GRUNDBEGRIFFE

# WAS IST EINE UNTERNEHMENSKRISE?

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

> **Definition:** Eine Unternehmenskrise ist der Verlust von Steuerbarkeit: Der Inhaber kann sein Unternehmen nicht mehr verlässlich dorthin bewegen, wo er es haben will, sondern wird von Ereignissen getrieben. Liquiditätsmangel und Insolvenz sind nicht der Anfang der Krise, sondern ihr Endstadium.

## KRISE IST NICHT, WENN DAS GELD WEG IST

Frag zehn Unternehmer, was eine Krise ist, und die meisten antworten: „Die Liquidität ist weg." Die meisten Berater antworten genauso. Das ist nicht falsch – aber viel zu spät. Wenn das Konto am Anschlag ist und Zahlungen stocken, beginnt die Krise nicht. Dann ist bereits Alarm.

**Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit.** Die fehlende Liquidität ist nur der Ort, an dem eine Krise sichtbar wird – das Endergebnis von allem, was vorher nicht gut gelaufen ist. In der Rückschau lassen sich die meisten Unternehmenskrisen drei, vier, fünf Jahre vor der Zahlungsunfähigkeit erkennen.

## STEUERN ODER GETRIEBEN WERDEN

In einem Unternehmen gibt es nur zwei Zustände: Entweder Du steuerst, oder Du wirst getrieben.

- **Steuern** heißt: Du weißt, wo Du stehst, wohin Du willst und was als Nächstes zu tun ist.
- **Getrieben werden** heißt: Du reagierst – auf den Anruf, die Reklamation, den Mitarbeiter, der kündigt, den Kontostand.

Beides fühlt sich gleich anstrengend an, beides füllt zwölf Stunden am Tag. Der Unterschied ist nicht die Menge der Arbeit, sondern ob Du die Richtung vorgibst oder sie vorgegeben bekommst. Steuerbarkeit ist deshalb kein Gefühl, sondern eine Fähigkeit: das Unternehmen verlässlich dorthin zu bewegen, wo Du es haben willst, ohne selbst an jedem Hebel ziehen zu müssen.

## WIE EINE UNTERNEHMENSKRISE VERLÄUFT

Eine Unternehmenskrise ist kein Zeitpunkt, sondern eine Kette. Sie läuft in fünf Stadien ab: **Geschäftsmodell – Strategie – Rentabilität – Liquidität – Insolvenz.** Ein Geschäftsmodell, das nicht trägt, lässt jede Strategie ins Leere laufen. Eine falsche oder falsch umgesetzte Strategie führt zu mangelnder Rentabilität. Zu wenig Gewinn führt zu zu wenig Liquidität – und Zahlungsunfähigkeit ist Insolvenz. Je weiter vorne in dieser Kette Du ansetzt, desto mehr Zeit hast Du. Ausführlich: Die fünf Krisenstadien.

## DIE DREI SÄULEN DER STEUERBARKEIT

Steuerbarkeit steht auf drei Säulen. Kippt eine davon, beginnt die Krise – lange bevor eine Zahl im Minus steht.

1. **Strategie – die Richtung.** Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wo er ankommt. Ohne Richtung gibt es keine Steuerung, nur Bewegung.

2. **Operating Model – das System.** Menschen, Prozesse, Produkte: Läuft Dein Unternehmen, weil das System es trägt – oder weil Du jeden Morgen um sechs im Büro stehst?
3. **Controlling – die Planung nach vorn.** Nicht der Jahresabschluss und nicht die verspätete BWA, sondern eine rollierende Planungsrechnung, die Dir im Juli zeigt, ob im Oktober noch genug Geld da ist.

## WORAN DU ERKENNST, DASS DEINE STEUERBARKEIT KIPPT

Steuerbarkeit geht nicht an einem Tag verloren, sondern häppchenweise – und jeder Schritt fühlt sich normal an. Typische Warnsignale:

- Du löschst einen Brand nach dem anderen, und kaum ist einer aus, brennt es an der nächsten Stelle.
- Du sagst: „Das mache ich schnell selber, erklären dauert länger."
- Die Auswertung vom Steuerberater bleibt dauerhaft ungelesen liegen.
- Jede Entscheidung landet auf Deinem Schreibtisch, auch die, die Dein Team treffen müsste.
- Du nimmst jeden Kunden an und bist beschäftigt statt ausgelastet.

Das Problem ist nie die einzelne Entscheidung, sondern das Muster aus vielen: Du tust nicht mehr das, was Du eigentlich tun wolltest. Wie Du solche Signale systematisch erfasst, steht unter Krisenfrüherkennung.

## WAS DU TUN KANNST

Prüf Dich mit drei Fragen, eine pro Säule:

1. Wenn Du zwei Wochen weg wärst, ohne Handy und Mail – läuft Dein Unternehmen weiter in die Richtung, in die es soll?
2. Morgen früh stehen drei wichtige Entscheidungen an – trifft Dein Team sie, oder steht es bei Dir am Schreibtisch?

3. Wenn Du heute in Deine Zahlen schaust – siehst Du, wo Du stehst, oder nur, wo Du im letzten Quartal gestanden hast?

Wackelt eine Antwort, weißt Du, wo Du ansetzen musst. Frisches Geld allein löst eine Krise nie: Wer nach einem neuen Kredit weitermacht wie bisher, steht später am selben Punkt – nur mit mehr Schulden. Mehr dazu unter Liquiditätskrise.

## HÄUFIGE FRAGEN

### WAS IST EINE UNTERNEHMENSKRISE?

Eine Unternehmenskrise ist der Verlust von Steuerbarkeit: Das Unternehmen lässt sich nicht mehr verlässlich in die gewünschte Richtung bewegen, der Inhaber reagiert nur noch. Liquiditätsmangel und Insolvenz sind das Endstadium dieser Entwicklung, nicht ihr Beginn.

### WANN BEGINNT EINE UNTERNEHMENSKRISE?

Lange vor dem leeren Konto. Die meisten Krisen beginnen beim Geschäftsmodell oder bei der Strategie und sind in der Rückschau drei bis fünf Jahre vor der Zahlungsunfähigkeit erkennbar. Eine Rentabilitätskrise kündigt sich typischerweise über zwei bis drei Jahre an.

### IST EINE LIQUIDITÄTSKRISE DASSELBE WIE EINE UNTERNEHMENSKRISE?

Nein. Die Liquiditätskrise ist das vierte von fünf Krisenstadien und damit das späte Symptom einer Unternehmenskrise. Ihre Ursachen liegen davor: in mangelnder Rentabilität, einer falschen Strategie oder einem Geschäftsmodell, das nicht trägt.

### KANN EIN UNTERNEHMEN ÜBER NACHT IN DIE KRISE GERATEN?

Sehr selten, etwa durch einen großen Produkthaftungsfall oder den plötzlichen Ausfall eines Schlüsselkunden. Im Regelfall entwickelt sich eine Unternehmenskrise über Jahre und kündigt sich durch erkennbare Signale an.

### WAS IST DER ERSTE SCHRITT AUS DER KRISE?

Eine ehrliche Diagnose vor jeder Lösung: Zahlen, Daten, Fakten auswerten und feststellen, an welcher der drei Säulen – Strategie, Operating Model, Controlling – die Steuerbarkeit kippt. Erst dann wird entschieden, was in welcher Reihenfolge zu tun ist.

## WEITERE GRUNDBEGRIFFE

- Die 13-Wochen-Liquiditätsvorschau – Schritt für Schritt
- Die fünf Krisenstadien
- Frühwarn-Kennzahlen für kleine und mittlere Unternehmen
- Was ist Krisenfrüherkennung?
- Was ist eine Liquiditätskrise?

> 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