

FRÜHERKENNUNG VON AUSFALLRISIKEN

Praxisleitfaden für Credit- und Forderungsmanager in kleinen und mittleren
Unternehmen

Risiken erkennen - Kunden monitoren - Forderungen sichern - Krisen wirksam steuern

Vorläufiger Entwurf

Vorwort

Ausfallrisiken kündigen sich fast immer an, bevor sie zum Schaden werden. Ein Kunde zahlt eine Rechnung ein paar Tage später als sonst. Eine Bestellung fällt kleiner aus. Ein Ansprechpartner wechselt zum dritten Mal in einem Jahr. Einzeln betrachtet wirkt jedes dieser Signale harmlos. In der Summe erzählen sie oft die Geschichte einer Krise, die sich schon lange vor der Insolvenzmeldung entwickelt hat.

Dieses Buch ist aus der praktischen Arbeit mit Credit- und Forderungsmanagern in kleinen und mittleren Unternehmen entstanden – aus Seminaren, Beratungsprojekten und vielen Gesprächen darüber, woran Frühwarnsysteme in der Praxis scheitern oder gelingen. Es richtet sich bewusst nicht nur an Finanzfachleute. Wer im Vertrieb, im Versand, im Qualitätsmanagement oder in der Geschäftsführung eines KMU mit Kunden und Lieferanten zu tun hat, trägt zur Früherkennung bei – oft ohne es zu wissen.

Der Leitfaden ist deshalb als Arbeitsbuch für die Praxis angelegt und nicht als theoretisches Lehrbuch. Jedes Kapitel behandelt einen Baustein eines wirksamen Frühwarnsystems: von der Risikoanalyse über die Risiko- und Bonitätslandkarte, typische Krisenverläufe und Frühwarnsignale bis zu Reaktionsmustern, Sicherheiten und dem Vorgehen bei einer Kundeninsolvenz. Jede Abbildung visualisiert dabei den Gedanken, der auf der jeweiligen Seite erläutert wird.

In dieser Ausgabe neu hinzugekommen ist ein eigenes Kapitel zur Krisenfrüherkennung nach dem Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (StaRUG). Seit 2021 ist die frühzeitige Erkennung einer drohenden Bestandsgefährdung keine Kür mehr, sondern eine gesetzliche Pflicht der Geschäftsleitung – mit persönlicher Haftung bei Versäumnissen. Für Credit- und Forderungsmanager ist das gleich doppelt relevant: Sie beobachten das Zahlungsverhalten ihrer Kunden aus nächster Nähe und bemerken Warnsignale oft als Erste. Gleichzeitig betreffen dieselben Pflichten das eigene Unternehmen.

Ein Frühwarnsystem ersetzt keine Prognosemaschine und keine Kristallkugel. Es verschafft aber Zeit – und Zeit ist in einer Krise die knappste und wertvollste Ressource, die ein Unternehmen und seine Geschäftspartner haben. Ich wünsche Ihnen beim Lesen und bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen viel Erfolg und vor allem: einen klaren Blick für die Signale, die zählen.

Rudolf Müller

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Abbildungsverzeichnis.....	4
Management-Summary.....	5
1. Ausfallrisiken als Managementaufgabe	6
2. Risikoanalyse – vorhandene Informationen richtig nutzen	7
3. Schadensrisiko – die zentrale Kennzahl	8
4. Die Risiko- und Bonitätslandkarte	9
5. Krisenverläufe – Krisen entwickeln sich stufenweise	10
6. Frühwarnsignale – Produktion und Infrastruktur	16
7. Reaktionsmuster – vom Signal zur Entscheidung	19
8. Debitorenportfolio – Handelskredite systematisch prüfen	23
9. Monitoring – ein System statt Einzelaktionen	24
10. Vertrieb und ganzheitliche Informationsgewinnung	25
11. Risiko-Jour-fixe – gemeinsam bewerten	27
12. Kundenkommunikation – frühzeitig und auf Augenhöhe	29
13. Sicherheiten – Instrumente und ihre Grenzen	31
14. Krisenfrüherkennung und Pflichten nach dem StaRUG	33
15. Kundeninsolvenz – Stopp oder Go?	40
16. Insolvenzanfechtung – warum das Thema ins Credit Management gehört	41
17. Geschäfte in der Insolvenz – neue Geschäfte sauber strukturieren	45
18. Umsetzung im KMU – der Aufbauprozess	47
19. Schluss – Früher erkennen, besser entscheiden	50
20. Der IDW Standard S 16: Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG	51
Schlusswort.....	58
Glossar	59
Stichwortverzeichnis	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Schadensrisiko entsteht aus der Verbindung von potenzieller Schadenshöhe und Ausfallwahrscheinlichkeit.	6
Abbildung 2: Mit zunehmender Krisentiefe sinken Zahlungsfähigkeit und Realisierungschancen des Gläubigers.	7
Abbildung 3: Die Formel zur Berechnung des Schadensrisikos: potenzielle Schadenshöhe multipliziert mit der Ausfallwahrscheinlichkeit.	8
Abbildung 4: Ermittlung der potenziellen Schadenshöhe und der Ausfallwahrscheinlichkeit als Grundlage der Schadensrisikoberechnung.	9
Abbildung 5: Beispielhafte Risikoliste: Forderungsbestand, Sicherheiten und Ausfallwahrscheinlichkeit ergeben je Kunde ein priorisierbares Schadensrisiko.	10
Abbildung 6: Risiko- und Bonitätslandkarte: Kunden werden nach Forderungsvolumen und Ausfallrisiko in einer Vier-Felder-Matrix verortet.	11
Abbildung 7: Typischer Krisenverlauf über die Stadien Strategiekrise, Rentabilitätskrise, Ertragskrise und Liquiditätskrise bis zur Insolvenz.	12
Abbildung 8: Die Stakeholderkrise: Konflikte zwischen Interessengruppen als frühes Krisensymptom.	13
Abbildung 9: Die Strategiekrise: fehlende oder fehlerhaft umgesetzte Unternehmensstrategie.	14
Abbildung 10: Die Rentabilitäts- bzw. Profitabilitätskrise: sinkende Umsatz- und Eigenkapitalrenditen.	15
Abbildung 11: Die Ertragskrise: Jahresfehlbeträge, sinkender Cash-Flow und zunehmende Fixkostenbelastung.	16
Abbildung 12: Die Liquiditätskrise: Überziehung von Krediten, fällige Rechnungen und verändertes Zahlungsverhalten als Warnsignale.	17
Abbildung 13: Beobachtungspunkte im Bereich Produktion und Infrastruktur zur Früherkennung von Ausfallrisiken.	18
Abbildung 14: Beobachtungspunkte im Bereich Markt und Vertrieb, etwa Rabattdruck und verändertes Kundenverhalten.	19
Abbildung 15: Beobachtungspunkte im Bestellverhalten von Kunden als Frühindikator für Zahlungsschwierigkeiten.	20
Abbildung 16: Vom Frühwarnsignal zur Handlungsentscheidung: Das nach Höhe sortierte Risiko zeigt den Handlungsbedarf.	21
Abbildung 17: Handlungsoptionen bei Produkt-, Absatz- und Rentabilitätskrise, etwa Preisstrategie und Portfoliobereinigung.	22
Abbildung 18: Handlungsoptionen bei der Ertragskrise: Kostentreiber eliminieren, Prozesse optimieren, Verlustbringer abstoßen.	23
Abbildung 19: Handlungsoptionen bei der Liquiditätskrise: Tagesliquiditätsplanung, kurze Zahlungsziele, Factoring.	24
Abbildung 20: Maßnahmen über den gesamten Debitorenbestand: Handelskredite, Mahnverfahren und Kundengespräche systematisch prüfen.	25
Abbildung 21: Sammlung, Abstimmung und Definition der Beobachtungspunkte als Grundlage eines Monitoringsystems.	25
Abbildung 22: Der Aufbau einer fokussierten Watch-List: wenige, aber relevante Beobachtungspunkte.	26
Abbildung 23: Der Vertrieb als wichtige Informationsquelle: erste Kundenkontakte, Markt- und Wettbewerbskenntnis.	27
Abbildung 24: Ganzheitliche Betrachtung über das Zahlungsverhalten hinaus: Unternehmensführung, Finanzierung, Produktion, Markt und weitere Perspektiven.	28
Abbildung 25: Die Früherkennungstreppe des BMWK als strukturiertes Werkzeug zur Einschätzung der Insolvenzgefährdung.	29
Abbildung 26: Die neun Stufen der Früherkennungstreppe, gegliedert in Früherkennung, Späterkennung und Sehr-Späterkennung.	30
Abbildung 27: Grundsätze der Kundenkommunikation: frühzeitig, auf Augenhöhe, durch Fragen und aufmerksames Zuhören.	31

Abbildung 28: Externe Informationsquellen zur Bonitätseinschätzung: Versicherer, Factoringanbieter, Banken, Verbände und öffentliche Quellen.	32
Abbildung 29: Überblick über Sicherungsinstrumente – Warenkreditversicherung, Bankbürgschaft, Eigentumsvorbehalt, Sicherungsübereignung und Factoring – mit ihren jeweiligen Grenzen.	33
Abbildung 30: Die Krisenkette: Wie aus einem operativen Problem ein Haftungsrisiko wird.	34
Abbildung 31: Umsetzungsstand von Krisenfrühwarnsystemen nach § 1 StaRUG (Branchenumfrage 2026).	35
Abbildung 32: Stufen eines wirksamen Krisenfrühwarnsystems.	37
Abbildung 33: Vom kritischen Ereignis zum StaRUG-Nachweis: Ablauf der Eskalation.	38
Abbildung 34: Abwägung „Stopp oder Go“ bei einer Kundeninsolvenz anhand der Verhandlungsposition des Lieferanten.	42
Abbildung 35: Zweck der Insolvenzanfechtung: gleichmäßige Gläubigerbefriedigung und das Rückgängigmachen von Vermögensverschiebungen.	43
Abbildung 36: Überblick über die wichtigsten Anfechtungstatbestände der §§ 130, 131, 133 und 134 InsO und ihre Fristen.	44
Abbildung 37: Die Anfechtung wegen kongruenter Deckung nach § 130 InsO innerhalb der Drei-Monats-Frist vor Antragstellung.	45
Abbildung 38: Tipps zum Schutz vor Insolvenzanfechtung: neutrale Kommunikation, Dokumentation und Einhaltung vereinbarter Zahlungsmodalitäten.	46
Abbildung 39: Besonderheiten bei Geschäften nach Insolvenzeröffnung: Ansprechpartner, Masseverbindlichkeit und der Sonderfall der Masseunzulänglichkeit.	47
Abbildung 40: Der Lieferantenpool im Vergleich: durchschnittliche Poolquote gegenüber der durchschnittlichen Insolvenzquote.	48
Abbildung 41: Verteilung der Screeningaufgaben im Unternehmen: Management, Vertrieb, Versand, Qualitätsmanagement und Finance eingebunden.	49
Abbildung 42: Konzentration auf wenige, klar verantwortete Beobachtungspunkte statt einer Vielzahl paralleler Kennzahlen.	50
Abbildung 43: Der Krisenverlauf im Überblick: Je früher eine Verschlechterung erkannt wird, desto größer die Handlungsspielräume.	51
Abbildung 44: Die fünf Prozessschritte der Krisenfrüherkennung, eingebettet in Risikokultur, Ziele der KFE, Organisation und die fortlaufende Unternehmensplanung (eigene Darstellung nach IDW S 16, Tz. 25, Abb. 1).	55

Leselogik

Der Leitfaden ist als eigenständiges Arbeitsbuch für die Praxis formuliert. Jede Abbildung visualisiert den Gedanken, der auf der jeweiligen Seite erläutert wird.

Management-Summary

Ausfallrisiken entstehen selten erst mit der Insolvenz. Für das Credit Management beginnt das Problem wesentlich früher: bei sinkender Profitabilität, verlorenen Kunden, veränderten Finanzierungsbedingungen, Investitionsstau, auffälligem Bestellverhalten oder zunehmendem Druck auf Zahlungsziele. Ein wirksames Frühwarnsystem übersetzt solche Signale in eine belastbare Kreditentscheidung.

Für KMU ist dabei entscheidend, das eigene Risiko zu betrachten. Allgemeine Insolvenzzahlen können die Marktlage beschreiben, sagen aber wenig darüber aus, welche Kunden für das eigene Unternehmen gefährlich werden können. Relevant sind Forderungsbestand, Auftragsbestand, Lieferverpflichtungen, Sicherheiten und die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls.

Berechnung des Schadensrisikos

Wir berechnen:

$$\text{Potenzielle Höhe des Schadens} * \text{Ausfallwahrscheinlichkeit} = \text{Schadensrisiko}$$

Ermittlung der potenziellen Schadenshöhe:

- Forderungsbestand (unabhängig von der Fälligkeit)
- + Auftragsbestand
- + Bestellobligo (vertragliche Verpflichtungen)
- Sicherheiten (Bürgschaftsbeträge, Versicherungszusagen WKV)
- + Selbstbehalte, Franchisen etc.
- = potenzielle Schadenshöhe

Ermittlung Ausfallwahrscheinlichkeit

Ausfallwahrscheinlichkeit/PD-Wert aus der Bonitätsauskunft



Abbildung 1: Das Schadensrisiko entsteht aus der Verbindung von potenzieller Schadenshöhe und Ausfallwahrscheinlichkeit.

Die zentrale Steuerungsgröße ist deshalb das Schadensrisiko. Je höher der potenzielle Schaden und je höher die Ausfallwahrscheinlichkeit, desto höher die Handlungspriorität. Kunden werden nicht allein nach Bonität sortiert, sondern nach dem wirtschaftlichen Risiko des konkreten Engagements.

Damit entsteht eine klare Führungslogik: Risiken sichtbar machen, nach wirtschaftlicher Relevanz priorisieren, Frühwarnsignale systematisch beobachten und für unterschiedliche Krisenstadien vorab definierte Reaktionen bereithalten.

Management-Summary – die sechs Grundprinzipien

1. Risiko ist nicht gleich Bonität: Entscheidend ist die Kombination aus Ausfallwahrscheinlichkeit und eigener Exposition.
2. Große Forderungen verdienen besondere Aufmerksamkeit – auch bei zunächst guter Bonität.
3. Sicherheiten reduzieren das Nettorisiko, ersetzen aber kein Monitoring.
4. Krisen entwickeln sich stufenweise. Je früher eine Verschlechterung erkannt wird, desto größer sind die Handlungsspielräume.
5. Früherkennung ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Finance, Vertrieb, Management, Versand und Qualitätsmanagement.
6. Ein gutes System ist fokussiert: wenige relevante Signale, klare Zuständigkeiten, definierte Eskalationswege.

typische Krisenverläufe

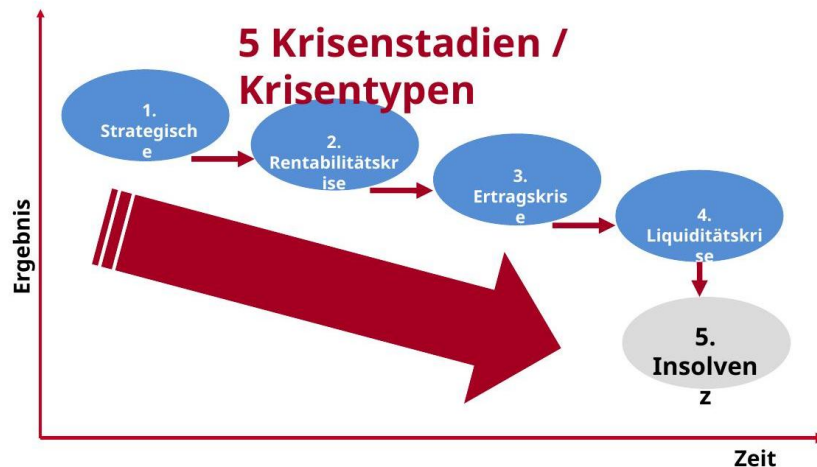


Abbildung 2: Mit zunehmender Krisentiefe sinken Zahlungsfähigkeit und Realisierungschancen des Gläubigers.

Praxisregel

Nicht jeder auffällige Kunde ist ein Krisenfall. Aber jeder Kunde mit hohem potenziellem Schaden braucht eine bewusste und nachvollziehbare Kreditentscheidung.

1. Ausfallrisiken als Managementaufgabe

Forderungsmanagement ist mehr als Mahnwesen. Wer Risiken erst beim Zahlungsverzug erkennt, hat einen Teil der Steuerungsmöglichkeiten bereits verloren. Credit Management beginnt deshalb mit der Frage, welche Kundenrisiken im eigenen Portfolio vorhanden sind und wie sie sich verändern.

Für KMU ist diese Perspektive besonders wichtig. Einzelne Großkunden können einen erheblichen Anteil von Umsatz und Forderungsbestand ausmachen. Ein Ausfall kann dann nicht nur eine Forderung vernichten, sondern Liquidität, Kapazitätsauslastung und Ergebnis gleichzeitig belasten. Im Extremfall ist die Gefährdung der Existenz des eigenen Unternehmens möglich.

Das Ziel eines Frühwarnsystems ist nicht die perfekte Vorhersage. Es geht darum, Veränderungen so früh zu erkennen, dass noch gehandelt werden kann.

2. Risikoanalyse – vorhandene Informationen richtig nutzen

Bilanz- und Liquiditätskennzahlen können die wirtschaftliche Lage eines Kunden sehr gut beschreiben. Im Lieferantengeschäft fehlt jedoch häufig der aktuelle Zugang zu diesen Informationen. Zudem sind veröffentlichte Daten naturgemäß zeitverzögert.

Deshalb braucht der Lieferant eine eigene Risikobetrachtung. Externe Bonitätsinformationen sind wertvoll, müssen aber durch interne Informationen ergänzt werden: Zahlungsverhalten, Kreditrückzahlungen, Reklamationen, Branchenentwicklung und qualitative Beobachtungen.

Die Qualität der Entscheidung steigt, wenn Finance und Vertrieb diese Informationen gemeinsam bewerten.

2. Risikoanalyse – Bonität und Ausfallwahrscheinlichkeit

Ein Bonitäts- oder Risikoindex lässt sich als verdichtete Ausfallwahrscheinlichkeit verstehen. Für das Credit Management wird dieser Wert besonders nützlich, wenn er mit dem potenziellen Forderungsschaden verbunden wird.

Bei gleicher Ausfallwahrscheinlichkeit ist ein großes Engagement riskanter als ein kleines. Umgekehrt kann ein höheres Risiko durch belastbare Sicherheiten reduziert werden.

Die Kreditentscheidung sollte deshalb nicht allein auf einer Bonitätsklasse beruhen, sondern auf dem Zusammenspiel von Wahrscheinlichkeit, Exposition und Absicherung.

Berechnung des Schadensrisikos

Wir berechnen:

$$\text{Potenzielle Höhe des Schadens} * \text{Ausfallwahrscheinlichkeit} = \text{Schadensrisiko}$$

Ermittlung der potenziellen Schadenshöhe:

- Forderungsbestand (unabhängig von der Fälligkeit)
- + Auftragsbestand
- + Bestellobligo (vertragliche Verpflichtungen)
- Sicherheiten (Bürgschaftsbeträge, Versicherungszusagen WKV)
- + Selbstbehalte, Franchisen etc.
- = potenzielle Schadenshöhe

Ermittlung Ausfallwahrscheinlichkeit

Ausfallwahrscheinlichkeit/PD-Wert aus der Bonitätsauskunft



Abbildung 3: Die Formel zur Berechnung des Schadensrisikos: potenzielle Schadenshöhe multipliziert mit der Ausfallwahrscheinlichkeit.

Ausfallwahrscheinlichkeit und potenzieller Forderungsschaden bilden gemeinsam die Grundlage der Risikokennzahl.

3. Schadensrisiko – die zentrale Kennzahl

Das Schadensrisiko wird als Produkt aus potenzieller Schadenshöhe und Ausfallwahrscheinlichkeit verstanden. Diese Logik bringt die wirtschaftliche Bedeutung eines Kundenrisikos auf einen gemeinsamen Nenner.

Für die potenzielle Schadenshöhe zählen nicht nur bereits fällige Forderungen. Auch der gesamte Forderungsbestand, der Auftragsbestand und vertragliche Lieferverpflichtungen können im Ausfallfall relevant werden.

Sicherheiten wie Bürgschaften oder Versicherungszusagen wirken risikomindernd; Selbstbehalte und Franchisen müssen berücksichtigt werden.

Berechnung des Schadensrisikos

Wir berechnen:

$$\text{Potenzielle Höhe des Schadens} \times \text{Ausfallwahrscheinlichkeit} = \text{Schadensrisiko}$$

Ermittlung der potenziellen Schadenshöhe:

- Forderungsbestand (unabhängig von der Fälligkeit)
- + Auftragsbestand
- + Bestellobligo (vertragliche Verpflichtungen)
- Sicherheiten (Bürgschaftsbeträge, Versicherungszusagen WKV)
- + Selbstbehalte, Franchisen etc.
- = potenzielle Schadenshöhe

Ermittlung Ausfallwahrscheinlichkeit

Ausfallwahrscheinlichkeit/PD-Wert aus der Bonitätsauskunft



Abbildung 4: Ermittlung der potenziellen Schadenshöhe und der Ausfallwahrscheinlichkeit als Grundlage der Schadensrisikoberechnung.

Potenzielle Schadenshöhe $\times$ Ausfallwahrscheinlichkeit = Schadensrisiko.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

3. Schadensrisiko – Prioritäten aus der Risikoliste

Sind die Risiken berechnet, sollten sie nach ihrer Höhe absteigend sortiert werden. Daraus entsteht eine Prioritätenliste für das Credit Management.

Die größten Risiken werden zuerst analysiert: Welche Informationen fehlen? Welche Sicherheiten bestehen? Ist das Kreditlimit angemessen? Welche Entwicklung zeigt das Zahlungsverhalten? Welche Reaktion ist erforderlich?

Damit wird aus einer Kennzahl eine Handlungslogik. Das Management kann Aufmerksamkeit und Ressourcen dort einsetzen, wo Fehlentscheidungen am teuersten wären.

Berechnung des Schadensrisikos

Risiko nach der Höhe absteigend sortiert: ➔ Handlungsnotwendigkeiten

Kunde Debitor	Forderungsbestand am tt.mm.jj	Auftragsbestand am tt.mm.jj	Lieferverpflichtungen am tt.mm.jj	Sicherheiten am tt.mm.jj	Selbstbehalt /Franchise am tt.mm.jj	SUMME Schadenspotenzial	Ausfallwahr- scheinlichkeit	SUMME RISIKO
Firma 07	647.878,00 €	23.260,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	4.000,00 €	675.138,00 €	20,00%	135.027,60 €
Firma 05	532.094,00 €	21.100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	553.194,00 €	21,00%	116.170,74 €
Firma 02	358.418,00 €	5.000,00 €	0,00 €	75.000,00 €	4.000,00 €	292.418,00 €	20,50%	59.945,69 €
Firma 09	763.662,00 €	25.420,00 €	0,00 €	500.000,00 €	20.000,00 €	309.082,00 €	14,60%	45.125,97 €
Firma 08	705.770,00 €	24.340,00 €	1.000,00 €	500.000,00 €	20.000,00 €	251.110,00 €	17,00%	42.688,70 €
Firma 04	474.202,00 €	0,00 €	0,00 €	300.000,00 €	20.000,00 €	194.202,00 €	8,00%	15.536,16 €
Firma 06	589.986,00 €	22.180,00 €	0,00 €	260.000,00 €	20.000,00 €	372.166,00 €	3,30%	12.281,48 €
Firma 03	416.310,00 €	0,00 €	12.500,00 €	120.000,00 €	12.000,00 €	320.810,00 €	2,40%	7.699,44 €
Firma 10	821.554,00 €	26.500,00 €	500,00 €	625.000,00 €	20.000,00 €	243.554,00 €	0,30%	730,66 €
Firma 01	300.526,00 €	3.920,00 €	0,00 €	50.000,00 €	4.000,00 €	258.446,00 €	0,20%	516,89 €
SUMMEN	5.610.400,00 €	151.720,00 €	64.000,00 €	2.480.000,00 €	124.000,00 €	5.826.120,00 €		435.723,33 €

Abbildung 5: Beispielhafte Risikoliste: Forderungsbestand, Sicherheiten und Ausfallwahrscheinlichkeit ergeben je Kunde ein priorisierbares Schadensrisiko.

Die Rangfolge der Schadensrisiken zeigt unmittelbar, wo Handlungsbedarf besteht.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

3. Schadensrisiko – wenn externe Bonitätsdaten fehlen

Bei Bestandskunden ohne aktuelle externe Bonitätsauskunft kann eine einfache interne Systematik eingesetzt werden. Relevant sind insbesondere Zahlungsverhalten, Kreditrückzahlung, Reklamationsquote sowie Branchen- und Veröffentlichungsinformationen.

Eine grobe Einteilung in zwei oder drei Bonitäts- und zwei oder drei Ausfallwahrscheinlichkeitsklassen genügt für einen pragmatischen Start. Daraus entstehen vier oder neun Risikokategorien.

Wichtig ist die gemeinsame Bewertung durch Finance und Vertrieb. So werden harte Zahlungsdaten und qualitative Kundeninformationen zusammengeführt.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

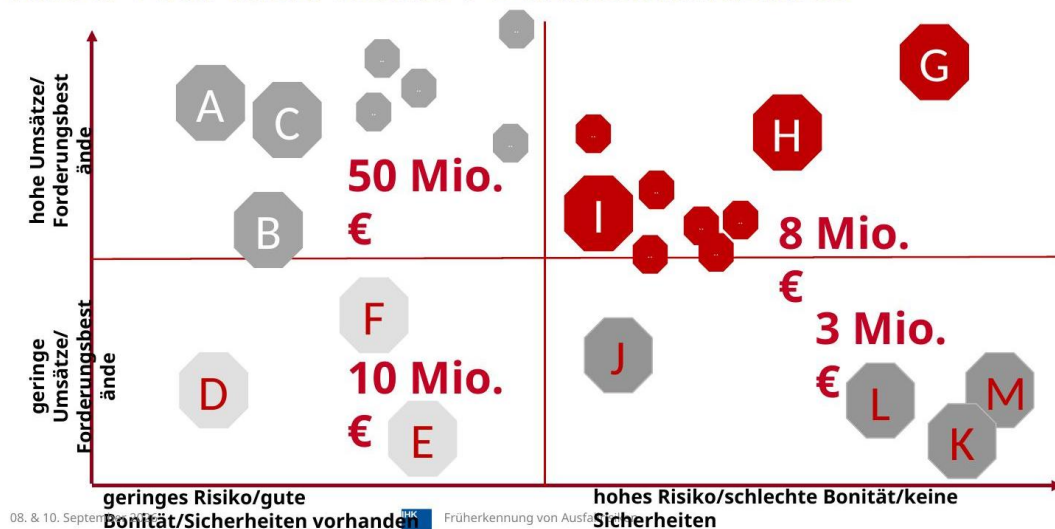
4. Die Risiko- und Bonitätslandkarte

Die Risiko- und Bonitätslandkarte ordnet Kunden nach Risikoqualität und wirtschaftlicher Bedeutung. Auf der einen Achse stehen Bonität und Sicherheiten, auf der anderen Umsatz und Forderungsbestand.

Dadurch werden vier Gruppen sichtbar: geringe Risiken mit kleiner Exposition, geringe Risiken mit hoher Exposition, hohe Risiken mit kleiner Exposition und hohe Risiken mit hoher Exposition.

Besonders kritisch sind Kunden im Feld hoher Exposition und hoher Risiken. Hier treffen Ausfallwahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial unmittelbar aufeinander.

Know Your Risk: Risiko-/ Bonitätslandkarte



08. & 10. September 2018

Früherkennung von Ausfallrisiken

28

4. Die Risiko- und Bonitätslandkarte – der Debitorenbestand als Portfolio

Die Landkarte sollte nicht einmalig erstellt werden. Kunden können sich bewegen: Forderungen steigen, Sicherheiten verändern sich, Bonitäten verschlechtern sich oder das Auftragsvolumen nimmt zu.

Regelmäßige Aktualisierung macht solche Bewegungen sichtbar. Das ist für die Steuerung wichtiger als eine einmalige Momentaufnahme.

Eine gute Landkarte ermöglicht außerdem die Diskussion über Klumpenrisiken und die Verteilung des Forderungsbestands auf unterschiedliche Risikoklassen.

5. Krisenverläufe – Krisen entwickeln sich stufenweise

Unternehmenskrisen entstehen häufig nicht plötzlich. Typische Verläufe führen von einer Stakeholder- oder Strategiekrise über Rentabilitäts- und Ertragsprobleme in die Liquiditätskrise und schließlich in die Insolvenz.

Mit jeder Stufe werden die Signale härter und die Handlungsspielräume kleiner. Für den Gläubiger bedeutet das: Je später die Krise erkannt wird, desto schwieriger wird die Sicherung der eigenen Forderungen.

Das Krisenmodell hilft deshalb, Beobachtungen zeitlich und wirtschaftlich einzuordnen.

typische Krisenverläufe

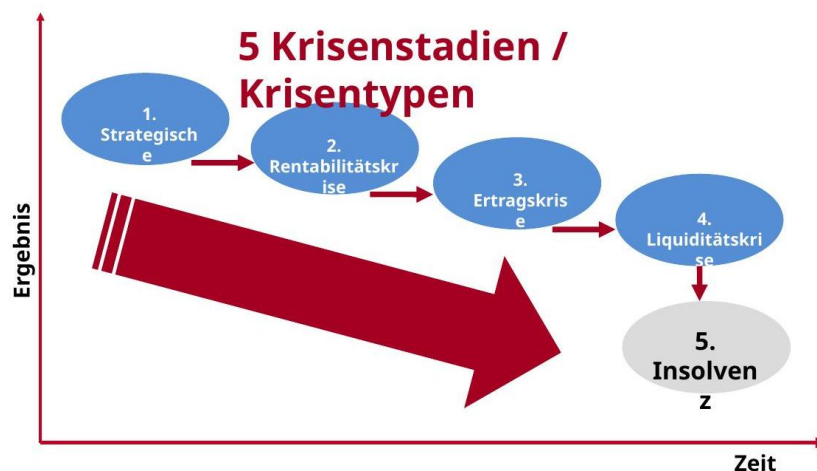


Abbildung 7: Typischer Krisenverlauf über die Stadien Strategiekrise, Rentabilitätskrise, Ertragskrise und Liquiditätskrise bis zur Insolvenz.

Krisenstadien verlaufen typischerweise von strategischen und organisatorischen Problemen über Ertrags- und Liquiditätsprobleme bis zur Insolvenz.

5. Krisenverläufe – Stakeholderkrise

Konflikte zwischen Gesellschaftern, Banken, Lieferanten oder Geschäftspartnern können die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen. Auch Streitigkeiten in Unternehmerfamilien oder Uneinigkeit in der Geschäftsführung sind relevante Beobachtungspunkte.

Besonders kritisch wird die Situation, wenn Entscheidungen nicht mehr getroffen werden, die Leistungsbereitschaft sinkt oder die Personalfluktuations auffällig hoch ist.

Für Credit Manager sind solche Signale wichtig, weil sie oft früher auftreten als finanzielle Kennzahlen.



Stakeholderkrise



- Konflikte zwischen Interessensgruppen (Gesellschafter bzw. Geschäftspartner untereinander, Unternehmen und Banken, Unternehmen und Lieferanten etc.)
- Streitigkeiten in der Unternehmerfamilie
- Uneinigkeit im operativen Management (z.B. mehrköpfige Geschäftsführung)
- Entscheidungen werden nicht (mehr) getroffen
- Leistungsbereitschaft unter den Mitarbeitern nimmt ab
- relativ hohe Personalfluktuations
- Swarovski
- Oetker
- Suhrkamp

08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

33

Abbildung 8: Die Stakeholderkrise: Konflikte zwischen Interessengruppen als frühes Krisensymptom.

Frühe Warnsignale einer Stakeholderkrise: Konflikte, Entscheidungsblockaden und zunehmende personelle Instabilität.

5. Krisenverläufe – Strategiekrise

Eine Strategiekrise entsteht, wenn das Unternehmen seine Marktposition nicht mehr ausreichend verteidigt oder Entscheidungen an Absatz- und Beschaffungsmärkten vorbeitriefft. Ausbleibende Investitionen und zerfallende Strukturen verstärken das Problem.

Sukzessive Marktanteilsverluste, der Verlust renommierter Kunden oder eine von Branche und Wettbewerb abgekoppelte Entwicklung sind wichtige Signale.

Im Kundenmonitoring sollte daher nicht nur gefragt werden, ob der Kunde heute zahlen kann, sondern ob sein Geschäftsmodell morgen noch tragfähig erscheint.

Strategische Krise



- fehlende unternehmerische Strategie
- Fehler in der Umsetzung angemessener Strategien
- Entscheidungen am Absatz- oder Beschaffungsmarkt „vorbei“
- erforderliche Investitionen erfolgen nicht
- betriebliche Strukturen werden nicht konsequent eingehalten bzw. zerfallen
- Sukzessive Verluste der Marktanteile
- Verlust renommierter Kunden oder Aufträge
- Von Branche- oder Wettbewerbern abgekoppelte Entwicklung
- Beispiele:
 - Nokia
 - Deutsche Automobilindustrie

08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

35

Abbildung 9: Die Strategikrise: fehlende oder fehlerhaft umgesetzte Unternehmensstrategie.

Strategische Risiken zeigen sich unter anderem in Marktanteilsverlusten, verlorenen Kunden und ausbleibender Anpassung an den Wettbewerb.

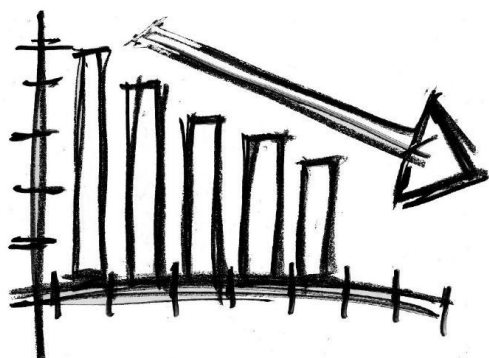
5. Krisenverläufe – Rentabilitätskrise

In der Rentabilitätskrise sind häufig noch Überschüsse vorhanden, aber Umsatz- oder Eigenkapitalrenditen sinken. Kapital sucht attraktivere Verwendungen, Führungskräfte verlassen das Unternehmen oder Stammkunden wandern ab.

Für das Credit Management ist die Kombination der Signale entscheidend. Ein einzelner Managementwechsel ist nicht automatisch kritisch. Zusammen mit sinkender Profitabilität und Kundenverlusten entsteht jedoch ein belastbareres Warnbild.

Die Beobachtung sollte deshalb auf Entwicklungen und Muster ausgerichtet sein.

Rentabilitätskrise | Profitabilitätskrise



- Umsatz- und/oder Eigenkapitalrenditen sinken (bei noch vorhandenen Überschüssen)
- Kapital sucht seinen Weg in lukrativere Märkte
- Gesellschafter / Geschäftsführer / Vorstände gehen von Bord
- Anteile werden verkauft
- Marktkapitalisierung geht nach unten
- Abwanderung von Stammkunden
- nur geringe Gewinnung von Neukunden

08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

37

Abbildung 10: Die Rentabilitäts- bzw. Profitabilitätskrise: sinkende Umsatz- und Eigenkapitalrenditen.

Sinkende Renditen, Kundenabwanderung und personelle Veränderungen können auf eine Rentabilitätskrise hinweisen.

5. Krisenverläufe – Ertragskrise

In der Ertragskrise werden wirtschaftliche Probleme sichtbar: Jahresfehlbeträge, Preisdruck, Kostensteigerungen, sinkender Cash-Flow und Eigenkapitalverzehr.

Operative Signale verstärken das Bild: wachsende Lagerbestände, steigende Fixkosten, fehlende Auslastung, Kurzarbeit, Entlassungen, Managementwechsel oder Restrukturierungsprogramme.

Für den Gläubiger ist dies eine Phase, in der Kreditlimits, Zahlungsziele und Sicherheiten neu bewertet werden sollten.

Ertragskrise



08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

39

- Jahresfehlbeträge (Gewinnrückgang bzw. Verluste)
- Preisdruck
- Kostensteigerung
- sinkender Cash-Flow
- Eigenkapitalverzehr
- Auflösung stiller Reserven
- zunehmender Lager- und Vorratsbestand
- zunehmende Fixkostenbelastung
- Marketingkonzepte fehlen oder werden nicht umgesetzt
- rückgängige Werbeerfolge
- Fehlende Auslastung
- Kurzarbeit
- Entlassungen
- Wechsel im Management
- Restrukturierungsprojekte

Abbildung 11: Die Ertragskrise: Jahresfehlbeträge, sinkender Cash-Flow und zunehmende Fixkostenbelastung.

Die Ertragskrise verbindet Ergebnisprobleme mit operativen Warnsignalen wie Kostensteigerungen, Lageraufbau und sinkender Auslastung.

5. Krisenverläufe – Liquiditätskrise

In der Liquiditätskrise werden Risiken unmittelbar zahlungsbezogen. Kreditüberziehungen, verändertes Zahlungsverhalten, fällige Rechnungen, Mahnungen, Inkassofälle und Vollstreckungen sind harte Warnsignale.

Auch qualitative Veränderungen sind relevant: mehr Reklamationen, anderes Bestellverhalten, veränderte Kommunikation, Gerüchte oder der Verkauf von Vermögenswerten unter Wert.

Ab diesem Stadium muss das Credit Management besonders konsequent handeln. Die eigene Forderung darf nicht unkontrolliert zur zusätzlichen Finanzierung des Kunden werden.

Liquiditätskrise



08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

41

- Überziehung von Krediten
- Veränderung im Zahlungsverhalten
- fällige Rechnungen | Mahnungen
- Inkassofälle | Vollstreckungen
- Zunahme der Reklamationen
- geändertes Bestellverhalten
- Veränderung der Kommunikation
- Zunehmende Gerüchte
- Veräußerung von Vermögen (oft unter tatsächlichem Wert)

Abbildung 12: Die Liquiditätskrise: Überziehung von Krediten, fällige Rechnungen und verändertes Zahlungsverhalten als Warnsignale.

Harte Warnsignale der Liquiditätskrise: Zahlungsverzug, Kreditüberziehungen, Inkasso und verändertes Kundenverhalten

6. Frühwarnsignale – Produktion und Infrastruktur

Freie Produktionskapazitäten, zunehmende Lagerfertigung, ein schlechter werdender Zustand der Infrastruktur oder ausbleibende technologische Anpassungen können auf strukturelle Probleme hindeuten.

Auch Leasing statt Kauf kann ein Signal sein, muss aber immer im Geschäftsmodell interpretiert werden. Entscheidend ist die Entwicklung: Bleibt die Kapazität dauerhaft ungenutzt? Werden notwendige Investitionen verschoben?

Operative Informationen sind besonders wertvoll, weil sie wirtschaftliche Probleme oft sichtbar machen, bevor sie im Zahlungsverhalten ankommen.

Sammlung, Abstimmung und Definition der Beobachtungspunkte (II)



08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

77

Abbildung 13: Beobachtungspunkte im Bereich Produktion und Infrastruktur zur Früherkennung von Ausfallrisiken.

Produktions- und Investitionssignale zeigen, ob sich operative Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit verändern.

6. Frühwarnsignale – Markt und Vertrieb

Verlust von Marktanteilen, großen Ausschreibungen oder langjährigen Kunden sind wichtige Warnzeichen. Aggressivere Verkaufsmethoden, Rabattschlachten und zunehmender Preiswettbewerb können auf Margendruck hinweisen.

Für Credit Manager ist relevant, ob das Geschäftsmodell des Kunden noch ausreichende Deckungsbeiträge erzeugt. Ein hoher Auftragseingang kann täuschen, wenn Aufträge nur zu nicht kostendeckenden Preisen gewonnen werden.

Deshalb gehört die Beobachtung von Markt, Wettbewerb und Preisverhalten in jedes kundenbezogene Frühwarnsystem.

Sammlung, Abstimmung und Definition der Beobachtungspunkte (III)



08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

79

Abbildung 14: Beobachtungspunkte im Bereich Markt und Vertrieb, etwa Rabattdruck und verändertes Kundenverhalten.

6. Frühwarnsignale – Bestellverhalten

Reduzierte Bestellmengen können auf Liquiditätsdruck hindeuten. Unerwartete Mengenerhöhungen können dagegen entstehen, wenn andere Lieferanten die Belieferung bereits eingeschränkt haben.

Der Wechsel von Qualitätsware zu Billigware, kurzfristige Bestellungen und die zunehmende Forderung nach längeren Zahlungszielen sind weitere relevante Beobachtungen.

Bestellverhalten sollte immer mit dem bisherigen Muster des Kunden verglichen werden. Abweichungen sind häufig informativer als absolute Werte.



Sammlung, Abstimmung und Definition der Beobachtungspunkte (IV)



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

81

Abbildung 15: Beobachtungspunkte im Bestellverhalten von Kunden als Frühindikator für Zahlungsschwierigkeiten.

Veränderungen im Bestellverhalten liefern frühe Hinweise auf Liquiditäts-, Absatz- oder Margenprobleme.

7. Reaktionsmuster – vom Signal zur Entscheidung

Ein Frühwarnsignal ist erst dann wertvoll, wenn daraus eine definierte Reaktion folgt. In frühen Krisenstadien stehen Gespräche, zusätzliche Absicherung und Alternativen im Vordergrund.

Mit zunehmender Krise werden Kreditlimits reduziert, Zahlungsziele verkürzt und Sicherheiten verstärkt. In der Liquiditätskrise kann die Belieferung auf risikofreie Geschäfte umgestellt werden.

Die Reaktionsstufen sollten im Unternehmen vorab abgestimmt sein. So wird im Ernstfall nicht über Grundsatzfragen diskutiert.

Generelle Handlungsoptionen in den Krisenstadien

- **Stakeholderkrise:**
 - Suchen Sie das Gespräch mit den Protagonisten
 - sichern Sie Forderungen stärker ab
 - suchen Sie nach Alternativen
- **Strategiekrise:**
 - Führen Sie „Strategiegespräche“ auf Leitungsebene
 - hinterfragen Sie die Kundenstrategie kritisch
 - Absicherung und Alternativen
- **Produkt- und Absatzkrise | Rentabilitätskrise:**
 - Folgen Sie den Kunden Ihrer Kunden
 - Schränken Sie die Kredithöhe ein
 - reduzieren Sie Zahlungsziele
 - mahnen Sie konsequent
- **Ertragskrise:**
 - enge Überwachung des Zahlungsverhaltens
 - Zahlungsziele weiter verkürzen
 - weitere Reduktion des Limits
 - zusätzliche Sicherheiten einfordern
- **Liquiditätskrise:**
 - Risiko auf „null“ fahren
 - Lieferungen nur noch risikofrei
 - permanentes Monitoring/Screening
- **Insolvenz:**
 - Forderungen anmelden
 - Zusammenarbeit mit dem Sachwalter / Insolvenzverwalter gestalten



08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

55

Abbildung 16: Vom Frühwarnsignal zur Handlungsentscheidung: Das nach Höhe sortierte Risiko zeigt den Handlungsbedarf.

Ein abgestuftes Reaktionsmodell verbindet Krisenstadium und konkrete Maßnahmen des Gläubigers.

7. Reaktionsmuster – Produkt-, Absatz- und Rentabilitätskrise

In der Produkt- und Absatzkrise müssen Marketing, Portfolio, Qualität, Lieferfähigkeit und Preisstrategie verbessert werden. Für den Lieferanten ist vor allem die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäfts relevant.

Die Konzentration auf margenstarke Produkte und Märkte sowie eine stärkere Kapitalrendite können die Situation verbessern. Credit Management sollte prüfen, ob die Maßnahmen realistisch und wirksam sind.

Parallel können Kredithöhe und Zahlungsziele angepasst und Forderungen konsequenter überwacht werden.

spezielle Handlungsoptionen in den Krisenstadien

Wege aus der Rentabilitäts- | Produkt- und Absatzkrise

- Beseitigung der Schwächen im Marketing
- Ggf. Neuausrichtung des Portfolios aufgrund von Nachfrageverschiebungen
- Einführung von Produktverbesserungen und Neuentwicklungen
- Beseitigung von Qualitätsmängeln und Lieferproblemen
- Konzentration auf margenstarke Produkte und Märkte
- USP ausbauen
- Preisstrategie verifizieren und neu ausrichten
- Kapitalrenditen steigern



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-SA](#)



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

58

Abbildung 17: Handlungsoptionen bei Produkt-, Absatz- und Rentabilitätskrise, etwa Preisstrategie und Portfolioberreinigung.

Produkt-, Absatz- und Rentabilitätsprobleme verlangen operative Verbesserungen – und eine angepasste Kreditsteuerung.

7. Reaktionsmuster – Ertragskrise

In der Ertragskrise stehen Kosten- und Prozessmaßnahmen im Vordergrund: Kostentreiber eliminieren, Fixkosten steuern, Prozesse optimieren, Verwaltung verschlanken und Verlustbringer abstoßen.

Für das Credit Management ist entscheidend, ob diese Maßnahmen zu einer Verbesserung von Ergebnis und Cash-Flow führen. Angekündigte Restrukturierungen sind noch kein Beleg für eine Stabilisierung.

Daher sollte die Kreditentscheidung mit konkreten Meilensteinen und einer erhöhten Beobachtungsfrequenz verbunden werden.

spezielle Handlungsoptionen in den Krisenstadien

Wege aus der Liquiditätskrise

- Tagesliquiditätsplanung / -management einführen
- Liquiditätsstatus erstellen
- Zahlungsfähigkeit prüfen
- Sofortige Beendigung von nicht notwendigen Ausgaben
- Zeitnahe Rechnungsstellung
- Kurze Zahlungsziele für Kunden, Anzahlungen, Vorauskasse
- Lange Zahlungsziele ggf. Stundung bei Kreditoren
- Umschuldung
- Factoring
- Offensive Kommunikation mit Gläubigern



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

61

Abbildung 19: Handlungsoptionen bei der Liquiditätskrise: Tagesliquiditätsplanung, kurze Zahlungsziele, Factoring.

In der Liquiditätskrise stehen Liquiditätsstatus, Zahlungsfähigkeit und die Begrenzung neuer Exposition im Zentrum.

8. Debitorenportfolio – Handelskredite systematisch prüfen

Nicht benötigte Kreditlinien binden Risikokapazität. Deshalb sollte regelmäßig geprüft werden, wie stark eingeräumte Handelskredite tatsächlich genutzt werden.

Fällige Rechnungen und Bonitätsveränderungen sind Anlass, Kreditlinien neu zu bewerten. Zusätzlich kann eine Schwelle definiert werden, ab der jedes Engagement einer vertieften Prüfung unterliegt.

Auch das Mahnverfahren und die Zuständigkeit für Kundengespräche sollten eindeutig geregelt sein.

Maßnahmen über den gesamten Debitorenbestand

- Prüfung aller eingeräumten Handelskredite bezüglich Umsatz und Handelskreditausschöpfung, um nicht benötigte Handelskredite zu reduzieren.
- Prüfung aller eingeräumten Handelskredite bezüglich fälliger Rechnungen und Bonitäten, um Handelskredite von Kunden mit fälligen Rechnungen zu senken.
- Festlegung einer Kredithöhe, ab der alle Engagements überprüft werden.
- Mahnverfahren überarbeiten (E&E)
- Festlegen, wer Gespräche mit dem Kunden führt



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

62

Abbildung 20: Maßnahmen über den gesamten Debitorenbestand: Handelskredite, Mahnverfahren und Kundengespräche systematisch prüfen.

Kreditlinien sollten nach Nutzung, Fälligkeiten und Bonität regelmäßig überprüft werden.

9. Monitoring – ein System statt Einzelaktionen

Erarbeiten Sie eine „Watch-List“



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

84

Abbildung 21: Sammlung, Abstimmung und Definition der Beobachtungspunkte als Grundlage eines Monitoringsystems.

Eine fokussierte Watch-List verhindert, dass wichtige Risiken zwischen zu vielen Beobachtungsaufgaben untergehen.

9. Monitoring – Watch-List mit Fokus

Eine Watch-List sollte bewusst klein bleiben. Zu viele Beobachtungspflichten führen dazu, dass Informationen nicht zuverlässig erhoben werden.

Für jeden Kunden sollten mindestens Risiko, Exposition, Sicherheiten, aktuelle Auffälligkeiten, Verantwortlicher und nächste Aktion dokumentiert werden.

Die Liste ist kein Etikett für Kunden, sondern ein Arbeitsinstrument zur Priorisierung.



Erarbeiten Sie eine „Watch-List“

Was soll beobachtet werden?

- Viel hilft hier nicht viel!
- Wenn andere Abteilungen zu viel machen müssen, machen sie gar nichts.
- Konzentration und Fokussierung statt Masse
- Nutzen Sie Muster oder Vorlagen wie:
 - Checkliste „Früherkennung von Ausfallrisiken“
 - Checkliste zur Früherkennung von Forderungsrisiken
 - Corona-Checkliste für Unternehmen
 - „cash is king“ Finanzierung in schweren Zeiten



08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

85

Abbildung 22: Der Aufbau einer fokussierten Watch-List: wenige, aber relevante Beobachtungspunkte.

Fokussierung statt Masse: Eine Watch-List bündelt die wenigen Kunden, bei denen erhöhte Aufmerksamkeit wirtschaftlich sinnvoll ist.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

10. Vertrieb und ganzheitliche Informationsgewinnung

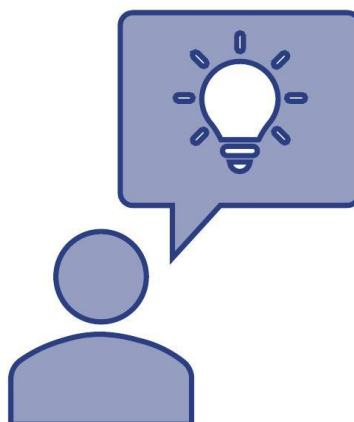
Der Vertrieb besitzt häufig die aktuellen qualitativen Informationen. Er kennt Kunden, Branche, Wettbewerbsposition und strategische Veränderungen und hat regelmäßige Kontakte auf unterschiedlichen Ebenen.

Deshalb sollte der Vertrieb nicht nur über Kreditlimits informiert werden, sondern aktiv in die Früherkennung einbezogen sein.

Damit das funktioniert, muss der Nutzen klar sein: weniger Überraschungen, bessere Verhandlungspositionen und ein strukturierter Umgang mit auffälligen Kunden.

Ohne den Vertrieb geht es nicht (richtig)!

- der Vertrieb hat die ersten Kontakte zum Kunden
- er kennt die Branche und die Position des Kunden im Wettbewerb
- er kann strategische Entscheidungen des Kunden würdigen
- seine Kontakte zum Kunden sind vielfältig, häufig und aktuell(er)
- der Vertrieb genießt (eher) das Vertrauen des Kunden
- er kann auf mehreren Ebenen beobachten



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

69

Abbildung 23: Der Vertrieb als wichtige Informationsquelle: erste Kundenkontakte, Markt- und Wettbewerbskenntnis.

Vertrieb und Credit Management ergänzen sich: Kundenkontakt und Marktkennntnis treffen auf Risiko- und Finanzdaten.

10. Ganzheitliche Informationsgewinnung – sieben Perspektiven

Zahlungsverhalten ist nur eine Perspektive. Eine vollständige Kundenbeurteilung berücksichtigt Unternehmensführung, Finanzierung, Produktion, Produkt- und Preispolitik, Beschaffung, Markt und Absatz sowie Rechnungswesen.

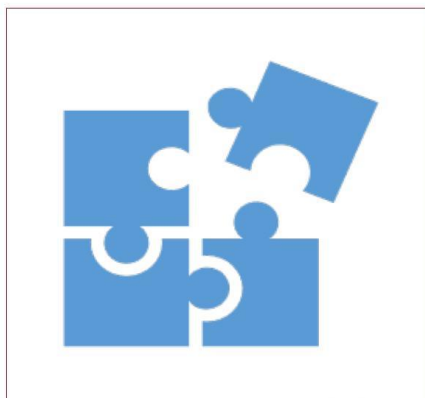
Diese Perspektiven liefern unterschiedliche Vorlaufzeiten. Markt- und Vertriebsinformationen können früh reagieren; Rechnungswesen und Zahlungsdaten bestätigen später die wirtschaftliche Wirkung.

Das Ziel ist nicht die Sammlung möglichst vieler Daten, sondern die Identifikation der Informationen, die eine Kreditentscheidung tatsächlich verändern.

Ganzheitliche Betrachtung

Nicht nur das Zahlungsverhalten ist relevant, sondern auch:

- Unternehmensführung
- Finanzierung
- Produktion
- Produkt- und Preispolitik
- Beschaffung
- Markt und Absatz
- Rechnungswesen



Wenn wir wüssten, was wir alles wissen ...

08. & 10. September 2026


 Früherkennung von Ausfallrisiken

74

Abbildung 24: Ganzheitliche Betrachtung über das Zahlungsverhalten hinaus: Unternehmensführung, Finanzierung, Produktion, Markt und weitere Perspektiven.

Ein ganzheitliches Kundenbild verbindet Führung, Finanzierung, Produktion, Markt, Beschaffung und Rechnungswesen.

11. Risiko-Jour-fixe – gemeinsam bewerten

Ein regelmäßiger Risiko-Jour-fixe schafft einen festen Ort für die gemeinsame Bewertung der wichtigsten Engagements. Die Risiko-Landkarte wird aktualisiert, neue Signale werden eingeordnet und Maßnahmen werden beschlossen.

Dabei gilt: Nicht voreilig handeln und einzelne Signale nicht überinterpretieren. Erst die Kombination mehrerer Beobachtungen ergibt ein belastbares Lagebild.

Gleichzeitig sollte nicht spekuliert werden, wenn ein direktes Kundengespräch die offene Frage klären kann.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

11. Früherkennungstreppe – frühe Fragen zuerst

Die Früherkennungstreppe ordnet Fragen nach dem Entwicklungsstand eines Unternehmens. Früh werden Geschäftsideen, Innovationen und Kundengewinnung betrachtet; später folgen Ergebnis, Kosten, Liquidität, Finanzierung und schließlich die Frage nach der Insolvenzgefahr.

Das Modell eignet sich für Kundenmonitoring, weil es auch ohne vollständige Bilanzdaten strukturierte Gespräche ermöglicht.

Jede negative Antwort verschiebt die Einschätzung nach unten und erhöht den Bedarf an weiterer Prüfung.

Interne Maßnahmen: Die „Früherkennungstreppe“ (I)

- Die „Früherkennungstreppe“ (vom BMWK) ist ein Werkzeug zur Früherkennung von Insolvenzgefahren.
- Sie hat aus dem StaRUG einen offiziellen, juristischen Charakter erhalten.
- Sie besteht aus neun Stufen und drei Bereichen.
- Für die Einschätzung der Insolvenzgefährdung unserer Kunden, verwenden wir sie abgewandelt!



08. & 10. September 2026

 Früherkennung von Ausfallrisiken

92

Abbildung 25: Die Früherkennungstreppe des BMWK als strukturiertes Werkzeug zur Einschätzung der Insolvenzgefährdung.

Die Früherkennungstreppe führt von strategischen Frühfragen bis zu Liquidität, Finanzierung und Insolvenzgefahr.

Vorläufiger Entwurf

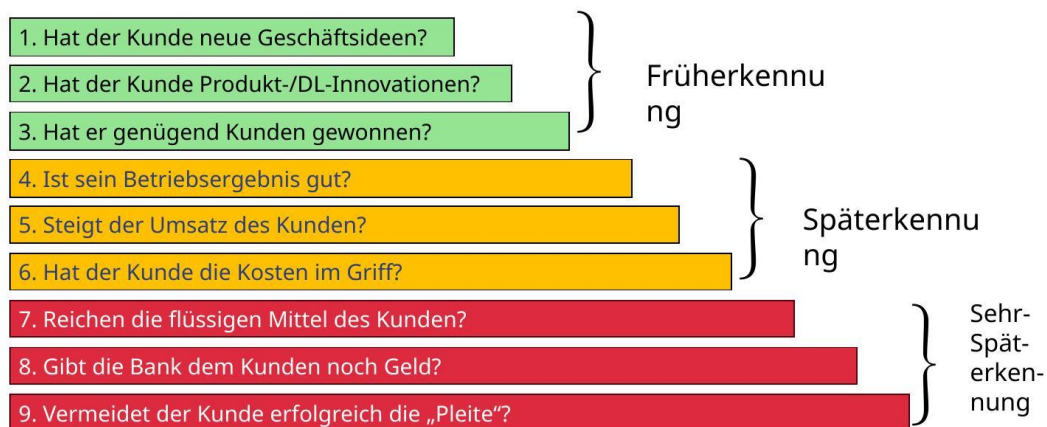
11. Früherkennungstreppe – die neun Leitfragen

1. Hat der Kunde neue Geschäftsideen? 2. Gibt es Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen? 3. Werden genügend Kunden gewonnen? 4. Ist das Betriebsergebnis gut? 5. Steigt der Umsatz? 6. Hat der Kunde die Kosten im Griff? 7. Reichen die flüssigen Mittel? 8. Gibt die Bank noch Geld? 9. Vermeidet der Kunde erfolgreich die Pleite?

Die Fragen können in Kundengesprächen, im Vertrieb und im Risiko-Jour-fixe verwendet werden. Je weiter unten die Antworten liegen, desto stärker sollte die Kreditentscheidung abgesichert werden.



Interne Maßnahmen: Die „Früherkennungstreppe“ (II)



08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

93

Abbildung 26: Die neun Stufen der Früherkennungstreppe, gegliedert in Früherkennung, Späterkennung und Sehr-Späterkennung.

Neun Leitfragen schaffen eine einfache gemeinsame Sprache für das Kundenmonitoring.

12. Kundenkommunikation – frühzeitig und auf Augenhöhe

Der Kunde selbst verfügt über die aktuellen Informationen über seine wirtschaftliche Lage. Deshalb sollte die Kommunikation beginnen, bevor sich die Situation verfestigt.

Wirtschaftliche Lage und Perspektive gehören bei größeren Engagements auf die richtige Gesprächsebene. Ziel ist nicht Verhör, sondern Informationsgewinn.

Fragen, zuhören und Veränderungen verstehen sind oft wirkungsvoller als reine Dokumentenanfragen.

Kommunikation mit Kunden und Dienstleistern (I)

IHR KUNDE HAT DIE AKTUELLSTEN UND SICHERSTEN INFOS

- Sprechen Sie frühzeitig (rechtzeitig) mit Ihren Kunden.:
Sich um den Kunden zu sorgen, kann nie zu früh beginnen.
- Achten Sie auf Augenhöhe:
Die Diskussion der wirtschaftlichen Lage und Perspektive ist kein Thema für die Sachbearbeitungsebene.
- Führen durch Fragen:
Stellen Sie Ihrem Kunden viele Fragen, Sie wollen Informationen gewinnen.
- Hören Sie (sehr) aufmerksam zu:
Wichtige Informationen werden häufig zwischen den Zeilen kommuniziert.

08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

95

Abbildung 27: Grundsätze der Kundenkommunikation: frühzeitig, auf Augenhöhe, durch Fragen und aufmerksames Zuhören.

Frühe und professionelle Kundengespräche schaffen Informationen, bevor sie in den Finanzdaten sichtbar werden.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

12. Externe Informationsquellen

Neben dem Kunden stehen weitere Informationsquellen zur Verfügung: Warenkreditversicherer, Factoringanbieter, Banken, Anwaltskanzleien, Verbände, andere Lieferanten und öffentliche Quellen.

Die Informationen sollten nicht isoliert betrachtet werden. Entscheidend ist die Plausibilität im Zusammenspiel mit dem eigenen Zahlungsverhalten und den internen Beobachtungen.

Bei Versicherungsverhältnissen sind außerdem Melde- und Informationsobliegenheiten zu beachten.

Kommunikation mit Kunden und Dienstleistern (III)

Wo erhalten Sie valide Informationen?

- Versicherer
- Factoringanbieter
- Anwaltskanzleien
- Banken
- Verbände
- Lieferanten
- Öffentliche Quellen: z.B. Insolvenz bekanntmachungen, Insolnet

08. & 10. September 2026

IHK Früherkennung von Ausfallrisiken

97

Abbildung 28: Externe Informationsquellen zur Bonitätseinschätzung: Versicherer, Factoringanbieter, Banken, Verbände und öffentliche Quellen.

Externe Quellen ergänzen die internen Informationen und können kritische Entwicklungen bestätigen oder relativieren.

13. Sicherheiten – Instrumente und ihre Grenzen

Sicherheiten reduzieren das Risiko, ersetzen aber keine Bonitätsprüfung. Warenkreditversicherung kann für den Lieferanten sicher und relativ günstig sein, ist aber weniger flexibel. Bank- und Konzernbürgschaften sind sicher, können jedoch Kreditlinien des Kunden belasten.

Garantieerklärungen und selbstschuldnerische Bürgschaften sind schnell und flexibel, aber nicht in gleicher Weise belastbar. Forderungsabtretungen, Eigentumsvorbehalte und Sicherungsübereignungen haben jeweils eigene praktische Grenzen.

Factoring kann Forderungen absichern, ist aber organisatorisch aufwändiger. Zahlungsbedingungen sind flexibel, müssen jedoch unter dem Gesichtspunkt der Insolvenzanfechtung gestaltet werden.

Überblick über Sicherungsmaßnahmen

- Warenkreditversicherung:
 - lautlos für den Kunden
 - sicher
 - relativ günstig
 - relativ unflexibel
- Bankbürgschaft / Konzernbürgschaft:
 - BB geht zu Lasten der Linien des Kunden, daher häufig nicht realisierbar
 - sicher
- Garantieerklärung, selbstschuldnerische Bürgschaft:
 - sehr schnell und flexibel
 - nicht wirklich sicher
 - gute Indikatorfunktion
- Forderungsabtretung
 - ggf. unangenehm für den Kunden
 - schnell, flexibel
 - nur bedingt sicher
- Eigentumsvorbehalte:
 - nahezu zwingend
 - tendenziell unsicher
 - günstig
 - nicht ausreichend
- Sicherungsübereignung:
 - aufwändig
 - begrenzt einsetzbar
 - relativ sicher
- Factoring:
 - relativ aufwändige Realisierung
 - sicher
 - WKV i.d.R. zwingend
- Zahlungsbedingungen:
 - schnell
 - flexibel
 - sicher

Achtung:
Insolvenzanfechtung

08. & 10. September 2026



Früherkennung von Ausfallrisiken

99

Abbildung 29: Überblick über Sicherungsinstrumente – Warenkreditversicherung, Bankbürgschaft, Eigentumsvorbehalt, Sicherungsübereignung und Factoring – mit ihren jeweiligen Grenzen.

Sicherheiten sind kein Einheitsinstrument: Sicherheit, Flexibilität, Kosten und Realisierbarkeit müssen gemeinsam bewertet werden.

14. Krisenfrüherkennung und Pflichten nach dem StaRUG

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie einzelne Mahngespräche gelingen. Dieses Kapitel weitet den Blick: Es geht um die Frage, wie Unternehmen finanzielle Krisen erkennen, bevor sie bedrohlich werden – und welche gesetzlichen Pflichten dabei seit 2021 gelten. Für Credit- und Forderungsmanager ist das Thema doppelt relevant. Sie beobachten das Zahlungsverhalten von Kunden aus nächster Nähe und bemerken Warnsignale oft als Erste. Gleichzeitig betreffen dieselben Pflichten auch das eigene Unternehmen.

14.1 Warum Krisenfrüherkennung überlebenswichtig ist

Unternehmenskrisen entstehen selten plötzlich. In den meisten Fällen sind sie Monate oder sogar Jahre im Voraus erkennbar. Fehlende Transparenz über Risiken, Abhängigkeiten und Auswirkungen auf die Liquidität führt jedoch dazu, dass Unternehmen erst reagieren, wenn die Zahlungsfähigkeit bereits gefährdet ist.

Typisch ist dabei eine Kettenreaktion: Ein operatives Problem – etwa der Ausfall eines wichtigen Lieferanten oder eine IT-Störung – führt zu Umsatzverlust. Der Umsatzverlust wird zum Liquiditätsproblem. Bleibt das Liquiditätsproblem unerkannt oder unbehandelt, kann daraus ein persönliches Haftungsrisiko für die Geschäftsleitung werden.

Die Krisenkette: Wie aus einem operativen Problem ein Haftungsrisiko wird

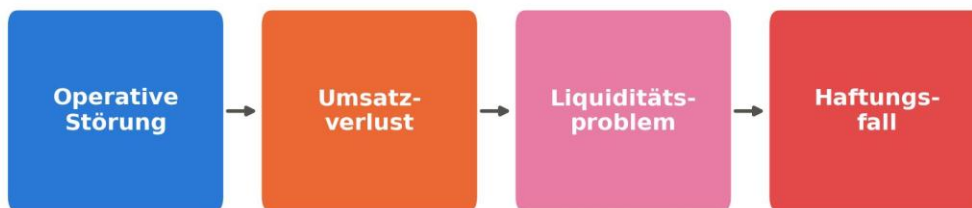


Abbildung 30: Die Krisenkette: Wie aus einem operativen Problem ein Haftungsrisiko wird.

Die Energiepreisschocks der Jahre 2022 und 2023 sind ein gutes Beispiel dafür, wie schnell das gehen kann. Kurzfristige Kostensteigerungen trafen auf unsichere Absatzplanung und verzögerte Zahlungseingänge, während gleichzeitig Finanzierungen neu bewertet werden mussten. Die eigentliche Krise entstand nicht durch einen einzelnen Faktor, sondern durch die Kombination aus Kostenbelastung, Umsatzunsicherheit und Liquiditätsdruck.

Parallel dazu ist der regulatorische Druck gestiegen. Neben dem StaRUG verlangen auch Compliance-, Geldwäsche-, IT-Sicherheits- und Berichtspflichten, dass Unternehmen Entwicklungen frühzeitig erkennen und nachvollziehbar handeln. Die Geschäftsleitung haftet persönlich, wenn eine den Fortbestand gefährdende Entwicklung zu spät erkannt wird. Risikomanagement ist damit kein reines Compliance-Thema mehr, sondern Teil der Überlebensstrategie eines Unternehmens.

Wie verbreitet ein strukturiertes Krisenfrühwarnsystem in der Praxis bereits ist, zeigt eine Befragung von Unternehmensvertretern aus dem Jahr 2026: Nur 15 Prozent hatten ein System nach § 1 StaRUG zu diesem Zeitpunkt vollständig umgesetzt, weitere 15 Prozent teilweise. 38 Prozent befanden sich noch in der Planung, 31 Prozent hatten sich mit dem Thema noch nicht befasst.

Umsetzungsstand von Krisenfrühwarnsystemen nach § 1 StaRUG

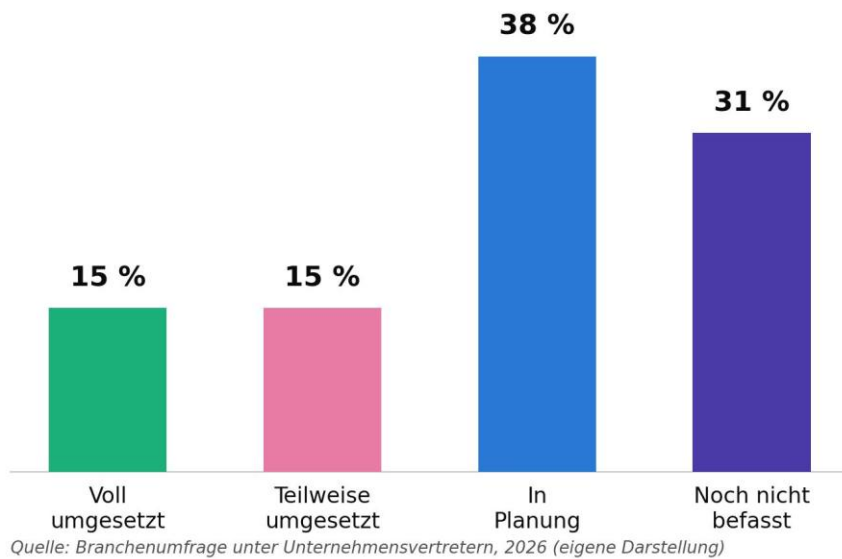


Abbildung 31: Umsetzungsstand von Krisenfrühwarnsystemen nach § 1 StaRUG (Branchenumfrage 2026).

14.2 Was das StaRUG verlangt

Das Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz, kurz StaRUG, verpflichtet die Geschäftsleitung seit dem 1. Januar 2021, eine drohende Bestandsgefährdung frühzeitig zu erkennen. Konkret verlangt der Gesetzgeber:

- eine Unternehmensplanung,
- insbesondere eine Liquiditätsplanung,
- unter Berücksichtigung von Risiken,
- mit Blick auf die Zukunft – die sogenannte Fortbestehensprognose.

Wichtig

Kennzahlen allein reichen nicht aus. Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung zeigen meist nur, dass eine Krise bereits eingetreten ist. Entscheidend ist die Frage: Kann das Unternehmen voraussichtlich zahlungsfähig bleiben?

Wird eine drohende Zahlungsunfähigkeit früh genug erkannt, können Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden – etwa eine Anpassung der Finanzierung, ein Gespräch mit wichtigen Gläubigern oder eine Restrukturierung nach StaRUG. Wird sie zu spät erkannt, bleibt oft nur noch die Insolvenz.

Formal richtet sich das StaRUG an Kapitalgesellschaften, also zum Beispiel an eine GmbH oder eine AG. In der Praxis ist Krisenfrüherkennung aber auch für Personengesellschaften entscheidend, etwa für eine OHG oder eine GmbH & Co. KG, da dort das Vermögen der handelnden Personen unmittelbar betroffen sein kann.

Hinweis

Dieses Kapitel vermittelt einen praxisnahen Überblick. Es ersetzt keine Rechtsberatung. Ziehen Sie bei konkreten rechtlichen Fragen zu Ihrer individuellen Situation eine Steuerberaterin, einen Steuerberater oder eine Rechtsanwältin bzw. einen Rechtsanwalt hinzu.

14.3 Haftung und Verantwortung der Geschäftsleitung

Die Unternehmensleitung muss Entwicklungen erkennen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten. Unterbleibt eine angemessene Krisenfrüherkennung, kann persönliche Haftung entstehen. Diese Pflicht besteht bereits bei einer drohenden Krise – nicht erst, wenn die Zahlungsunfähigkeit tatsächlich eingetreten ist.

Von einer unzureichenden Krisenfrüherkennung sind mehrere Gruppen mittelbar betroffen:

- Gesellschafter und Investoren, deren eingesetztes Kapital gefährdet ist.
- Kreditgeber, deren Ausfallrisiko steigt.
- Aufsichtsorgane wie Beirat oder Aufsichtsrat, die eigene Überwachungspflichten haben.
- Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die erweiterte Hinweispflichten treffen können.
- Betriebsrat und Mitarbeitende, deren Arbeitsplätze von der Unternehmensfortführung abhängen.

Eine D&O-Versicherung – eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organe wie Geschäftsführung und Vorstand – bietet dabei keinen verlässlichen Schutz. Krisenfrüherkennung gilt als zentrale, eigenständige Pflicht der Unternehmensleitung, die sich nicht allein durch eine Versicherung absichern lässt.

14.4 Aufbau eines Krisenfrühwarnsystems: sechs Stufen

Ein wirksames Krisenfrüherkennungssystem umfasst die strukturierte Erfassung wesentlicher Risiken, deren laufende Überwachung anhand festgelegter Schwellenwerte sowie klar geregelte Eskalations- und Entscheidungswege. Kritische Entwicklungen werden so früh erkannt, Maßnahmen dokumentiert, nachverfolgt und dem Management transparent berichtet.

Stufen eines wirksamen Krisenfrühwarnsystems



Abbildung 32: Stufen eines wirksamen Krisenfrühwarnsystems.

Stufe	Was in dieser Stufe passiert
1. Risikoinventur	Alle wesentlichen Risiken, die das Unternehmen treffen können, werden strukturiert erfasst.
2. Bewertung	Die erfassten Risiken werden eingeschätzt – zumindest qualitativ, wenn möglich auch mit Zahlen hinterlegt.

Stufe	Was in dieser Stufe passiert
3. Integration in die Planung	Die Risiken fließen in die Unternehmensplanung ein, vor allem in die Liquiditätsplanung. Die reine Betrachtung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung reicht dafür nicht aus.
4. Aggregation der Risiken	Risiken werden nicht isoliert betrachtet. Mehrere für sich genommen unkritische Risiken können gemeinsam den Fortbestand gefährden.
5. Kontinuierliche Beobachtung	Planung und Risikolage werden fortlaufend überprüft, damit Veränderungen rechtzeitig sichtbar werden.
6. Maßnahmen vor Eintritt der Krise	Zeichnet sich eine kritische Entwicklung ab, wird frühzeitig gegengesteuert – statt erst zu reagieren, wenn die Zahlungsunfähigkeit bereits eingetreten ist.

Krisen entstehen selten plötzlich. Sie entwickeln sich aus erkennbaren Risiken und Fehlentwicklungen. Ein wirksames Frühwarnsystem verbindet die Risikobetrachtung mit der Unternehmens- und insbesondere der Liquiditätsplanung und ermöglicht rechtzeitiges Gegensteuern. Das StaRUG verlagert das Thema damit von einer reinen Pflichtübung zur echten Managementaufgabe: Entscheidend ist nicht, ob Risiken auftreten, sondern ob ihre Auswirkungen früh erkannt, bewertet und nachvollziehbar adressiert werden.

14.5 Operative Umsetzung im Unternehmen

Ein StaRUG-taugliches Frühwarnsystem ist kein einzelnes Dokument, sondern ein geregelter Organisationsprozess. Ausgangspunkt ist die Festlegung kritischer Geschäftsprozesse – also solcher Leistungen, deren Ausfall den Geschäftsbetrieb oder die Zahlungsfähigkeit unmittelbar beeinträchtigen würde, zum Beispiel Zahlungsverkehr, Abrechnung, Beschaffung oder Produktion.

Organisatorische Verankerung

Zunächst werden die zentralen Leistungen des Unternehmens identifiziert, deren Störung wirtschaftlich unmittelbar relevant wäre. Ziel ist es, diejenigen Abläufe zu bestimmen, bei denen Störungen nicht nur operativ, sondern auch finanziell spürbare Auswirkungen haben.

Verantwortlichkeiten und Rollen

Für diese Prozesse werden konkrete Verantwortlichkeiten festgelegt. Typischerweise sind daran beteiligt:

- Fachbereichsverantwortliche, zum Beispiel aus Vertrieb, Produktion oder Treasury,
- die Risiko- oder Compliance-Funktion,
- IT-Verantwortliche bei systemkritischen Prozessen,
- die Geschäftsleitung als Entscheidungsinstanz.

Vom kritischen Ereignis zum StaRUG-Nachweis: Ablauf der Eskalation

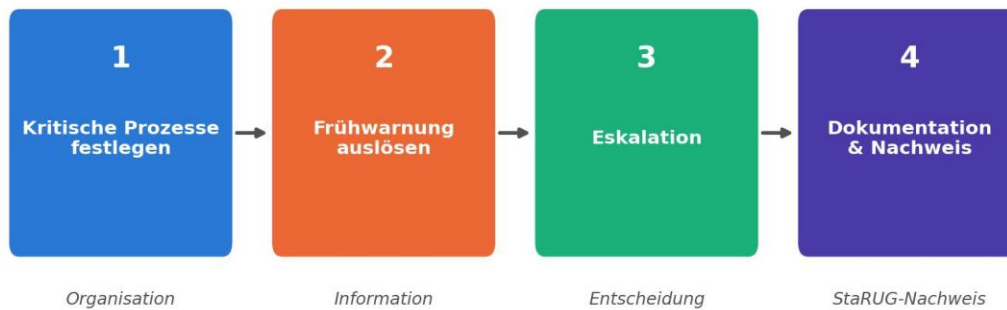


Abbildung 33: Vom kritischen Ereignis zum StaRUG-Nachweis: Ablauf der Eskalation.

Ablauf der Frühwarnung und Eskalation

Tritt ein kritisches Ereignis ein, greift ein festgelegter Ablauf. Wird etwa ein Schwellenwert in der Liquiditätsplanung unterschritten, informiert das System zunächst den verantwortlichen Fachbereich sowie die Risiko- beziehungsweise Finanzfunktion. Bei anhaltender oder erhöhter Gefährdung erfolgt eine Eskalation an die Geschäftsleitung, die über Gegenmaßnahmen entscheidet. Ein ähnlicher Ablauf gilt bei operativen Störungen: Fällt ein zentraler Dienstleister oder ein IT-System aus, werden IT-Verantwortliche, Fachbereich und Management parallel eingebunden. Ziel ist nicht nur die technische Behebung des Problems, sondern auch die Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkungen auf Betrieb und Liquidität.

Dokumentation und Nachweisführung

Alle Schritte werden dokumentiert. Festgehalten werden der Zeitpunkt der Erkenntnis, die beteiligten Personen, getroffene Entscheidungen und eingeleitete Maßnahmen. Dadurch entsteht eine nachvollziehbare Entscheidungsbasis für die Unternehmensleitung und zugleich ein Nachweis gegenüber Prüfern oder der Aufsicht.

14.6 Digitale Unterstützung: Was ein IT-gestütztes Risikomanagement leisten sollte

Viele Unternehmen bilden ihr Risikomanagement zunächst in Tabellen und E-Mails ab. Das funktioniert für den Einstieg, wird aber mit wachsender Zahl an Risiken, Prozessen und Verantwortlichkeiten schnell unübersichtlich. Spezialisierte Software für Governance, Risk und Compliance – kurz GRC – kann den organisatorischen Prozess der Krisenfrüherkennung technisch abbilden. Unabhängig vom konkreten Anbieter sollte eine solche Lösung typischerweise Folgendes leisten:

- eine zentrale, einheitliche Datenbasis für Risiken, Kontrollen, Vorfälle und Maßnahmen,
- automatisches Monitoring von Kennzahlen mit definierbaren Schwellenwerten und Warnmeldungen bei Grenzwertüberschreitungen,
- ein strukturiertes Vorfall- und Eskalationsmanagement mit automatischen Workflows und klarer Aufgabenverteilung,
- die Steuerung von Drittanbieter- und Auslagerungsrisiken, einschließlich Risikobewertungen für externe Anbieter,
- Funktionen für Business Continuity, etwa hinterlegte Notfallpläne und Wiederherstellungsprioritäten,
- eine revisionssichere Dokumentation aller Entscheidungen, Maßnahmen und Zuständigkeiten,
- Dashboards und Berichte für Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien.

Ob ein Unternehmen dafür eine spezialisierte Software einsetzt oder die Prinzipien zunächst mit einfacheren Mitteln umsetzt, hängt von Größe, Komplexität und Risikolage ab. Entscheidend ist nicht das Werkzeug, sondern dass Risiken systematisch erfasst, bewertet und nachvollziehbar dokumentiert werden.

14.7 Abhängigkeiten von Drittanbietern und ausgelagerten Leistungen

Ein wachsender Teil der Geschäftsleistung wird heute über externe Partner erbracht. Cloud-Anbieter, Rechenzentren, Zahlungsverkehrsdienstleister, Softwareanbieter oder Logistikunternehmen sind häufig Bestandteil zentraler Geschäftsprozesse. Fällt ein solcher Dienstleister aus, ist nicht nur eine externe Leistung betroffen – der eigene Geschäftsbetrieb kann unmittelbar eingeschränkt oder unterbrochen werden.

Für die Krisenfrüherkennung ist deshalb nicht allein entscheidend, welche Systeme im eigenen Unternehmen betrieben werden, sondern welche Geschäftsleistungen von externen Partnern abhängen. Ein IT-Vorfall bei einem Anbieter wird so schnell zu einem operativen Problem: Zahlungen können nicht abgewickelt, Aufträge nicht verarbeitet und Kundenleistungen nicht bereitgestellt werden.

Ein strukturiertes Vorgehen umfasst deshalb:

- die Identifikation kritischer Dienstleister und ihrer Abhängigkeiten,
- klare Ansprechpartner und Kommunikationswege im Störfall,
- definierte Notfall- oder Ersatzprozesse,
- die Bewertung der wirtschaftlichen Auswirkungen eines Ausfalls.

Erst durch diese Sicht wird erkennbar, ob ein Vorfall lediglich eine technische Störung ist oder bereits eine bestandsgefährdende Entwicklung darstellt. Der Bezug zur Krisenfrüherkennung nach StaRUG liegt genau hier: Eine Krise muss nicht im eigenen Unternehmen entstehen. Entscheidend ist, ob ein Ereignis – auch außerhalb der eigenen Organisation – den Geschäftsbetrieb so beeinträchtigt, dass Umsatz, Finanzierung oder Liquidität gefährdet werden.

14.8 Praxisbeispiele: Wie sich Risiken konkret zeigen

Die folgenden vier Beispiele sind vereinfachte, verallgemeinerte Fallschilderungen. Sie zeigen, wie unterschiedlich eine bestandsgefährdende Entwicklung entstehen kann – operativ, durch Extremwetter, durch Infrastrukturausfälle oder durch Planabweichungen bei einem Großprojekt.

Beispiel 1: Dienstleisterausfall im Zahlungsverkehr

Ausgangslage: Ein Unternehmen mit ausgeprägtem Firmenkundengeschäft nutzt für den Zahlungsverkehr einen externen Clearing-Dienstleister. Bei diesem Dienstleister fällt aufgrund eines IT-Problems der Zahlungsverkehr aus. Kunden können nicht auf ihre Konten zugreifen, Überweisungen werden nicht ausgeführt, Firmenkunden können Gehälter nicht zahlen. Kunden weichen auf andere Anbieter aus.

Wirtschaftliche Auswirkungen: Bereits nach kurzer Zeit entstehen Liquiditätsabflüsse und ein erhöhter Refinanzierungsbedarf. Die Aufsicht verlangt Lageberichte, das Vertrauen wichtiger Kunden sinkt. Die eigentliche Gefahr liegt nicht im IT-Vorfall selbst, sondern in der Vertrauens- und Liquiditätswirkung.

Einordnung nach StaRUG: Die bestandsgefährdende Entwicklung entsteht operativ, nicht finanziell. Eine funktionierende Krisenfrüherkennung hätte die Abhängigkeit vom Dienstleister als wesentliches Risiko bewertet, ungewöhnliche Liquiditätsbewegungen überwacht und definierte Eskalationsprozesse ausgelöst.

Beispiel 2: Extremwetterereignis und Leistungswelle

Ausgangslage: Nach mehreren Starkregenereignissen in kurzer Zeit gehen bei einem regional konzentrierten Gebäudeversicherer ungewöhnlich viele Schadenmeldungen ein. Parallel steigen die Reparaturkosten deutlich, weil Material und Handwerkerleistungen teurer werden. Die kalkulierten Schadenerwartungen werden innerhalb weniger Wochen überschritten.

Wirtschaftliche Auswirkungen: Rückstellungen müssen kurzfristig erhöht werden. Das belastet Ergebnis und Eigenkapital. Mit den Schadenregulierungen steigen die Auszahlungen und beanspruchen die Liquidität. Das eigentliche Risiko liegt nicht im einzelnen Unwetter, sondern in der Häufung gleichartiger Schäden und den daraus entstehenden finanziellen Folgen.

Einordnung nach StaRUG: Die Gefährdung entsteht durch eine erkennbare wirtschaftliche Entwicklung – eine dauerhaft erhöhte Schadenquote. Frühindikatoren wären steigende Schadenfrequenzen, Kostenabweichungen und eine zunehmende Kapitalbelastung gewesen.

Beispiel 3: Versorgungsausfall durch Netzstörung

Ausgangslage: Ein regionaler Energieversorger betreibt Strom- und Wärmenetze. Nach einem schweren Schaden an einer zentralen Leitung fällt in mehreren Stadtteilen die Versorgung aus. Haushalte und Gewerbekunden sind betroffen, Betriebe müssen die Produktion stoppen, eine Notversorgung muss organisiert werden.

Wirtschaftliche Auswirkungen: Neben Reparaturkosten entstehen Vertragsstrafen, Entschädigungsansprüche und ein erheblicher Reputationsschaden. Großkunden kündigen Verträge, die Aufsichtsbehörde verlangt Stellungnahmen. Die eigentliche Gefahr entsteht durch kumulierte Effekte: Forderungen, Kundenverlust und steigender Liquiditätsbedarf zugleich.

Einordnung nach StaRUG: Die Krise entsteht operativ, nicht finanziell. Eine wirksame Krisenfrüherkennung hätte kritische Netzinfrastruktur als bestandsrelevant eingestuft, Ausfallzeiten überwacht und bei Überschreiten definierter Schwellen Eskalations- und Liquiditätsmaßnahmen ausgelöst.

Beispiel 4: Großprojekt gerät ins Stocken

Ausgangslage: Ein familiengeführter Maschinenbauer fertigt Sonderanlagen für Industriekunden. Ein wesentlicher Teil des Jahresumsatzes hängt an wenigen Großprojekten mit Meilensteinzahlungen. Bei einem zentralen Kunden verzögert sich die Inbetriebnahme wegen technischer Probleme und fehlender Vorleistungen. Die Abnahme verschiebt sich, eine große Zahlung bleibt aus.

Wirtschaftliche Auswirkungen: Material- und Personalkosten laufen weiter, gleichzeitig fehlen geplante Zahlungseingänge. Die Liquiditätsreserve sinkt deutlich, Lieferanten fordern kürzere Zahlungsziele, die Bank verlangt aktuelle Planungszahlen.

Einordnung nach StaRUG: Die Krise entsteht nicht durch Überschuldung, sondern durch eine Planabweichung in der Liquidität. Eine funktionierende Krisenfrüherkennung hätte Projekt- und Zahlungsabhängigkeiten als wesentliches Risiko erfasst und Abweichungen in der Liquiditätsplanung frühzeitig angezeigt – etwa durch die Überwachung kritischer Meilensteinzahlungen als Plan-Ist-Vergleich und eine Prognose möglicher Liquiditätslücken bereits Wochen im Voraus.

Dieses vierte Beispiel liegt besonders nah am Alltag von Credit- und Forderungsmanagern: Eine ausbleibende Meilensteinzahlung ist zunächst ein einzelner Vorgang im Forderungsmanagement. Ob sie auch ein Frühwarnsignal für die Gesamtliquidität des Unternehmens ist, entscheidet sich erst, wenn diese Information strukturiert an die Unternehmensplanung zurückgespielt wird.

14.9 Praktische Handlungsempfehlungen für Credit- und Forderungsmanager

Die folgenden Punkte lassen sich unmittelbar in den Arbeitsalltag im Forderungsmanagement übernehmen:

1. Beobachten Sie nicht nur einzelne Zahlungsverzüge, sondern Muster über mehrere Kunden oder eine ganze Branche hinweg.
2. Sprechen Sie sich mit der Finanz- oder Controlling-Funktion ab, wenn sich das Zahlungsverhalten wichtiger Kunden auffällig verändert.
3. Dokumentieren Sie ungewöhnliche Beobachtungen strukturiert, statt sie nur beiläufig im Gespräch zu erwähnen.
4. Klären Sie, wer im Unternehmen für die Eskalation von Liquiditätsrisiken zuständig ist, und nutzen Sie diesen Weg konsequent.
5. Prüfen Sie, ob Ihr Unternehmen stark von einzelnen Großkunden, Lieferanten oder Dienstleistern abhängt. Das ist ein Risiko in beide Richtungen: bei den Kunden und im eigenen Unternehmen.
6. Verlassen Sie sich nicht allein auf vergangenheitsbezogene Kennzahlen. Fragen Sie aktiv nach der Zukunftsplanung, insbesondere nach der Liquiditätsplanung.
7. Holen Sie sich bei rechtlichen Zweifelsfragen frühzeitig Rat bei einer Steuerberaterin, einem Steuerberater oder einer Rechtsanwältin bzw. einem Rechtsanwalt. Dieser Leitfaden ersetzt keine Rechtsberatung.

15. Kundeninsolvenz – Stopp oder Go?

Mit der Insolvenz muss die Geschäftsbeziehung neu bewertet werden. Gegen eine Fortsetzung sprechen insbesondere bestehende Forderungsausfälle, mögliche Anfechtungsstreitigkeiten, Probleme bei Sicherungsrechten und das Risiko der Masseunzulänglichkeit.

Für eine Fortsetzung können dagegen die genaue Kenntnis des Kunden, die eigene Bedeutung als A- oder B-Lieferant und die Möglichkeit sicherer neuer Geschäfte sprechen.

Die Entscheidung ist deshalb eine Kreditentscheidung unter veränderten rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen – kein Automatismus.



Stopp or Go?

Was sind die „Vorteile“ einer Kundeninsolvenz?

- Sie kennen die Bonität des Kunden ganz genau!
- Wenn Sie A- oder B- Lieferant sind, sind Sie kaum zu ersetzen.
- Die Verhandlungsmacht des Sachwalters/Insolvenzverwalters ist nicht besonders gut.
- Sie können (nach erfolgreicher Sanierung) künftige Geschäfte „manifestieren“.
- Sie können sichere Geschäfte machen, der Insolvenzverwalter darf keine neuen Masseverbindlichkeiten eingehen.

➔ GO!

08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

103

Abbildung 34: Abwägung „Stopp oder Go“ bei einer Kundeninsolvenz anhand der Verhandlungsposition des Lieferanten.

Eine Kundeninsolvenz verlangt eine bewusste Entscheidung zwischen Risikobegrenzung und sicher strukturierten Neugeschäften.

16. Insolvenzanfechtung – warum das Thema ins Credit Management gehört

Die Insolvenzanfechtung soll eine gleichmäßige Befriedigung der Insolvenzgläubiger sichern. Vermögensverschiebungen oder Sicherungen können unter bestimmten Voraussetzungen rückgängig gemacht werden.

Wichtig ist: Eine Anfechtung setzt nicht zwingend ein Fehlverhalten voraus. Auch wirtschaftlich und zivilrechtlich zunächst wirksame Zahlungen oder Sicherheiten können später rechtlich überprüft werden.

Deshalb muss das Verhalten des Gläubigers in Krisensituationen bewusst gestaltet und dokumentiert werden.

Allgemeines zur Insolvenzanfechtung (I)

- **Zweck der Insolvenzanfechtung**
- Verwirklichung des Grundsatzes der gleichmäßigen (quotalen) Befriedigung aller Gläubiger (§ 1 InsO.)
- Gläubigern soll die Möglichkeit genommen werden, sich (im letzten Augenblick) auf Kosten der Gesamtheit der Gläubiger zu sichern/zu befriedigen.
→ Rückgängigmachen von Vermögensverschiebungen/Sicherungen vor bzw. in der Insolvenz
- **Klarstellung**
- Die Insolvenzanfechtung soll den status quo ante (vor der Handlung) wieder herstellen.
- Dabei setzt die Anfechtung kein Fehlverhalten oder gar betrügerisches Verhalten voraus!
→ Auch rechtlich einwandfreies Verhalten kann sanktioniert werden.

08. & 10. September 2026

 Früherkennung von Ausfallrisiken

107

Abbildung 35: Zweck der Insolvenzanfechtung: gleichmäßige Gläubigerbefriedigung und das Rückgängigmachen von Vermögensverschiebungen.

Insolvenzanfechtung kann rechtlich wirksame Zahlungen oder Sicherungen nachträglich erfassen.

16. Insolvenzanfechtung – die wichtigsten Tatbestände

Für Lieferanten und Dienstleister sind insbesondere die kongruente Deckung (§ 130 InsO), inkongruente Deckung (§ 131 InsO), unentgeltliche Leistungen (§ 134 InsO) und die Vorsatzanfechtung (§ 133 InsO) relevant.

Die jeweiligen Voraussetzungen und Zeiträume unterscheiden sich erheblich. Deshalb sollte bei konkreten Fällen nicht nach einer vereinfachten Faustregel entschieden werden.

Besonders wichtig ist die Dokumentation: Welche Informationen lagen vor? Was wusste der Gläubiger? Welche Zahlungsver Vereinbarung bestand? Welche Sicherheiten waren bereits vereinbart?

Allgemeines zur Insolvenzanfechtung (II)

Überblick Anfechtungstatbestände

- Für Lieferanten/Dienstleister kommen vor allem 4 Anfechtungstatbestände in Betracht:
 - Vorsatzanfechtung (§ 133 InsO): bis 10 Jahre vor Antragstellung
 - Anfechtung wg. kongruenter Deckung (§ 130 InsO): innerhalb 3 Monate vor Antragstellung
 - Anfechtung wg. inkongruenter Deckung (§ 131 InsO): innerhalb 3 Monate vor Antragstellung
 - Anfechtung wg. unentgeltlicher Leistung (§ 134 InsO): innerhalb 4 Jahre vor Antragstellung

10 Jahre Insolvenzantrag



08. & 10. September 2026

 Früherkennung von Ausfallrisiken

108

Abbildung 36: Überblick über die wichtigsten Anfechtungstatbestände der §§ 130, 131, 133 und 134 InsO und ihre Fristen.

Die unterschiedlichen Anfechtungstatbestände haben unterschiedliche Voraussetzungen und zeitliche Reichweiten.

16. Insolvenzanfechtung – § 129 InsO als Grundprinzip

Anfechtbar sind Rechtshandlungen vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens, wenn sie die Insolvenzgläubiger benachteiligen und die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind. Auch ein Unterlassen kann unter bestimmten Voraussetzungen rechtlich relevant sein.

Gläubigerbenachteiligung liegt vor, wenn die Befriedigung der Insolvenzgläubiger verkürzt, vereitelt, erschwert, gefährdet oder verzögert wird.

Für das Credit Management bedeutet dies: Sicherheiten und Zahlungen sollten möglichst außerhalb der Krise standardisiert vereinbart werden.

16. Insolvenzanfechtung – kongruente und inkongruente Deckung

Eine kongruente Deckung entspricht dem, was der Gläubiger in Art und Zeitpunkt beanspruchen durfte. Eine inkongruente Deckung weicht davon ab – etwa bei vorfälligen Zahlungen oder einer anderen als der vereinbarten Befriedigungsart.

Gerade in der Krise können ungewöhnliche Zahlungs- oder Sicherungsformen deshalb besondere Risiken auslösen.

Das Credit Management sollte vereinbarte Zahlungsmodalitäten konsequent einhalten und Abweichungen bewusst rechtlich prüfen.

Besondere Anfechtungstatbestände: § 130 InsO – kongruente Deckung

1) Anfechtbar ist eine Rechts Handlung, die einem Insolvenzgläubiger eine Sicherung oder Befriedigung gewährt oder ermöglicht hat,

1. wenn sie in den letzten drei Monaten vor dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorgenommen worden ist, wenn zur Zeit der Handlung der Schuldner zahlungsunfähig war und wenn der Gläubiger zu dieser Zeit die Zahlungsunfähigkeit kannte oder
2. wenn sie nach dem Eröffnungsantrag vorgenommen worden ist und wenn der Gläubiger zur Zeit der Handlung die Zahlungsunfähigkeit oder den Eröffnungsantrag kannte.



08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

114

Abbildung 37: Die Anfechtung wegen kongruenter Deckung nach § 130 InsO innerhalb der Drei-Monats-Frist vor Antragstellung.

Abweichungen von vereinbarter Art oder Zeit der Befriedigung können anfechtungsrechtlich besonders relevant sein.

16. Insolvenzanfechtung – Vorsatzanfechtung und Indizien

Bei der Vorsatzanfechtung spielt die Kenntnis der wirtschaftlichen Situation des Schuldners eine zentrale Rolle. In der Praxis können wiederholte Mahnungen, erfolglose Vollstreckungen, Rücklastschriften, Liefersperren oder eigene Aussagen des Kunden zur Zahlungsunfähigkeit als Indizien relevant werden.

Die Kommunikation mit dem Kunden ist deshalb besonders wichtig. Sie sollte sachlich und professionell bleiben und nicht unnötig zusätzliche Indizien erzeugen.

Gleichzeitig müssen positive Informationen und nachvollziehbare Gründe für die eigene Einschätzung dokumentiert werden.

16. Insolvenzanfechtung – Schutzmaßnahmen

Sicherheiten sollten möglichst außerhalb einer Krise standardmäßig vereinbart werden. Vereinbarte Zahlungsmodalitäten sollten eingehalten werden. Bei Zahlungsschwierigkeiten können Vorkasse und ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung sinnvoll sein, soweit rechtlich zulässig.

Auch externe positive Informationen – etwa von Auskunftsteilen oder Versicherern – können für die spätere Dokumentation relevant sein.

Bei einem Anfechtungsschreiben sollte nicht übereilt gezahlt werden. Die Prüfung durch einen auf Insolvenzrecht spezialisierten Rechtsanwalt und die Abstimmung mit einer Warenkreditversicherung sind wichtige nächste Schritte.

Schutz vor Insolvenzanfechtung: Ein paar Tipps

Eigene Verhaltensweisen „vorher“ dem Anfechtungs-Risiko adjustieren

1. Auf „neutrale“ Kommunikation mit eigenen Schuldnern achten; soweit möglich keine Indizien schaffen (lieber reden als schreiben)
2. Auskünfte von Dritten, insb. Warenkreditversicherer / Auskunft/ Presseberichte nutzen und **insbesondere positive Informationen dokumentieren** (belegen Sie, dass Sie davon ausgehen durften [mussten], dass es sich lediglich um eine temporäre Zahlungsstörung handelte)
3. Sicherheiten standardmäßig (außerhalb Krise vereinbaren)
4. Vereinbarte Zahlungsmodalitäten einhalten (z.B. möglichst keine vorfällige Zahlung verlangen (→ inkongruent!) oder Drittzahlungen)
5. Wenn erforderlich, frühzeitig und zügig vollstrecken, ohne vorher „Vollstreckungsdruck“ aufzubauen → **Drohungen gegenüber dem Schuldner sind riskant!**

08. & 10. September 2026

 Früherkennung von Ausfallrisiken

130

Abbildung 38: Tipps zum Schutz vor Insolvenzanfechtung: neutrale Kommunikation, Dokumentation und Einhaltung vereinbarter Zahlungsmodalitäten.

Dokumentation, standardisierte Sicherheiten und sauber gestaltete Zahlungsprozesse reduzieren Anfechtungsrisiken.

17. Geschäfte in der Insolvenz – neue Geschäfte sauber strukturieren

Nach Eröffnung des Verfahrens ist zwischen alten Insolvenzforderungen und neuen Masseverbindlichkeiten zu unterscheiden. Ansprechpartner und Vertretungsverhältnisse müssen geklärt sein.

Neue Geschäfte können wirtschaftlich sinnvoll sein, müssen aber so strukturiert werden, dass das Risiko neuer Forderungen kontrolliert bleibt. Vorkasse, sichere Zahlungsstrukturen und klare Zuständigkeiten sind besonders wichtig.

Auch Sicherungsrechte wie Eigentumsvorbehalte müssen frühzeitig geprüft und geltend gemacht werden.

Besonderheiten bei Geschäften nach Insolvenzeröffnung

- Ansprechpartner nach Eröffnung beachten (Eigenverwaltende Geschäftsführung/ Insolvenzverwalter)
- Wahlrecht des Verwalters/der eigenverwaltenden Geschäftsführung nach Verfahrenseröffnung bei gegenseitig noch nicht vollständig erfüllten Verträgen, (Anzahlungen!)
- Geschäfte nach Verfahrenseröffnung begründen Masseverbindlichkeit (keine Insolvenzforderung),
→ bevorrechtigte Befriedigung

Sonderfall: Masseunzulänglichkeit

- sofern Masseverbindlichkeiten nicht gedeckt
- Verfahren läuft weiter, Massegläubiger erhalten jedoch nur noch eine Quote (wird öffentlich bekannt gemacht)

08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

139

Abbildung 39: Besonderheiten bei Geschäften nach Insolvenzeröffnung: Ansprechpartner, Masseverbindlichkeit und der Sonderfall der Masseunzulänglichkeit.

Nach Verfahrenseröffnung müssen alte Forderungen, neue Geschäfte und Sicherungsrechte klar voneinander getrennt werden.

17. Geschäfte in der Insolvenz – Lieferantenpool

Bei mehreren betroffenen Lieferanten kann ein Lieferantenpool die Durchsetzung gemeinsamer Sicherungsrechte bündeln. Ziel ist ein möglichst hoher Rückfluss auf Altforderungen und die Vermeidung von Beweis- und Abgrenzungsproblemen.

Voraussetzung ist eine geeignete vertragliche Sicherungsstruktur, insbesondere ein umfassend vereinbarter Eigentumsvorbehalt.

Für KMU kann die Bündelung mit anderen Lieferanten eine Möglichkeit sein, Know-how und Verhandlungskraft zu erhöhen.

Exkurs: Lieferantenpool

= Zusammenschluss möglichst aller in einem Insolvenzverfahren betroffenen Lieferanten eines Abnehmers zur Bündelung und gemeinschaftlichen Durchsetzung der verlängerten und erweiterten Eigentumsvorbehalts-Rechte

Ziel:

- höchstmöglicher Rückfluss auf Altforderungen
- Vermeidung von Beweisschwierigkeiten wie Nachweis- oder Abgrenzungsprobleme bei der individuellen Durchsetzung von Absonderungsrechten → sog. Nämlichkeitsnachweis
- Voraussetzung für Beitritt des Lieferanten:
- umfassend vereinbarter EV (Realisierung des einfachen EV i.d.R. durch den Lieferanten selbst)

Aus Insolvenzverfahren	Aus Poolverfahren
Ø Insolvenzquote 2021: ca. 15% 2022: ca. 21%	Ø Poolquote 2021: ca. 49% 2022: ca. 42%

08. & 10. September 2026

Früherkennung von Ausfallrisiken

140

Abbildung 40: Der Lieferantenpool im Vergleich: durchschnittliche Poolquote gegenüber der durchschnittlichen Insolvenzquote.

Ein Lieferantenpool kann die gemeinsame Durchsetzung von Eigentumsvorbehaltsrechten unterstützen.

18. Umsetzung im KMU – der Aufbauprozess

Ein funktionierendes System lässt sich schrittweise aufbauen. Zuerst werden die wirtschaftlich wichtigsten Kunden und die größten potenziellen Schadensrisiken identifiziert. Danach werden wenige, aber relevante Beobachtungspunkte definiert.

Im nächsten Schritt werden Zuständigkeiten, Frequenzen und Eskalationswege vereinbart. Erst danach sollte das System technisch oder organisatorisch weiter verfeinert werden.

Der Fokus liegt auf Nutzbarkeit: Jede Information muss zu einer besseren Entscheidung beitragen.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

18. Umsetzung im KMU – Rollen und Verantwortlichkeiten

Finance verantwortet die quantitativen Risikodaten und die Forderungsexposition. Vertrieb liefert Kunden-, Markt- und Wettbewerbsinformationen. Versand und Qualitätsmanagement können operative Warnsignale beisteuern. Das Management entscheidet bei größeren Eskalationen.

Die Aufgaben sollten klar vereinbart werden: Wer beobachtet? Wer meldet? Wer bewertet? Wer entscheidet? Wer dokumentiert?

Je klarer diese Rollen sind, desto weniger hängt das System von einzelnen Personen ab.

Verteilung von Screeningaufgaben im Unternehmen(I)

Beteiligen Sie alle Stellen im Unternehmen, die Sie brauchen:

- Management
- Vertrieb und Verkauf
- Versand
- Qualitätsmanagement (Reklamationen)
- Finance (sowieso)



Überzeugen Sie:

- Where is the Beef?
- What is in it for me?



08. & 10. September 2026


 Früherkennung von Ausfallrisiken

Das Bild ist von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß CC BY-SA

87

Abbildung 41: Verteilung der Screeningaufgaben im Unternehmen: Management, Vertrieb, Versand, Qualitätsmanagement und Finance eingebunden.

Früherkennung funktioniert am besten, wenn relevante Funktionen ihre spezifischen Informationen beitragen.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

18. Umsetzung im KMU – weniger kann mehr sein

Ein Frühwarnsystem darf nicht an Überkomplexität scheitern. Wenn jede Abteilung zu viele Informationen liefern soll, sinkt die Verlässlichkeit der gesamten Überwachung.

Besser ist eine fokussierte Watch-List mit wenigen relevanten Kunden und klaren Beobachtungspunkten. Für unterschiedliche Risikoklassen können unterschiedliche Monitoring-Frequenzen gelten.

So bleibt das System im Tagesgeschäft praktikabel und erzeugt trotzdem eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit.

Erarbeiten Sie eine „Watch-List“

Was soll beobachtet werden?

- Viel hilft hier nicht viel!
- Wenn andere Abteilungen zu viel machen müssen, machen sie gar nichts.
- Konzentration und Fokussierung statt Masse
- Nutzen Sie Muster oder Vorlagen wie:
 - Checkliste „Früherkennung von Ausfallrisiken“
 - Checkliste zur Früherkennung von Forderungsrisiken
 - Corona-Checkliste für Unternehmen
 - „cash is king“ Finanzierung in schweren Zeiten



08. & 10. September 2026


 Früherkennung von Ausfallrisiken

85

Abbildung 42: Konzentration auf wenige, klar verantwortete Beobachtungspunkte statt einer Vielzahl paralleler Kennzahlen.

Fokussierung und klare Prioritäten machen Monitoring im Tagesgeschäft praktikabel.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

18. Umsetzung im KMU – der Risiko-Jour-fixe als Steuerungskreis

Der Risiko-Jour-fixe sollte sich auf die wesentlichen Veränderungen konzentrieren. Die Teilnehmer prüfen die Risiko-Landkarte, neue Warnsignale, offene Informationslücken und laufende Maßnahmen.

Jeder kritische Fall sollte mit einer klaren Entscheidung enden: beobachten, Informationen nachfordern, Limit ändern, Sicherheiten verlangen, Zahlungsziel anpassen, Liefersperre oder weitere rechtliche Prüfung.

Die nächste Überprüfung wird verbindlich terminiert. Damit entsteht ein geschlossener Steuerungskreislauf.

Praxisimpuls

Fragen Sie bei der nächsten Kundenbewertung: Was hat sich verändert? Wie groß ist unsere aktuelle Exposition? Welche Information fehlt? Welche Maßnahme reduziert unser Risiko am schnellsten?

19. Schluss – Früher erkennen, besser entscheiden

Früherkennung ist keine Prognosemaschine. Sie ist ein Managementsystem, das verstreute Informationen zu einem belastbaren Lagebild verbindet.

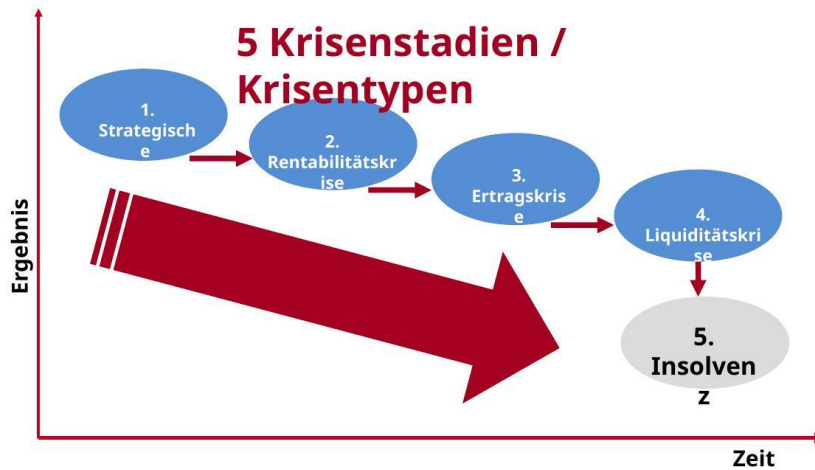
Die wichtigsten Bausteine sind eine risikoorientierte Portfolioanalyse, die Berechnung des Schadensrisikos, die Risiko-Landkarte, ein fokussiertes Monitoring, die Einbindung des Vertriebs, ein regelmäßiger Risiko-Jour-fixe und klar definierte Reaktionsmuster.

Wer früh erkennt, kann Forderungen sichern, Kreditlimits anpassen, Zahlungsbedingungen verändern, Alternativen aufbauen und Entscheidungen auf einer besseren Informationsbasis treffen.

Das Ziel ist nicht, jede Kundenkrise zu verhindern. Das Ziel ist, vermeidbare Überraschungen zu reduzieren und die eigene wirtschaftliche Position zu schützen.



typische Krisenverläufe



08. & 10. September 2026

IKM Früherkennung von Ausfallrisiken

31

Abbildung 43: Der Krisenverlauf im Überblick: Je früher eine Verschlechterung erkannt wird, desto größer die Handlungsspielräume.

Früherkennung schafft Zeit – und Zeit schafft Handlungsspielraum.

Vorläufige

20. Der IDW Standard S 16: Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG

20.1 Das IDW – Institut der Wirtschaftsprüfer

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) mit Sitz in Düsseldorf ist die berufsständische Organisation der Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer in Deutschland. Es wurde 1932 gegründet und zählt rund 13.000 ordentliche Mitglieder, darunter knapp 12.000 Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer – das entspricht etwa 79 % aller in Deutschland zugelassenen Wirtschaftsprüfer. Organisiert ist das IDW in zwölf Landesgruppen; die fachliche Arbeit wird von einem Verwaltungsrat sowie einem sechsköpfigen Vorstand getragen.

Aufgabe des IDW ist es, den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer fachlich weiterzuentwickeln und zu vertreten. Dazu gehören die Aus- und Fortbildung, die Interessenvertretung gegenüber Gesetzgeber und Öffentlichkeit sowie – für die Praxis am wichtigsten – die Entwicklung von Fachstandards zu Prüfung, Rechnungslegung, Bewertung und Sanierung. Diese sogenannten IDW-Verlautbarungen erscheinen in mehreren Kategorien: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Standards (IDW S), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS) sowie ergänzende Praxis- und Anwendungshinweise. Erarbeitet werden sie von spezialisierten Fachausschüssen – etwa dem Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) – und durchlaufen ein förmliches Verfahren: Ein Entwurf wird veröffentlicht, die Fachöffentlichkeit kann dazu Stellung nehmen, und erst danach verabschiedet der Hauptfachausschuss (HFA) die endgültige Fassung.

Rechtlich sind IDW-Standards kein Gesetz, sondern von einer privaten Fachorganisation gesetzte Regeln. In der Praxis kommt ihnen dennoch erhebliches Gewicht zu: Für Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer konkretisieren sie im Rahmen ihrer Berufspflichten, was als sorgfältige Berufsausübung gilt. Gerichte greifen bei der Auslegung unbestimmter Rechtsbegriffe – etwa bei der Unternehmensbewertung oder der Beurteilung von Sanierungskonzepten – regelmäßig auf IDW-Standards zurück; in der Literatur werden sie deshalb oft als eine Art vorweggenommenes fachliches Gutachten des Berufsstands beschrieben. Für Geschäftsleiter und ihre Berater sind IDW-Standards damit eine wichtige Orientierung: Sie zeigen, welches Vorgehen der Berufsstand als angemessen ansieht, auch wenn eine eigenständige rechtliche Prüfung im Einzelfall unverzichtbar bleibt.

Der IDW Standard S 16 „Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG“ (Stand: 08.09.2025) wurde vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz verabschiedet und vom Hauptfachausschuss am 26.09.2025 zur Kenntnis genommen. Er konkretisiert erstmals systematisch, was Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmen konkret tun müssen, um der seit 2021 geltenden gesetzlichen Pflicht zur Krisenfrüherkennung nach § 1 StaRUG nachzukommen. Er ergänzt weitere IDW-Standards zum Thema Sanierung, insbesondere IDW S 6 (Sanierungskonzepte), IDW S 11 (Insolvenzeröffnungsgründe) und IDW PS 340 n.F. (Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG).

20.2 Hintergrund und Entstehung

§ 1 StaRUG verpflichtet die Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmensträger, fortlaufend über die Entwicklung des Unternehmens zu wachen, um den Fortbestand gefährdende Risiken zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Erkennen sie solche Entwicklungen, müssen sie nach § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen und den Überwachungsorganen unverzüglich Bericht erstatten. Betroffen sind alle haftungsbeschränkten Rechtsträger – juristische Personen ebenso wie rechtsfähige Personengesellschaften ohne persönlich haftenden natürlichen Gesellschafter, etwa auch Stiftungen oder Idealvereine (Tz. 1–2).

Eine Pflicht zur Risikoüberwachung gab es in Ansätzen bereits vorher: Das KonTraG von 1998 verankerte eine entsprechende Pflicht für den Vorstand einer Aktiengesellschaft in § 91 Abs. 2 AktG, deren „Ausstrahlungswirkung“ schon damals auch für andere haftungsbeschränkte Gesellschaftsformen angenommen wurde. Mit § 1 StaRUG wurde diese zuvor nur punktuelle Verpflichtung 2021 erstmals für alle haftungsbeschränkten Unternehmensträger gesetzlich normiert und um Mindestanforderungen ergänzt (Tz. 3–4).

Der Gesetzgeber hat offengelassen, wie die Krisenfrüherkennung (KFE) im Einzelnen auszugestalten ist. IDW S 16 schließt diese Lücke: Der Standard legt vor dem Hintergrund von Theorie, Praxis und Rechtsprechung dar, welche Anforderungen § 1

StaRUG an die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement stellt. Er richtet sich in erster Linie an Geschäftsleiter, daneben ausdrücklich auch an beratende Berufsträger wie Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater (Tz. 5).

Wer genau gemeint ist, stellt der Standard klar: Adressat der Pflicht sind allein die „Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs“ – bei einer GmbH also die Geschäftsführer, bei einer AG der Vorstand, bei einer monistischen SE die geschäftsführenden Direktoren. Als haftungsbeschränkte Unternehmensträger gelten neben GmbH und AG auch andere juristische Personen sowie rechtsfähige Personengesellschaften, bei denen kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist – etwa eine GmbH & Co. KG. Erfasst sind darüber hinaus auch Stiftungen, juristische Personen des öffentlichen Rechts und Idealvereine, sofern sie haftungsbeschränkt organisiert sind (Tz. 1–2).

20.3 Verhältnis zu anderen IDW-Verlautbarungen

IDW S 16 steht nicht isoliert, sondern ergänzt ein bestehendes Regelwerk verwandter IDW-Standards und -Hinweise. Für die Praxis lohnt sich ein kurzer Überblick, welche Verlautbarung welche Frage beantwortet – gerade wenn im Einzelfall mehrere Themen zusammentreffen, etwa eine Unternehmensplanung, die Beurteilung der Fortführungsfähigkeit im Rahmen einer Abschlussprüfung und ein Sanierungskonzept zugleich (Tz. 6).

IDW-Verlautbarung	Thema
IDW Praxishinweis 2/2017	Beurteilung einer Unternehmensplanung bei Bewertung, Restrukturierung, Due Diligence und Fairness Opinion.
IDW PS 270 n.F.	Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung.
IDW PS 340 n.F.	Prüfung des Risikofrüherkennungssystems, insbesondere bei Aktiengesellschaften nach § 91 Abs. 2 AktG.
IDW S 6	Anforderungen an Sanierungskonzepte – maßgeblich für das Krisenmanagement bei einer fortgeschrittenen Krise.
IDW S 11	Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung).

20.4 Grundlagen: die Pflicht zur Krisenfrüherkennung

Ziel der Krisenfrüherkennung ist es, dass Geschäftsleiter fortbestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig erkennen können. Da das Gesetz verlangt, bei erkannten Entwicklungen geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, setzt dies einen Prozess voraus, der genau darauf ausgerichtet ist. Nach ständiger BGH-Rechtsprechung sind Geschäftsleiter ohnehin verpflichtet, sich fortlaufend über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu vergewissern (Tz. 8–9).

Für Aktiengesellschaften und vergleichbare Gesellschaften zieht IDW S 16 eine wichtige Verbindung: Die nach § 1 StaRUG geforderte Krisenfrüherkennung ist mit dem Risikofrüherkennungssystem nach § 91 Abs. 2 i. V. m. § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG grundsätzlich vergleichbar. Richtet eine Aktiengesellschaft ein solches Risikofrüherkennungssystem ein, erfüllt sie damit typischerweise auch die Anforderungen des § 1 StaRUG (Tz. 9–10).

Gehört der Unternehmensträger einem Konzern an, sind bei der Krisenfrüherkennung auch die wirtschaftlichen und finanziellen Beziehungen im Konzernverbund zu berücksichtigen – etwa Liefer- und Leistungsbeziehungen, Cash-Pooling oder Patronatserklärungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften (Tz. 14).

Zentrale Voraussetzung für eine wirksame Krisenfrüherkennung ist eine fortlaufende Unternehmensplanung – unabhängig von Rechtsform und Unternehmensgröße. Nur mit einer Planung lassen sich künftige negative Entwicklungen frühzeitig erkennen und mit Chancen und Risiken abgeglichen bewerten. Dabei sind Vermögens-, Finanz- und Ertragsentwicklungen zu berücksichtigen. Diese Planungspflicht ergibt sich neben § 1 StaRUG auch aus § 15a InsO, wonach Geschäftsleiter eine drohende Insolvenzreife jederzeit erkennen können müssen (Tz. 10–11).

Liegen in der Vergangenheit nachhaltige Gewinne vor, ist der Zugriff auf finanzielle Mittel gesichert und droht keine bilanzielle Überschuldung (sogenannte „Schönwetterkriterien“), sind die Anforderungen an die Unternehmensplanung in der Regel gering – eine laufende Beobachtung relevanter Entwicklungen genügt. Sobald jedoch erste Krisenindikatoren auftreten, muss die Geschäftsleitung eine über die bloße Beobachtung hinausgehende Krisenfrüherkennung einschließen

Unternehmensplanung einrichten. Eine Dokumentation ist gesetzlich nicht ausdrücklich vorgeschrieben, aus Nachweis- und Exkulpationsgründen aber dringend zu empfehlen (Tz. 12–13, 17).

20.5 Was gilt als fortbestandsgefährdende Entwicklung?

Eine Entwicklung ist fortbestandsgefährdend, wenn sie ohne Gegenmaßnahmen zu wesentlichen nachteiligen Veränderungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führt und dadurch das Insolvenzrisiko begründet oder erheblich erhöht. Solche Entwicklungen können in jedem Stadium einer Unternehmenskrise auftreten – bereits in der Stakeholder- oder Strategiekrise, also deutlich vor einer Liquiditätskrise und lange bevor tatsächlich Insolvenzeröffnungsgründe vorliegen (Tz. 19–20).

Der Standard unterscheidet drei Auslöser: finanzwirtschaftliche Entwicklungen (etwa eine übermäßige Abhängigkeit von kurzfristigen Krediten, Rating-Verschlechterungen oder Covenant-Verstöße), betriebliche Entwicklungen (zum Beispiel der Verlust wichtiger Kunden oder Lieferanten) sowie sonstige Entwicklungen wie Gesetzesänderungen oder regulatorische Eingriffe. Häufig ergibt sich eine Gefährdung erst aus dem Zusammenwirken mehrerer, für sich genommen unauffälliger Risiken – deshalb ist eine Aggregation aller identifizierten Risiken notwendig. Umgekehrt können sich einzelne Risiken auch teilweise oder vollständig gegenseitig kompensieren (Tz. 21–23).

Die Insolvenzreife ist dabei stets das letzte Stadium einer Unternehmenskrise. Ihr vorgelagert sind, in der Regel nacheinander durchlaufen, die Stakeholderkrise, die Strategiekrise, die Produkt- und Absatzkrise sowie die Erfolgskrise, bevor eine Liquiditätskrise eintritt. Für die Praxis folgt daraus ein einfacher Grundsatz: Je früher eine Entwicklung erkannt wird, desto größer ist der Handlungsspielraum, ihr mit vergleichsweise einfachen Mitteln wirksam zu begegnen (Tz. 20).

20.6 Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung im Unternehmen

Die Krisenfrüherkennung umfasst alle organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur frühzeitigen Identifizierung bestandsgefährdender Risiken, einschließlich der laufenden Überwachung ihrer Wirksamkeit. Da weder der deutsche Gesetzgeber noch das europäische Recht die konkrete Ausgestaltung vorgeben, orientiert sich IDW S 16 an den grundlegenden Elementen allgemeiner Risikomanagementsysteme, wie sie auch beim aktienrechtlichen Risikofrüherkennungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG üblich sind (Tz. 24–25).

Die Bausteine im Überblick

Der Prozess der Krisenfrüherkennung gliedert sich in einen fortlaufenden Kreislauf aus fünf Schritten – Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung, Risikokommunikation sowie Risikoüberwachung und -verbesserung –, der eng mit der fortlaufenden Unternehmensplanung verzahnt ist. Getragen wird dieser Kreislauf von drei strukturellen Elementen: der Risikokultur, klaren Zielen der Krisenfrüherkennung und einer passenden Organisation (Tz. 25, Abb. 1).

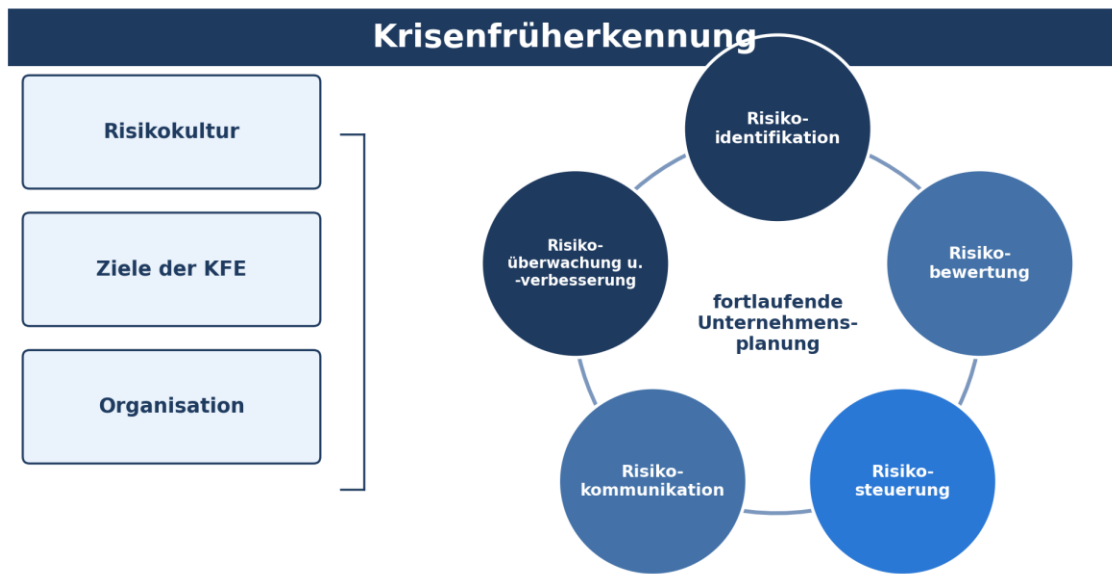


Abbildung 44: Die fünf Prozessschritte der Krisenfrüherkennung, eingebettet in Risikokultur, Ziele der KFE, Organisation und die fortlaufende Unternehmensplanung (eigene Darstellung nach IDW S 16, Tz. 25, Abb. 1).

Baustein	Kurzbeschreibung
Risikokultur	Grundeinstellung und Verhaltensweisen im Umgang mit Risiken; Grundlage für wirksame Gegenmaßnahmen.
Ziele der KFE	Fortbestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig identifizieren, bewerten und ihnen mit Gegenmaßnahmen begegnen.
Organisation	Klare, dokumentierte Verantwortungsbereiche und Rollen mit ausreichenden fachlichen und zeitlichen Ressourcen.
Risikoidentifikation	Regelmäßige, systematische Erfassung von Risiken, einzeln und in ihrem Zusammenwirken.
Risikobewertung	Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit.
Risikosteuerung	Einleitung und Dokumentation geeigneter Gegenmaßnahmen bei fortbestandsgefährdenden Risiken.
Risikokommunikation	Unverzügliche Meldung eilbedürftiger Risiken an die Geschäftsleitung und Bericht an die Überwachungsorgane.
Risikoüberwachung und Verbesserung	Laufender Soll-Ist-Abgleich der Planung sowie Überprüfung und Verbesserung des Prozesses selbst.

Unternehmensplanung: Anforderungen und Grenzen

Die Unternehmensplanung bildet die erwartete – insbesondere die Liquiditäts-)Entwicklung zum Zeitpunkt der Planungserstellung ab. Jeder Planung ist eigen, dass zugrunde gelegte Annahmen nicht eintreten können; maßgeblich ist deshalb nicht die spätere Richtigkeit, sondern die Plausibilität der Annahmen zum Planungszeitpunkt – also ihre Nachvollziehbarkeit, Konsistenz und Widerspruchsfreiheit aus Sicht eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters

(sogenannte Ex-ante-Betrachtung). Eine spätere Abweichung von der Planung – ein „Rückschaufehler“ – darf einem Geschäftsleiter nicht vorgehalten werden, wenn die Entwicklung zum Planungszeitpunkt nicht absehbar war (Tz. 29–31).

Gerade deshalb kommt der Dokumentation eine besondere Bedeutung zu: Nur wer die Annahmen seiner Planung plausibel und nachvollziehbar dokumentiert, kann sich im Streitfall – etwa bei einer Haftung nach § 15b InsO oder in einem Strafverfahren – auf seinen Beurteilungsspielraum berufen. Der Planungshorizont beträgt in entsprechender Anwendung von § 19 Abs. 2 InsO mindestens zwölf Monate; um rechtzeitig gegensteuern zu können, kann ein Zeitraum von 24 Monaten zweckmäßig sein, je nach Geschäftsmodell auch länger (Tz. 32–34).

Die einzelnen Prozessschritte

Risikokultur und Ziele: Die Risikokultur prägt den Umgang mit Risiken im gesamten Unternehmen und bildet die Grundlage für wirksame Gegenmaßnahmen. Ziel der Krisenfrüherkennung ist es, fortbestandsgefährdende Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und ihnen mit Gegenmaßnahmen zu begegnen – gemessen an der unternehmensindividuellen Risikotragfähigkeit, also der maximalen Risikoauswirkung, die das Unternehmen ohne Gefährdung seines Fortbestands verkraften kann (Tz. 36–38).

Organisation: Verantwortungsbereiche und Rollen im Planungsprozess sind klar zu regeln, abzugrenzen und zu dokumentieren; die Beteiligten benötigen die nötige Fachkompetenz und ausreichende zeitliche Ressourcen. Da die Erstellung der Unternehmensplanung meist mehrere Abteilungen einbindet – etwa Vertrieb, Produktion, Personal und Controlling – ist ein strukturierter Prozess mit einer zentralen, zusammenführenden Stelle sinnvoll (Tz. 39–41).

Risikoidentifikation und -bewertung: Risiken sind regelmäßig und systematisch zu identifizieren, dokumentiert und in der Unternehmensplanung abgebildet. Die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund der Risikotragfähigkeit anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Schadenshöhe – qualitative Einschätzungen allein reichen nicht aus. Statt exakter, scheinbarer Punktwerte empfiehlt der Standard Szenarioanalysen oder Planungen in Bandbreiten (Tz. 42–46).

Risikosteuerung und -kommunikation: Gefährden Risiken den Fortbestand, sind geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen und zu dokumentieren, etwa eine Bereinigung des Leistungsportfolios oder Preisverhandlungen mit Lieferanten und Kunden. Eilbedürftige Risikomeldungen sind unverzüglich an die Geschäftsleitung zu melden; erkennt diese eine bestandsgefährdende Entwicklung, hat sie den Überwachungsorganen unverzüglich Bericht zu erstatten (§ 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG) (Tz. 47–48).

Risikoüberwachung und Verbesserung: Prognostizierte und tatsächliche Entwicklungen sind regelmäßig im Soll-Ist-Vergleich abzugleichen; nur so lassen sich Abweichungen erkennen und Gegenmaßnahmen ableiten. Da sich die Risikosituation dynamisch verändert, ist auch der Prozess der Krisenfrüherkennung selbst laufend auf seine Wirksamkeit zu überprüfen und bei Bedarf zu verbessern (Tz. 49–54).

20.7 Krisenmanagement bei einer fortgeschrittenen Krise

Werden fortbestandsgefährdende Entwicklungen erkannt, ist ein Krisenmanagement erforderlich – auch dann, wenn das zugrunde liegende Risiko noch nicht überwiegend wahrscheinlich eingetreten ist, sein Eintritt den Fortbestand im Ernstfall aber gefährden würde. Verdichten sich die Entwicklungen zu einer fortgeschrittenen Krise – insbesondere einer Ertrags- oder Liquiditätskrise – reicht die Risikosteuerung im Rahmen der Krisenfrüherkennung nicht mehr aus; es werden weitergehende Maßnahmen nötig, etwa Teilbetriebsschließungen, Kurzarbeit, Stundungen oder Prolongationen. Spätestens dann haben die Geschäftsleiter auch zu prüfen, ob Insolvenzeröffnungsgründe vorliegen. Bereits in einem frühen Krisenstadium kann zudem die Anwendung des Restrukturierungs- und Stabilisierungsrahmens nach dem StaRUG selbst zweckdienlich sein, um einer Krise frühzeitig zu begegnen (Tz. 55–56, 16).

Um eine fortgeschrittene Krise zu überwinden, müssen die Geschäftsleiter fünf Kernanforderungen erfüllen: die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage analysieren, Krisenstadium und -ursachen sowie eine mögliche Insolvenzgefährdung bestimmen, ein Leitbild des sanierten Unternehmens entwickeln, Maßnahmen zur Abwendung der Insolvenzgefahr identifizieren und einen integrierten Unternehmensplan erstellen, der zeigt, ob diese Maßnahmen ausreichen. Diese Anforderungen entsprechen den Kernbestandteilen eines Sanierungskonzepts nach IDW S 6, auf den der Standard insoweit verweist. Bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung besteht zudem die Pflicht, einen Insolvenzantrag zu stellen; bei nur drohender Zahlungsunfähigkeit kann alternativ ein StaRUG-Verfahren eingeleitet werden (Tz. 57–60).

20.8 Skalierung: Was gilt für kleine und mittlere Unternehmen?

Die gesetzlichen Vorgaben zur Krisenfrüherkennung gelten für alle haftungsbeschränkten Unternehmensträger – doch der Gesetzgeber erkennt ausdrücklich an, dass Ausformung und Reichweite der Pflicht von Größe, Branche, Struktur und Rechtsform abhängen. Gerade kleineren Unternehmen erlauben die überschaubaren Verhältnisse häufig, den Anforderungen auch ohne aufwendige organisatorische Vorkehrungen gerecht zu werden – eine Ausnahme von der Pflicht als solcher gibt es dafür aber nicht (Tz. 61–63).

Kennzeichnend für KMU sind eine geringere Komplexität, eine übersichtlichere Geschäftstätigkeit und eine starke Personenbezogenheit, etwa bei einer Gesellschafter-Geschäftsführung ohne eigene Innenrevision. Der Planungsprozess wird dadurch schlanker: Er läuft häufig direkt über die Geschäftsleitung oder die kaufmännische Leitung, bindet nur wenige Personen ein, und in einer nicht fortgeschrittenen Krise kann bereits eine reine Liquiditätsplanung ausreichen – solange Vermögens-, Finanz- und Ertragsentwicklungen im Blick bleiben. Auch im Krisenmanagement gelten die Kernanforderungen des IDW S 6 uneingeschränkt weiter; sie fallen bei einem einzigen Geschäftsfeld mit überschaubarer Produktpalette aber naturgemäß weniger umfangreich aus als bei einem komplexen Konzern (Tz. 64–66).

20.9 Bedeutung für Credit- und Forderungsmanager

Für die Praxis des Credit Managements bestätigt IDW S 16 zwei Dinge, die dieses Buch an anderer Stelle bereits ausführlich behandelt: Erstens ist Krisenfrüherkennung keine Kür, sondern seit § 1 StaRUG eine gesetzliche Pflicht der Geschäftsleitung – mit persönlicher Haftung bei Versäumnissen. Zweitens folgt eine wirksame Krisenfrüherkennung überall demselben Muster: Risiken systematisch erfassen, anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewerten, geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen und den ganzen Prozess fortlaufend überwachen – exakt die Logik, die auch der Risiko-Jour-fixe, die Watch-List und die Risiko- und Bonitätslandkarte in diesem Buch verfolgen.

Für Credit- und Forderungsmanager lohnt sich der Blick auf IDW S 16 in zweierlei Hinsicht: zum einen, weil sie die Zahlungsfähigkeit und Bonität ihrer Kunden auch daran einschätzen können, ob dort eine erkennbare Krisenfrüherkennung existiert – etwa wenn ein Kunde plausibel über seine eigene Planung und Risikolage Auskunft geben kann. Zum anderen, weil dieselben Pflichten unmittelbar für das eigene Unternehmen gelten: Wer die in diesem Buch beschriebenen Instrumente konsequent nutzt, erfüllt zugleich wesentliche Anforderungen, die IDW S 16 an eine ordnungsgemäße Krisenfrüherkennung nach § 1 StaRUG stellt.

20.10 Checkliste für die Praxis

Die folgende Checkliste fasst die wichtigsten Handlungsfelder aus IDW S 16 zusammen – als schnelle Orientierung, nicht als abschließende Umsetzungsanleitung.

Handlungsfeld	Worauf es ankommt
Unternehmensplanung	Liegt eine fortlaufende, plausible Planung für mindestens 12, besser 24 Monate vor?
Dokumentation	Sind Annahmen, Risiken und Gegenmaßnahmen so dokumentiert, dass sie im Streitfall nachvollziehbar sind?
Organisation	Sind Verantwortlichkeiten für Planung, Risikoerfassung und Berichtswege klar geregelt?
Risikoerfassung	Werden finanzwirtschaftliche, betriebliche und sonstige Risiken regelmäßig und systematisch erfasst?
Bewertung	Werden Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet statt nur qualitativ eingeschätzt?
Berichtswege	Ist sichergestellt, dass eilbedürftige Risikomeldungen unverzüglich die Geschäftsleitung erreichen?
Reaktion	Gibt es einen klaren Ablauf, wenn eine fortbestandsgefährdende Entwicklung erkannt wird – bis hin zur Prüfung von Insolvenzeröffnungsgründen?

Skalierung

Ist die Ausgestaltung erkennbar an Größe, Komplexität und Krisenstadium des Unternehmens angepasst – auch bei einem schlanken KMU-Prozess?

Diese Zusammenfassung beruht auf: IDW Standard „Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG (IDW S 16)“, Stand: 08.09.2025, © IDW Verlag GmbH, Düsseldorf. Die Textziffern (Tz.) verweisen auf die Nummerierung des Originaldokuments. Diese Zusammenfassung ersetzt nicht die Lektüre des vollständigen Standards und keine Rechtsberatung.

Vorläufiger Entwurf

Schlusswort

Früherkennung ist kein einmaliges Projekt, das nach der Einführung abgeschlossen ist. Sie ist eine Führungsaufgabe, die dauerhaft gepflegt werden muss – durch eine fokussierte Watch-List, einen regelmäßigen Risiko-Jour-fixe und die Bereitschaft, unbequeme Beobachtungen offen anzusprechen, statt sie zu verdrängen.

Die in diesem Buch beschriebenen Werkzeuge – von der Risiko- und Bonitätslandkarte über die Früherkennungstreppe bis zu den Krisenstadien und den dazugehörigen Reaktionsmustern – funktionieren nur, wenn sie zur Gewohnheit werden. Ein gutes System ist dabei kein System, das alles erfasst, sondern eines, das die wenigen wirklich relevanten Signale zuverlässig sichtbar macht und klare Zuständigkeiten für den nächsten Schritt definiert.

Mit dem StaRUG ist aus dieser unternehmerischen Empfehlung zusätzlich eine rechtliche Verpflichtung der Geschäftsleitung geworden. Das ist kein Grund zur Beunruhigung, sondern eine zusätzliche Bestätigung: Wer Risiken systematisch beobachtet, Kunden auf Augenhöhe anspricht und Entscheidungen dokumentiert, erfüllt nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern handelt schlicht kaufmännisch klug.

Nicht jede Kundenkrise lässt sich verhindern, und das ist auch nicht das Ziel eines Frühwarnsystems. Das Ziel ist, vermeidbare Überraschungen zu vermeiden und im Ernstfall handlungsfähig zu bleiben – mit gesicherten Forderungen, angepassten Kreditlimits und einer Kommunikation, die auf Vertrauen statt auf Vorwürfen aufbaut.

Ich danke allen, die durch ihre Fragen in Seminaren und Beratungsgesprächen zu diesem Leitfaden beigetragen haben. Wenn Sie aus diesem Buch auch nur eine einzige Beobachtung mitnehmen, die Sie künftig früher ernst nehmen, hat es seinen Zweck erfüllt.

Rudolf Müller

Vorläufiger Entwurf

Glossar

Die folgenden Begriffe werden in diesem Buch verwendet und hier zum Nachschlagen kurz erläutert.

Begriff	Erläuterung
Bonität	Die wirtschaftliche Fähigkeit und Bereitschaft eines Kunden, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Bonitätsauskünfte verdichten diese Einschätzung häufig zu einem Index oder einer Ausfallwahrscheinlichkeit (PD-Wert).
D&O-Versicherung	Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für Organe eines Unternehmens, etwa Geschäftsführung und Vorstand. Sie bietet keinen verlässlichen Schutz vor den persönlichen Haftungsfolgen einer unterlassenen Krisenfrüherkennung.
Debitorenportfolio	Die Gesamtheit aller Forderungen und eingeräumten Handelskredite eines Unternehmens gegenüber seinen Kunden, betrachtet als steuerbares Risikoportfolio statt als Einzelfälle.
Eigentumsvorbehalt	Vereinbarung, nach der eine gelieferte Ware bis zur vollständigen Bezahlung im Eigentum des Lieferanten verbleibt. Ein verbreitetes, vergleichsweise günstiges Sicherungsinstrument mit rechtlichen Grenzen bei Weiterverarbeitung oder Weiterverkauf.
Ertragskrise	Krisenstadium, in dem sich sinkende Erträge in Jahresfehlbeträgen, einem sinkenden Cash-Flow und einer wachsenden Fixkostenbelastung niederschlagen.
Factoring	Verkauf von Forderungen an einen Factoringanbieter gegen sofortige Liquidität. Reduziert das Ausfallrisiko und beschleunigt den Zahlungseingang, ist aber mit Kosten verbunden.
Forderungsabtretung (Zession)	Übertragung einer Forderung von einem Gläubiger auf einen Dritten, etwa zur Absicherung eines Kredits. Kann für den betroffenen Kunden unangenehm auffallen, ist aber schnell umsetzbar.
Fortbestandsgefährdende Entwicklung	Eine Entwicklung, die ohne Gegenmaßnahmen zu wesentlichen nachteiligen Veränderungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führt und dadurch das Insolvenzrisiko begründet oder erheblich erhöht (IDW S 16).
Fortbestehensprognose	Zukunftsgerichtete Einschätzung, ob ein Unternehmen voraussichtlich zahlungsfähig bleibt. Zentrales Element der nach dem StaRUG geforderten Unternehmens- und Liquiditätsplanung.
Früherkennungstreppe	Vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) entwickeltes Werkzeug mit neun Stufen in drei Bereichen (Früherkennung, Späterkennung, Sehr-Späterkennung) zur Einschätzung der Insolvenzgefährdung eines Unternehmens.
Frühwarnsystem	Organisatorischer Prozess, der relevante Risikosignale systematisch erfasst, bewertet und in klar geregelte Eskalations- und Entscheidungswege überführt.

GRC (Governance, Risk und Compliance)	Sammelbegriff für Software und Prozesse, die Unternehmensführung, Risikomanagement und Regelkonformität technisch unterstützen, etwa durch zentrale Risikodatenbanken und automatisiertes Monitoring.
Handelskredit	Der einem Kunden eingeräumte Zahlungsaufschub bzw. das Zahlungsziel für gelieferte Waren oder Leistungen, faktisch ein kurzfristiger Lieferantenkredit.
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V., die berufsständische Organisation der Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer in Deutschland. Entwickelt unter anderem Fachstandards zu Prüfung, Rechnungslegung, Bewertung und Sanierung.
IDW S 16	IDW Standard „Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG“ (Stand: 08.09.2025). Konkretisiert, welche Anforderungen § 1 StaRUG an die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement stellt.
Inkongruente Deckung	Sicherung oder Befriedigung eines Gläubigers, auf die er in dieser Form keinen Anspruch hatte. Unterliegt nach § 131 InsO strengeren Anfechtungsvoraussetzungen als die kongruente Deckung.
Insolvenzanfechtung	Recht des Insolvenzverwalters, vor der Insolvenz vorgenommene Rechtshandlungen rückgängig zu machen, um die gleichmäßige Befriedigung aller Gläubiger wiederherzustellen. Setzt kein Fehlverhalten des Begünstigten voraus.
Insolvenzverwalter	Von Gericht bestellte Person, die nach Eröffnung eines Insolvenzverfahrens das Vermögen des Schuldners verwaltet und verwertet, sofern keine Eigenverwaltung angeordnet ist.
Kongruente Deckung	Sicherung oder Befriedigung eines Gläubigers, auf die er einen vertraglichen Anspruch in genau dieser Form hatte. Anfechtbar nach § 130 InsO, wenn sie innerhalb der letzten drei Monate vor Antragstellung erfolgte und der Gläubiger die Zahlungsunfähigkeit kannte.
Kreditlimit	Die maximale Forderungshöhe, bis zu der ein Unternehmen einem Kunden Waren oder Leistungen auf Ziel liefert, ohne zusätzliche Absicherung oder Freigabe zu verlangen.
Krisenstadien	Die typischerweise aufeinanderfolgenden Phasen einer Unternehmenskrise: Stakeholderkrise, Strategiekrise, Rentabilitäts- bzw. Produkt- und Absatzkrise, Ertragskrise und Liquiditätskrise – bis hin zur Insolvenz.
Lieferantenpool	Freiwilliger Zusammenschluss mehrerer Lieferanten desselben insolventen Abnehmers zur gebündelten Durchsetzung ihrer Eigentumsvorbehalts- und Absonderungsrechte. Erzielt in der Praxis regelmäßig höhere Quoten als eine Einzeldurchsetzung.

Liquiditätskrise	Fortgeschrittenes Krisenstadium, in dem die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens akut gefährdet ist, erkennbar unter anderem an Kreditüberziehungen, verändertem Zahlungsverhalten und zunehmenden Mahnungen.
Masseunzulänglichkeit	Sonderfall in einem eröffneten Insolvenzverfahren, in dem die Insolvenzmasse nicht mehr ausreicht, um alle Masseverbindlichkeiten zu decken. Massegläubiger erhalten dann nur noch eine Quote.
Masseverbindlichkeit	Verbindlichkeit, die nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens neu begründet wird, etwa aus einem mit dem Insolvenzverwalter geschlossenen Geschäft. Wird bevorzugt aus der Insolvenzmasse befriedigt.
Monitoring	Die laufende, meist wiederkehrende Beobachtung festgelegter Kennzahlen und Beobachtungspunkte, um Veränderungen im Risikoprofil eines Kunden frühzeitig zu erkennen.
PD-Wert (Ausfallwahrscheinlichkeit)	Probability of Default: die statistisch geschätzte Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums zahlungsunfähig wird. Zentrale Eingangsgröße für die Berechnung des Schadensrisikos.
Rentabilitätskrise	Krisenstadium, in dem Umsatz- und Eigenkapitalrenditen sinken, Kapital in lukrativere Verwendungen abwandert und sich Anteilseigner oder Führungskräfte zurückziehen.
Risiko- und Bonitätslandkarte	Grafische Darstellung des gesamten Debitorenbestands, bei der Kunden nach Forderungsvolumen und Ausfallrisiko in einer Vier-Felder-Matrix verortet werden, um Prioritäten sichtbar zu machen.
Risiko-Jour-fixe	Regelmäßiger, meist bereichsübergreifender Termin, in dem Finance, Vertrieb und weitere Fachbereiche Beobachtungen zu Kunden gemeinsam bewerten und Maßnahmen abstimmen.
Risikofrüherkennungssystem	System zur frühzeitigen Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen, das der Vorstand einer Aktiengesellschaft nach § 91 Abs. 2 AktG einzurichten hat. Mit der Krisenfrüherkennung nach § 1 StaRUG grundsätzlich vergleichbar.
Sachwalter	Von Gericht bestellte Aufsichtsperson in einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Anders als ein Insolvenzverwalter übernimmt der Sachwalter nicht selbst die Geschäftsführung, sondern überwacht sie.
Schadensrisiko	Zentrale Steuerungsgröße im Forderungsmanagement: das Produkt aus der potenziellen Schadenshöhe (Forderungs- und Auftragsbestand abzüglich Sicherheiten) und der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kunden.
Sicherungsübereignung	Übertragung des Eigentums an einer beweglichen Sache zur Sicherung einer Forderung, wobei der Schuldner die Sache weiter nutzen darf. Vergleichsweise aufwändig, aber relativ sicher.

Stakeholderkrise	Frühestes Krisenstadium, geprägt durch Konflikte zwischen Interessengruppen – etwa zwischen Gesellschaftern, im Management oder zwischen Unternehmen und Kapitalgebern.
StaRUG	Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen. Verpflichtet die Geschäftsleitung seit dem 1. Januar 2021, eine drohende Bestandsgefährdung frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.
Strategiekrise	Krisenstadium, das durch eine fehlende oder fehlerhaft umgesetzte Unternehmensstrategie, verpasste Marktentwicklungen oder ausbleibende Investitionen gekennzeichnet ist.
Vorsatzanfechtung	Anfechtungstatbestand nach § 133 InsO mit einer Rückwirkung von bis zu zehn Jahren vor Antragstellung, wenn der Schuldner Gläubiger vorsätzlich benachteiligt hat und der Begünstigte davon wusste.
Warenkreditversicherung	Versicherung, die Lieferanten gegen den Forderungsausfall durch zahlungsunfähige Kunden absichert. Für den Kunden im Regelfall nicht sichtbar, gilt als sicheres, aber vergleichsweise unflexibles Instrument.
Watch-List	Fokussierte, bewusst kurz gehaltene Liste von Kunden mit erhöhtem Beobachtungsbedarf, auf die sich das Monitoring vorrangig konzentriert.

Vorläufiger

Stichwortverzeichnis

Bonität.....	2
.....	6
.....	8
.....	10
.....	10
D&O-Versicherung.....	36
Eigentumsvorbehalt	32
.....	46
Ertragskrise	15
.....	22
Factoring	23
.....	31
.....	32
Forderungsabtretung	32
Fortbestandsgefährdende Entwicklung	54
Fortbestehensprognose	35
Früherkennungstreppe	28
.....	59
Frühwarnsystem	2
.....	6
.....	7
.....	18
.....	37
GRC	39
Handelskredit.....	24

IDW S 16	53
Insolvenzanfechtung	32
.....	42
Kreditlimit	9
.....	15
.....	20
.....	26
.....	51
Krisenstadien	6
.....	12
.....	20
.....	59
Lieferantenpool	47
Liquiditätskrise	11
.....	20
.....	54
Mahnverfahren	24
Masseunzulänglichkeit	41
Masseverbindlichkeit	46
Monitoring	6
.....	39
.....	49
.....	51
Rentabilitätskrise	14
Risiko- und Bonitätslandkarte	2
.....	10
.....	57

.....	59
Risiko-Jour-fixe	28
.....	50
.....	51
.....	57
.....	59
Risikofrüherkennungssystem	52
Schadensrisiko	6
.....	9
.....	51
Sicherheiten	2
.....	6
.....	8
.....	9
.....	10
Sicherungsübereignung	32
Stakeholderkrise	13
.....	54
StaRUG	2
.....	34
.....	52
.....	59
Strategiekrise	11
.....	54
Vorsatzanfechtung	43
.....	43
Warenkreditversicherung	32
.....	46
Watch-List	25
.....	25

.....	49
.....	57
.....	59
Zahlungsverhalten	
.....	2
.....	8
.....	9
.....	16
.....	17

Vorläufiger Entwurf