

Zusammenfassung des Interviews zum Thema Krisenfrüherkennung

mit

Herrn Prof. Dr. Henning Werner

Professor für Transformation, Restrukturierung &
Sanierung am IfUS-Institut
an der SRH University Heidelberg

Datum: 17.03.2025

Format: Videokonferenz via MS-Teams

Interviewer: Herr Valentin Röttger
(Senior Manager, AURICON Group)
Frau Dr. Julia Sophie Gießler-Havemann
(Senior Consultant, AURICON Group)

Welche Prozesse und Maßnahmen empfehlen Sie als absolutes Minimum unternehmerischer Krisenfrüher- kennung im Sinne des §1 StaRUG?

Zunächst möchte ich zusammenfassen, worum es in § 1 des StaRUG im Kern geht. Dies ist die Norm, die das Thema Krisenfrüherkennung grundsätzlich prominenter auf das Tableau gerückt hat. Sie verpflichtet die Geschäftsleitung aller haftungsbeschränkten Unternehmen – unabhängig von deren Größe – sich fortlaufend über die Entwicklung bestandsgefährdender Risiken zu informieren. Sind bestandsgefährdende Risiken identifiziert, besteht außerdem die Verpflichtung, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Dazu sind zwei Dinge unerlässlich: Erstens kann ich die Grundvoraussetzung der Krisenfrüherkennung nach § 1 StaRUG nur erfüllen, wenn ich eine in die Zukunft gerichtete Unternehmensplanung implementiere, die Risiken berücksichtigt und Maßnahmen definiert. Umfang und Tiefe dieser Planung variieren dabei nach Unternehmensgröße und Komplexität des Geschäftsmodells. Zweitens muss ich einen geeigneten Prozess einrichten, der zur Krisenfrüherkennung und zur Umsetzung von Gegenmaßnahmen auch klare Verantwortlichkeiten umfasst.

Wie sollten Risikoidentifikation und der weitere Pro- zess ausgestaltet sein?

Krisenfrüherkennung findet in verschiedenen Dimensionen statt. Zunächst benötige ich als Unternehmer eine übergeordnete, strategische Ebene, auf der ich betrachte, welche Megatrends grundsätzlich auf mein Geschäftsmodell wirken. Hierfür arbeite ich persönlich gerne mit der Megatrend-Map vom Zukunftsinstitut aus Frankfurt.

Als nächstes stellt sich die Frage: Was verändert sich in meinem unmittelbaren Geschäftsumfeld, bspw. in dem Wettbewerb meiner Branche? Ein schönes Instrument zur Analyse dieser Dimension ist z.B. Porter's Five Forces.

Auf der dritten Ebene muss ich mich mit operativen Aspekten befassen, die sich auf die internen Unternehmensverhältnisse beziehen. Diese lassen sich oft gut anhand von Kennzahlen messen – etwa die Entwicklung der Produktivität, Ausschussquoten oder der Krankenstand. Ziel ist es, Veränderungen und potenzielle Risikofaktoren frühzeitig zu erkennen. Dabei sollte die Krisenfrüherkennung nicht ausschließlich auf historischen oder operativen Kennzahlen basieren. Es ist wichtig, auch das größere Gesamtbild im Blick zu behalten. So können z.B. steigende Krankenstände ein Hinweis darauf sein, dass sich Mitarbeitende im Unternehmen nicht wohlfühlen. Ebenso gilt es, unerwartete Entwicklungen, wie aus dem Ruder laufende Reiseaktivitäten, zu identifizieren und in die Analyse einzubeziehen.

Gibt es Branchen, die besonders stark externen Risiken ausgesetzt sind und, wenn ja, woran würden Sie dies festmachen?

Viele Branchen befinden sich derzeit in einem fundamentalen Umbruch der Geschäftsmodelle. Besonders betroffen ist die Automobilzulieferindustrie durch den Wechsel von Verbrennungsmotoren zur Elektromobilität und durch neue Konzepte der Fahrzeugnutzung. Auch die Chemieindustrie oder der stationäre Handel stehen vor großen strukturellen Veränderungen – Letztere z.B. durch den zunehmenden Erfolg des Online-Shoppings, weiter verstärkt durch die Corona-Pandemie.

In diesen Bereichen zeigen sich die Auswirkungen großer Trends – Stichwort Megatrend – bereits deutlich. Unternehmen müssen solche Entwicklungen frühzeitig erkennen und aktiv gestalten, anstatt nur darauf zu reagieren. Damit wären wir bei einem meiner Lieblingsprüche: Besser proaktiv transformieren als später reaktiv restrukturiert zu werden. Wer nicht selbst den Wandel vorantreibt, läuft Gefahr, später zur Restrukturierung gezwungen zu werden. Genau hier setzt die Krisenfrüherkennung an. Sie soll helfen, existenzbedrohende Veränderungen rechtzeitig zu identifizieren, um Unternehmen in die Lage zu versetzen, vorausschauend zu handeln.

Eine reaktive Restrukturierung ist meist auch teurer als eine proaktive Transformation. Gerade kleinere Be- triebe laufen jedoch Gefahr, dies zu übersehen. Inwie- fern agieren Unternehmen nach dem Motto: „Das ha- ben wir immer so gemacht“?

Früher hat das Prinzip „Das haben wir immer so gemacht“ in vielen Branchen tatsächlich gut funktioniert, weil wirtschaftliche Entwicklungen meist schrittweise verliefen. Unternehmen konnten sich über Jahrzehnte auf bewährte Strukturen verlassen, ohne dass tiefgreifende Veränderungen nötig waren. Heute erleben wir in Branchen wie der Automobilindustrie einen Wandel, der in dieser Geschwindigkeit und Tiefe in den letzten 50 oder sogar 100 Jahren nicht vorkam. Was früher funktionierte, kann heute existenzgefährdend sein, wenn Unternehmen nicht rechtzeitig darauf reagieren.

Trotz gesetzlicher Vorgaben wie dem §1 StaRUG, der unabhängig von der Unternehmensgröße zur Krisenfrüherkennung verpflichtet, setzen viele Unternehmen diese Maßnahmen nicht konsequent um. In der Praxis bleibt das Thema oft weit zurück, sowohl hinter den gesetzlichen Anforderungen als auch den operativen Notwendigkeiten. Hier besteht noch erheblicher Aufklärungsbedarf, um Unternehmen langfristig zu sichern.

Gibt es umgekehrt Unternehmen, die Sie als Vorreiter sehen?

Ja, glücklicherweise. Es gibt bereits viele Unternehmen, die ein aktives Krisenfrüherkennungssystem betreiben und eine ausgeprägte Risikokultur mit hoher Sensibilität für mögliche Gefahren haben. Einige stellen wir auf unserer Transformationskonferenz vor. Sie setzen gezielt Maßnahmen um, um ihre Organisation widerstandsfähiger und anpassungsfähiger zu machen – etwa durch eine dezentralere Struktur und mehr Entscheidungskompetenzen auf unteren Ebenen.

Allerdings ist meine Perspektive etwas verzerrt, da wir in der Restrukturierung vor allem mit Unternehmen arbeiten, bei denen genau diese Mechanismen fehlen. In Zeiten zunehmender Marktdynamik und wachsender Komplexität der Wertschöpfung wird es immer wichtiger, das Betriebs- und Organisationsmodell laufend anzupassen. Unternehmen mit starren, hierarchischen Strukturen, in denen Entscheidungen erst durch viele Ebenen eskaliert und weit entfernt vom Markt getroffen werden, sind zunehmend im Nachteil. Während solche Modelle in stabilen Zeiten effizient sein können, fehlt es ihnen in dynamischen Umfeldern an Anpassungsfähigkeit. Vor allem im Mittelstand gibt es noch großen Nachholbedarf.

Sehen Sie die Ursachen für den Nachholbedarf eher in den Unternehmenskulturen oder in mangelhafter situativer Umsetzung?

Es ist beides, aber vor allem ein Bewusstseinsthema. Die Geschäftsführung muss zunächst selbst ein Risikobewusstsein entwickeln und sich vor Augen führen, dass Krisenfrüherkennung notwendig ist. Sie muss einen entsprechenden Plan erstellen und einen Prozess implementieren, um die Früherkennung abzusichern. Durch regelmäßige Kommunikation abgeleiteter Maßnahmen im Unternehmen entsteht schließlich eine Risikokultur, die von der Geschäftsführung vorgelebt wird. Wie alles im Unternehmen fängt auch die Krisenfrüherkennung bei der Führungsebene an. Diese muss sich aktiv mit dem Thema auseinandersetzen.

Wir beobachten häufig, dass Unternehmer durchaus Krisen erkennen, z.B. wenn sich ihre Ergebnisse oder Liquidität verschlechtern. Dennoch werden diese Informationen selten richtig zur Einleitung von Gegenmaßnahmen genutzt. Wie sehen Sie das?

Wir sprechen hier über zwei etwas unterschiedliche, wenn auch verwandte Punkte. Ich habe betont, dass das

Bewusstsein für mögliche Risiken und Veränderungen da sein muss – unabhängig davon, ob gerade eine Krise vorliegt oder nicht. Dabei geht es darum, sich in die Zukunft zu orientieren und proaktiv zu handeln, und ich sehe oft, dass dieses Bewusstsein fehlt. Wenn man jedoch schon von einer Krise betroffen ist, geht es häufig um das Unvermögen, richtig darauf zu reagieren. Viele greifen auf alte Muster zurück, wie zum Beispiel härter zu arbeiten oder einfach mehr zu tun in der Hoffnung, dass die Probleme dadurch von selbst verschwinden. Das führt natürlich nicht zum Ziel. Stattdessen muss man grundlegend und strukturell an die Sache herangehen. Da stimme ich Ihnen vollkommen zu: es fehlt oft an der richtigen Methodik, an einer systematischen, strukturierten Vorgehensweise. Außerdem gibt es häufig eine Scheu, sich externe Hilfe zu holen, solange man nicht dazu gezwungen wird. In der akuten Krise kommt der Impuls zur Veränderung dann oft von außen.

Wie kann man einen typischen Mittelständler, der seine Herausforderung erst in der Krise erkennt, dafür sensibilisieren, dass er seine Herangehensweise ändern sollte?

Ich sehe hierfür zwei zentrale Ansatzpunkte. Erstens muss man verdeutlichen, dass es für bestimmte Unternehmen eine gesetzliche Verpflichtung zur Implementierung eines Krisenfrüherkennungssystem gibt. Zweitens, und das ist für mich der wichtigere Punkt, gibt es stets eine operative Notwendigkeit, sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen, um das Geschäftsmodell langfristig erfolgreich zu betreiben. In einer Welt, die immer dynamischer wird, ist es schlichtweg notwendig, auf Veränderungen einzugehen. Konkrete Beispiele von gescheiterten Unternehmen, bei denen Krisen frühzeitig hätten erkannt werden und aktiv gelöst werden können, verdeutlichen die Dringlichkeit der beiden Ansatzpunkte ebenso wie konsolidierte Statistiken zum durchschnittlichen Zeitversatz zwischen möglicher und tatsächlicher Erkennung negativer Entwicklungen in Unternehmen.

Viele Mittelständler sind so in ihrem Tagesgeschäft verhaftet, dass sie nur von Auftrag zu Auftrag denken und dabei die langfristige Perspektive aus den Augen verlieren. Meine Erfahrung ist außerdem, dass eine gesetzliche Sanktion allein nicht ausreicht, um Unternehmen wirklich zur Veränderung zu bewegen.

Wir müssen letztlich darauf hinweisen, dass die Rahmenbedingungen in vielen Branchen heute ganz anders sind als in der Vergangenheit, da wir wirklich fundamentale Veränderungen erleben. Mit Krisenfrüherkennung ließen sich viele akute Krisen vermeiden, Vermögen sichern und Arbeitsplätze erhalten.

Wie können Unternehmen denn erkennen, welche Dimensionierung eines Krisenfrüherkennungssystems für sie sinnvoll ist?

Die Dimensionierung eines Krisenfrüherkennungssystems muss an die Größe, Komplexität und wirtschaftliche Lage des Unternehmens angepasst werden. Es gibt keine universelle Antwort oder Kennzahl, an der man sich orientieren kann. Klar ist: je weiter man sich in Krisenstadien befindet, desto intensiver muss die wirtschaftliche Entwicklung überwacht werden. Wichtig sind eine zukunftsgerichtete Planung, ein klar definierter Prozess, bei dem Ergebnisse der Krisenfrüherkennung regelmäßig in der Geschäftsleitung diskutiert und daraus Maßnahmen abgeleitet werden, sowie eine Kommunikation der Maßnahmen im Unternehmen.

Auch wenn eine klare Kosten-Nutzen-Abwägung schwer vorzunehmen ist, bleibt der Aufwand, einen Krisenfrüherkennungsprozess zu installieren, grundsätzlich vertretbar und gerechtfertigt – besonders wenn es um die Identifikation potenziell gefährdender Entwicklungen geht. Wirtschaftsprüfer und Berater können sich dabei an dem neuen Entwurfsstandard (ES16) des IDW orientieren.

Glauben Sie, dass Unternehmen mittelfristig noch auf KI in der Krisenfrüherkennung verzichten können?

In Zukunft wird kein Unternehmensprozess mehr ohne KI auskommen, auch nicht die Krisenfrüherkennung. Allerdings ist es wichtig zu unterscheiden, in welchen Bereichen KI-Tools bereits hilfreich sind. Heute unterstützt KI insbesondere bei der Analyse von Marktentwicklungen, Megatrends und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, sowie bei der Auswertung von Daten und Zahlen. Den notwendigen internen Unternehmensprozess zur Krisenfrüherkennung kann sie jedoch noch nicht vollständig automatisiert übernehmen oder ersetzen.

Sehen Sie mittelfristige Trends, bei denen z.B. KI die Krisenfrüherkennung ganzer Ökosysteme integriert? Worauf sollten sich Unternehmen gefasst machen?

Mein Plädoyer ist, das Thema nicht zu „fancy“ oder kompliziert zu diskutieren. Vieles beginnt mit den grundlegenden Hausaufgaben: eine vorausschauende Planung, die Etablierung eines klaren Prozesses und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten. Entscheidend ist, dass sich die Geschäftsführung kontinuierlich mit den Ergebnissen auseinandersetzt und diese aktiv ins Unternehmen trägt, um eine Risikokommunikation und -kultur zu verankern.

KI kann an bestimmten Stellen unterstützen, aber in vielen Unternehmen fehlt es bereits an einem funktionierenden Grundprozess. Bevor über KI nachgedacht wird, sollten vorhandene Informationen im Unternehmen besser genutzt und systematisch ausgewertet werden. Oft mangelt es daran, dass etwa der Vertrieb nicht aktiv eingebunden wird, um Marktveränderungen und Kundenanforderungen systematisch zu erfassen. Schon durch solide Basisprozesse lässt sich hier viel verbessern.