

ANHANG PHASE 0

SELBSTSTÄNDIGKEIT ENTSCHEIDEN

Checklisten, Arbeitsblätter und Selbsttest zu Phase 0

0.1 Checkliste – Ist Ihre Idee schon ein Geschäftsmodell?

Diese Checkliste basiert auf Phase 0 Prüfen Sie ehrlich, ob Ihre Geschäftsidee die drei Grundvoraussetzungen eines tragfähigen Geschäftsmodells erfüllt – oder ob Sie noch im Stadium einer Überschrift stehen.

Beantworten Sie jede Aussage mit Ja oder Nein.

- ☐ Ich kann in einem Satz benennen, welches konkrete Problem ich für wen löse.
- ☐ Ich kenne mindestens drei direkte Wettbewerber – und weiß, worin sich mein Angebot unterscheidet.
- ☐ Ich habe mit mindestens fünf potenziellen Kundinnen oder Kunden über mein Angebot gesprochen – nicht nur mit Freunden und Familie.
- ☐ Mindestens eine dieser Personen hat konkretes Kaufinteresse signalisiert – nicht nur »Tolle Idee!«.
- ☐ Ich kann benennen, womit genau ich Geld verdiene: Leistungen, Produkte, Pakete, Stundensätze.
- ☐ Ich habe marktübliche Preise recherchiert – und weiß, in welcher Bandbreite mein Angebot liegt.
- ☐ Ich kann erklären, über welche Kanäle ich meine ersten Kundinnen gewinnen will.

- ☐ Mein Geschäftsmodell funktioniert auch dann, wenn der erste große Auftrag ausbleibt.
- ☐ Ich habe meine Idee schriftlich beschrieben – nicht nur im Kopf.
- ☐ Ich kann die Frage »Warum sollte jemand genau bei Ihnen kaufen?« überzeugend beantworten.

Auswertung

Ja-Antworten	Einschätzung	Handlungsempfehlung
8–10	Geschäftsmodell steht	Weiter zu Checkliste 0.2 – Unternehmerlohn und Liquidität prüfen.
4–7	Idee vorhanden, Modell unscharf	Zielgruppe schärfen, Preise recherchieren, erste Testkundinnen ansprechen, noch nicht kündigen.
0–3	Überschrift, noch kein Geschäftsmodell	Zurück zu Phase 0 Klären Sie zuerst Problem, Zielgruppe und Angebot, bevor Sie weitere Schritte gehen.

0.2 Arbeitsblatt – Unternehmerlohn und Liquiditätsrechnung vor Gründung

Anweisung: Dieses Arbeitsblatt basiert auf Phase 0. Ihr Unternehmerlohn ist kein Restposten – er ist eine Pflichtposition. Rechnen Sie rückwärts: vom Leben zum Preis.

Block A – Was kostet Ihr Leben pro Monat?

Kostenposition	Monatlicher Betrag
Miete / Wohnkosten	_____ €
Krankenversicherung (Selbstständigen-Tarif)	_____ €
Altersvorsorge	_____ €
Lebenshaltung (Lebensmittel, Kleidung, Haushalt)	_____ €
Mobilität (Auto, ÖPNV)	_____ €
Versicherungen (Haftpflicht, BU etc.)	_____ €
Kinder / Unterhalt / Betreuung	_____ €
Kredite / laufende Raten	_____ €

Kostenposition	Monatlicher Betrag
Rücklagen privat (Urlaub, Reparaturen, Puffer)	_____ €
Sonstiges	_____ €
SUMME = Ihr Mindest-Unternehmerlohn (netto)	_____ €

Block B – Was muss Ihr Unternehmen erwirtschaften?

Position	Monatlich
Ihr Mindest-Unternehmerlohn (netto, aus Block A)	_____ €
+ Einkommensteuer / Solidaritätszuschlag (geschätzt 30–35 %)	_____ €
+ Gewerbesteuer (falls gewerblich, geschätzt)	_____ €
= Brutto-Unternehmerlohn	_____ €
+ Betriebliche Fixkosten (Miete, Software, Versicherung, Steuerberater)	_____ €
+ Variable Kosten (Material, Fremdleistungen)	_____ €
+ Rücklage für Steuernachzahlungen (separates Konto!)	_____ €
= MONATLICHER MINDESTUMSATZ	_____ €

Block C – Realitätscheck

Welchen Preis können Sie pro Auftrag / Stunde / Paket realistisch verlangen? _____ €

Wie viele Aufträge / Stunden / Kunden brauchen Sie pro Monat, um den Mindestumsatz zu erreichen? _____

- ☐ Ist diese Auslastung realistisch – auch in den ersten 12 Monaten?
Ja / Nein

Wie viele Monate können Sie eine Anlaufphase ohne nennenswerten Umsatz überbrücken? _____ Monate

Welche Reserven oder Kreditlinien stehen Ihnen dafür zur Verfügung? _____ €

PRINZIP

Wenn Ihre geplanten Preise und die realistisch erreichbare Auslastung Ihren Mindest-Unternehmerlohn nach Steuern und Fixkosten

nicht tragen können, ist Ihre Idee noch kein tragfähiges Geschäftsmodell – sondern ein Herzensprojekt mit Finanzierungslücke.

0.3 Selbsttest – Passt Ihre Selbstständigkeit zu Ihrem Leben?

Anweisung: Dieser Selbsttest basiert auf Phase 0. Viele Gründungen scheitern nicht am Geschäftsmodell, sondern daran, dass das Leben außen herum nicht mitgedacht wurde. Beantworten Sie jede Frage ehrlich mit Ja oder Nein.

Block A – Zeit und Belastbarkeit

- ☐ Ich weiß, wie viele Stunden pro Woche ich realistisch arbeiten kann – mit allen privaten Verpflichtungen.
- ☐ Ich habe mit meiner Partnerin / meinem Partner / meiner Familie offen über die Konsequenzen der Selbstständigkeit gesprochen.
- ☐ Es gibt einen Plan für Kinderbetreuung / Pflege / häusliche Aufgaben, der nicht nur auf Hoffnung basiert.
- ☐ Ich habe einen Plan B, falls mein privates Unterstützungssystem ausfällt (Krankheit, Trennung, Umzug).
- ☐ Ich bin bereit, in den ersten 12–24 Monaten weniger zu verdienen als im Angestelltenverhältnis.

Block B – Finanzielle Absicherung

- ☐ Ich kenne meine monatlichen privaten Fixkosten auf den Euro genau.
- ☐ Ich habe Rücklagen, die mindestens 6 Monate Lebenshaltung abdecken – oder einen konkreten Plan, wie ich die Anlaufphase finanziere.
- ☐ Ich weiß, was meine Krankenversicherung als Selbstständiger kostet.
- ☐ Ich habe Altersvorsorge eingeplant – nicht als »später mal«, sondern als feste Position.

- ☐ Laufende Kredite oder Unterhaltspflichten sind in meiner Planung berücksichtigt.

Block C – Persönliche Belastbarkeit und Muster

- ☐ Ich kann mit Unsicherheit umgehen – auch über Wochen, in denen kein Auftrag kommt.
- ☐ Ich neige nicht dazu, unangenehme Themen (Finanzen, Konflikte, Entscheidungen) aufzuschieben.
- ☐ Ich habe mindestens eine Vertrauensperson, mit der ich offen über Sorgen und Zweifel sprechen kann.
- ☐ Meine Gesundheit (körperlich und psychisch) ist stabil genug für die Belastung einer Gründung.
- ☐ Ich bin bereit, mir professionelle Hilfe zu holen (Steuerberatung, IHK/HWK-Gründungsberatung, ggf. Coaching), wenn ich allein nicht weiterkomme.

Auswertung

Ja-Antworten	Einschätzung	Handlungsempfehlung
12–15	Gute Passung	Ihre Lebensrealität trägt den Start. Bleiben Sie wachsam – und wiederholen Sie diesen Test nach 6 Monaten.
7–11	Lücken vorhanden	Klären Sie die offenen Punkte, bevor Sie starten. Besonders kritisch: Block B (Finanzen) und Block C (Gesundheit/Muster).
0–6	Hohes Risiko	Ihre Selbstständigkeit passt derzeit nicht zu Ihrem Leben. Das ist kein Scheitern – sondern ein Warnsignal. Klären Sie zuerst die Rahmenbedingungen.

0.4 Entscheidungsmatrix – Gründung oder Übernahme?

Diese Matrix basiert auf Phase 0. Bewerten Sie jede Aussage mit 0 (trifft nicht zu), 1 (teilweise) oder 2 (trifft voll zu).

Weg 1: Neugründung

- ☐ Ich will maximale Gestaltungsfreiheit – von der Marke bis zur Unternehmenskultur. 0 / 1 / 2
- ☐ Ich habe einen langen Atem und kann 12–24 Monate Aufbauzeit finanziell überbrücken. 0 / 1 / 2
- ☐ Ich bin bereit, Kunden, Prozesse und Team komplett von null aufzubauen. 0 / 1 / 2
- ☐ Ich habe keine bestimmte Branche oder Region, in der ich zwingend ein bestehendes Unternehmen brauche. 0 / 1 / 2
- ☐ Fehler der ersten Jahre sehe ich als Lernkosten – nicht als Bedrohung. 0 / 1 / 2

Summe Weg 1: ____ / 10

Weg 2: Übernahme/Nachfolge

- ☐ Ich möchte von Anfang an auf bestehende Kunden, Strukturen und Mitarbeitende zurückgreifen. 0 / 1 / 2
- ☐ Ich bin bereit, Altlasten (Investitionsstau, Teamkonflikte, veraltete Prozesse) zu übernehmen und zu lösen. 0 / 1 / 2
- ☐ Ich habe Zugang zu Finanzierung für einen Kaufpreis oder kenne Förderprogramme (z. B. KfW). 0 / 1 / 2
- ☐ Mir ist wichtig, schneller in den laufenden Betrieb zu kommen, statt alles selbst aufzubauen. 0 / 1 / 2
- ☐ Ich bin bereit, mich in eine bestehende Unternehmenskultur einzuarbeiten und sie schrittweise zu verändern. 0 / 1 / 2

Summe Weg 2: ____ / 10

Auswertung

Höchste Punktzahl bei Weg 1: Neugründung passt besser zu Ihnen. Planen Sie ausreichend Reserven für die Aufbauphase ein (0.2 Arbeitsblatt).

Höchste Punktzahl bei Weg 2: Übernahme/Nachfolge ist Ihr Weg. Lassen Sie unbedingt eine Due Diligence durchführen, bevor Sie unterschreiben (→ Kapitel).

Ähnliche Punktzahlen: Beide Wege sind denkbar. Geben Sie sich 4–8 Wochen, um beide Optionen systematisch zu prüfen – nicht aus dem Bauch heraus.

0.5 Reflexionsbogen – Ihre Erfolgssäur

0: Klarheit und Entscheidung

Dieser Reflexionsbogen basiert auf Phase 0. Erfolgssäur 0 besteht aus zwei Teilen: Klarheit gewinnen – und dann entscheiden. Nehmen Sie sich 30 Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen schriftlich.

Teil 1 – Klarheit

1. In welchen Bereichen beschönige ich meine aktuelle Situation noch – bei Zahlen, Zeit oder Belastbarkeit?

Meine Antwort:

2. Welche eine Entscheidung vermeide ich seit Wochen oder Monaten, obwohl ich weiß, dass sie fällig ist?

Meine Antwort:

3. Was ist mein größtes Risiko – und was passiert, wenn es eintritt?

Meine Antwort:

Teil 2 – Entscheidung

Meine Entscheidung lautet (in einem Satz):

Welche drei konkreten Schritte gehe ich in den nächsten 7 Tagen?

Schritt 1:

_____ | Umsetzung bis: _____

Schritt 2:

_____ | Umsetzung bis: _____

Schritt 3:

_____ | Umsetzung bis: _____

PRINZIP

Klarheit ohne Umsetzung bleibt ein guter Vorsatz. Umsetzung ohne Klarheit führt in Aktionismus. Erfolg entsteht, wenn beides zusammenkommt.

72-Stunden-Weichenstellung Phase 0

Sie haben Phase 0 gelesen. Jetzt setzen Sie die erste Erfolgszäsur – in drei Tagen.

In den nächsten 24 Stunden

- ☐ Schreiben Sie Ihre Geschäftsidee in drei Sätzen auf: Problem – Zielgruppe – Angebot.
- ☐ Berechnen Sie Ihren Mindest-Unternehmerlohn (→ 0.2 Arbeitsblatt, Block A).
- ☐ Sprechen Sie mit Ihrer Partnerin/Ihrem Partner/Ihrer Familie über Ihre Pläne – offen und ehrlich.

In den nächsten 48 Stunden

- ☐ Recherchieren Sie marktübliche Preise für Ihr Angebot – mindestens fünf Vergleichswerte.

- ☐ Rechnen Sie durch: Wie viele Aufträge/Kunden brauchen Sie pro Monat? (0.2 Arbeitsblatt, Block C)
- ☐ Prüfen Sie Ihre Rücklagen: Wie viele Monate können Sie die Anlaufphase überbrücken?

In den nächsten 72 Stunden

- ☐ Füllen Sie den Selbsttest 0.3 aus – ehrlich, nicht optimistisch.
- ☐ Entscheiden Sie: Gründung oder Übernahme? (0.4 Entscheidungsmatrix)
- ☐ Beantworten Sie die drei Reflexionsfragen aus 0.5 Reflexionsbogen – schriftlich.
- ☐ Vereinbaren Sie einen Termin mit einer Steuerberaterin oder einem Steuerberater für die nächsten 14 Tage. Ergänzend: IHK/HWK-Gründungsberatung nutzen (kostenlos oder gefördert). Achtung: »Gründungsberater« ist keine geschützte Berufsbezeichnung – prüfen Sie Qualifikation und Referenzen.

Ihre persönliche Turnaround-Entscheidung: Phase 0 endet nicht mit Lesen – sondern mit einer Entscheidung. Welche Erfolgszäsur setzen Sie heute?

ANHANG KAPITEL 1

DIE ERSTEN 1000 TAGE

Checklisten, Arbeitsblätter und Selbsttests zu Phase I

1.1 Checkliste – Liquiditätswarnsignale in den ersten 1000 Tagen

Nutzen Sie diese Checkliste monatlich, um Liquiditätsrisiken frühzeitig zu erkennen. Kreuzen Sie an, welche Aussagen auf Ihre aktuelle Situation zutreffen.

- ☐ Der Kontostand sinkt über drei Monate hinweg kontinuierlich.
- ☐ Offene Forderungen übersteigen 30 Tage Zahlungsziel.
- ☐ Sie schieben Zahlungen an Lieferanten auf.
- ☐ Steuerzahlungen werden aufgeschoben oder vergessen.
- ☐ Sie denken häufig: »Nächsten Monat wird es besser.«
- ☐ Privatentnahmen übersteigen Ihr geplantes Gehalt.
- ☐ Sie nutzen private Rücklagen, um Betriebskosten zu decken.
- ☐ Rechnungen werden später geschrieben als früher.
- ☐ Zahlungserinnerungen von Lieferanten häufen sich.
- ☐ Sie haben keinen Überblick über kommende Zahlungsverpflichtungen.

Auswertung

Anzahl Treffer	Einschätzung	Handlungsempfehlung
0–2 Punkte	Grüner Bereich	Weiter so. Behalten Sie die monatliche Routine bei.
3–5 Punkte	Gelber Bereich	Achtung, Handlungsbedarf. Arbeiten Sie Checkliste (1.2) durch und setzen Sie sofort um.
6+ Punkte	Roter Bereich	Sofortmaßnahmen erforderlich. Holen Sie sich innerhalb von 48 Stunden externe Hilfe: Steuerberatung (Zahlenbasis) und – falls Zahlungsunfähigkeit droht – Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht (Haftungsfragen, Fristen).

1.2 Checkliste – Steuer- und Rücklagenplanung

Diese Checkliste basiert auf Kapitel (zweite und dritte Säule). Überprüfen Sie monatlich, ob Sie Ihre steuerlichen und finanziellen Pflichten im Griff haben.

Ihre monatliche Steuer-Routine

- ☐ Ich habe ein separates Steuerkonto eingerichtet.
- ☐ Ich überweise monatlich 30–40 % meines Gewinns auf das Steuerkonto.
- ☐ Ich führe ein einfaches Gewinn-und-Verlust-Tracking.
- ☐ Ich weiß, wann welche Steuerzahlungen fällig sind (USt-VA, ESt-Vorauszahlungen).
- ☐ Ich habe Rückstellungen für Jahresabschluss und Steuerberater gebildet.
- ☐ Mein Steuerberater erhält regelmäßig aktuelle Unterlagen.
- ☐ Ich schaue monatlich auf mein Steuerkonto.

Rücklagenplanung

- ☐ Ich habe einen Puffer von mindestens 3 Monatsausgaben.
- ☐ Ich weiß, welche Betriebsausgaben monatlich anfallen.
- ☐ Ich kalkuliere meinen Unternehmerlohn als feste Größe.
- ☐ Ich habe Rücklagen für geplante Investitionen gebildet.

Ihr nächster Schritt in den nächsten 72 Stunden

1. Steuerkonto eröffnen (falls noch nicht geschehen)
2. Ersten Betrag überweisen
3. Monatlichen Überweisungstermin im Kalender blocken

1.3 Arbeitsblatt – Liquidität, Steuern, Rücklagen

Füllen Sie dieses Arbeitsblatt monatlich aus. Es ist Ihr simples Liquiditätstracking für die ersten 1000 Tage – ohne komplizierte BWA.

Ihr monatliches Liquiditätstracking

Position	Betrag
Aktueller Kontostand	_____ €
Offene Forderungen (überfällig)	_____ €
Offene Forderungen (noch nicht fällig)	_____ €
Kommende Zahlungsverpflichtungen (nächste 30 Tage)	_____ €

Liquiditätsreichweite berechnen

Monatliche Fixkosten: _____ €
Aktueller Kontostand: _____ €
→ Liquidität reicht für _____ Monate

PRINZIP

Wenn Ihre Liquiditätsreichweite unter drei Monate fällt → roter Bereich.

Steuer-Rücklagen

Monatlicher Gewinn (geschätzt): ____ €

× 35 % Steuersatz (Faustregel): ____ €

→ Diesen Betrag auf das Steuerkonto überweisen

Rücklagen-Ziel

3 Monatsausgaben als Puffer: ____ €

Aktuell vorhanden: ____ €

Noch aufzubauen: ____ €

1.4 Arbeitsblatt – Kundenbasis & Drei-Kunden-Regel

Dieses Arbeitsblatt basiert auf Kapitel 1. Die Drei-Kunden-Regel schützt Sie vor Klumpenrisiken. Überprüfen Sie quartalsweise Ihre Kundenstruktur.

Ihre aktuelle Kundenbasis

Kunde	Umsatz (letzte 12 Monate)	Anteil am Gesamtumsatz
Kunde 1	____ €	____ %
Kunde 2	____ €	____ %
Kunde 3	____ €	____ %
Kunde 4	____ €	____ %
Kunde 5	____ €	____ %
Kunde 6	____ €	____ %
Kunde 7	____ €	____ %
Kunde 8	____ €	____ %
Kunde 9	____ €	____ %
Kunde 10	____ €	____ %

3-Kunden-Regel-Check

- ☐ Kein einzelner Kunde macht mehr als 30 % meines Umsatzes aus.
Ja / Nein

- ☐ Meine drei größten Kunden machen zusammen weniger als 60 % aus. Ja / Nein
- ☐ Wenn mein größter Kunde morgen wegfällt, kann ich die Fixkosten 3 Monate decken. Ja / Nein

Auswertung

Ja-Antworten	Einschätzung	Handlungsempfehlung
3	Grün – gut aufgestellt	Halten Sie die Diversifikation aufrecht; quartalsweise wiederholen.
1–2	Gelb – → Klumpenrisiko	Aktiv neue Kunden akquirieren. Reduzieren Sie Abhängigkeit vom Hauptkunden innerhalb von 6 Monaten.
0	Rot – hohes Risiko	Sie sind existenziell abhängig. Notfallplan erstellen: Was tun Sie, wenn dieser Kunde wegfällt?

PRINZIP 5

Die Drei-Kunden-Regel

Die Drei-Kunden-Regel ist kein Nice-to-have, sondern Ihre Lebensversicherung. Ein einziger Großkunde kann Ihre Existenz über Nacht beenden – nicht weil er will, sondern weil er kann.

1.5 Arbeitsblatt – Frühwarnsignale & Zahlen-Radar

Dieses Arbeitsblatt basiert auf Kapitel 1. Ihr simples Frühwarnsystem für die ersten 1000 Tage besteht aus 5 Start-Kennzahlen, die Sie monatlich prüfen.

Ihre 5 Start-Kennzahlen (monatlich prüfen)

1. Kontostand am Monatsende

Aktuell: ____ €

Vormonat: ____ €

☐ Trend: ↑ ↓ →

2. Offene Forderungen gesamt

Aktuell: _____ €

Vormonat: _____ €

☐ Trend: ↑ ↓ →

3. Offene Steuerverpflichtungen

Aktuell: _____ €

Rücklage vorhanden: _____ €

Lücke: _____ €

4. Liquiditätsreichweite

Aktuell: _____ Monate

Vormonat: _____ Monate

☐ Trend: ↑ ↓ →

5. Größter Kunde (Umsatzanteil)

Name: _____

Anteil: _____ %

☐ Risiko: Grün / Gelb / Rot

Ampellogik

Ampel	Bedeutung	Handlung
Grün	Alle Kennzahlen im Zielbereich	Weiter so
Gelb	1–2 Kennzahlen auffällig	Handlung innerhalb von 14 Tagen
Rot	3+ Kennzahlen kritisch	Sofortmaßnahmen erforderlich

Ihr monatlicher Zahlentag

Datum im Kalender geblockt: _____

Uhrzeit: _____

Dauer: 90 Minuten

Wiederholung: Monatlich (z. B. immer am 5. des Monats)

1.6 Selbsttest – Bin ich zahlenblind in der Startphase?

Beantworten Sie jede Frage ehrlich mit Ja oder Nein. Dieser Test zeigt, ob Sie Ihre Zahlen im Griff haben – oder ob Sie im Blindflug unterwegs sind.

- ☐ Ich kenne meinen aktuellen Kontostand auswendig (± 500 €).
- ☐ Ich weiß, wie hoch meine monatlichen Fixkosten sind (auf 100 € genau).
- ☐ Ich schaue mindestens einmal pro Woche auf mein Geschäftskonto.
- ☐ Ich habe ein separates Steuerkonto und überweise dort regelmäßig Rücklagen.
- ☐ Ich weiß, welche Rechnungen in den nächsten 30 Tagen fällig werden.
- ☐ Ich schreibe Rechnungen spätestens 7 Tage nach Leistungserbringung.
- ☐ Ich habe einen Überblick, welche Forderungen länger als 30 Tage offen sind.
- ☐ Ich kenne den Umsatzanteil meines größten Kunden.
- ☐ Ich habe einen monatlichen Termin für Zahlen-Check im Kalender.
- ☐ Wenn mich jemand spontan fragt »Wie läuft es finanziell?«, kann ich konkret antworten.

Auswertung

Ja-Antworten	Einschätzung	Handlungsempfehlung
8–10	zahlenfit	Sie haben Ihre Zahlen im Griff. Behalten Sie die Routine bei.
4–7	Teils, teils	Lücken vorhanden. Richten Sie Ihren monatlichen Zahlentag ein (→ 1.4 Arbeitsblatt).
0–3	zahlenblind	Rotes Alarmsignal. Sie fliegen im Blindflug. Holen Sie sich sofort Unterstützung (Steuerberater, Buchhaltung).

Hinweis für Gründerinnen und Gründer in den ersten sechs Monaten:

Wenn Sie gerade erst gestartet sind, dürfen die Fragen 4 (Steuerkonto), 7 (offene Forderungen >30 Tage) und 8 (Umsatzanteil größter Kunde) als »in

Aufbau« gelten. Entscheidend ist, dass Sie diese Punkte auf Ihrer Liste haben – nicht, dass sie schon perfekt umgesetzt sind.

72-Stunden-Weichenstellung Kapitel 1

Sie haben Kapitel 1 gelesen. Jetzt setzen Sie die erste Erfolgssäur – in drei Tagen.

In den nächsten 24 Stunden

- ☐ Rechnen Sie Ihren Mindest-Unternehmerlohn aus (→ 1.2 Arbeitsblatt).
- ☐ Prüfen Sie Ihren aktuellen Kontostand und offene Forderungen.
- ☐ Blockieren Sie einen festen monatlichen Termin für Ihren Zahlentag (90 Minuten).

In den nächsten 48 Stunden

- ☐ Eröffnen Sie ein separates Steuerkonto (falls noch nicht vorhanden).
- ☐ Berechnen Sie Ihre Steuerrücklage und überweisen Sie den ersten Betrag.
- ☐ Füllen Sie Arbeitsblatt (1.3 – Kundenbasis & Drei-Kunden-Regel) aus.

In den nächsten 72 Stunden

- ☐ Definieren Sie Ihre 5 Start-Kennzahlen (→ 1.4 Arbeitsblatt).
- ☐ Erstellen Sie ein simples Dashboard (Ampellogik) – digital oder auf Papier.
- ☐ Vereinbaren Sie einen Termin mit Ihrem Steuerberater für die nächsten 14 Tage.
- ☐ Schreiben Sie alle überfälligen Rechnungen – heute.

Ihre persönliche Turnaround-Entscheidung: Phase I endet nicht mit Lesen – sondern mit Tun. Welche Erfolgssäur setzen Sie heute?

Coaching-Fall: Care-Arbeit und Unternehmertum

Der Anlass

Sandra M. kam nicht wegen einer Krise zu mir. Sie kam, weil ihr Steuerberater sagte: »Ihre BWA sieht aus wie ein Lehrbuch. Aber Sie sehen aus, als hätten Sie seit drei Monaten nicht geschlafen.« Er hatte recht.

Die Lage

Sandra, 36 Jahre, führt einen ambulanten Pflegedienst mit acht Mitarbeiterinnen. Ihr Wachstum lag bei 20 Prozent im letzten Jahr, sie führt eine Warteliste und wird vom Landkreis als Vorzeigebetrieb gelobt. Sie hat Kinder, drei und sechs Jahre alt, und einen Partner in Festanstellung, der beruflich engagiert und somit zwar zu Hause physisch anwesend, aber operativ nicht entlastend ist. Es existieren keine erreichbaren Großeltern.

Von außen: Erfolgsgeschichte.

Von innen: Die Post bleibt drei Tage liegen, ein Zahnarzttermin wird seit vier Monaten verschoben und der letzte freie Abend war im September. Sandra funktioniert – aber sie steuert nicht mehr. Sie reagiert nur noch.

Die Analyse

Im Coaching mache ich keine Gefühlsarbeit. Ich stelle eine Frage: »Frau M., was passiert in Ihrem Unternehmen, wenn Sie morgen eine Woche ausfallen?« Die Antwort: »Es läuft weiter. Aber nicht nach meinen Standards.« – »Und wann haben Sie zuletzt an Ihren Standards gearbeitet statt an Ihrem Tagesgeschäft?« Stille. Dann: »Ich weiß es nicht.«

Das ist kein Burn-out. Das ist ein Strukturproblem.

Sandra arbeitet zwölf Stunden am Tag im Unternehmen und vier Stunden in einer zweiten Schicht, die in keiner BWA auftaucht: Kinder, Haushalt, die emotionale Logistik, die niemand plant und niemand bezahlt. Nicht weil ihr Partner ein schlechter Mensch ist. Sondern weil das System so eingerichtet ist, dass diese Arbeit unsichtbar bleibt – bis die Unternehmerin unsichtbar wird.

Die Maßnahme

Sandra braucht kein Zeitmanagement-Seminar. Sie braucht drei Entscheidungen:

1. **Praxisleitung delegieren** – zwei feste Tage pro Woche an ihre erfahrenste Mitarbeiterin, nicht als Experiment, sondern als Struktur.
2. **Haushaltshilfe** – acht Stunden pro Woche. Das ist keine Bequemlichkeit, sondern eine betriebswirtschaftliche Entscheidung. Sandras Arbeitsstunde erwirtschaftet mehr als der Stundensatz einer Haushaltshilfe. Das ist keine Luxusfrage. Das ist eine Kalkulationsfrage.
3. **Ein Satz an ihren Partner**, den sie seit zwei Jahren nicht ausgesprochen hat: »Ich brauche Mittwochnachmittag, nicht als Gefallen, als Grundlage.«

Was Sandra nicht tut: sich optimieren. Was sie tut: das System verändern, in dem sie arbeitet und lebt.



PRINZIP 6

Care-Arbeit erscheint in keiner BWA. Aber sie bestimmt, wie viel Kapazität eine Unternehmerin für ihr Unternehmen hat. Wer die unsichtbare Schicht ignoriert, verliert nicht zuerst das Unternehmen. Man verliert zuerst den Überblick. Dann die Standards. Dann sich selbst.

ANHANG KAPITEL 2

PROFESSIONALISIERUNG

Checklisten, Arbeitsblätter und Selbsttests zu Phase II

2.1 Checkliste – Sind meine Kernprozesse dokumentiert?

Diese Checkliste basiert auf Kapitel 2. Prüfen Sie, welche Ihrer Kernprozesse bereits schriftlich dokumentiert sind. Dokumentierte Prozesse sind Voraussetzung für Delegation, Vertretung und Wachstum.

Finanzprozesse

- ☐ Rechnungsstellung (Wer? Wann? Wie? Mit welchem Tool?)
- ☐ Zahlungsüberwachung und offene Posten
- ☐ Mahnwesen (1., 2., 3. Mahnstufe)
- ☐ Liquiditätsplanung (wöchentlich/monatlich)
- ☐ Steuerrücklagenbildung

Vertriebsprozesse

- ☐ Leadgenerierung und Erstansprache
- ☐ Angebotserstellung (Vorlage, Freigabe, Versand)
- ☐ Nachfassen bei offenen Angeboten
- ☐ Vertragsabschluss und Auftragsbestätigung
- ☐ Kundenstammdatenpflege

Leistungserbringung

- ☐ Auftragsannahme und Projektstartprozess
- ☐ Arbeitsablauf und Qualitätssicherung
- ☐ Materialbeschaffung und Lagerverwaltung
- ☐ Reklamationsbearbeitung
- ☐ Projektabschluss und Dokumentation

Administration

- ☐ Postbearbeitung und Ablage
- ☐ Datensicherung und IT-Sicherheit
- ☐ Urlaubsvertretung (Wer vertritt wen?)
- ☐ Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ☐ Kommunikationsroutinen (Meetings, Updates)

Auswertung

Dokumentierte Prozesse	Einschätzung	Handlungsempfehlung
15–20 von 20	Grün: Solide Basis	Regelmäßig aktualisieren, quartalsweise überprüfen
8–14 von 20	Gelb: Mittleres Risiko	Priorisieren Sie die fehlenden Prozesse; 3 Prozesse in den nächsten 90 Tagen dokumentieren.
0–7 von 20	Rot: Hohes Chaos-Risiko	Starten Sie diese Woche mit dem wichtigsten Prozess. Nutzen Sie Arbeitsblatt 2.2 parallel.

Wo fehlt Struktur? (Priorisierung für die nächsten 90 Tage)

Prozess 1 (höchste Priorität):

Verantwortlich für Dokumentation: _____ Frist: _____

Prozess 2:

Verantwortlich für Dokumentation: _____ Frist: _____

Prozess 3:

Verantwortlich für Dokumentation: _____ Frist: _____

2.2 Arbeitsblatt – Delegation: Was kann ich abgeben?

Dieses Arbeitsblatt basiert auf Kapitel 2. Delegation ist keine Schwäche, sondern Führungsaufgabe. Analysieren Sie systematisch, welche Aufgaben bei Ihnen bleiben müssen und welche Sie abgeben können.

TEIL 1: Ihre wöchentlichen Hauptaufgaben

Listen Sie Ihre wichtigsten wöchentlichen Aufgaben auf und bewerten Sie diese:

Aufgabe 1:

- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
- ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe vollständig

Aufgabe 2:

- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
- ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe vollständig

Aufgabe 3:

-
- ☐ Delegierbar? Ja Nein teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 4:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 5:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 6:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 7:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 8:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 9:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

Aufgabe 10:

-
- ☐ Delegierbar? Ja / Nein / teilweise
An wen delegieren? _____
 - ☐ Welche Stufe der Delegation? Information / Rücksprache / Freigabe
vollständig

TEIL 2: Was sollte bei Ihnen bleiben?

Kreuzen Sie an, welche Aufgaben strategisch bei Ihnen verbleiben müssen:

- ☐ Strategische Entscheidungen und Unternehmensausrichtung
- ☐ Banken- und Steuerberaterkontakt
- ☐ Kernkundenkontakte (bis Delegation aufgebaut ist)
- ☐ Jahresplanung und Budgetverantwortung
- ☐ Personalentscheidungen (Einstellung, Kündigung)
- ☐ Investitionsentscheidungen ab Schwellenwert: _____ €

TEIL 3: Ihre Prioritäten für Delegation (in den nächsten 90 Tagen)

Welche 3 Aufgaben delegieren Sie als Erstes?

1. _____
Start: _____ Verantwortlich: _____ Einarbeitungszeit: _____
2. _____
Start: _____ Verantwortlich: _____ Einarbeitungszeit: _____
3. _____
Start: _____ Verantwortlich: _____ Einarbeitungszeit: _____

Die vier Stufen der Delegation (Erinnerung)

- Stufe 1 – Information: Sie informieren über Entscheidungen.
- Stufe 2 – Rücksprache: Mitarbeiter bereiten vor, Sie entscheiden.
- Stufe 3 – Freigabe: Mitarbeiter entscheiden mit Ihrer Freigabe.
- Stufe 4 – Vollständige Delegation: Mitarbeiter entscheiden eigenverantwortlich.

2.3 Selbsttest – Bin ich noch Solo-Kämpfer oder schon Unternehmer?

Dieser Selbsttest basiert auf Kapitel 2. Beantworten Sie ehrlich – es geht nicht um Bewertung, sondern um Standortbestimmung.

- ☐ Ohne mich läuft im Unternehmen nichts. Trifft zu / Trifft teilweise zu / Trifft nicht zu
- ☐ Ich arbeite häufig mehr als 60 Stunden pro Woche. Ja, regelmäßig / manchmal / Nein
- ☐ Mein Team kennt die Ziele und Prioritäten des Unternehmens. Ja/ teilweise / Nein
- ☐ Ich habe klare Zuständigkeiten definiert. Ja, schriftlich / teilweise / Nein

- ☐ Delegierte Aufgaben werden eigenverantwortlich erledigt. Ja / teilweise / Nein
- ☐ Ich schaue regelmäßig auf BWA und Kennzahlen. Ja, monatlich / manchmal / selten oder nie
- ☐ Prozesse sind dokumentiert und für andere nutzbar. Ja / teilweise / Nein
- ☐ Ich habe Zeit für strategische Planung. Ja, regelmäßig / selten / Nein
- ☐ Kommunikationsroutinen sind etabliert (Meetings, Updates). Ja / teilweise / Nein
- ☐ Ich bin entspannt, wenn ich nicht im Büro bin. Ja / manchmal / Nein

Auswertung

Zählen Sie Ihre »Ja/Trifft zu«-Antworten:

Punkte	Einschätzung	Handlungsempfehlung
8–10	Grün: Unternehmer-Modus	Sie haben erfolgreich delegiert und arbeiten strategisch. Halten Sie das Niveau und optimieren Sie kontinuierlich.
5–7	Gelb: Auf dem Weg	Sie sind im Übergang. Identifizieren Sie die 2–3 Bereiche mit »teilweise« und fokussieren Sie sich darauf.
0–4	Rot: Noch im Macher-Modus	Sie sind operativ überlastet. Starten Sie mit Checkliste 2.1 und delegieren Sie eine Aufgabe mit Arbeitsblatt 2.2.

2.4 Arbeitsblatt – BWA lesen und verstehen

Dieses Arbeitsblatt basiert auf Kapitel 2. Die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) ist Ihr monatlicher Finanzbericht vom Steuerberater. Hier lernen Sie, die wichtigsten Positionen zu lesen – und die richtigen Schlüsse zu ziehen.

TEIL 1: Die 7 wichtigsten BWA-Positionen auf einen Blick

BWA-Position	Was sie aussagt	Ihr aktueller Wert
Gesamtleistung (Umsatz)	Was Sie in diesem Monat erlöst haben	Trend: ↑ ↓ →
Materialaufwand / Wareneinsatz	Direkte Kosten für Ihre Leistung	Anteil am Umsatz: _____ %
Rohertrag (= Umsatz – Materialaufwand)	Was übrig bleibt, bevor Personal und Fixkosten kommen	Aktuell: _____ €
Personalaufwand	Löhne, Gehälter, Sozialabgaben	Anteil am Umsatz: _____ %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	Miete, Versicherungen, Büro, Marketing, Reisekosten	Aktuell: _____ €
Betriebsergebnis (EBIT)	Ihr operativer Gewinn – VOR Zinsen und Steuern	Aktuell: _____ €
Vorläufiges Ergebnis	Was am Ende übrig bleibt – NACH Zinsen	Aktuell: _____ €

TEIL 2: Ihre 4 BWA-Warnsignale

Prüfen Sie monatlich diese vier Alarmpunkte:

- ! Rohertrag sinkt über 3 Monate → Preise oder Einkauf überprüfen.
- ! Personalquote steigt über 50 % des Umsatzes → Effizienz prüfen, ggf. umstrukturieren.
- ! Betriebsergebnis negativ → Sie arbeiten unter Kosten, sofort gegensteuern.
- ! Umsatz steigt, aber Ergebnis sinkt → Wachstum ohne Gewinn = Gefahr, Kostenstruktur analysieren.

TEIL 3: Ihr monatlicher BWA-Quick-Check (15 Minuten)

- ☐ BWA vom Steuerberater erhalten und geöffnet? Ja / Nein
- ☐ Umsatz im Vergleich zum Vormonat: gestiegen / gleich / gesunken
- ☐ Rohertrag im Vergleich zum Vormonat: gestiegen / gleich / gesunken
- ☐ Betriebsergebnis positiv? Ja / Nein

Auffällige Kostenpositionen (> 10 % Abweichung zum Vormonat)?

Eine Frage, die ich meinem Steuerberater stellen will:

PRINZIP

Sie müssen kein BWL-Studium haben, um Ihre BWA zu lesen. Sie müssen nur sieben Zahlen kennen, vier Warnsignale erkennen und einmal im Monat 15 Minuten investieren.

2.5 Checkliste – Digitalisierungs-Quick-Check

Anweisung: Diese Checkliste basiert auf Kapitel 2. Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Hebel für Effizienz, Transparenz und Skalierbarkeit. Prüfen Sie, wo Sie stehen.

Buchhaltung & Finanzen

- ☐ Rechnungen werden digital erstellt (nicht handschriftlich oder per Word-Vorlage).
- ☐ Belege werden digital erfasst (Scan-App, Cloud-Ablage).
- ☐ Offene Posten werden digital überwacht (Buchhaltungssoftware oder Excel).
- ☐ Zahlungsverkehr läuft digital (Online-Banking, Daueraufträge).
- ☐ Steuerberater erhält Unterlagen digital (DATEV-Schnittstelle oder Cloud).

Kundenmanagement & Vertrieb

- ☐ Kundenstammdaten sind digital gepflegt (CRM, Tabelle oder Datenbank).
- ☐ Angebote werden mit Vorlagen digital erstellt.

- ☐ Termine und Nachfassaktionen sind digital geplant (Kalender, CRM).
- ☐ Website ist aktuell und auffindbar (Google-Suche, Kontaktmöglichkeit).
- ☐ Kundenkommunikation ist nachvollziehbar archiviert (nicht nur im Kopf).

Zusammenarbeit & Organisation

- ☐ Dateien liegen in einer Cloud-Ablage (zugänglich für Team).
- ☐ Aufgaben und Projekte werden digital verwaltet (Projektmanagement-Tool).
- ☐ Datensicherung erfolgt automatisch (Backup-Routine).
- ☐ Passwörter sind sicher verwaltet (Passwort-Manager).
- ☐ Es gibt eine digitale Urlaubsplanung/Vertretungsübersicht.

Auswertung

Digitalisierte Bereiche	Einschätzung	Handlungsempfehlung
12–15 von 15	Grün: digital gut aufgestellt	Optimieren und aktualisieren, Automatisierungspotenziale prüfen
6–11 von 15	Gelb: Lücken vorhanden	Priorisieren Sie: Buchhaltung zuerst, dann Kundenmanagement; ein Tool pro Quartal einführen
0–5 von 15	Rot: Überwiegend analog	Hohes Risiko bei Wachstum und Vertretung. Starten Sie mit digitaler Belegerfassung und Cloud-Ablage.



PRINZIP 7

Digitalisierung beginnt mit der einfachsten Lücke.

Digitalisierung beginnt nicht mit dem teuersten Tool, sondern mit der einfachsten Lücke. Was kostet Sie heute am meisten Zeit? Fangen Sie dort an.

Ihr Professionalisierungsfahrplan (12 Monate)

Ein strukturierter Übergang von der Macher- zur Unternehmer-Rolle:

Phase 1: Fundament schaffen (Monat 1–3)

- ☐ Monatlichen Zahlentag etablieren
- ☐ Einen Kernprozess dokumentieren (Rechnungsstellung oder Auftragsabwicklung)
- ☐ Erste Delegation: eine operative Aufgabe vollständig abgeben
- ☐ Zuständigkeitsmatrix erstellen

Phase 2: Strukturen ausbauen (Monat 4–6)

- ☐ 3–5 weitere Prozesse dokumentieren
- ☐ Regelmäßige Team-Meetings einführen (wöchentlich oder alle 2 Wochen)
- ☐ Digitale Tools einführen (z. B. Projektmanagement, Cloud-Ablage)
- ☐ Erstes Dashboard mit fünf Kennzahlen aufbauen

Phase 3: Systematisieren (Monat 7–9)

- ☐ Alle Kernprozesse sind dokumentiert.
- ☐ Stellvertretungen sind definiert.
- ☐ BWA-Auswertung und Budget-Soll-Ist-Vergleich laufen monatlich.
- ☐ Mindestens 20 % Ihrer Zeit für Strategie reserviert.

Phase 4: Stabilisieren und optimieren (Monat 10–12)

- ☐ Professionelles Frühwarnsystem läuft (→ Kapitel 3).

- ☐ Sie können 2 Wochen Urlaub machen, ohne dass Ihr Unternehmen stillsteht.
- ☐ Team arbeitet eigenverantwortlich in definierten Bereichen.
- ☐ Sie arbeiten *am* Unternehmen, nicht nur *im* Unternehmen.

☐ **Nächster Meilenstein-Check:** _____ (Datum in drei Monaten)

72-Stunden-Weichenstellung Kapitel 2

Starten Sie *jetzt* – nicht nächste Woche:

In den nächsten 24 Stunden: Zuständigkeitsmatrix erstellen

Erstellen Sie eine einfache Tabelle (Excel, Word oder handschriftlich):

- Spalten: Aufgabe | Hauptverantwortlich | Vertretung | Dokumentiert?
- Füllen Sie mindestens 10 Kernaufgaben aus
- Identifizieren Sie Lücken: Wo fehlt Vertretung? Wo ist nichts dokumentiert?

In den nächsten 48 Stunden: Einen Kernprozess dokumentieren

Wählen Sie *den* wichtigsten Prozess (z. B. Rechnungsstellung oder Auftragsannahme):

- Schreiben Sie Schritt für Schritt auf: Was passiert wann?
- Wer macht es? Mit welchen Tools?
- Welche Unterlagen werden benötigt?
- Was passiert bei Problemen oder Ausnahmen?

Perfekt ist der Feind von gut. Eine Seite reicht für den Anfang.

In den nächsten 72 Stunden: Den ersten Delegationsschritt gehen

Wählen Sie *eine* konkrete Aufgabe, die Sie diese Woche delegieren:

Was: _____

An wen: _____

Bis wann eingearbeitet: _____

Erste Erfolgskontrolle: _____

! Wichtig: Delegieren heißt *nicht* »Zuarbeiten lassen«.

Richtige Delegation = Verantwortung + Entscheidungsbefugnis übergeben

Falsche Delegation = »Mach mal, ich kontrolliere jeden Schritt.«



PRINZIP 8

Starten Sie mit einem Schritt – heute, nicht morgen!

ANHANG KAPITEL 3

RISIKOFRÜHWARNSYSTEM

Checklisten, Arbeitsblätter und Selbsttests

Diese Werkzeuge helfen Ihnen, in den Bereichen Finanzen, Operativ, Psyche Ihr dreistufiges Frühwarnsystem aufzubauen.

3.1 Arbeitsblatt – Mein Frühwarn-Dashboard (Finanz-, Operativ-, Psycho-Indikatoren)

Wählen Sie Ihre 5–7 wichtigsten Kennzahlen und definieren Sie Ampelschwellen:

Finanz-Indikatoren (wählen Sie 2–3)

Kennzahl 1: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Kennzahl 2: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Kennzahl 3: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Operativ-Indikatoren (wählen Sie zwei)

Kennzahl 4: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Kennzahl 5: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Psycho-Indikatoren (wählen Sie 1–2)

Kennzahl 6: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Kennzahl 7: _____

Grün (unkritisch): _____ **Gelb** (Achtung): _____ **Rot** (kritisch): _____

Empfohlene Kennzahlen:

Finanzen:

- Liquiditätsreichweite in Monaten (**Grün:** >3, **Gelb:** 1–3, **Rot:** <1)
- Offene Posten >30 Tage in % (**Grün:** <10 %, **Gelb:** 10–30 %, **Rot:** >30 %)
- Steuerrücklagen-Deckungsgrad (**Grün:** >90 %, **Gelb:** 50–90 %, **Rot:** <50 %)

Operativ:

- Anfragen-Pipeline (**Grün:** steigend, **Gelb:** stabil, **Rot:** sinkend)
- Reklamationen/Kündigungen pro Quartal (**Grün:** 0–2, **Gelb:** 3–5, **Rot:** >5)
- Umsatzverteilung Top-3-Kunden (**Grün:** <65 %, **Gelb:** 65–80 %, **Rot:** >80 %)

Psyche:

- Schlafqualität 1–10 (**Grün:** 7–10, **Gelb:** 4–6, **Rot:** 1–3)
- Vermeidungsverhalten: Schiebe ich wichtige Themen >2 Wochen? (**Grün:** Nein, **Gelb:** 1–2 Themen, **Rot:** 3+ Themen)

Ihr persönliches Frühwarn-Dashboard
(Vorlage zum monatlichen Ausfüllen)

Monat: _____ Datum des Zahlentags: _____

Finanz-Indikatoren

- ☐ Indikator – Liquiditätsreichweite (Monate):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**
- ☐ Indikator – Offene Posten >30 Tage (€ oder %):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**
- ☐ Indikator – Steuerrücklagen-Deckung (%):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**

Operativ-Indikatoren

- ☐ Indikator – Anfragen-Pipeline (Trend):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**
- ☐ Indikator – Reklamationen/Kündigungen (Anzahl):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**

Psycho-Indikatoren

- ☐ Indikator – Schlafqualität (1–10):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**
- ☐ Indikator – Vermeidungsverhalten (Ja/Nein):
Aktuell: _____ Vormonat: _____ Ampel: **Grün / Gelb / Rot**

Gesamtbild

Anzahl **Grün**: _____ Anzahl **Gelb**: _____ Anzahl **Rot**: _____

Maßnahmen bei Gelb oder Rot:

1. _____
Verantwortlich: _____ Frist: _____

2. _____
Verantwortlich: _____ Frist: _____
3. _____
Verantwortlich: _____ Frist: _____
Nächster Zahlentag: _____

3.2 Checkliste – Monatlicher Frühwarn-Check

Prüfen Sie, ob Ihr Frühwarnsystem funktioniert:

- ☐ Ich habe 5–7 Kennzahlen definiert, die ich monatlich prüfe.
- ☐ Für jede Kennzahl gibt es klare Ampelschwellen (**Grün / Gelb / Rot**)
- ☐ Ich habe einen festen monatlichen Zahlentag im Kalender (und halte ihn ein).
- ☐ Mein Frühwarnsystem umfasst alle drei Ebenen: Finanzen, Operatives und Psyche.
- ☐ Ich handle bei **gelben** Ampeln innerhalb von 14 Tagen.
- ☐ Ich habe Notfallpläne für **rote** Ampeln vorbereitet.
- ☐ Mein Team (falls vorhanden) kennt die wichtigsten Warnsignale.
- ☐ Ich habe externe Sparringspartner (Steuerberatung, Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer oder IHK/HWK).

Auswertung:

7–8 Checks: **Grün** – Ihr Frühwarnsystem funktioniert.

4–6 Checks: **Gelb** – System existiert, wird aber nicht konsequent genutzt.

0–3 Checks: **Rot** – Sie fliegen im Blindflug – starten Sie mit Arbeitsblatt (3.1).

3.3 Selbsttest – Nutze ich mein Frühwarnsystem?

Antworten Sie ehrlich mit **Ja** oder **Nein**:

- ☐ Ich kann aus dem Kopf sagen, wie hoch meine Liquiditätsreichweite in Monaten ist. Ja / Nein
- ☐ Ich weiß, welche meiner offenen Posten älter als 30 Tage sind. Ja / Nein
- ☐ Ich kenne den Deckungsgrad meiner Steuerrücklagen – mindestens grob. Ja / Nein
- ☐ Ich kann einschätzen, ob meine Anfragen-Pipeline gestiegen, stabil oder gesunken ist. Ja / Nein
- ☐ Ich weiß, wie viele Reklamationen oder Kündigungen es im letzten Quartal gab. Ja / Nein
- ☐ Ich kann ehrlich sagen, wie gut ich in den letzten 4 Wochen geschlafen habe. Ja / Nein
- ☐ Ich kann benennen, welche Themen ich seit mehr als 2 Wochen aufschiebe. Ja / Nein
- ☐ Ich habe in den letzten 30 Tagen alle drei Ebenen meines Frühwarnsystems geprüft. Ja / Nein
- ☐ Wenn zwei Indikatoren gleichzeitig Rot zeigen, weiß ich, was ich zuerst tun würde. Ja / Nein
- ☐ Ich habe einen Menschen, mit dem ich über mein Dashboard offen sprechen kann. Ja / Nein

Auswertung:

8–10x Ja: **Grün** – Sie haben ein funktionierendes Frühwarnsystem und nutzen es aktiv.

5–7x Ja: **Gelb** – Ihr System existiert, hat aber Lücken – stärken Sie die schwächste Ebene.

0–4x Ja: **Rot** – Sie fliegen im Blindflug – starten Sie diese Woche mit Ihrem Zahlentag.

Schnell-Check: Drei Mini-Checks für Ihre Standortbestimmung

Bevor Sie in die detaillierte Ampellogik einsteigen, machen Sie drei schnelle Standortbestimmungen. Jeder Check besteht aus acht Ja/Nein-Fragen und dauert fünf Minuten. Die Schwellenwerte sind nach Unternehmensphase differenziert – was für einen Starter normal ist, kann für ein etabliertes KMU ein Warnsignal sein.

Hinweis: Diese Schnell-Checks sind Ihr Einstiegsscreening. Für das monatliche Monitoring nutzen Sie das detaillierte Arbeitsblatt (3.4) im Anschluss.

Mini-Check 1: Finanzielle Gesundheit

1. Kennen Sie Ihren exakten Kontostand – ohne nachzuschauen?
2. Können Sie spontan sagen, wie hoch Ihre monatlichen Fixkosten sind?
3. Ist Ihre Liquiditätsreserve für mindestens drei Monate gesichert?
4. Haben Sie im letzten Monat Ihren Zahlentag durchgeführt?
5. Wissen Sie, welche Ihrer Kundinnen und Kunden seit mehr als 30 Tagen nicht bezahlt haben?
6. Kennen Sie Ihren Break-Even – den Punkt, ab dem Sie Gewinn machen?
7. Haben Sie in den letzten zwölf Monaten mit Ihrem Steuerberater über die BWA gesprochen – nicht nur die Steuererklärung?
8. Können Sie die Frage »Wie steht es um Ihr Unternehmen?« in drei Sätzen beantworten?

Auswertung Mini-Check 1:

Ergebnis	Starter (< 3 Jahre)	Wachstum (3–10 J.)	Etabliertes KMU (10+ J.)
Grün	5+ x Ja	6+ x Ja	7+ x Ja
Gelb	3–4 x Ja	4–5 x Ja	5–6 x Ja
Rot	0–2 x Ja	0–3 x Ja	0–4 x Ja

Branchenhinweis ambulanter Pflegedienst: Die Liquiditätsreserve sollte mindestens vier Monate betragen, da Abrechnungszyklen mit Krankenkassen und Pflegekassen Verzögerungen von sechs bis acht Wochen verursachen können. Frage 3 ist für diese Branche besonders kritisch.

Mini-Check 2: Operative Stabilität

1. Funktioniert Ihr Betrieb, wenn Sie zwei Wochen im Urlaub sind?
2. Haben Sie dokumentierte Prozesse für die drei wichtigsten Abläufe?
3. Wissen Sie, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter als Erstes kündigen würde – und warum?
4. Haben Sie einen Vertretungsplan für Ihren eigenen Ausfall?
5. Kennen Sie die Kündigungsfristen Ihrer drei wichtigsten Verträge (Miete, Leasing, Personal)?
6. Haben Sie in den letzten sechs Monaten ein Mitarbeitergespräch geführt – nicht über Aufgaben, sondern über Zufriedenheit?
7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Person, die Abläufe kennt, die sonst niemand versteht?
8. Können Sie Ihren wichtigsten Lieferanten innerhalb von vier Wochen ersetzen?

Auswertung Mini-Check 2:

Ergebnis	Starter (< 3 Jahre)	Wachstum (3–10 J.)	Etabliertes KMU (10+ J.)
Grün	4+ x Ja	5+ x Ja	6+ x Ja
Gelb	2–3 x Ja	3–4 x Ja	4–5 x Ja
Rot	0–1 x Ja	0–2 x Ja	0–3 x Ja

Branchenhinweis ambulanter Pflegedienst: Die Pflegedienstleitung (PDL) ist gesetzlich vorgeschrieben. Fällt sie aus, kann der Versorgungsvertrag mit der Pflegekasse gefährdet sein. Frage 4 (Vertretungsplan) ist hier existenziell.

 Mini-Check 3: Persönliche Belastung (Psycho-Indikatoren)

1. Schlafen Sie regelmäßig durch – ohne um 3:00 Uhr nachts an das Unternehmen zu denken?
2. Öffnen Sie Ihre Post am selben Tag?
3. Haben Sie in den letzten vier Wochen etwas getan, das nichts mit dem Unternehmen zu tun hat – und es genossen?
4. Können Sie den Satz »Es geht mir gut« sagen, ohne dass er sich falsch anfühlt?
5. Verschieben Sie regelmäßig private Verpflichtungen wegen beruflicher Termine – ohne Ausgleich?
6. Haben Sie in den letzten drei Monaten einen Arzttermin wahrgenommen?
7. Gibt es eine Person, der Sie ehrlich sagen können, wie es Ihnen wirklich geht?
8. Kennen Sie Ihren eigenen Krisencode – wissen Sie, ob Sie bei Druck eher kämpfen, erstarren oder fliehen?

Auswertung Mini-Check 3:

Ergebnis	Alle Unternehmensphasen
Grün	6+ x Ja
Gelb	4–5 x Ja
Rot	0–3 x Ja

Bei den Psycho-Indikatoren gibt es keine Differenzierung nach Unternehmensphase. Erschöpfung unterscheidet nicht zwischen Starter und KMU. Wenn Sie bei diesem Check im roten Bereich sind, ist das kein Zeichen von Schwäche – es ist ein Signal, das Sie ernst nehmen müssen. Sofort.

Branchenhinweis ambulanter Pflegedienst: Wer andere pflegt, vergisst sich selbst. Frage 5 (private Verpflichtungen verschieben) ist hier der sensibelste Indikator.

▶ Gesamtauswertung: Drei Checks – ein Bild

Tragen Sie Ihre drei Ergebnisse ein:

Check	Ihr Ergebnis
Finanzielle Gesundheit	☐ Grün / Gelb / Rot
Operative Stabilität	☐ Grün / Gelb / Rot
Persönliche Belastung	☐ Grün / Gelb / Rot

Interpretation:

- 3 x **Grün**: Weiter so. Check in drei Monaten wiederholen.
- Mindestens 1 x **Gelb**: Zahlentag einberufen. Genau hinschauen, wo die Belastung sitzt.
- Mindestens 1 x **Rot**: Professionelle Unterstützung holen. Steuerberaterin für die Finanzen, Rechtsanwältin für die Haftung, Coach für die Belastung.
- 2 x **Rot** oder mehr: Das ist Ihr 72-Stunden-Moment. Lesen Sie Kapitel 4. Heute.

Für Ihr monatliches Monitoring nutzen Sie das detaillierte Arbeitsblatt (3.4) im Anschluss. Es gibt Ihnen die konkreten Kennzahlen und Schwellenwerte für Ihr Dashboard.

3.4 Arbeitsblatt – Ampellogik – Rot, Gelb, Grün richtig einordnen

Zweck: Lernen Sie, Ihre Kennzahlen richtig einzuordnen und angemessen zu reagieren.

So funktioniert die Ampellogik:

Grün – Alles im Plan

Ihre Kennzahl liegt im Zielbereich. Keine Maßnahme nötig – weiter beobachten.
Reaktion: monatliche Kontrolle beibehalten.

Gelb – Achtung, Tendenz beobachten

Ihre Kennzahl verlässt den Zielbereich oder verschlechtert sich seit zwei oder mehr Monaten.

Reaktion: innerhalb von 14 Tagen Ursache klären und Gegenmaßnahme einleiten.

Rot – Soforthandlung erforderlich

Ihre Kennzahl hat den kritischen Schwellenwert erreicht oder überschritten.

Reaktion: innerhalb von 48 Stunden handeln, Sparringspartner einschalten.

Übung: Ordnen Sie Ihre aktuellen Werte ein

Kennzahl	Ihr aktueller Wert	Grün	Gelb	Rot
Liquiditätsreichweite		>3 Monate	1–3 Monate	<1 Monat
Offene Posten >30 Tage		<10 %	10–30 %	>30 %
Steuerrücklagen-Deckung		>90 %	50–90 %	<50 %
Anfragen-Pipeline		steigend	stabil	sinkend
Reklamationen/Quartal		0–2	3–5	>5

Psycho-Indikatoren (Frühwarnung auf persönlicher Ebene)

Kennzahl	Ihr aktueller Wert	Grün	Gelb	Rot
Schlafqualität (1–10)		7–10	4–6	1–3
Vermeidungsverhalten		Nein	1–2 Themen	3+ Themen

Eskalationsregeln

- 1 Indikator Rot: Sofortmaßnahme für diesen Bereich, Sparringspartner informieren

- 2 Indikatoren Rot: Notfallmodus – siehe Kapitel 4 (24/48/72-Stunden-Plan)
- 3+ Indikatoren Rot: Krisenmodus – externe Hilfe holen (Steuerberater, Coach, Anwalt)

Häufige Fehler bei der Ampeleinordnung

- **Gelb** zu lange ignorieren: »Wird schon wieder« – wird es oft aber nicht.
- **Rot** schönreden: »Das war ein Ausreißer« – prüfen Sie es im Folge-
monat.
- Nur Finanzen prüfen: Psycho-Indikatoren zeigen Krisen oft als Erste
an.
- Schwellenwerte nicht definiert: Ohne klare Grenzen gibt es keine
Ampel.

3.5 Checkliste – Betriebsprüfung vorbereiten

Sind Sie vorbereitet, wenn das Finanzamt klingelt?

Dokumentation und Ablage

- ☐ Alle Belege der letzten 3 Jahre sind vollständig und auffindbar.
- ☐ Betriebliche und private Ausgaben sind sauber getrennt.
- ☐ Mein Kassenbuch (falls bargeldintensiv) ist lückenlos geführt.
- ☐ Mein Fahrtenbuch (falls 1-%-Regelung) ist vollständig und plausibel.
- ☐ Digitale Belege sind revisionssicher archiviert (GoBD-konform).

Buchführung und Steuerberatung

- ☐ Mein Steuerberater hat meine Buchhaltung im letzten Jahr geprüft.
- ☐ Es gibt keine »kreativen Buchungen«, bei denen ich unsicher bin.

- ☐ Umsatzsteuervoranmeldungen wurden pünktlich eingereicht.
- ☐ Ich kenne meine Größenklasse und das Prüfungsintervall.
- ☐ Ich habe einen Ansprechpartner für Betriebsprüfungen (Steuerberaterin oder Steuerberater und/oder Fachanwältin oder Fachanwalt für Steuerrecht).

Kritische Bereiche (häufige Prüfungsschwerpunkte)

- ☐ Keine privaten Ausgaben über Firmenkonto
- ☐ Bewirtschaftungsbelege vollständig (wer, wo, Anlass, Teilnehmer)
- ☐ Geschenke und Zuwendungen dokumentiert
- ☐ Reisekosten nachvollziehbar (Dienstreisen vs. privat)
- ☐ Keine Scheinrechnungen oder ungeklärte Zahlungen

Auswertung:

13–15 Checks: **Grün** – Prüfungsfest – Sie sind vorbereitet.

8–12 Checks: **Gelb** – Lücken vorhanden – vereinbaren Sie Termin mit Steuerberater.

0–7 Checks: **Rot** – nicht prüfungsfest – vereinbaren Sie Sofortgespräch mit Steuerberater.

72-Stunden-Weichenstellung für Kapitel 3

Sie müssen nicht alles gleichzeitig umsetzen. Aber Sie müssen *beginnen*:

Innerhalb von 24 Stunden: Dashboard-Vorlage anlegen

- 1 Seite, 7 Indikatoren (siehe 3.1 Arbeitsblatt)
- Format egal: Excel, Word, handschriftlich, App – Hauptsache nutzbar
- Zahlentag im Kalender eintragen (wiederkehrend, monatlich)

Innerhalb von 48 Stunden: Schwellenwerte festlegen

- Für alle 7 Indikatoren: Was ist **Grün / Gelb / Rot**? (siehe 3.4 Arbeitsblatt)
- Führen Sie ersten Zahlentag durch – auch wenn Daten noch unvollständig sind.
- Notieren Sie: Welche Daten fehlen? Wie besorgen Sie sie?

Innerhalb von 72 Stunden: Sparringspartner identifizieren

- Einen Menschen, mit dem Sie Ihr Dashboard quartalsweise besprechen
 - Steuerberater, Coach, Mentor, Unternehmerfreund
- Termin vereinbaren: erstes Gespräch in den nächsten 4 Wochen

PRINZIP

Ein Frühwarnsystem, das Sie diese Woche starten und imperfekt nutzen, ist unendlich wertvoller als ein perfektes System, das Sie nächsten Monat anfangen wollen. Ihr Frühwarnsystem ist kein »Nice to have« – es ist Ihre Lebensversicherung. Starten Sie heute.

ANHANG KAPITEL 4

KRISE UND SANIERUNG

Checklisten, Arbeitsblätter und Selbsttests

4.1 Checkliste – Krise oder schwieriger Monat? Selbstcheck

Nicht jeder schlechte Monat ist eine Krise. Aber eine Krise, die Sie nicht als solche erkennen, eskaliert. Prüfen Sie nüchtern:

Finanzielle Signale

- ☐ Mein Kontokorrent ist seit mehr als 2 Monaten am oder über dem Limit.
- ☐ Ich kann die nächste Lohn-/Gehaltszahlung nicht sicher finanzieren.
- ☐ Steuerzahlungen (USt, ESt, GewSt) sind rückständig oder angemahnt.
- ☐ Lieferanten werden seit mehr als 30 Tagen nicht bezahlt.
- ☐ Sozialkassen (Krankenkasse, Rentenversicherung) sind im Rückstand.
- ☐ Meine Liquiditätsreichweite liegt unter einem Monat.
- ☐ Die Bank hat die Kreditlinie gekürzt oder ein Gespräch eingefordert.

Operative Signale

- ☐ Schlüsselmitarbeiter haben gekündigt oder Kündigung angekündigt.
- ☐ Kundenbeschwerden oder Reklamationen häufen sich.
- ☐ Mein größter Kunde hat den Vertrag gekündigt oder deutlich reduziert.

- ☐ Auftragseingang ist seit 3+ Monaten rückläufig.
- ☐ Die Qualität der Leistung sinkt, weil Ressourcen fehlen.

Persönliche Signale

- ☐ Ich schlafe seit Wochen schlecht wegen geschäftlicher Sorgen.
- ☐ Ich vermeide den Blick auf Kontostand, Post vom Finanzamt oder BWA.
- ☐ Ich habe mit niemandem offen über die Lage gesprochen.
- ☐ Ich fühle mich handlungsunfähig oder überfordert.
- ☐ Ich arbeite dauerhaft mehr als 60 Stunden pro Woche ohne Ergebnis.

Auswertung

- 0–3 Kreuze: Warnung – beobachten, Ursachen analysieren, Maßnahmen planen (Kapitel 3)
- 4–8 Kreuze: Engpass – Sofortmaßnahmen innerhalb von 48 Stunden einleiten (→ 4.2 Arbeitsblatt)
- 9+ Kreuze: **Notfall** – Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht *heute* kontaktieren

Ein einziges Kreuz bei »Sozialkassen-Rückstand« reicht für die Notfall-Stufe (§ 266a StGB – Strafbarkeit!)

4.2 Arbeitsblatt – 24/48/72-Stunden-Plan im Krisenfall

Wenn Checkliste (4.1) »Engpass« oder »Notfall« ergibt – handeln Sie *jetzt*.

Die ersten 24 Stunden – Überblick gewinnen, Liquidität sichern

- ☐ Kontostand und Kreditlinien auf den Euro prüfen
- ☐ Alle offenen Forderungen auflisten (wer schuldet mir was – und seit wann?)
- ☐ Alle offenen Verbindlichkeiten auflisten (wem schulde ich was – und seit wann?)
- ☐ Steuerverpflichtungen für die nächsten 3 Monate notieren
- ☐ Lohnzahlungen und Sozialkassen-Termine für nächste 4 Wochen prüfen
- ☐ Sofort fakturierbare Leistungen identifizieren und Rechnungen schreiben
- ☐ Keine neuen Verpflichtungen eingehen (Bestellungen, Aufträge, Verträge)
- ☐ Eine Vertrauensperson anrufen und die Lage ungeschönt schildern

Zahlungsprioritäten:

1. Umsatzsteuern + Lohnsteuern (§ 302 Nr. 1 InsO)
2. Sozialversicherungsbeiträge (§ 266a StGB!)
3. Alle weiteren Gläubiger zu gleichen Anteilen

Wichtig: Dies ist ein vereinfachter Überblick. Die konkrete Zahlungsreihenfolge hängt vom Einzelfall ab – lassen Sie sich von einer Fachanwältin oder einem Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht beraten.

Die nächsten 48 Stunden – Fachanwalt zuerst, dann alles andere

Schritt 1 (Erster Schritt!): Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht kontaktieren

- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht kontaktieren – *heute*, nicht morgen

- ☐ Erste Einschätzung: Wie ernst ist die Lage rechtlich?
- ☐ Insolvenzantragspflicht prüfen lassen (§ 15a InsO: 3 Wochen bei Zahlungsunfähigkeit, 6 Wochen bei Überschuldung)
- ☐ Persönliche Haftungsrisiken klären lassen

Schritt 2: Steuerberater einbinden – für die Zahlen

- ☐ Termin mit Steuerberaterin oder Steuerberater vereinbaren (diese Woche)
- ☐ Aktuelle BWA und Summen-/Saldenliste anfordern
- ☐ Offene Steuern und Sozialkassen-Rückstände auflisten lassen

Wichtig: Der Steuerberater liefert nur die Zahlengrundlage – *nicht* die rechtliche Einschätzung der Krise!

Schritt 3: Kommunikationsstrategie mit Fachanwalt abstimmen

- ☐ Gemeinsam mit Fachanwalt klären: Wer wird wann worüber informiert?
- ☐ Bank: *nicht* ohne Fachanwalt kontaktieren! (→ Warnhinweis unten)
- ☐ Lieferanten: nur unter Regie des Fachanwalts, mit abgestimmter Gesprächslinie
- ☐ Finanzamt: nur unter Regie des Fachanwalts (→ Warnhinweis Stundung unten)
- ☐ Team informieren – klar, ehrlich, ohne Panik; Zeitpunkt mit Fachanwalt abstimmen
- ☐ 13-Wochen-Liquiditätsplan erstellen (Zahlen: Steuerberater; rechtliche Bewertung: Fachanwalt)
- ☐ Alle laufenden Verträge prüfen: Was kann kurzfristig gekündigt oder angepasst werden?



WARNUNG: Kein Bankgespräch ohne Fachanwalt!

Offenheit ohne Strategie kann Ihre Sanierung zerstören. Bestimmte Signalfelder – »Liquiditätsproblem«, »können nicht zahlen« – lösen bei Banken automatisch interne Eskalationsprozesse aus (Intensivbetreuung, Sonderüberwachung). Ab diesem Moment haben Sie keinen Gestaltungsspielraum mehr. Kreditlinien werden eingefroren, Sicherheiten neu bewertet, Kündigungen vorbereitet – bevor Sie überhaupt einen Plan vorlegen können.

Die Entscheidung, wer wann worüber informiert wird, ist keine Frage der Aufrichtigkeit – sondern eine strategische Entscheidung, die in die Hände eines Fachanwalts/einer Fachanwältin für Insolvenz- und Sanierungsrecht gehört.

 **WARNUNG: Stundung beim Finanzamt – nicht unreflektiert beantragen!**

§ 222 AO verlangt:

1. Erhebliche Härte: Ein unerwarteter Umstand muss die Zahlung bei Fälligkeit unmöglich machen. Bloße Zahlungsschwierigkeiten sind *kein* Stundungsgrund. Eigenmittel müssen ausgeschöpft sein.
2. Keine Gefährdung des Steueranspruchs: Wird mit drohender Insolvenz begründet, lehnt das Finanzamt (FA) regelmäßig ab.
3. Steuerabzugsbeträge (Lohnsteuer, einbehaltene KapEST) sind *nicht* stundungsfähig (§ 222 S. 3 AO)!

 **WARNUNG:** Es droht ein Dominoeffekt: Stundungsantrag → Finanzamt erfährt von Schieflage → Bank erfährt über Kontoauswertungen → Rating-Verschlechterung (CRR III – VO (EU) 2024/1623) → Kreditkündigung. Deshalb gilt: Stundungsanträge nur unter Regie des Fachanwalts stellen!

Die ersten 72 Stunden – Entscheidung treffen, Plan aufsetzen

- ☐ Krisenteam gebildet: Sie + Fachanwalt (rechtliche Führung) + Steuerberater (Zahlengrundlage)
- ☐ Sanierungsfähigkeit geprüft: Ist das Geschäftsmodell tragfähig oder nur die Liquidität weg?
- ☐ Entscheidung: Sanierung / StaRUG / Eigenverwaltung / Regelinsolvenz / Liquidation? (→ 4.3 Checkliste)
- ☐ Kommunikationsfahrplan steht: Wer wird wann wie informiert? (Fachanwalt steuert!)
- ☐ Verantwortlichkeiten festgelegt: Wer kümmert sich um was – mit Fristen?
- ☐ Persönliche Absicherung geprüft: Privatvermögen, Bürgschaften, Haftung (durch Fachanwalt!)
- ☐ Nächsten Check-Termin festgelegt (maximal 7 Tage)

4.3 Checkliste – Entscheidungsbaum: Welcher Ausweg?

Vier Wege stehen Ihnen offen. Prüfen Sie systematisch – gemeinsam mit Ihrem Fachanwalt/Ihrer Fachanwältin:

Weg 1: Sanierung im laufenden Betrieb

Voraussetzungen:

- ☐ Geschäftsmodell ist grundsätzlich tragfähig (Markt, Kunden, Produkt).
- ☐ Liquidität reicht für mindestens 4–8 Wochen (ggf. mit Sanierungsbeiträgen der Gläubiger).
- ☐ Team ist bereit, den Wandel mitzutragen.
- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht begleitet den Prozess (rechtliche Führung)

- ☐ Steuerberater liefert aktuelle Zahlengrundlage (BWA, Liquiditätsplan).
- ☐ Bank ist grundsätzlich gesprächsbereit (nach strategischer Vorbereitung durch Fachanwalt).
- ☐ Passt zu mir: Ja / Nein / prüfen

Weg 2: Verkauf (aus Position der Stärke oder Notlage)

Voraussetzungen:

- ☐ Unternehmen hat einen Wert (Kundenstamm, Marke, Know-how, Immobilien).
- ☐ Potenzielle Käufer sind identifizierbar.
- ☐ Sie sind bereit loszulassen.
- ☐ Zeitfenster reicht für Verhandlung (3–12 Monate bei regulärem Verkauf)
- ☐ Fachanwalt prüft: Haftungsrisiken, Bürgschaften, persönliche Schulden bleiben auch nach Verkauf!



WARNUNG: Vertrauen Sie nicht Angeboten wie »Wir kaufen Ihre Firma – und dann sind Sie alle Sorgen los«!

Solche Angebote kursieren massenhaft. Im Regelfall war danach das letzte Ersparte weg – aber die persönliche Haftung, Bürgschaften und Steuerschulden des Geschäftsführers blieben (Geschäftsführerhaftung). Die GmbH war verkauft, die persönlichen Verpflichtungen nicht. Lassen Sie jeden Verkauf durch Ihren Fachanwalt/Ihre Fachanwältin für Insolvenz- und Sanierungsrecht prüfen!

- ☐ Passt zu mir: Ja / Nein / prüfen

Weg 3: Insolvenz (Regelinsolvenz, Eigenverwaltung, StaRUG)

Voraussetzungen:

- ☐ Zahlungsunfähigkeit droht oder ist eingetreten.
- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht ist eingeschaltet (zwingend!).
- ☐ Insolvenzantragspflicht geprüft: 3 Wochen (Zahlungsunfähigkeit), 6 Wochen (Überschuldung) – § 15a InsO.
- ☐ Eigenverwaltung ist möglich, wenn Gläubigervertrauen besteht und professionelle Begleitung gesichert ist.
- ☐ StaRUG-Verfahren ist möglich bei drohender Zahlungsunfähigkeit (noch nicht eingetreten).



ACHTUNG – Insolvenzantragspflicht: Die Angaben sind nach der SanInsFoG-Reform korrekt.

- ☐ Passt zu mir: Ja / Nein / prüfen

Weg 4: Liquidation (geordnete Stilllegung)

Voraussetzungen:

- ☐ Geschäftsmodell ist nicht mehr tragfähig.
- ☐ Keine Insolvenzreife (sonst: Insolvenzantragspflicht! → Weg 3).
- ☐ Sie können alle Verbindlichkeiten ordnungsgemäß abwickeln.
- ☐ Sie wollen oder können nicht mehr weitermachen.
- ☐ Fachanwalt prüft: Haftungsrisiken, offene Steuern, Sozialversicherung, arbeitsrechtliche Pflichten.
- ☐ Passt zu mir: Ja / Nein / prüfen.

4.4 Arbeitsblatt – Bankgespräch in der Krise vorbereiten

 **ACHTUNG – Zentrale Regel: Kein Bankgespräch in der Krise ohne Fachanwältin oder Fachanwalt!**

Ein unbegleitetes, unvorbereitetes Gespräch mit der Bank kann dazu führen, dass die Bank Ihr Unternehmen intern sofort in die Intensivbetreuung (Sonderüberwachung) überführt. Ab diesem Moment werden Kreditlinien eingefroren, Sicherheiten neu bewertet, Kündigung vorbereitet – bevor Sie einen Plan vorlegen konnten. Die Frage, wer wann worüber informiert wird, gehört in die Hände des Fachanwalts.

Vor dem Gespräch – unbedingt:

- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht konsultieren
- ☐ Kommunikationsstrategie mit Fachanwalt abstimmen (Was sagen wir? Was *nicht*?)
- ☐ 13-Wochen-Liquiditätsplan unter fachlicher Begleitung erstellen (Zahlen: StB; Bewertung: FA)
- ☐ Aktuelle BWA besorgen (nicht älter als 4 Wochen)
- ☐ Sanierungskonzept skizzieren (unter Führung des Fachanwalts)
- ☐ Termin vereinbaren, zu dem die Fachanwältin oder der Fachanwalt Sie begleitet
- ☐ Sanierungsbeitrag formulieren: Was genau brauchen Sie von der Bank? (Tilgungsaussetzung, Laufzeitverlängerung, frische Mittel?)
- ☐ Gesprächsline vorbereiten und proben – keine Improvisation!

Im Gespräch:

- ☐ Vorbereitete Gesprächsline einhalten (keine Abweichung ohne Rücksprache mit Fachanwalt!)
- ☐ Konkreten Plan vorlegen – nicht Probleme schildern, sondern Lösungen präsentieren
- ☐ Sanierungsbeitrag klar formulieren
- ☐ Nächste Schritte und Fristen vereinbaren
- ☐ Keine Aussagen zu Zahlungsunfähigkeit, Insolvenz oder Überschuldung ohne Abstimmung!
- ☐ Keine spontanen Sicherheiten zusagen (persönliche Haftung prüfen!)

Nach dem Gespräch:

- ☐ Vereinbarungen schriftlich bestätigen lassen
- ☐ Gesprächsprotokoll mit Fachanwalt auswerten
- ☐ 13-Wochen-Plan wöchentlich aktualisieren
- ☐ Nächsten Jour fixe mit Bank vereinbaren
- ☐ Alle weiteren Gläubigergespräche mit Fachanwalt abstimmen

Die Sprache der Bank verstehen:

Die Bank sagt	Die Bank meint	Sie sollten tun
«Wir brauchen einen aktuellen Liquiditätsplan.»	Wir wissen nicht, ob Sie zahlungsfähig bleiben.	13-Wochen-Plan vorlegen – unter Begleitung des Fachanwalts
»Wir müssen Ihre Kreditlinie überprüfen.«	Wir erwägen eine Reduzierung oder Kündigung.	Sofort Fachanwalt einschalten, Sanierungskonzept vorbereiten
»Können Sie zusätzliche Sicherheiten stellen?«	Wir halten Ihr Risiko für zu hoch.	Nicht ohne Fachanwalt zusagen! Persönliche Haftung prüfen
»Wir empfehlen Ihnen, einen Berater einzuschalten«	Wir glauben nicht, dass Sie es allein schaffen.	SOFORT handeln – aber Fachanwalt, nicht irgendeinen »Berater« einschalten

4.5 Arbeitsblatt – Sanierungsfahrplan (3–6–12 Monate)

Ihr Sanierungsfahrplan auf einer Seite – unter Führung des Fachanwalts/
der Fachanwältin:

Phase 1: Bestandsaufnahme (Woche 1–2)

Zahlen (Steuerberater):

- ☐ Liquiditätsstatus: _____
- ☐ Verbindlichkeiten gesamt: _____ Davon überfällig: _____
- ☐ Forderungen gesamt: _____ Davon überfällig: _____
- ☐ Monatliche Fixkosten: _____
- ☐ Monatlicher Umsatz (aktuell): _____
- ☐ Liquiditätsreichweite (Wochen): _____

Rechtliche Einschätzung (Fachanwalt):

- ☐ Zahlungsunfähigkeit? Ja / Nein / drohend
- ☐ Überschuldung? Ja / Nein / Prüfung läuft
- ☐ Insolvenzantragsfrist? _____
- ☐ Persönliche Haftungsrisiken identifiziert

Phase 2: Liquidität stabilisieren (Woche 3–4)

Alle folgenden Maßnahmen: NUR unter Regie des Fachanwalts/der Fachanwältin!

- ☐ Forderungsmanagement verschärft (sofortige Mahnung, ggf. anwaltliches Mahnschreiben)
- ☐ Zahlungsziele mit Lieferanten verhandelt – mit Fachanwalt abgestimmte Gesprächslinie

- ☐ Bankgespräch geführt – mit Fachanwalt, nach Vorbereitung (→ 4.4 Arbeitsblatt)
- ☐ Finanzamt: Stundungsantrag *nur*, wenn Voraussetzungen § 222 AO vorliegen – Fachanwalt prüft!
- ☐ Sozialkassen: Rückstände sofort klären – Strafbarkeit nach § 266a StGB!
- ☐ Unnötige Ausgaben sofort stoppen
- ☐ Sofort fakturierbare Leistungen abrechnen

 **ACHTUNG: Stundung beim Finanzamt – *nicht* pauschal beantragen!**

§ 222 AO verlangt: Erhebliche Härte + keine Gefährdung des Steueranspruchs. Lohnsteuer und einbehaltene KapEST sind *nicht* stundungsfähig (§ 222 S. 3 AO). Unreflektierte Stundungsanträge lösen einen Dominoeffekt aus: FA erfährt von Schieflage → Bank verschlechtert Rating (CRR III) → Kreditkündigung. Nur unter Fachanwaltsregie!

Phase 3: Kostenstruktur anpassen (Monat 2–3)

- ☐ Fixkosten-Analyse: Was kann kurzfristig gesenkt werden?
- ☐ Personalmaßnahmen geprüft (Kurzarbeit, Aufhebungsverträge, Arbeitszeitreduzierung)
- ☐ Mietverträge, Leasingverträge, Abos überprüft
- ☐ Lagerbestände reduziert / in Liquidität umgewandelt

Phase 4: Umsatz reaktivieren (Monat 3–6)

- ☐ Kernkunden kontaktieren und Aufträge sichern
- ☐ Akquise-Offensive starten (neue Kunden, neue Segmente)

- ❑ Preise prüfen und ggf. anpassen (Marge vor Umsatz!)
- ❑ Angebotsvarianten für neue Zielgruppen entwickeln

Phase 5: Neuaufstellung sichern (Monat 6–12)

- ❑ Frühwarnsystem aus Kapitel 3 vollständig implementieren
- ❑ Drei-Kunden-Regel befolgen (kein Kunde > 30 % Umsatzanteil)
- ❑ Steuerkonto und Rücklagen wieder aufbauen
- ❑ Sanierungserfolg dokumentieren und Lessons Learned festhalten
- ❑ Regelmäßigen Austausch mit Fachanwalt und Steuerberater etablieren

4.6 Checkliste – Insolvenz: Regelinsolvenz vs. Eigenverwaltung vs. StaRUG

Merkmal	Regelinsolvenz	Eigenverwaltung	StaRUG
Wann?	Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung	Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung	Drohende Zahlungsunfähigkeit (noch nicht eingetreten)
Öffentlich?	Ja – Insolvenzregister	Ja – Insolvenzregister	Nein – vertraulich möglich
Kontrolle?	Insolvenzverwalter übernimmt	Sie behalten Kontrolle (Sachwalter überwacht)	Sie behalten volle Kontrolle
Gläubiger?	Alle Gläubiger	Alle Gläubiger	Nur betroffene Gläubiger
Dauer?	12–24 Monate	6–12 Monate	3–6 Monate
Fachanwalt nötig?	Zwingend empfohlen	Zwingend erforderlich	Zwingend erforderlich
Ziel?	Verwertung oder Insolvenzplan	Sanierung unter Eigenkontrolle	Restrukturierung mit Gläubigerbeteiligung



ACHTUNG – Alle drei Verfahren erfordern die Begleitung durch einen Fachanwalt/eine Fachanwältin für Insolvenz- und Sanierungsrecht. Kein Eigenversuch, kein »Sanierungsberater« ohne geprüfte Qualifikation.

4.7 Selbsttest – Welcher Krisentyp bin ich? (Fight/Freeze/Flight)

Erkennen Sie Ihr typisches Muster unter Druck. Kreuzen Sie an, was am ehesten auf Sie zutrifft:

Kampf-Muster (Fight)

- ☐ Ich arbeite noch härter, wenn Probleme auftauchen.
- ☐ Ich akzeptiere schlechte Konditionen, um Kunden oder Aufträge zu halten.
- ☐ Ich denke: »Ich muss das allein schaffen – aufgeben ist keine Option«.
- ☐ Ich reagiere auf Kritik mit Gegenangriff oder Rechtfertigung.
- ☐ Ich versuche, Probleme mit Bank/Finanzamt durch persönlichen Einsatz zu lösen – statt professionelle Hilfe zu holen.

Erstarrungsmuster (Freeze)

- ☐ Ich weiß, dass ich handeln müsste – aber ich tue nichts.
- ☐ Ich öffne Post vom Finanzamt oder von der Bank verspätet oder gar nicht.
- ☐ Ich hoffe, dass sich das Problem von selbst löst.
- ☐ Ich fühle mich überfordert und weiß nicht, wo ich anfangen soll.
- ☐ Ich verschiebe Entscheidungen seit Wochen und schiebe alles vor mir her.

Flucht-Muster (Flight)

- ☐ Ich lenke mich mit neuen Projekten oder Ideen ab, statt die Kernprobleme anzugehen.
- ☐ Ich flüchte in operative Arbeit, weil mir Strategie unangenehm ist.
- ☐ Ich delegiere unangenehme Themen an andere – ohne nachzuhalten.
- ☐ Ich konsumiere, statt zu handeln (Social Media, Shopping, Ablenkung).
- ☐ Ich sage mir: »Das ist nicht mein Ding – jemand anderes wird das lösen«.

Auswertung

Zählen Sie Ihre Kreuze pro Muster:

Fight: ____ | Freeze: ____ | Flight: ____

Ihr dominanter Krisencode ist das Muster mit den meisten Kreuzen. Mischformen sind normal – entscheidend ist, dass Sie Ihr Muster erkennen, *während* es läuft.

Ihre Gegenstrategie

Fight/Kampf: Stoppen und fragen: »Bringt mehr Arbeit wirklich ein anderes Ergebnis – oder brauche ich eine andere Strategie?« → Fachanwalt kontaktieren.

Freeze/Erstarrung: Einen einzigen Schritt tun – *heute*. Nicht den ganzen Plan, nur den ersten Schritt: → Fachanwalt anrufen.

Flight/Flucht: Hinschauen statt weglaufen. 90 Minuten ungestörte Zeit, Zahlen auf den Tisch → Fachanwalt anrufen.

4.8 Arbeitsblatt – 72-Stunden-Weichenstellung (persönlich)

Ihr persönlicher Krisenplan – ausfüllen und umsetzen.

Meine aktuelle Situation (ehrlich, ungeschönt)

Krisenstufe: ☐ Warnung ☐ Engpass ☐ Notfall

Mein dominanter Krisencode: ☐ Fight ☐ Freeze ☐ Flight

Mein größtes Risiko *jetzt*: _____

In den nächsten 24 Stunden

1. _____
2. _____
3. _____

Vertrauensperson, die ich anrufe: _____

In den nächsten 48 Stunden

1. _____
2. _____
3. _____

Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, die/
den ich kontaktiere: _____

Steuerberaterin oder Steuerberater für Zahlenbasis: _____

In den nächsten 72 Stunden

1. _____
2. _____
3. _____

Meine Richtungsentscheidung (mit Fachanwalt abgestimmt):

- ☐ Sanierung ☐ StaRUG ☐ Eigenverwaltung ☐ Regelinsolvenz
☐ Verkauf ☐ Liquidation ☐ Noch unklar

Nächster Check-Termin

Datum (maximal 7 Tage): _____

Mit wem: _____

In der Krise zählt Geschwindigkeit. Nicht Perfektion, sondern Handeln rettet Unternehmen. Nutzen Sie diese Werkzeuge *jetzt* – nicht morgen.

ANHANG KAPITEL 5

RESILIENZ UND ANTIFRAGILITÄT

Diese Werkzeuge helfen Ihnen, Ihr Unternehmen resilient und antifragil zu machen – für Krisen, Wandel und Zukunftsfähigkeit.

5.1 Selbsttest – Wie resilient ist mein Unternehmen?

Bewerten Sie Ihr Unternehmen anhand der neun Resilienzfaktoren nach ISO 22316.

Bewertung: 1 = gar nicht vorhanden, 5 = voll umgesetzt

Teil A: Unternehmensresilienz (ISO 22316)

1. Vision/Ziele: Wir haben eine verständliche Vision – und sie spielt in unseren Entscheidungen eine Rolle. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
2. Umfeld verstehen: Wir beobachten Markt, Kunden, Lieferanten und Gesetzesänderungen regelmäßig. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
3. Führung: Ich ermutige Mitarbeitende, Verantwortung zu übernehmen und Probleme offen anzusprechen. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
4. Kultur: Unser Team spricht Fehler und Risiken offen an, ohne Angst vor Bestrafung. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
5. Informationsaustausch: Wichtige Informationen (Zahlen, Kunden, Probleme) sind transparent und verfügbar. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
6. Ressourcenverfügbarkeit: Wir haben Liquiditätsreserven für mindestens einen Monat Fixkosten. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]

7. Bereiche koordinieren: Werkstatt, Verwaltung, Vertrieb arbeiten abgestimmt zusammen. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
8. Kontinuierlich verbessern: Wir evaluieren regelmäßig Prozesse und ziehen Konsequenzen (PDCA-Zyklus). [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
9. Proaktiv verändern: Wir haben Notfallpläne und spielen regelmäßig Worst-Case-Szenarien durch. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]
10. Professionelles Krisen-Netzwerk: Wir haben einen/eine Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht identifiziert, den/die wir im Krisenfall kontaktieren können. [1 / 2 / 3 / 4 / 5]

Auswertung Teil A:

Gesamtpunktzahl: ____ / 50

40–50 Punkte: Solide Resilienzbasis.

30–39 Punkte: Gemischtes Bild – zwei schwächste Bereiche für nächste 90 Tage wählen.

10–29 Punkte: Hohe Verwundbarkeit – starten Sie mit Liquidität, Dokumentation, Fehlerkultur und professionellem Netzwerk.

Teil B: Persönliche Resilienz

Kreuzen Sie alle Aussagen an, die auf Sie zutreffen:

- ☐ Ich arbeite seit Wochen regelmäßig deutlich mehr als 10 Stunden am Tag.
- ☐ Ich hatte seit mindestens vier Wochen keinen wirklich freien Tag.
- ☐ Ich schlafe schlecht oder wache nachts mit Gedanken an das Unternehmen auf.
- ☐ Ich vermeide den Blick auf Zahlen (Konto, BWA, offene Posten).
- ☐ Ich reagiere auf kleine Probleme übermäßig gereizt.
- ☐ Ich habe das Gefühl, dass sich nichts ändert, egal wie viel ich arbeite.
- ☐ Ich habe in den letzten drei Monaten mit niemandem offen über meine geschäftliche Lage gesprochen.

- ☐ Ich lenke mich bei Stress mit Konsum, Social Media oder neuen Projekten ab.
- ☐ Ich habe körperliche Symptome (Rücken, Magen, Kopfschmerzen) ohne klaren Befund.
- ☐ Ich fühle mich mit der Verantwortung allein gelassen.

Auswertung

0–2 Kreuze: Nicht akut gefährdet. 3–5: Gelbe Ampel. 6+: Rote Ampel – zeitnah Unterstützung holen.

PRINZIP

Ein resilientes Unternehmen braucht einen resilienten Unternehmer.

5.2 Arbeitsblatt – Diversifikationsmatrix

Antifragile Unternehmen vermeiden Klumpenrisiken. Prüfen Sie drei Dimensionen:

Dimension 1: Kunden-Diversifikation

Kunde	Umsatzanteil (%)	Risiko-Ampel
Kunde 1		
Kunde 2		
Kunde 3		
Kunde 4		
Kunde 5		

3-Kunden-Regel-Check:

- ☐ Kein einzelner Kunde > 30 % Umsatz
- ☐ Drei größte Kunden zusammen < 60 % Umsatz
- ☐ Wenn größter Kunde wegfällt: Fixkosten 3 Monate gedeckt

Dimension 2: Produkt-/Leistungs-Diversifikation

Produkt/Leistung 1: _____

Produkt/Leistung 2: _____

Produkt/Leistung 3: _____

Produkt/Leistung 4: _____

Produkt/Leistung 5: _____

Produkt- und Leistungs-Portfolio-Check:

- ☐ Kein einzelnes Produkt und keine einzelne Leistung > 50 % Umsatz
- ☐ Drei wichtigste Angebote zusammen < 80 % Umsatz
- ☐ Mindestens ein Angebot mit Marge oberhalb meines Durchschnitts
(Querfinanzierung gesichert)

Dimension 3: Einkommensquellen

- ☐ Hauptgeschäft (___ % des Umsatzes)
- ☐ Nebeneinnahmen (___ % des Umsatzes)
- ☐ Experimentelle Einnahmen (___ % des Umsatzes)

5.3 Arbeitsblatt – Szenarioplanung: Was wäre, wenn?

- ☐ Größter Kunde kündigt
- ☐ Schlüsselperson fällt aus
- ☐ Lieferengpass
- ☐ Cyberangriff/Datenverlust
- ☐ Gesetzesänderung
- ☐ Wirtschaftskrise (-30%)
- ☐ Persönliche Krise
- ☐ Bank kündigt Kreditlinie

Ihr gewähltes Szenario: ____

Was passiert in den ersten 24 Stunden? ____

Auswirkungen auf Liquidität, Team, Kunden? ____

Rechtliche/vertragliche Konsequenzen? ____

Was können Sie *heute* tun? ____

Wen rufen Sie zuerst an?

1. Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht
2. Steuerberatung
3. Bank
4. Vertrauensperson

5.4 Checkliste – Nachhaltigkeits-Check

1. Ökonomische Nachhaltigkeit

- ☐ Geschäftsmodell funktioniert auch in schwierigen Zeiten.
- ☐ Liquiditätsreserven existieren für mindestens 3 Monate Fixkosten.
- ☐ Eigenkapital wächst kontinuierlich.
- ☐ Nicht von einem Kunden/Lieferanten/Kanal abhängig.
- ☐ Es erfolgen regelmäßige Investitionen in Weiterbildung, Technik, Prozesse.
- ☐ Preisniveau deckt alle Kosten + Unternehmerlohn.
- ☐ Professionelle Ansprechpartner für den Krisenfall sind identifiziert (Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Steuerberatung).

2. Ökologische Nachhaltigkeit

- ☐ Größte Umweltauswirkungen bekannt
- ☐ Mindestens eine Ressourceneinsparung in 12 Monaten umgesetzt
- ☐ Ökologische Kriterien bei Investitionen

- ☐ Abfalltrennung und Recycling
- ☐ Erneuerbare Energien genutzt/geplant
- ☐ Lieferanten teilen ökologische Werte.

3. Soziale Nachhaltigkeit

- ☐ Klare Verträge, faire Bezahlung, geregelte Arbeitszeiten
- ☐ Regelmäßige Gespräche zu Zufriedenheit und Belastung
- ☐ Offene Fehlerkultur
- ☐ Diversität wird wertgeschätzt.
- ☐ Work-Life-Balance wird respektiert.
- ☐ Gesellschaftliche Verantwortung wird wahrgenommen.

Auswertung:

16–19 Kreuze: Nachhaltig aufgestellt. 9–15: Solide Basis. 0–8: Kurzfristige Denkweise dominiert.

5.5 Arbeitsblatt – Antifragilität aufbauen: Maßnahmenplan

1. Via Negativa

- ☐ Mindestens eine unproduktive Aktivität beenden
- ☐ Regelmäßig: Was kostet uns mehr, als es bringt?
- ☐ Meetings/Berichte/Prozesse streichen

2. Barbell-Strategie

- ☐ Stabiler Kern (80–90 % sichere Umsätze)
- ☐ Bewusst 10–20 % in Experimente investieren
- ☐ Mittleres Risiko vermeiden

3. Optionalität

- ☐ Mehrere Vertriebskanäle
- ☐ Kein Kunde > 35 % Umsatz
- ☐ Lieferantenalternativen vorhanden

4. Skin In The Game

- ☐ Führungskräfte tragen Verantwortung.
- ☐ Faire Konsequenzen bei Fehlern
- ☐ Externe Beratung kritisch prüfen: Tragen Berater selbst Risiko?

5. Tinkering

- ☐ Regelmäßig neue Ideen im Kleinen testen
- ☐ Aus Fehlern lernen und dokumentieren
- ☐ Kultur, in der Experimente erwünscht sind.

HINWEIS: Geschützte vs. ungeschützte Berufsbezeichnungen

Bezeichnung	Geschützt?	Bedeutung
Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht	JA (FAO, Berufshaftpflicht)	Nachgewiesene Qualifikation, Haftung, Versicherung
Steuerberaterin oder Steuerberater	JA (StBerG)	Staatlich geprüft, haftpflichtversichert
Sanierungsberater, Unternehmensberater, Restrukturierungsberater	NEIN	Jede/r darf sich so nennen. Keine Qualitätskontrolle.

Auswertung:

12–15 Checks: Auf dem Weg zur Antifragilität. 7–11: Gute Ansätze.
0–6: Hohe Fragilität.

90-Tage-Maßnahmenplan

Prinzip	Meine Maßnahme	Umgesetzt bis
Via Negativa		
Barbell		
Optionalität		
Skin in the Game		
Tinkering		

72-Stunden-Weichenstellung für Kapitel 5

Resilienz und Antifragilität entstehen nicht durch Lektüre – sondern durch Handeln.

Die ersten 24 Stunden – Klarheit schaffen

- ☐ 90 Minuten ungestörte Zeit (Telefon aus)
- ☐ Bestandsaufnahme Finanzen: Kontostände, offene Forderungen, Verbindlichkeiten
- ☐ Bestandsaufnahme Kunden: Top-5 mit Umsatzanteil
- ☐ Bestandsaufnahme Team: Überlastung? Konflikte?
- ☐ Selbsttest 5.1 (Teil B) ehrlich ausfüllen
- ☐ Vertrauensperson anrufen

Die nächsten 48 Stunden – Sofortmaßnahmen

- ☐ 13-Wochen-Liquiditätsplan erstellen
- ☐ Vertretungsregelung schriftlich festhalten
- ☐ Drei größte Risiken benennen + je eine Sofortmaßnahme
- ☐ Termin mit Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht – *diese Woche*, Steuerberater für Zahlenbasis parallel

- ❑ Einen kritischen Prozess auf einer Seite dokumentieren

Die ersten 72 Stunden – Struktur schaffen

- ❑ Monatliches Resilienz-Meeting ansetzen (60 Min.)
- ❑ Ein Worst-Case-Szenario durchspielen
- ❑ Ein-Seiten-Maßnahmenplan (5.3 Arbeitsblatt)
- ❑ Notfallordner starten: Bankvollmachten, Passwörter, Kontakte
- ❑ Persönliche Resilienz-Routine definieren (wöchentlich 15 Min.)
- ❑ Ein kleines Experiment planen (für die nächsten 30 Tage)
- ❑ Notfall-Netzwerk aufbauen: Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht identifizieren und Erstkontakt herstellen.

PRINZIP

Resilienz bedeutet, nach einer Krise zum Ausgangszustand zurückzukehren. Antifragilität bedeutet, gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Wählen Sie Antifragilität – beginnen Sie heute.

Die Frage der Fragen: Ist Resilienz für mich noch sinnvoll, oder sollte ich loslassen?

ANHANG KAPITEL 6

EXIT, NACHFOLGE ODER NEUSTART

Diese Werkzeuge begleiten Sie beim bewussten Abschluss, bei der Nachfolgeplanung oder beim Neustart.

6.1 Selbsttest – Bin ich im Exit-Fenster?

Gehen Sie die vier Blöcke durch. Kreuzen Sie an, was auf Sie zutrifft. Zählen Sie am Ende die Ja-Antworten.

Block A – innere Signale (Motivation, Energie, Identität)

- ☐ Ich denke regelmäßig: »So will ich die nächsten fünf Jahre nicht weitermachen.«
- ☐ Wenn ich morgens aufwache, überwiegt die Last – nicht mehr die Vorfreude.
- ☐ Mein Unternehmen fühlt sich an wie eine Pflicht, nicht mehr wie ein Projekt.
- ☐ Ich spüre, dass mir die Energie für strategische Weichenstellungen fehlt.
- ☐ Ich kann mir ein Leben ohne dieses Unternehmen mittlerweile vorstellen.

Zwischensumme Block A: ____ / 5

Block B – äußere Signale (Markt, Team, Gesundheit, Familie)

- ☐ Mein Geschäftsmodell funktioniert noch – aber Veränderungen kommen, die ich nicht mehr umsetzen will.
- ☐ Ich habe wichtige Rollen im Team, die ich nicht mehr besetzen kann oder will.
- ☐ Meine Gesundheit (körperlich oder psychisch) zeigt mir, dass ich kürzertreten sollte.
- ☐ Partnerschaft oder Familie signalisieren mir deutlich, dass es so nicht weitergeht.
- ☐ Die anstehende Digitalisierung oder Modernisierung will ich nicht mehr selbst tragen.

Zwischensumme Block B: ____ / 5

Block C – finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen

- ☐ Ich habe eine realistische Vorstellung, wie viel Geld ich nach dem Exit zum Leben brauche.
- ☐ Ich weiß ungefähr, was mein Unternehmen wert ist – oder bin bereit, das prüfen zu lassen.
- ☐ Ich habe keine größeren persönlichen Haftungen oder Bürgschaften, die mich belasten würden.
- ☐ Ich könnte mein Unternehmen zu einem realistischen Preis verkaufen – auch unter meinen Erwartungen.
- ☐ Ich habe mich bereits über steuerliche Konsequenzen eines Exits informiert.
- ☐ Ich habe bereits Kontakt zu einer Fachanwältin oder einem Rechtsanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht aufgenommen, die/der mich beim Exit begleiten kann.

Zwischensumme Block C: ____ / 6

Block D – Nachfolge und Übergabe

- ☐ Ich habe Kernprozesse dokumentiert – mein Unternehmen kann auch ohne mich laufen.
- ☐ Es gibt potenzielle Nachfolgerinnen – oder ich bin bereit, nach ihnen zu suchen.
- ☐ Ich kann mir vorstellen, Verantwortung schrittweise abzugeben.
- ☐ Ich habe ein Exit-Team identifiziert: Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Steuerberatung, ggf. IHK/HWK.
- ☐ Ich bin bereit, mich emotional von meiner Rolle als Unternehmerin zu lösen.

Zwischensumme Block D: ____ / 5

Gesamtauswertung

Gesamtsumme: ____ / 21

- 0–5 Ja: Sie sind noch nicht im Exit-Fenster. Fokus: Delegation, Prozesse, Teamaufbau.
- 6–10 Ja: Übergangsphase. Prüfen Sie: Umstrukturierung möglich oder Exit?
- 11–15 Ja: Sie sind im Exit-Fenster. Jetzt konkret planen.
- 16–21 Ja: Klar im Exit-Modus. Professionelle Begleitung suchen und mit Arbeitsblatt (6.3) starten.

6.2 Arbeitsblatt – Welcher Exit-Weg passt zu mir?

Bewerten Sie jede Aussage mit 0 (trifft nicht zu), 1 (teilweise), 2 (trifft voll zu).

Weg 1: Verkauf an Dritte (externe Nachfolge)

Mein Unternehmen ist wirtschaftlich stabil und für externe Käufer attraktiv.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich möchte einen klaren finanziellen Schnitt – Kaufpreis gegen Anteilsübertragung.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich bin bereit, dass mein Unternehmen in anderen Händen eine andere Richtung nimmt.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Mir ist wichtig, dass mein Lebenswerk einen Wert hat, den ich realisieren kann.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich habe keine emotionalen Bindungen, die einen Verkauf erschweren.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Summe Weg 1: ____ / 10

Weg 2: Familie, Management, Mitarbeitende (interne Nachfolge)

Es gibt Personen mit Interesse und Eignung.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Mir ist wichtig, dass das Unternehmen in vertrauten Händen bleibt.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich bin bereit, den Übergang schrittweise zu gestalten.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Finanzielle Aspekte sind weniger wichtig als Kontinuität.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich habe Geduld für Konflikte im Übergabeprozess.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Summe Weg 2: ____ / 10

Weg 3: Geordnete Stilllegung (Liquidation)

Mein Geschäftsmodell ist nicht übertragbar oder hat keinen Verkaufswert.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich will einen klaren Schlusspunkt.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich kann alle Verbindlichkeiten bedienen.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Ich habe Lösungen für Mitarbeitende.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Mir ist wichtig, selbstbestimmt und geordnet zu beenden.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2

Summe Weg 3: ____ / 10

Auswertung:

- Höchste Punktzahl bei Weg 1: Verkauf ist die sauberste Option.
- Höchste Punktzahl bei Weg 2: Interne Übergabe passt zu Ihren Werten.
- Höchste Punktzahl bei Weg 3: Geordnete Stilllegung kann ehrlicher sein als erzwungene Nachfolge.
- Ähnliche Punktzahlen: Prüfen Sie beide Optionen drei Monate parallel.

Abschluss-Checkliste: Mein Exit-Team

- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht
- ☐ Steuerberatung
- ☐ Ggf. Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüfer
- ☐ Ggf. spezialisierte M&A-Beraterin oder spezialisierter M&A-Berater
(Achtung: keine geschützte Bezeichnung)

6.3 Arbeitsblatt – Mein Exit-Fahrplan 12–24 Monate

Gliedern Sie Ihren Exit in überschaubare Quartalsschritte.

Quartal 1 (Monate 1–3): Klarheit und Vorbereitung

Meine drei wichtigsten Aufgaben:

1. _____
2. _____
3. _____

Konkrete Schritte (Beispiele):

- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht identifizieren und Erstgespräch führen – **Priorität 1**
- ☐ Steuerliche Gestaltung mit Steuerberatung besprechen (Freibeträge, Veräußerungsgewinn, Erbschaftsteuer)
- ☐ Erste Unternehmensbewertung einholen
- ☐ Gespräch mit Familie führen
- ☐ Persönliche Finanzen prüfen
- ☐ Exit-Tagebuch beginnen

Wer unterstützt mich in diesem Quartal?

1. Fachanwältin oder Fachanwalt, 2. Steuerberatung, 3. Vertrauensperson

Quartal 2 (Monate 4–6): Bewertung und Optionen

Meine drei wichtigsten Aufgaben:

1. _____
2. _____
3. _____

Konkrete Schritte (Beispiele):

- ☐ Professionelle Unternehmensbewertung beauftragen (Steuerberatung oder Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüfer)
- ☐ Exit-Szenarien durchrechnen (Verkauf, Nachfolge, Stilllegung)
- ☐ Kernprozesse dokumentieren
- ☐ Vertretungsregelungen schriftlich festhalten
- ☐ Ggf. Nachfolgerinnen und Nachfolger ansprechen oder Suchprofil erstellen

Wer unterstützt mich in diesem Quartal? _____

Quartal 3 (Monate 7–9): Entscheidung und Verhandlung

Meine drei wichtigsten Aufgaben:

1. _____
2. _____
3. _____

Konkrete Schritte (Beispiele):

- ☐ Exit-Weg entscheiden (Verkauf/Nachfolge/Stilllegung)
- ☐ Verhandlungen aufnehmen oder Nachfolge-Einarbeitung starten
- ☐ Due-Diligence-Unterlagen vorbereiten (Checkliste 6.7)

- ☐ Steuerliche Gestaltung mit Fachanwältin oder Fachanwalt und Steuerberatung finalisieren
- ☐ Mitarbeitende informieren (Zeitpunkt und Umfang mit Fachanwältin oder Fachanwalt abstimmen)

Wer unterstützt mich in diesem Quartal? _____

Quartal 4 (Monate 10–12): Umsetzung und Übergang

Meine drei wichtigsten Aufgaben:

1. _____
2. _____
3. _____

Konkrete Schritte (Beispiele):

- ☐ Verträge unterzeichnen/Nachfolge abschließen
- ☐ Kunden, Lieferanten, Partner informieren
- ☐ Übergabe-Protokoll erstellen
- ☐ Persönlichen 90-Tage-Plan für die Zeit danach erstellen
- ☐ Abschiedsritual planen

Wer unterstützt mich in diesem Quartal? _____

6.4 Arbeitsblatt – Nachfolge im Familienunternehmen vorbereiten

Familiennachfolge ist die emotional anspruchsvollste Exit-Form. Drei Ebenen müssen getrennt betrachtet werden.

Ebene 1: Familie und Rollen klären

- Wer kommt als Nachfolgerin oder Nachfolger infrage?

- Haben diese Personen ausdrücklich Interesse geäußert?
 - ☐ Interesse wurde klar geäußert.
 - ☐ Es gab Andeutungen, aber keine klare Aussage.
 - ☐ Wir haben nie offen darüber gesprochen.
 - ☐ Es gibt Widerstand oder Desinteresse.
- Welche Qualifikationen bringt die potenzielle Nachfolgerin mit?

- Welche Qualifikationen fehlen noch?

Ebene 2: Unternehmen vorbereiten

- ☐ Kernprozesse sind dokumentiert.
- ☐ Stellvertreterregelungen existieren.
- ☐ Finanzen sind transparent.
- ☐ Kundenbeziehungen sind übertragbar.
- ☐ Mitarbeitende sind informiert.

Was muss noch vorbereitet werden? _____

Ebene 3: Eigentum und rechtliche Struktur

- Wie wird Eigentum übertragen? (Schenkung/Verkauf/Mischform)

- Was passiert mit Geschwistern? (Pflichtteil, Ausgleichszahlungen)

- Welche steuerlichen Gestaltungen sind möglich? (Freibeträge, §§ 13a, 13b ErbStG) _____

Professionelle Begleitung:

- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht (rechtliche Struktur der Übergabe)
- ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Erbrecht (Erbfolge, Pflichtteile, Testamentsgestaltung)
- ☐ Steuerberatung (Freibeträge, Bewertung, Schenkungsteuer)
- ☐ Professionelle Mediation (bei Familienkonflikt – *nicht* durch selbst-ernannte »Berater«)

6.5 Arbeitsblatt – Gesprächsleitfaden für schwierige Exit-Gespräche

Ob mit Familie, Mitarbeitenden, Bank oder Käufern – Exit-Gespräche sind emotional und rechtlich komplex.

WICHTIG: Vor jedem schwierigen Exit-Gespräch: Klären Sie mit Ihrer Fachanwältin oder Ihrem Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, welche Aussagen rechtliche Konsequenzen haben können (Haftung, Garantien, Zusagen, Informationspflichten).

Vorbereitung

- Wer ist mein Gesprächspartner? _____
- Was ist mein Ziel für dieses Gespräch? _____
- Welche Fakten muss ich kennen? (Zahlen, Fristen, Verträge)

- Welche Emotionen erwarte ich – bei mir und beim Gegenüber?

- Was ist mein BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)?

Gesprächsstruktur

1. **Eröffnung:** Kontext benennen, Wertschätzung ausdrücken
2. **Kernbotschaft:** klar, ehrlich, ohne Beschönigung
3. **Zuhören:** mögliche Reaktionen antizipieren (Überraschung, Enttäuschung, Erleichterung, Widerstand, Verständnis)
4. **Dialog:** »Was sage ich, wenn ...?« – 3 schwierige Fragen vorbereiten
5. **Abschluss:** »Was brauchst du/brauchen Sie jetzt?« – Nächste Schritte vereinbaren

Gesprächstypen (Besonderheiten)

Gesprächspartner	Besondere Risiken	Vorab mit Fachanwältin oder Fachanwalt klären
Familie (Nachfolge)	Emotionale Verstrickung, Pflichtteile, Geschwisterkonflikt	Erbrecht, Pflichtteilsverzicht, Gesellschaftsvertrag
Käuferin oder Käufer	Garantiezusagen, Haftungsübernahme, Wettbewerbsverbot	Kaufvertragsentwurf, Haftungsklauseln, Gewährleistung
Mitarbeitende	Kündigungsfristen, Betriebsübergang § 613a BGB, Sozialpflichten	Informationspflichten, Widerspruchsrecht, Sozialplan
Bank	Kreditvertragsbedingungen, Change-of-Control-Klauseln	Kreditvertrag prüfen, Bürgschaften, Sicherheiten

6.6 Checkliste – Unternehmensbewertung: Was brauche ich?

Haken Sie ab, welche Unterlagen Sie bereits haben. Markieren Sie, was noch fehlt.

Wer führt die Bewertung durch?

- ☐ Steuerberatung (Ertragswert, Substanzwert)
- ☐ Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüfer (bei komplexen Strukturen)
- ☐ Zertifizierte/r Sachverständige/r (bei Immobilien, Maschinen)

 **ACHTUNG:** »Unternehmensberater« ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Beauftragen Sie nur qualifizierte, haftpflichtversicherte Fachleute.

Block A – Finanzielle Basisdaten (letzte 3 Jahre)

- ☐ Jahresabschlüsse (Bilanz und GuV) der letzten 3 Jahre
- ☐ BWA – monatlich oder quartalsweise
- ☐ Steuerliche Gewinnermittlungen (→EÜR oder Bilanzen)
- ☐ Aktuelle Liquiditätsplanung (nächste 12 Monate)
- ☐ Übersicht Rückstellungen und stille Reserven
- ☐ Dokumentation außerordentlicher Aufwendungen/Erträge

Was fehlt noch? Wer kann helfen?

Steuerberatung, Fachanwältin oder Fachanwalt, Buchhaltung

Block B – Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

- ☐ Anlagenverzeichnis (Maschinen, Fahrzeuge, IT, Büroausstattung)
- ☐ Immobilien (Eigentum oder Mietverhältnis mit Verträgen)
- ☐ Liste aller laufenden Verträge (Miete, Leasing, Versicherungen, Lieferanten)
- ☐ Übersicht offene Forderungen mit Fälligkeiten
- ☐ Übersicht Verbindlichkeiten (Lieferanten, Banken, Finanzamt)
- ☐ Kreditverträge und Darlehen inkl. Tilgungspläne
- ☐ Persönliche Bürgschaften, Haftungen, Garantien

Größte offene Forderung: _____

Größte Verbindlichkeit: _____

Block C – Immaterielle Werte und Marktstellung

- ☐ Kundenstamm – strukturierte Liste mit Umsatzanteilen
- ☐ Lieferantenbeziehungen – Konditionen, Exklusivverträge
- ☐ Marken, Patente, Lizenzen, Schutzrechte
- ☐ Know-how und Geschäftsgeheimnisse – dokumentiert?
- ☐ Vertriebswege und Netzwerke
- ☐ Website, Social Media, digitale Assets
- ☐ Alleinstellungsmerkmale (USP)

Welcher Kunde macht mehr als 30 % des Umsatzes aus?

Block D – Organisation und Team

- ☐ Organigramm – Führungsstruktur, Zuständigkeiten, Vertretungsregelungen
- ☐ Mitarbeiterliste – Namen, Funktion, Gehalt, Vertragsart, Betriebszugehörigkeit
- ☐ Arbeitsverträge – Sind alle rechtskonform und aktuell?
- ☐ Qualifikationen und Schlüsselpersonen – Wer ist unverzichtbar?
- ☐ Dokumentierte Prozesse – Arbeitsabläufe, Standards, Handbücher
- ☐ IT-Systeme – Software, Cloud, Datensicherheit, Lizenzen
- ☐ Rechtliche und steuerliche Compliance – Wurden alle Pflichten erfüllt?

Welche Person ist aktuell unverzichtbar? _____

Block E – Risiken und Haftungen

- ☐ Laufende Rechtsstreitigkeiten, Klagen, offene Verfahren
- ☐ Altlasten – Umwelt, Gebäude, nicht abgeschlossene Projekte

- ☐ Gewährleistungsansprüche – offene Garantiefälle, Rückstellungen
- ☐ Versicherungen – Deckungssummen ausreichend?
- ☐ Abhängigkeiten – technologisch, personell, von Lieferanten
- ☐ Regulatorische Risiken – Genehmigungen, Auflagen, drohende Gesetzesänderungen

Größtes erkennbares Risiko: _____

Ist es kommuniziert – oder versteckt?

Auswertung:

- 28–32 von 32: sehr gut vorbereitet = professionelle Bewertung beauftragen.
- 18–27 / 32: solide Basis = fehlende Punkte gezielt abarbeiten (Priorität Block A und B).
- 9–17 / 32: lückenhaft = 4–6 Wochen in Dokumentation investieren.
- Unter 9 / 32: kritisch unvorbereitet = holen Sie sich Unterstützung: Steuerberatung + Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht.

6.7 Checkliste – Due Diligence vorbereiten

Due Diligence (Sorgfaltsprüfung) ist der Prozess, bei dem potenzielle Käuferinnen und Käufer Ihr Unternehmen gründlich durchleuchten. Bereiten Sie alle Dokumente strukturiert vor.

Hinweis: Lassen Sie die Due-Diligence-Unterlagen vor Herausgabe von Ihrem/Ihrer Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht prüfen. Bestimmte Informationen sollten erst nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung (NDA) weitergegeben werden.

Finanzielle Due Diligence

- ☐ Jahresabschlüsse (3–5 Jahre)
- ☐ BWAs (letzte 24 Monate)
- ☐ Steuerbescheide und -erklärungen
- ☐ Kreditverträge und Sicherheiten
- ☐ Offene Forderungen und Verbindlichkeiten
- ☐ Investitionsplanung

Rechtliche Due Diligence

- ☐ Gesellschaftsvertrag/Handelsregisterauszug
- ☐ Alle laufenden Verträge (Miete, Leasing, Lieferanten, Kunden)
- ☐ Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen
- ☐ Genehmigungen, Lizenzen, Zulassungen
- ☐ Laufende oder drohende Rechtsstreitigkeiten
- ☐ Versicherungspolice(n)

Operative Due Diligence

- ☐ Organigramm und Prozessdokumentation
- ☐ Kundenliste mit Umsatzanteilen
- ☐ Lieferantenliste mit Konditionen
- ☐ IT-Infrastruktur und Datensicherheit
- ☐ Marken, Patente, Schutzrechte
- ☐ Zertifizierungen (ISO, Qualitätsmanagement)

6.8 Arbeitsblatt – Emotionaler Exit-Check: Identität und Neustart

Der Exit ist nicht nur ein betriebswirtschaftlicher Vorgang – er ist ein Identitätswechsel.

Teil 1: Was verliere ich?

- ☐ Verlust von Struktur: keine festen Termine mehr, kein Team, keine klare Aufgabe.
- ☐ Verlust von Status: Wer bin ich, wenn ich nicht mehr Geschäftsführerin oder Geschäftsführer bin?
- ☐ Verlust eines tieferen Sinns: Wofür stehe ich morgens auf?
- ☐ Verlust der Zugehörigkeit: mein Team, meine Kunden, mein Netzwerk.
- ☐ Verlust von Kontrolle: Jemand anderes trifft jetzt die Entscheidungen.

Welcher Verlust macht mir am meisten Angst?

Teil 2: Was gewinne ich?

- ☐ Zeit: für Familie, Gesundheit, Interessen
- ☐ Freiheit: keine Verantwortung für Gehälter, Fristen, Kunden
- ☐ Gesundheit: weniger Stress, besserer Schlaf, körperliche Erholung
- ☐ Neue Möglichkeiten: Mentoring, Beirat, Ehrenamt, neues Projekt
- ☐ Finanzielle Sicherheit: Veräußerungserlös, Rente, passive Einnahmen

Worauf freue ich mich am meisten? _____

Teil 3: Mein 90-Tage-Plan für die Zeit nach dem Exit

- Woche 1–4: _____
- Monat 2: _____
- Monat 3: _____
- Mein Abschiedsritual: _____
- Meine neue Aufgabe (auch provisorisch): _____
- Mein Unterstützungsnetzwerk für den Übergang:
 - ☐ Vertrauensperson: _____
 - ☐ Coaching/Supervision: _____
 - ☐ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht (für Nachhaftungsfragen, Restabwicklung):

 - ☐ Steuerberatung (für Steuererklärungen nach Betriebsende):

 - ☐ Peer-Group/IHK/HWK: _____

72-Stunden-Weichenstellung für Kapitel 6

Exit, Nachfolge oder Neustart beginnen nicht mit einem Plan – sondern mit einer Entscheidung. Hier ist Ihr Fahrplan.

Die ersten 24 Stunden – Ehrlichkeit

- ☐ Füllen Sie Selbsttest (6.1) aus – ehrlich, nicht optimistisch.
- ☐ Bestandsaufnahme: Drei Gründe, warum Sie über den Exit nachdenken.
- ☐ Persönliche Finanzen: Was brauchen Sie zum Leben – nach dem Unternehmen?
- ☐ Ein Gespräch führen: Vertrauensperson anrufen und Lage schildern.

Die nächsten 48 Stunden – Orientierung

- ❑ Arbeitsblatt (6.2) ausfüllen: Welcher Exit-Weg passt?
- ❑ Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht identifizieren und Erstgespräch vereinbaren – *diese Woche*
- ❑ Steuerberatung kontaktieren: Welche steuerlichen Folgen hat ein Exit? Erste Einschätzung einholen.
- ❑ Grobe Unternehmensbewertung: Was ist Ihr Unternehmen wert? (Steuerberatung fragen)
- ❑ Familie/Partner informieren: »Ich denke darüber nach.«

Die ersten 72 Stunden – Struktur

- ❑ Arbeitsblatt (6.3) starten: Exit-Fahrplan Quartal 1.
- ❑ Kernprozesse identifizieren: Welche 5 Prozesse müssen dokumentiert werden?
- ❑ Nachfolge-Ideen sammeln: Gibt es interne oder externe Kandidaten?
- ❑ Emotionalen Exit-Check starten (6.8 Arbeitsblatt)
- ❑ Exit-Team zusammenstellen: 1. Fachanwältin oder Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, 2. Steuerberatung, 3. ggf. Wirtschaftsprüferin oder Wirtschaftsprüfer

Ein guter Exit ist kein Scheitern – er ist die letzte große unternehmerische Entscheidung. Und wie jede gute Entscheidung verdient er Vorbereitung, professionelle Begleitung und den Mut, loszulassen.