GRUNDBEGRIFFE

DIE FÜNF KRISENSTADIEN

Stand: 20. Oktober 2026 · Olaf Rosenbaum · 5 Min. Lesezeit

> **Definition:** Krisenstadien sind die aufeinanderfolgenden Phasen, in denen eine Unternehmenskrise verläuft. Nach Olaf Rosenbaum sind es fünf: Geschäftsmodellkrise, Strategiekrise, Rentabilitätskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz. Jedes Stadium ist die Folge des vorherigen – je früher Du ansetzt, desto mehr Zeit bleibt.

NIEMAND WACHT MORGENS AUF UND IST INSOLVENT

Insolvenz ist kein Zeitpunkt, sondern eine Zustandsveränderung, die sich zum Teil Jahre vorher ankündigt. Unternehmen, die wirklich über Nacht kippen – durch ein Gerücht, einen Produkthaftungsfall mit kompletter Rücknahme –, sind die große Ausnahme. Im Regelfall lässt sich drei, vier, fünf Jahre vorher erkennen, dass ein Unternehmen auf dem Weg in die Insolvenz ist.

Stell Dir die Krise als Linie vor: **Geschäftsmodell – Strategie – Rentabilität – Liquidität – Insolvenz.** Jedes Glied ist die Ursache des nächsten.

STADIUM 1: GESCHÄFTSMODELLKRISE

Das Geschäftsmodell ist die Mutter des Ganzen. Es beantwortet die Frage, was Du tust und wie Du es tust. Ein Beispiel: „Rechtsanwalt" ist kein Geschäftsmodell, sondern eine Berufsbezeichnung. Eine Kanzlei, die sich auf Familien- und Vertragsrecht spezialisiert und alles andere weglässt, ist ein Geschäftsmodell. Trägt das Geschäftsmodell nicht, läuft jede noch so gute Strategie ins Leere.

Signal: Du kannst nicht in zwei Sätzen sagen, womit Du für wen Geld verdienst – oder Deine Kundenliste passt kaum noch zu dem, was Du eigentlich anbieten willst.

STADIUM 2: STRATEGIEKRISE

Die Strategie setzt das Geschäftsmodell in die Praxis um: Wie gewinnst Du Kunden, welche Mitarbeiter brauchst Du, wohin soll das Unternehmen in fünf Jahren? Eine Strategiekrise entsteht, wenn die Strategie fehlt, falsch ist oder falsch umgesetzt wird. Sie ist stumm – anders als die Liquidität schreit sie nicht.

Signal: Es gibt keine aufgeschriebene Strategie. Was nicht aufgeschrieben ist, gibt es nicht.

STADIUM 3: RENTABILITÄTSKRISE

Das Unternehmen erwirtschaftet nicht genug Gewinn, um Privatentnahmen, Tilgungen und Investitionen zu tragen. Die Ursache liegt meist im Operating Model – in dem, was Du tust und wie Du es tust –, manchmal in zu wenig Umsatz oder einer Kostenstruktur, die nicht passt. Eine Rentabilitätskrise kündigt sich über zwei bis drei Jahre an.

Signal: Rohertrag und Gewinn sinken über mehrere Monate im Vergleich zum Vorjahr, die Kalkulation wurde seit Jahren nicht überprüft.

STADIUM 4: LIQUIDITÄTSKRISE

Jetzt wird die Krise für Dich offenbar: Zum Monatsende wird es eng mit Gehältern und Sozialversicherungsbeiträgen, Steuerschulden laufen auf, Lieferanten rufen an. Spätestens wenn Lastschriften zurückgehen, merkt es auch die Bank. Fehlende Liquidität ist nicht der Anfang der Krise, sondern ihr Ende. Mehr dazu: Liquiditätskrise.

Signal: Du planst Zahlungen danach, wer am lautesten fordert.

STADIUM 5: INSOLVENZ

Insolvenz heißt im Kern Zahlungsunfähigkeit: Fällige Verbindlichkeiten können nicht mehr bedient werden. Bei Kapitalgesellschaften ist auch die Überschuldung ein Insolvenzgrund. Ab hier entscheiden nicht mehr Du, sondern Gericht, Gläubiger und Insolvenzverwalter.

WARUM DIE REIHENFOLGE ENTSCHEIDEND IST

Je weiter links Du in der Kette ansetzt, desto mehr Zeit und desto mehr Möglichkeiten hast Du. Wer in der Rentabilitätskrise handelt, muss nie über

Liquidität reden. Wer erst in der Liquiditätskrise reagiert, kämpft gegen die Zeit – und frisches Geld ohne Veränderung vorne in der Kette verschiebt das Problem nur.

EINORDNUNG: ANDERE KRISENMODELLE

Die Betriebswirtschaft und der Sanierungsstandard IDW S 6 unterscheiden die Stadien feiner, etwa in Stakeholderkrise, Strategiekrise, Produkt- und Absatzkrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise und Insolvenzreife. Die Logik ist dieselbe: Die Krise beginnt weit vor der Liquidität und durchläuft Stadien, in denen der Handlungsspielraum immer kleiner wird. Die fünf Stadien oben sind die praktische Fassung für inhabergeführte Unternehmen.

Die Stadien – ob nach IDW S 6 oder in der Fassung oben – beschreiben die Symptome. Die Ursache dahinter ist eine: Krise ist Verlust von Steuerbarkeit. Wer die Steuerbarkeit über Strategie, Operating Model und Controlling zurückholt, wirkt auf alle Stadien zugleich. Seit 2021 verpflichtet § 1 StaRUG Geschäftsleiter einer GmbH ausdrücklich, solche Entwicklungen fortlaufend zu überwachen; wie das praktisch geht, steht unter Krisenfrüherkennung.

HÄUFIGE FRAGEN

WELCHE KRISENSTADIEN GIBT ES?

Nach Olaf Rosenbaum fünf: Geschäftsmodellkrise, Strategiekrise, Rentabilitätskrise, Liquiditätskrise und Insolvenz. Der Sanierungsstandard IDW S 6 unterscheidet feiner, unter anderem Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatz-, Erfolgs- und Liquiditätskrise bis zur Insolvenzreife.

IN WELCHEM KRISENSTADIUM SOLLTE MAN HANDELN?

So früh wie möglich, idealerweise in der Strategie- oder spätestens in der Rentabilitätskrise. Dort ist noch Zeit für Veränderung, und die Liquidität ist noch nicht unter Druck.

--

WIE LANGE DAUERT ES VON DER RENTABILITÄTSKRISE BIS ZUR INSOLVENZ?

Das hängt von den Reserven ab. Eine Rentabilitätskrise kündigt sich typischerweise über zwei bis drei Jahre an; die anschließende Liquiditätskrise dauert so lange, wie Cash und Geldgeber reichen.

WORAN ERKENNE ICH, IN WELCHEM STADIUM MEIN UNTERNEHMEN STEHT?

An der Zahlenanalyse: Reicht der Gewinn für Entnahmen und Tilgung (Rentabilität)? Reicht das Geld für die nächsten Wochen (Liquidität)? Gibt es eine aufgeschriebene Strategie, und passt die Kundenstruktur zum Geschäftsmodell?

WEITERE GRUNDBEGRIFFE

- Die 13-Wochen-Liquiditätsvorschau – Schritt für Schritt
- Frühwarn-Kennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen
- 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