GRUNDBEGRIFFE

FRÜHWARN-KENNZAHLEN FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

Stand: 20. Oktober 2026 · Olaf Rosenbaum · 6 Min. Lesezeit

> **Definition:** Frühwarn-Kennzahlen sind wenige, regelmäßig gemessene Zahlen, die eine Unternehmenskrise anzeigen, bevor sie in der Liquidität ankommt. Sie wirken erst mit festen Warnschwellen und einer Regel, was beim Überschreiten passiert.

WENIGER IST MEHR

Ein Frühwarnsystem mit dreißig Kennzahlen liest niemand. Fünf bis acht reichen – solange sie zu Deinem Geschäft passen, jeden Monat vorliegen und für jede eine **Spanne** festgelegt ist: Wo ist alles in Ordnung, ab wann wird es gelb, ab wann rot? Die Regel dazu: Verlässt eine Zahl ihre Spanne oder nähert sie sich dem Rand, wird reagiert – Ursache klären, Gespräch mit Steuerberater oder Berater.

Die Warnschwellen unten sind **Orientierungswerte aus der Praxis**, keine Normen. Je nach Branche liegen sie anders – ein Händler arbeitet mit anderen Margen als ein Planungsbüro. Lege Deine Spannen deshalb gemeinsam mit Deinem Steuerberater fest; ein Betriebsvergleich mit Branchenzahlen hilft dabei.

ACHT KENNZAHLEN, DIE FRÜH WARNEN

1. LIQUIDITÄTSREICHWEITE

Wie viele Monate reicht das verfügbare Geld, wenn keine Einnahmen mehr kämen? Bankguthaben geteilt durch monatliche Fixkosten.

Warnsignal: unter drei Monaten. *Alarm:* unter einem Monat.

2. LIQUIDITÄTSVORSCHAU

Der niedrigste Endbestand der nächsten dreizehn Wochen (siehe 13-Wochen-Liquiditätsvorschau).

Warnsignal: Die Reserve aus Guthaben und freier Kreditlinie fällt in einer Woche unter eine Monatsfixkosten-Summe. *Alarm:* Sie wird negativ.

3. ROHERTRAGSQUOTE (ROHERTRAG IN PROZENT DER GESAMTLEISTUNG)

Was nach Material und Fremdleistung vom Umsatz übrig bleibt. Entscheidend ist der Trend über mindestens sechs Monate, verglichen mit dem Vorjahr.

Warnsignal: drei Monate in Folge unter Vorjahr oder unter der eigenen Spanne – dann stimmt die Kalkulation nicht mehr.

4. PERSONALKOSTENQUOTE

Personalkosten in Prozent der Gesamtleistung, gegen den Branchendurchschnitt (Betriebsvergleich über Steuerberater, Innung oder Bank).

Warnsignal: dauerhaft spürbar über Branchenschnitt oder steigend bei gleichem Umsatz.

5. AUFTRAGSREICHWEITE UND AUFTRAGSEINGANG

Wie viele Wochen Arbeit liegen im Auftragsbuch? Und kommt mindestens so viel herein, wie abgearbeitet wird?

Warnsignal: Auftragseingang zwei Monate in Folge unter der Abarbeitung – dann ist ausrechenbar, wann das Auftragsbuch leer ist.

6. FORDERUNGSLAUFZEIT (DEBITORENLAUFZEIT, DSO)

Wie viele Tage dauert es im Schnitt, bis Kunden zahlen?

Warnsignal: deutlich über Deinem vereinbarten Zahlungsziel oder steigend. Jede Woche längere Laufzeit bindet Liquidität.

7. KONTOKORRENTAUSLASTUNG

Wie stark ist die Kreditlinie im Monatsschnitt ausgeschöpft?

Warnsignal: dauerhaft über 80 Prozent. *Alarm:* Überziehung über die Linie hinaus oder zurückgegebene Lastschriften.

8. EIGENKAPITAL

Bei einer GmbH: Ist das bilanzielle Eigenkapital positiv, und wie entwickelt es sich?

Warnsignal: sinkende Eigenkapitalquote über zwei Jahre. *Alarm:* nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag – dann muss die Fortführungsprognose geprüft werden, und Dein Steuerberater muss Dich darauf hinweisen (§ 102 StaRUG).

WEICHE KENNZAHLEN GEHÖREN DAZU

Nicht jede Warnung steht in der Buchhaltung. Zwei weiche Werte sind oft frühere Signale als jede Bilanzzahl:

- **Fluktuation** – Kündigungen von guten Leuten, besonders in den ersten hundert Tagen.
- **Entscheidungen auf Deinem Tisch** – wie viele Fragen pro Woche landen bei Dir, die Dein Team selbst entscheiden müsste?

Beide zeigen, dass die Steuerbarkeit kippt, lange bevor die Zahlen es tun.

WIE DU DAS FRÜHWARNSYSTEM AUFBAUST

1. **Die Monats-BWA nimmst Du als Grundlage** – sie muss bis Mitte des Folgemonats da sein.
2. **Die Kennzahlen wählst Du aus Deinem Kopf:** Gib Deinem Unternehmen eine Schulnote. Die Zahlen, die Dir dabei durch den Kopf gehen, sind Deine Steuerungsgrößen.

3. **Spannen legst Du mit dem Steuerberater fest** – auf Basis der letzten zwei Jahre und des Branchenvergleichs.
4. **Eine Seite, jeden Monat:** Kennzahl, Ist, Spanne, Ampel. Mehr nicht.
5. **Nach vorn planen:** Für die Krisenfrüherkennung nach § 1 StaRUG verlangt der IDW-Standard S 16 (November 2025) eine Unternehmensplanung über zwölf bis 24 Monate; der Umfang darf sich an der Größe des Unternehmens orientieren. Für kleine Betriebe heißt das: eine rollierende Planungsrechnung, monatlich mit den Ist-Zahlen abgeglichen.

Mehr zu Pflichten und Aufbau: Krisenfrüherkennung.

HÄUFIGE FRAGEN

WELCHE KENNZAHLEN GEHÖREN IN EIN FRÜHWARNSYSTEM FÜR KMU?

Bewährt sind Liquiditätsreichweite, 13-Wochen-Liquiditätsvorschau, Rohertragsquote, Personalkostenquote, Auftragsreichweite, Forderungslaufzeit, Kontokorrentauslastung und Eigenkapital. Fünf bis acht davon reichen, wenn sie zum Geschäft passen und feste Warnschwellen haben.

AB WANN IST DIE LIQUIDITÄTSREICHWEITE KRITISCH?

Als Faustregel gilt eine Reichweite unter drei Monatsfixkosten als Warnsignal und unter einem Monat als Alarm. Branche und Saison können die Schwelle verschieben.

GIBT ES GESETZLICH VORGESCHRIEBENE FRÜHWARN-KENNZAHLEN?

Nein. § 1 StaRUG verpflichtet Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmen zur Krisenfrüherkennung, schreibt aber keine Kennzahlen vor. Der IDW-Standard S 16 konkretisiert die Anforderungen und betont eine Unternehmensplanung über zwölf bis 24 Monate, abgestuft nach Unternehmensgröße.

WIE OFT SOLLTEN FRÜHWARN-KENNZAHLEN GEPRÜFT WERDEN?

Monatlich mit der BWA, die Liquiditätskennzahlen in angespannten Phasen wöchentlich. Entscheidend ist der Trend über mehrere Monate, nicht der Einzelwert.

WER LEGT DIE WARNSCHWELLEN FEST?

Der Unternehmer gemeinsam mit seinem Steuerberater, auf Basis der eigenen Zahlen der letzten Jahre und eines Branchenvergleichs.

WEITERE GRUNDBEGRIFFE

- Die 13-Wochen-Liquiditätsvorschau – Schritt für Schritt
- Die fünf Krisenstadien
- Was ist Krisenfrüherkennung?
- Was ist eine Liquiditätskrise?
- Was ist eine Unternehmenskrise?

> Mehr davon? Alle 14 Tage im Podcast Chefsache Krise. Und wenn es bei Dir gerade um mehr geht: das vertrauliche Gespräch – 45 Minuten, kostenfrei.

Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 800 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn