BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 22: NIEMAND WACHT MORGENS AUF UND IST INSOLVENT – KRISE HAT FÜNF STADIEN

16. Juni 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 22 von Chefsache Krise, erschienen am 16. Juni 2026.

Du wachst nicht morgens auf, reibst Dir die Augen und stellst fest: Ich bin insolvent. Das passiert nicht. Die Insolvenz deutet sich zum Teil Jahre vorher an – sie ist kein Zeitpunkt, sondern eine Zustandsveränderung Deines Unternehmens. Und diese Veränderung läuft in Stadien ab. Auch die Insolvenzordnung definiert Krisenstadien, aber das ist Technik und ziemlich langweilig. Ich habe in meiner Arbeit fünf Krisenstadien identifiziert, und die stelle ich Dir heute vor. Stell sie Dir als Linie vor: Ganz rechts steht die Insolvenz – was ganz links steht, verrate ich Dir gleich.

ZWEI AUSNAHMEN – UND DER REGELFALL

In all den Jahren, in denen ich unterwegs bin, habe ich es genau zweimal erlebt, dass ein Unternehmen quasi über Nacht gekippt ist.

Fall eins: ein Bauträger, der auf den Stützpunkten der Amerikaner Einfamilienhäuser gebaut hat. Irgendjemand setzte das Gerücht in die Welt, er sei zahlungsunfähig – während er im Urlaub war, in den Achtzigern, also ohne Handy. Die Handwerker des Ortes hörten das Gerücht und holten ihre Materialien von den Baustellen. Die amerikanischen Beauftragten fragten,

was da los sei, bekamen zur Antwort „Der ist insolvent" – und kündigten die Kredite und die Aufträge. Zwei Wochen später kam der Mann aus dem Urlaub zurück und seine Firma war tot.

Fall zwei, noch nicht so lange her: ein Produkthaftungsfall. Ein kleineres Unternehmen hatte in ein Kinderprodukt etwas eingebaut, das schädlich ist, musste die gesamte Charge zurücknehmen – und es war geschehen.

Aber diese Fälle sind wirklich außerordentlich selten. Der Regelfall ist: Man kann schon drei, vier, fünf Jahre vorher sehen, dass ein Unternehmen auf dem Weg in die Insolvenz ist. Auch bei Deinem, wenn Du in diesen Phasen steckst.

WAS INSOLVENZ EIGENTLICH HEISST

Kurz zur Wiederholung: Insolvent bedeutet im Wesentlichen, Du bist zahlungsunfähig. Du kannst Deine Verbindlichkeiten nicht fristgerecht bedienen – Du hast kein Cash mehr. Deswegen ist Cash auch die wichtigste Kennzahl Deines Unternehmens: Sie entscheidet über die Insolvenz. Die Überschuldung als zweites Insolvenzkriterium bei Kapitalgesellschaften lassen wir heute beiseite – wir reden über Cash.

STADIUM VIER: DIE LIQUIDITÄTSKRISE

Bevor Du feststellst, dass Du Insolvenz anmelden musst, bist Du im Stadium der Liquiditätskrise. Und die merkst Du: Jedes Monatsende wird es eng, die Gehälter und die Sozialversicherungsbeiträge rauszubekommen. Du häufst Steuerschulden an. Die Lieferanten rufen permanent an und wollen ihr Geld. Die Liquiditätskrise ist für Dich offenbar – Du weißt es.

Spätestens wenn Abbuchungen zurückgehen oder Überweisungen platzen, bekommt es auch die Bank mit. Und weil Dein Steuerberater die Buchhaltung macht, bekommt auch er mit, dass etwas im Argen ist. Platzende

Lastschriften über einen Mandanten sollten für jeden Steuerberater ein Warnsignal sein, dass ein Gespräch nötig ist.

Wie lange diese Phase dauert, hängt davon ab, wie viel Cash Du hast – und wie viele Großmütter, die Dir noch ein bisschen Geld leihen. Du versuchst in diesem Stadium auf Krampf, dem Unternehmen mehr Cash zuzuführen. Das Problem: Irgendwann sind die Großmütter aufgebraucht, Freunde und Verwandte auch. Die Banken geben Dir kein Geld mehr, die Lieferanten schreien. Irgendwann bist Du fertig mit Cash besorgen. Du kennst den Satz, er ist ein bisschen der Untertitel dieses Podcasts: Fehlende Liquidität ist nicht der Anfang der Krise, sondern ihr Ende.

FRISCHES GELD ALLEIN ÄNDERT NICHTS

Vielleicht überzeugst Du am Anfang der Liquiditätskrise noch eine Bank, Dir frisches Kapital zu geben. Vielleicht holst Du es von Family and Friends – wovon ich dringend abrate – oder von Deinen eigenen Sparbüchern. Dann gilt eine ganz klare Maßgabe: Wenn es Dir gelingt, dem Unternehmen frische Liquidität zuzuführen, und Du machst so weiter wie bisher, passiert lustigerweise genau dasselbe. Ist die Liquidität aufgebraucht, stehst Du wieder am selben Punkt wie vorher – nur mit mehr Schulden.

Meine Erfahrung: Genau diese Veränderung findet meistens nicht statt. Wer sich auf den Weg macht, frisches Geld zu besorgen, steht unter enormem psychischem Druck. Und Unternehmer, die es dann geschafft haben, noch einmal hunderttausend Euro von der Bank zu bekommen, schmeißen sich in den Sessel, wischen sich den Schweiß von der Stirn – und machen genau das, was sie vorher auch gemacht haben. Weil sie froh sind und es schon irgendwie gut gehen wird. Nein. Wird es nicht. Wenn Du Dein Verhalten nicht änderst, passiert nichts anderes als das, was vorher passiert ist. Das ist überall im Leben so: Wenn Du abnehmen willst, aber weiter futterst wie vorher, nimmst Du nicht ab.

Also: Erhol Dich meinetwegen zwei Wochen, wenn der Ballast weg ist und niemand mehr anruft und Dich beschimpft. Aber dann musst Du ran: Wie überprüfe ich meine Rentabilität, meine Strategie, mein Geschäftsmodell?

STADIUM DREI: DIE RENTABILITÄTSKRISE

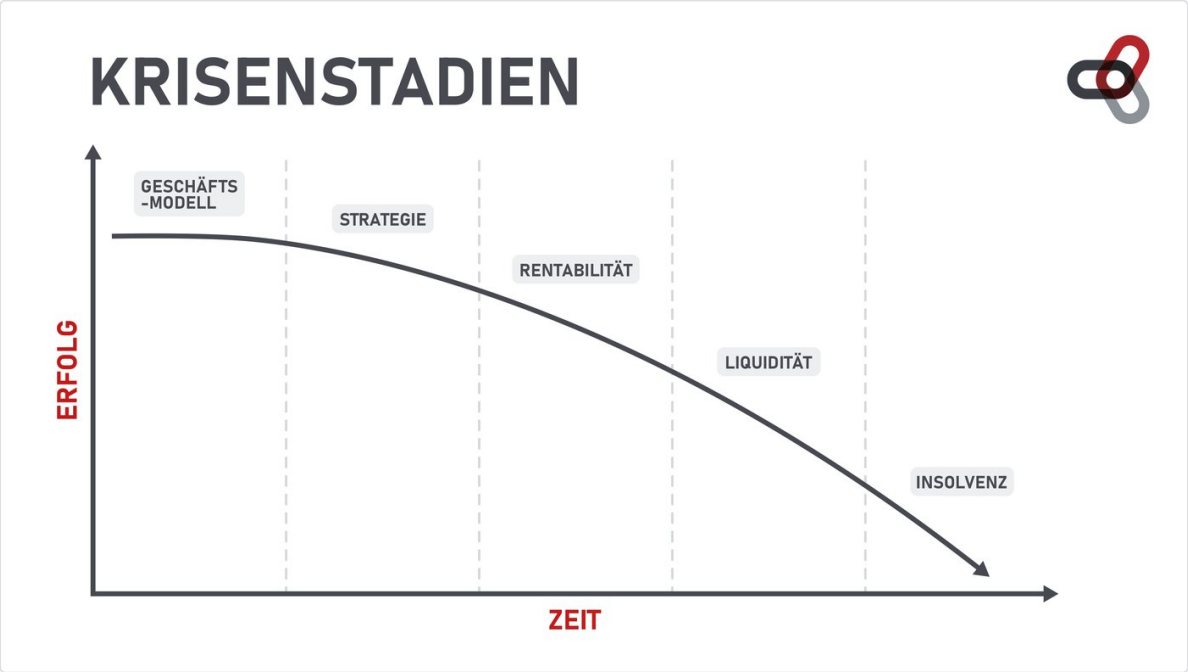
Wie kommst Du überhaupt in die Liquiditätskrise? Das Stadium davor ist die Rentabilitätskrise: Das Unternehmen erwirtschaftet nicht genug Gewinn. Was genug ist, ist bei jedem Unternehmen unterschiedlich – es hängt davon ab, wie viel Privatentnahmen Du brauchst, welche Tilgungen Du leisten musst, welche Kostenstruktur Du hast. Das Unternehmen muss genug Gewinn machen, damit Du davon leben und die Tilgung bedienen kannst. Wie viel das ist, kann Dir Dein Steuerberater oder ein Unternehmensberater ausrechnen. Tut das Unternehmen das nicht, kommst Du zwangsläufig irgendwann in die Liquiditätskrise.

Woran liegt mangelnde Rentabilität? In der Regel an einem Problem im Operations-Bereich: in den Dingen, die Du tust, und wie Du sie tust, steckt etwas, das dafür sorgt, dass das eingenommene Geld aus dem Unternehmen verschwindet. Manchmal hat ein Unternehmen auch schlicht nicht genug Umsatz für den nötigen Gewinn – dann muss vielleicht Marketing her. Oder der Umsatz ist ausgereizt und die Kostenstruktur muss ran. Und das ist nichts, was von Freitag um acht bis Dienstag um sieben passiert: In einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren kann man sehen, dass die Rentabilität nicht ausreicht.

STADIUM ZWEI UND EINS: STRATEGIE UND GESCHÄFTSMODELL

Bevor Du in die Rentabilitätskrise kommst, hast Du ein anderes Problem. Denn mangelnde Rentabilität ist immer das Ergebnis von falscher oder fehlerhaft umgesetzter Strategie. Und die allerschönste Strategie funktioniert nicht, wenn Dein Geschäftsmodell nicht funktioniert. Das Geschäftsmodell ist die Mutter des Ganzen – bei ihm fängt alles an.

Damit steht die Kette: Geschäftsmodell, Strategie, Rentabilität, Liquidität, Insolvenz. Das sind die fünf Stadien. Und Du siehst: Je weiter links Du ansetzt, desto mehr Zeit hast Du.



Was ist der Unterschied zwischen Geschäftsmodell und Strategie? Das verschwimmt manchmal. Das Geschäftsmodell beantwortet im Wesentlichen die Frage, was Du tust und wie Du die Dinge tust. Ein Beispiel: Rechtsanwalt ist kein Geschäftsmodell – Rechtsanwalt ist eine Berufsbezeichnung. Das Geschäftsmodell baust Du darauf auf: Ich konzentriere mich auf Familienrecht und, weil es dazu passt, auf Vertragsrecht, und ich baue eine Kanzlei, die genau auf diese beiden Rechtsfelder spezialisiert ist. Kein Verkehrsrecht, nichts anderes. Das ist ein Geschäftsmodell. Jetzt kommt die Strategie: Wie setze ich dieses Geschäftsmodell in die Praxis um? Wie gewinne ich meine Mandanten? Welche Mitarbeiter brauche ich? Das ist Strategie.

Steckt dieser Rechtsanwalt in der Liquiditätskrise, muss er genau dort ansetzen: Wie viel verdiene ich eigentlich? Stimmt meine Strategie – bin ich richtig aufgestellt? Und bin ich überhaupt im richtigen Rechtsgebiet: Bin ich als Familienrechtler vielleicht ein knochiger Typ, dem es an Empathie mangelt, und sollte eher etwas mit dem Katasteramt machen? Erst diese

Fragen führen zurück zum Geschäftsmodell: Wie baue ich diese Kanzlei eigentlich auf? Und das funktioniert bei jedem Unternehmen, egal in welcher Größe – ob Amazon, Handwerker, Freiberufler oder Online-Shop: Du brauchst ein funktionierendes Geschäftsmodell, eine saubere Strategie, die es umsetzt, dann die Antwort auf die Frage, wo Dein Geld versickert – und dann hast Du die nötige Liquidität, um arbeiten zu können. Das ist die Kausalkette.

GEH DA NICHT ALLEIN RAN

Wenn Du das Know-how hast, kannst Du das alles selbst machen. Davon rate ich dringend ab. Ich mache das für meine eigenen Unternehmen auch nicht allein: Wenn ich ein Geschäftsmodell anpassen will, hole ich mir jemanden, dem ich davon erzähle und der mir sagt, was er davon hält. Auch ich habe nicht nur super Ideen – und ich freue mich, wenn Leute an meiner Seite ehrlich genug sind, mir das zu sagen.

Was Du mindestens brauchst, ist jemand mit Fachkompetenz, der mit Dir darüber reden kann – und, Achtung: der keine eigenen Interessen an Dir hat. Dein Ehepartner hat ein völlig anders gelagertes Interesse: Er möchte, dass es Dir gut geht, dass Du um siebzehn Uhr zu Hause bist, die Wochenenden frei hast und mit den Kindern auf den Spielplatz gehst. Freunde sind eine trickreiche Sache: Schön, wenn sie eine klare Meinung sagen – aber auch Freunde haben eine Agenda, sie wollen Zeit mit Dir verbringen. „Hau mal rein, verschwinde sechs Monate von der Bildfläche und gib Gas" wird Dir ein Freund nicht raten. Und wenn Du merkst, dass ein Berater an Deiner Seite vor allem den nächsten Umsatz machen möchte: weg da.

Mein Tipp, und so habe ich es selbst immer gehalten: Umgib Dich mit Menschen, die erfolgreicher sind als Du – sei immer der Dümmste im Raum. Und umgib Dich mit Unternehmern. Wenn Du jemandem, der beim Katasteramt arbeitet, erklärst, dass Du schlaflose Nächte hast, weil Du nicht weißt, wie Du die Gehälter überweisen sollst, sagt er: „Das ist schlimm." Aber er weiß nicht, wovon Du redest. Jeder Unternehmer kennt diese Situation.

Such Dir Unternehmer, die es geschafft haben, die durch alles durch sind – gerne ältere – und tauscht Euch aus.

SO SIEHT DER WEG ZURÜCK AUS

Wenn jemand zu mir kommt und sagt „Kannst Du mir einen Kredit besorgen, ich brauche Liquidität", mache ich als Allererstes eine Zahlenanalyse. Zahlen, Daten, Fakten – ZDF. Ich hole die Buchhaltungsdaten vom Steuerberater und schaue, was gelaufen ist. Dann erkenne ich, woran die Liquiditätsproblematik liegt: an Privatentnahmen? An den Kosten? An zu geringen Umsätzen? Meistens ist es eine Mischung aus allen dreien.

Dann erst kommt die Frage: Wie viel Geld brauchst Du? Die meisten sagen, sie brauchen genau so viel, wie sie Schulden haben. Das ist vielleicht ein Anhaltspunkt – besser ist es, ganz klar vorzugehen: Rentabilität analysieren, Liquiditätsströme analysieren, feststellen, woran die Situation liegt. Daraus entsteht ein Maßnahmenkatalog, um sie zu beseitigen – so etwas nennt man eine Strategie. Und dann gehst Du zur Bank und sagst: Liebe Bank, wir haben ein Liquiditätsproblem, aber wir wissen, woran es liegt – nämlich erstens, zweitens, drittens. Wir haben eine Strategie, wie wir da rauskommen. Und damit uns auf dem Weg nicht die Puste ausgeht, brauchen wir hunderttausend Euro.

Das Ganze flankiert von Planungsrechnungen, die die Bank haben muss. Achtung: muss, nicht will. Aus ihnen geht hervor, dass Du exakt diese hunderttausend Euro brauchst – das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Bank willens und vor allem in der Lage ist, Dir das Geld zu geben. Denn die Banken sind durch gesetzgeberische Regulatorik zum Teil daran gehindert, Dir zu helfen, auch wenn sie es gerne möchten. Du musst die Bank in die Lage versetzen, Dir zu helfen. Das muss auf eine bestimmte Art choreografiert und aufgebaut werden – dafür brauchst Du jemanden an der Seite, der weiß, wie es geht: jemanden mit Prozess-Know-how, Operations-Know-how, und der vor allem Zahlen versteht. Ideal wäre, wenn das Dein Steuerberater ist. Ist er

es nicht, such Dir einen weiteren Berater, der die Lücken füllt – es ist nicht verboten, als Unternehmen zwei Berater zu haben.

AM BESTEN: DU MUSST DIESE GESPRÄCHE NIE FÜHREN

Noch besser wäre, Du müsstest diese Bankgespräche gar nicht führen: Krisenprävention – Du setzt Dich vorausschauend mit jemandem hin, der mit Dir gemeinsam dafür sorgt, dass Du gar nicht erst in die Liquiditätskrise kommst. Oder Du gehst spätestens dann los, wenn Du die Rentabilitätsschwierigkeiten latent fühlst und spürst – denn dann ist noch Zeit zum Handeln. In der Hardcore-Krise, wenn die Liquidität wirklich drückt, wird es in der Regel sehr schwierig. Schwierig macht nichts, das kann man trotzdem hinkriegen. Aber einfacher ist es vorher.

Was mich wirklich traurig macht: wenn ein Unternehmer beraten werden möchte, der seit Jahren in der Krise ist. Den frage ich dann: Auf einer Skala von eins bis zehn – wie gut findest Du Dein Leben eigentlich, wenn Du permanent mit einer kleinen Sandschaufel durch die Gegend rennst und versuchst, einen Buschbrand zu löschen? Das kann doch keinen Spaß machen. Ich helfe dann, besorge Liquidität – und dann verdunsten diese Unternehmer, machen nichts an Strategie und Geschäftsmodell und stehen später wieder da: „Herr Rosenbaum, das hat schon mal geklappt, könnten Sie nicht noch mal?" Daran hängen nicht nur die Unternehmer. Die mögen stoisch sein und damit klarkommen – aber sie haben Familien. Ich habe oft genug in Wohnzimmern gesessen, in denen heulende Kinder mit auf dem Sofa saßen. Das klingt theatralisch, aber es ist so: Auch die Familien leiden unter der Drucksituation, die sich nach Hause ausstrahlt.

Dabei ist das relativ unnötig. Dein Leben könnte total entspannt sein, wenn Du nur ein paar Dinge im Bereich Geschäftsmodell und Strategie anders machen würdest. Du könntest drei Wochen in den Urlaub fahren – oder Dich entscheiden, es nicht zu tun, aber weil Du keine Lust hast, nicht weil Du nicht kannst. Und vieles davon ist mit Bordmitteln zu bewerkstelligen, ohne dass

Du das Rad neu erfinden oder Millionen in die Hand nehmen musst. Vergleich es mit einer Dominokette: Irgendein Stein ist der erste. Wenn Du ihn identifizierst und umkippst, kippen alle anderen auch. Genau das ist meine Aufgabe, wenn ich in ein Unternehmen gehe: diesen ersten Dominostein zu finden. Manchmal sind es drei oder vier Ketten – aber jede beginnt mit einem ersten Stein, und das sind meistens Kleinigkeiten. Manche liegen in der Persönlichkeitsstruktur und lassen sich zum Beispiel mit einem Führungsseminar beheben. Es hat nichts mit Tools zu tun, Du brauchst keine weitere App auf dem Handy – in der Regel sind es Dinge in der Organisation Deines Unternehmens, die Du umstellen musst, um ein angenehmeres Leben zu haben.

DEIN CHEFSACHE-KRISE-TIPP

Der liegt heute nahe: Geh auf rosenbaum-consulting.de und schau Dir dort die Krisengrafik an. Setz Dich in Ruhe hin, guck aus dem Fenster und überleg Dir, wo auf dieser Skala Du Dich gerade befindest. Und wenn Du feststellst, dass Du auf dem Weg von der Rentabilität weiter nach rechts bist, in Richtung Liquiditätskrise: Dann ist es allerhöchste Eisenbahn, dass Du zum Telefonhörer greifst und Dir jemanden holst.

Niemand wacht morgens auf und ist insolvent. Die Insolvenz kündigt sich Jahre vorher an – die einzige Frage ist, ob Du hinschaust.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 22** – das Original: Niemand wacht morgens auf und ist insolvent – Krise hat fünf Stadien anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn