BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 18: WER SEINE ZAHLEN NICHT KENNT, MERKT DIE INSOLVENZ ERST BEIM AUFSCHLAG – MIT CLAUDIUS FINKBEINER

21. April 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 18 von Chefsache Krise, erschienen am 21. April 2026.

Insolvenz – für die meisten Unternehmer kein schöner Gedanke, und genau deshalb ein Thema, mit dem Du Dich beschäftigen solltest, solange es Dir gut geht. In dieser Sonderfolge geht es um drei Fragen: Wie merke ich, dass mir die Insolvenz droht? Was muss ich dann tun? Und was passiert dabei eigentlich mit mir? Weil ich als Steuerberater dem Grunde nach von allem Ahnung habe, vom Insolvenzrecht aber nicht genug, sitzt mir mein Freund Claudius Finkbeiner gegenüber: Fachanwalt für Insolvenzrecht und Notar, seit fünfzehn Jahren Rechtsanwalt – die ersten Jahre davon für Insolvenzverwalter, weshalb er sich bis heute gut in deren strategische und taktische Überlegungen hineindenken kann, danach auf der Beratungsseite. Seine Arbeitszeit beschreibt er selbst so: „fünf vor zwölf bis viertel nach zwölf". Gemeint ist nicht die Uhr, sondern der Zustand der Unternehmen, wenn er gerufen wird.

DER INSOLVENZVERWALTER IST NICHT DEIN FREUND

Das häufigste Missverständnis räumt Claudius gleich zu Beginn ab: Der Insolvenzverwalter, der in Dein Unternehmen kommt, ist nicht für Dich da. Er

ist im Auftrag Deiner Gläubiger da und hat alles zu sichern, was an Wert vorhanden ist, um die Gläubiger maximal mit Geld auszustatten. Willst Du, dass Deine eigene Position im Verfahren bestmöglich gewahrt bleibt, brauchst Du einen eigenen Berater an Deiner Seite. Claudius' Kanzlei macht bewusst keine Insolvenzverwaltung, sondern ausschließlich Beratung – dort hat niemand ein Interesse an dem Verfahren, das hinter dem Unternehmen stecken könnte. Erstes Ziel ist immer, das Insolvenzverfahren zu vermeiden. Denn so ein Verfahren kann wahnsinnig teuer sein und greift die Substanz des Unternehmens extrem an, selbst wenn ein profitabler Kern erhalten bleibt.

ZU SPÄT IST DER NORMALFALL

Wann rufen Unternehmer an? Bestenfalls kommt Ende des Vormonats jemand und sagt: „Wir werden wahrscheinlich Ende nächsten Monats die Löhne nicht mehr bezahlen können." Das ist die Benchmark – viele Unternehmer sind ihrem Team so verpflichtet, dass sie sagen: Wenn ich das nicht mehr schaffe, kann ich den Laden auch zumachen. Schlimmstenfalls kommen sie Anfang oder Mitte des Monats: „Ende des Monats geht das Licht aus." Dann gibt es fast keinen Spielraum mehr. Dabei hat die Insolvenzordnung viele Optionen in sich – wenn die Unternehmen rechtzeitig kämen. Meistens passiert genau das nicht, weil bis zur letzten Patrone gekämpft wird und niemand den strategischen Überblick hat, wo er steht.

Und hier lauert die erste Falle: Wer sieht, dass Ende des Monats eine große Verbindlichkeit – meistens sind es die Löhne – nicht mehr bezahlt werden kann, ist rechnerisch meist schon zahlungsunfähig im Rechtssinn. Obwohl er faktisch noch drei Wochen weitermachen könnte. Unser alltäglicher Begriff von Zahlungsfähigkeit und das, was rechtlich damit gemeint ist, sind zwei verschiedene Dinge.

WORAN DU ES RECHTZEITIG MERKST

Du musst Dein Unternehmen beziehungsweise das dahinterstehende Zahlenwerk verstehen, um überhaupt zu kapieren, wann Du losgehen musst. Selbst wenn Dich BWA und Gewinn- und Verlustrechnung nicht interessieren: Eine über die aktuelle Kassenlage hinausgehende Vorsorge brauchst Du – eine Liquiditätsplanung. Claudius erlebt sie selbst bei Unternehmen mit siebenstelligen Umsätzen ganz selten so professionell, dass er sie überblicken kann. Dabei ließe sich daran am besten absehen, was kommt.

Eine Pauschal-Kennzahl für alle gibt es nicht, denn das ist branchenspezifisch: Der Handel ist margenschwach und sichert seine Liquidität über hohe Umsätze; Beratungsunternehmen haben hohe Gewinnspannen bei deutlich weniger Umsatz. Verschwindet beim Berater die Spanne, ist das ein Alarmsignal – im Handel ist wenig Spanne normal. Du musst das für Deine Branche wissen, und weiter vorauszuschauen als nur die nächsten drei, vier Wochen ist Teil Deiner unternehmerischen Verantwortung. Meine Lieblingskennzahl bleibt Cash inne Täsch – und eine Liquiditätsvorschau über ein paar Wochen zeigt Dir, dass ein Problem auf Dich zukommt, bevor es da ist. Die Eingangsfrage lässt sich also konkret beantworten: Du merkst, dass Dir die Insolvenz droht, indem Du Dir ein Zahlencockpit baust – insbesondere einen Liquiditätsplan.

Dazu kommen Sondereffekte, die nicht aus dem operativen Geschäft kommen. Claudius nennt ein verlorenes Sozialversicherungsverfahren um Scheinselbstständigkeit mit hoher Nachzahlung: Im Moment des Verlierens war klar, dass das Unternehmen in ernste Schwierigkeiten geraten würde – und man konnte rechtzeitig handeln. Im Handwerk und Bau sind es oft Gewährleistungsfälle, bei denen plötzlich eine Forderung von einer Viertelmillion oder halben Million im Raum steht. Wer in so einem Gewerk arbeitet, weiß, dass so etwas kommen kann, und muss sich darauf vorbereiten. Und schließlich Forderungsausfälle: Fällt ein Schlüsselkunde aus, kippt Dein eigenes Liquiditätskonzept gleich mit.

Wichtig bei strittigen Forderungen: „Dann warte ich erst mal ab, bis ich verurteilt werde" reicht nicht. Auch eine bestrittene Forderung ist im Raum und muss – mit ihrer Realisierungswahrscheinlichkeit – in Deine Zahlungsfähigkeitsprüfung einfließen; handelsrechtlich wird dafür eine Rückstellung gebildet. Das setzt voraus, dass Dein Steuerberater davon erfährt. Sag ihm, wenn so etwas läuft – von allein bekommt er es nicht unbedingt mit.

DIE ZWEI HARTEN KRITERIEN

Wann musst Du konkret handeln? Das härteste Kriterium ist die **Zahlungsunfähigkeit**: Du kannst Deine fälligen Verbindlichkeiten nicht bedienen, und in den nächsten ein bis drei Wochen kommt die Liquidität dafür nicht herein. Das ist relativ sichtbar – es kommt an wie der Hammer ins Gesicht.

Der andere maßgebliche Insolvenzgrund ist die **Überschuldung**, und die gilt nur für Kapitalgesellschaften. Sie merken Unternehmer häufig nicht, weil man meist erst darauf gestoßen wird, wenn der Steuerberater in der Bilanz einen nicht durch Eigenkapital gedeckten Fehlbetrag ausweist. Die Bilanz ist aber Management by Rückspiegel – sie kommt spät. Der Fehlbetrag ist nur ein Indiz, kein Beweis für die Antragspflicht, aber Du musst ihm nachgehen. Dabei gilt: Ist Deine Buchhaltung sauber geführt, kann sie Dir jeden Monat eine zumindest rudimentäre Bilanz ausgeben – ein paar Zahlen mögen fehlen, die Tendenz wird sichtbar. Claudius' Gegenfrage an mich, wie viele Mandanten das abfragen, kann ich ehrlich beantworten: keiner.

Wenn sich das Eigenkapital aufbraucht, bin ich als Steuerberater inzwischen sogar verpflichtet, den Mandanten zu warnen – sonst gerate ich in eigene Haftung. Und bei einer überschuldeten Kapitalgesellschaft muss ich mir vom Mandanten bescheinigen lassen, dass eine positive Fortbestehensprognose besteht; sonst darf die Bilanz gar nicht nach Fortführungswerten aufgestellt werden. Diese Fortführungsprognose ist der Hebel, mit dem Du

dokumentierst, dass es weitergehen kann – und wird sie lässig gehandhabt, schlummert dort ein riesiges Haftungspotenzial. Nämlich dann, wenn der Insolvenzverwalter nach dem Kippen des Ladens die Bilanzen anschaut und fragt: „Ihr habt hier noch zu Fortführungswerten bilanziert – was genau hat euch dazu veranlasst?" Und die Antwort ist ein Dreizeiler per E-Mail: „Wir haben uns mal unterhalten, wir wollen weitermachen." Das ist ein bisschen dünn. Diese Regeln wurden nicht erfunden, um Unternehmer oder Steuerberater zu ärgern, sondern um sie zu einem Frühwarnsystem zu zwingen. Inzwischen fordern auch Banken solche Frühwarnsysteme. Claudius' Empfehlung: Wenn Du sowieso gezwungen wirst – mach es gleich freiwillig, es ist für einen guten Zweck.

ES GEHT UM DEIN PRIVATVERMÖGEN – MONAT FÜR MONAT

Warum die Eile? Vielen Unternehmern ist der Umfang des Haftungspotenzials nicht klar, das sie mit sich herumschleppen. Als GmbH-Geschäftsführer haftest Du schlimmstenfalls persönlich für das, was nach Eintritt der Insolvenzreife noch an Zahlungen geleistet wird. Machst Du rund hunderttausend Euro Umsatz im Monat, summiert sich Dein Haftungspotenzial in der Verschleppung jeden Monat etwa um das, was Du an Cash heraustust. Läuft das über einen längeren Zeitraum, wird es schnell sehr teuer. Am Ende drohen persönliche Haftung zivilrechtlich und strafrechtlich – schlimmstenfalls die Privatinsolvenz.

Genauso wichtig: keine kopflosen Maßnahmen. Der Klassiker – schnell noch das halbe Haus auf die Ehefrau übertragen – ist ohne Beratung keine gute Idee. Hier musst Du zwischen Dir als Person und dem Unternehmen unterscheiden: Als GmbH-Geschäftsführer bist Du persönlich vielleicht noch gar nicht in der Krise – die GmbH aber schon. Und wer aus der GmbH etwas überträgt, hat ein Thema. Deshalb: mit einem Berater die für Dich persönlich wichtigen Schritte und die fürs Unternehmen wichtigen Schritte getrennt angehen. Je rechtzeitiger Du kommst, desto größer ist die Chance, dass die Sanierungsmöglichkeiten der Insolvenzordnung noch greifen.

VIER VERTEIDIGUNGSLINIEN – AUFGEBAUT, BEVOR ES BRENNT

Prävention ist das Feld, in dem Claudius am liebsten berät – und in dem am wenigsten Einsicht herrscht. Insolvenzberater sind typische Schmerzdienstleister: Die Leute kommen, wenn es wehtut, nicht, weil es strategisch sinnvoll ist. Dabei ist das Präventionspaket überschaubar – vier Verteidigungslinien:

1. **Das Frühwarnsystem.** Der tollste operative Betrieb bringt Dir nichts, wenn Du keine Ahnung hast, wo Du wirtschaftlich stehst.
2. **Eine vernünftige D&O-Versicherung** (Directors & Officers) bei einer GmbH. Sie ist nicht teuer und sichert ein großes Risiko ab – und sie übernimmt nicht nur die Deckung wie eine Haftpflicht, sondern auch die Abwehr, also die Anwaltskosten für die Verteidigung gegen Vorwürfe. Zwei Hinweise: Verlass Dich beim Abschluss nicht allein auf den Makler, sondern lass Profis prüfen, ob die Police Dein tatsächliches Risiko abdeckt – ganz häufig stehen Dinge in den Verträgen, die mit der Lebensrealität des Unternehmens nichts zu tun haben. Und schließ sie ab, solange Du keine Probleme hast, sonst bekommst Du keine Police mehr oder nur eine teure. Besser eine haben als eine brauchen.
3. **Struktur im Unternehmen.** Wenn Du groß genug bist, Dir ein bisschen Bürokratie leisten zu können: Trenne die operative Betriebsgesellschaft, in der die unternehmerischen Risiken stecken – laufende Zahlungen, Mitarbeiter –, von einer separaten Besitzgesellschaft, die die Vermögenswerte hält. Beim Dienstleister mit ein paar Schreibtischen und Computern ist das sinnfrei; eine eigene Betriebsimmobilie gehört aber separiert.
4. **Die private Vermögensstruktur**, insbesondere im Zusammenspiel mit der Familie: Gütertrennung, Ehevertrag. Als Notar versucht Claudius bei Immobilienkäufen von Paaren herauszufinden, ob einer von beiden Unternehmer ist – und rät dann davon ab, dass der unternehmerisch tätige Partner Miteigentümer der privaten Immobilie wird. Absichern lässt

sich das über Ehevertrag und Wohnrecht; klar ist dabei auch, dass er für Zins und Tilgung des Darlehens mit aufkommt. Sehr vorausschauende Unternehmer tun das – ganz häufig passiert es nicht, denn Statistik sind immer die anderen.

Diese vier Linien machen Dich nicht zum besseren Unternehmer. Aber sie lassen Dich ruhiger schlafen und mit Bedacht entscheiden, weil Du unter Druck nicht kopflos wirst, sondern sagen kannst: Auf diesen Fall bin ich vorbereitet.

VOR DER INSOLVENZ: VERHANDELN – MIT DEN RICHTIGEN GLÄUBIGERN

Vor dem Insolvenzverfahren gibt es zwei Vorstufen. Die erste ist die **außergerichtliche Einigung**: Du setzt Dich mit den maßgeblichen Stakeholdern an den Tisch. Mit Banken und Lieferanten funktioniert das gut – Prolongationen, neue Vereinbarungen, Gespräche gemeinsam mit dem Steuerberater. In dem Moment aber, wo Finanzamt und Sozialversicherungsträger auf der Gläubigerseite stehen, gibt es kaum Bewegungsmöglichkeiten: reine Gesetzesanwendung, reine Bürokratie – die machen vielleicht mal einen Monat mit. Das sind mit die gefährlichsten Gläubiger, auf deren Kosten man sich finanzieren kann. Also: Such Dir Gläubiger aus, mit denen man reden kann.

Die zweite Vorstufe sind **Sanierungsmoderation und Restrukturierungsverfahren** nach dem sogenannten StaRUG. Das Restrukturierungsverfahren kommt bisher weit weniger zur Anwendung, als es sollte – auch weil die Vergütung für diejenigen, die es am sinnvollsten anwenden könnten, deutlich niedriger ist als im Insolvenzverfahren. Dabei ist es sehr praktisch: Du kannst ganze Gläubigergruppen in ein strukturiertes Verfahren nehmen und die Vergleichsrechnung aufmachen – was bekämt ihr im Insolvenzverfahren (meist ziemlich wenig, weil das Verfahren teuer ist), und was bekommt ihr mit unserem tragfähigen Sanierungsplan? Das funktioniert auch für kleinere Unternehmen – wobei „klein" hier heißt:

tragfähiger Umsatz im siebenstelligen Bereich. Denn es fallen Beraterkosten in substanzieller fünfstelliger Höhe an. In dem Moment, wo Du solche Maßnahmen ausrollst, brauchst Du eine Kriegskasse. Auch das spricht dafür, rechtzeitig loszugehen: Wer in zwei Wochen die Gehälter nicht zahlen kann, kann keinen Restrukturierungsplan mehr finanzieren.

WENN ES DOCH PASSIERT: ANTRAG, GUTACHTER, NEUSTART

Früher konnte man zwei Zeilen ans Gericht schreiben und Konkurs anmelden. Heute hat der Insolvenzantrag ein dafür vorgesehenes Formular – und an diesen Anträgen verzweifeln selbst unternehmerisch fähige Leute. Nutzt Du das Formular nicht, schickt das Gericht den Antrag zurück, und es passiert erst einmal gar nichts – während Dir das Geld ausgeht und der Betrieb am Laufen bleiben muss. Deshalb: auch in der Antragsphase von Profis begleiten lassen. Wichtig ist, dass der Antrag schnell zu Gericht geht, mit einem vernünftigen Schreiben, aus dem klar wird: Hier ist ein laufender Geschäftsbetrieb, es braucht sofort einen vorläufigen Insolvenzverwalter – keinen Gutachter, der erst einmal in Ruhe guckt.

Das Gericht eröffnet daraufhin nicht sofort das Verfahren, sondern setzt einen Gutachter ein, der zwei Fragen beantwortet. Erstens: Ist eine eröffnungsfähige Masse da – also genug, um das Verfahren zu bezahlen? Als Größenordnung rechnet man mit vier- bis viereinhalbtausend Euro netto; das muss nicht liquide vorliegen, ein Forderungsbestand reicht. Zweitens: Liegt überhaupt ein Insolvenzgrund vor – Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung? Denn „ich habe keinen Bock mehr, ich fahre den Laden vor die Wand" ist kein Insolvenzgrund. Wir sind in einem Rechtsstaat: Es muss schon noch Kunden geben. Wer sich auf elegante Art von seinem Unternehmen trennen will, lässt sich beraten – er fährt nicht irgendwas vor die Wand.

Und dann? Die Zerschlagung ist nicht vorprogrammiert. Es gibt Unternehmen, die als Einheit objektiv profitabel sind und nur eine riesige alte

Schuldenlast loswerden müssen. Solche Unternehmen lassen sich verkaufen – mit interessanten Patenten, Programmen oder einer Betriebsimmobilie vielleicht sogar an mehrere Bieter. In aller Regel interessiert sich aber niemand für das insolvente Unternehmen. Dann kannst Du es selbst zurückkaufen: Als Geschäftsführer gründest Du eine neue GmbH, die den Betrieb der alten kauft – manchmal sogar den Namen. Dieser Vorgang heißt übertragende Sanierung, ist völlig legitim und passiert in dieser Republik jeden Tag vielfach. Wer befürchten muss, selbst in den Fokus der Haftung zu geraten, lässt die neue GmbH unter Umständen im Familienkreis gründen und geht nur als Geschäftsführer hinein – um bei Haftungsverhandlungen nicht gleich das Unternehmen wieder zu verlieren.

Was passiert also mit Dir? Bestenfalls kommst Du so rechtzeitig, dass restrukturiert oder übertragen werden kann, die Verbindlichkeiten im alten Verfahren zurückbleiben und Du neu durchstartest. Dann passieren all die Dinge nicht, die Dir drohen, wenn Du zu spät kommst: zivilrechtliche und strafrechtliche persönliche Haftung, schlimmstenfalls die Privatinsolvenz. Und fast das Wichtigste: dass Du Dich im Abwehrkampf nicht aufreibst, sondern noch die Kraft hast, neu anzusetzen.

DEIN NÄCHSTER SCHRITT

Der Tipp am Ende dieser Folge ist ein Anruf: Mach einen Termin bei Deinem Steuerberater – zum Thema „Wie baue ich ein Frühwarnsystem auf?". Das ist das Instrument, das Dich vor fast allem bewahrt, worüber Claudius und ich in dieser Folge gesprochen haben. Und davor, Claudius beruflich kennenlernen zu müssen.

Je früher Du kommst, desto mehr lässt sich vom Unternehmen retten. Je später Du kommst, desto mehr geht es um Dich persönlich.

Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 18** – das Original: Wer seine Zahlen nicht kennt, merkt die Insolvenz erst beim Aufschlag – mit Claudius Finkbeiner 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