Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

- Der Werkzeugkasten des modernen CFO: Krisenfrüherkennung von der Methodik zur Umsetzung -

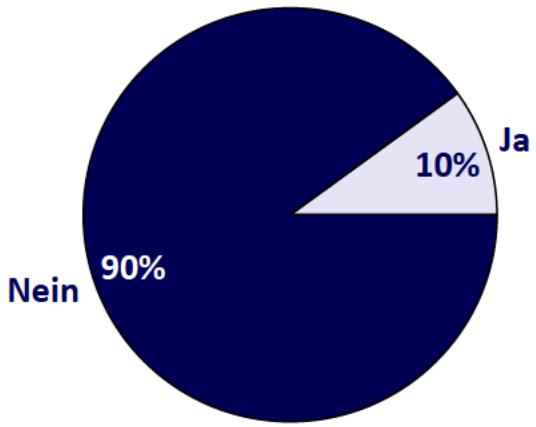
Daniel Emmrich und Johannes Zubrod

Arbeitskreis Wirtschaftskammer Wien

Wien, 23.10.2025

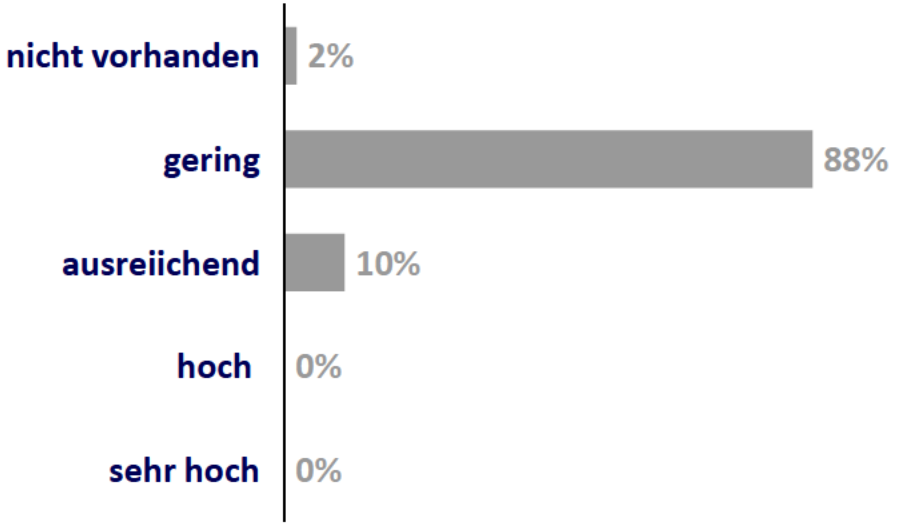
Über 90 % der Unternehmen haben unzureichende Krisenfrühwarnsysteme und eine geringe Krisenerfahrung, was zeitnahes und richtiges Reagieren erschwert

Verfügen Unternehmen aktuell über ausreichende Krisenfrühwarnsysteme?



Wie schätzen Sie die „Krisenerfahrung“ in der Unternehmensführung ein?

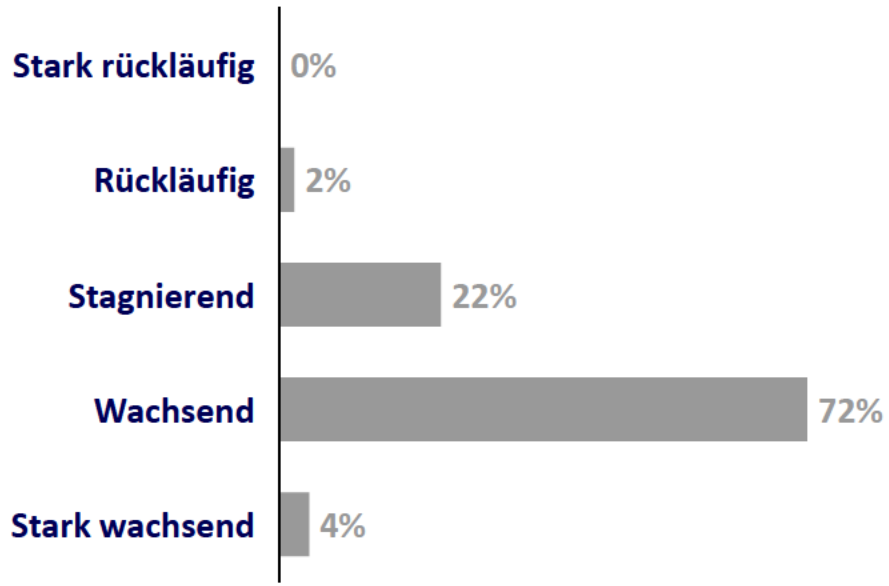
UMFRAGE



Die Ergebnisse machen deutlich, dass Handlungsbedarf auf Unternehmensebene besteht – insbesondere nach vielen Jahren von „0“-Zins und Hochkonjunktur.

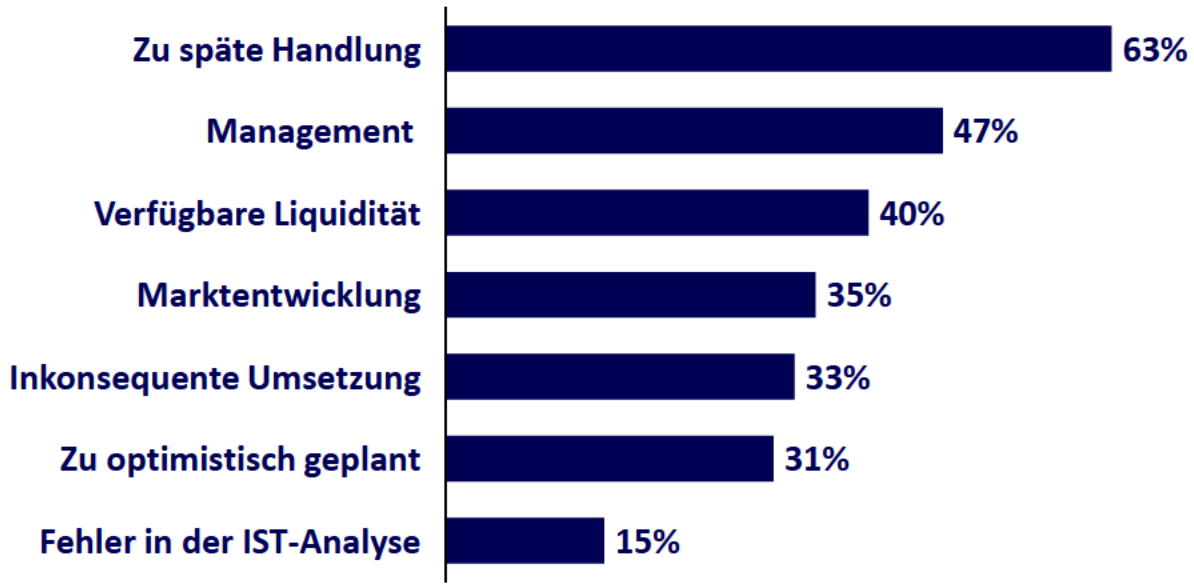
Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Lage ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Restrukturierungs- und Sanierungsfälle wachsen wird

Wie wird sich die Anzahl der Krisenfälle im nächsten Quartal entwickeln?



Was ist die häufigste Ursache für Zielverfehlungen bei aktuellen Sanierungsfällen?

UMFRAGE



Frühzeitige Krisenerkennung ermöglicht es Unternehmen rechtzeitig gegenzusteuern und schützt damit nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Verantwortlichen vor möglichen Haftungsfolgen.

Ausgangslage – Exogene Faktoren stellen den CFO vor große Herausforderungen

Entscheidungen müssen schnell und sicher in einem dynamischen Umfeld getroffen werden

Komplexitätstreiber

Geopolitik, Markt und Technologie

- **Geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten**
  - Unternehmensstabilität und Risikosteuerung
- **Digitalisierung und technologische Transformation**
  - Digitale, automatisierten Finanzarchitektur
- **Ganzheitliche und zukunftsgerichtete Steuerung**
  - Strategische Entscheidungsvorbereitung und Gestaltung
- **Erhöhte Anforderungen an Transparenz**
  - Valide Daten aus automatisierter Systemarchitektur

Unternehmen sollten Krisenfrüherkennung nicht als lästige Pflicht begreifen – richtig umgesetzt wird sie zum strategischen Vorteil. Das Nichtvorliegen von kfm. Steuerungsinstrumenten bedeutet einen Wettbewerbsnachteil.

Wie sehen CFOs ihr eigenes Aufgabenspektrum?

„Mich interessiert als CFO die Buchhaltung doch eigentlich nicht – das muss automatisiert laufen“

Abnehmende Bedeutung
Operative Kfm. Leitung
Manuelle Tätigkeiten, Verträge und Versicherungswesen
Accounting / Rechnungswesen
Controlling & Reporting

Zunehmende Bedeutung
Strategische Kompentenz d.h. Strategiebewertung unter Risikoaspekten
Entscheidung durch Auswirkungen auf Finanzen stärker beeinflusst
Digitalisierung, Automatisierung – Prozesse, Daten
Change Management & Führung
Brückenbau zukunftsorientierter Zentralbereiche z.B. HR, IT und der operativen Bereiche
Verständnis für Systeme, Plattformen „IT“

Das Zielbild des modernen CFOs

Financeorientierte, weiter vorausschauende Steuerung eines datengetriebenen Geschäftsmodells

Zentrale Erfolgsfaktoren für den modernen CFO

Maximale Transparenz über Zahlen, Daten und Fakten

Datengetriebene Risikoanalysen als Grundlage von Szenario-Rechnungen schaffen Freiraum

Optimal allokierte Ressourcen sichern Ertragskraft und Vermögenslage

Eine intelligente Szenario-Rechnung dient als „Frühwarnsystem“ bei Durchfinanzierung und Refinanzierungsfähigkeit

Wir schaffen mit Ihnen echte Transparenz und optimieren Ihre Entscheidungs- und Umsetzungssicherheit

Der CFO als zentraler Kommunikator im Unternehmen

Beim CFO laufen die Stakeholder mit ihren unterschiedlichen Interessen auf…

… nur durch einen integrierten und datenbasierten Ansatz entsteht ein „kompakter Kern“ mit dem alle Stakeholdersichten abgedeckt und die Balance gehalten werden kann

Zentrale Erfolgsfaktoren für den modernen CFO

Transparenz – Risikosenkung – Entscheidungssicherheit – Nachvollziehbarkeit

Entlastung

- Reporting
- Controlling
- Forecasting
- BI Tool

Der erfolgreiche CFO

Gestaltung

- Szenarien
- End-to-End Prozesse
- Konzernstruktur
- Geschäftsmodell Segmentierung

Systeme

Daten

Der CFO als Krisenmanager

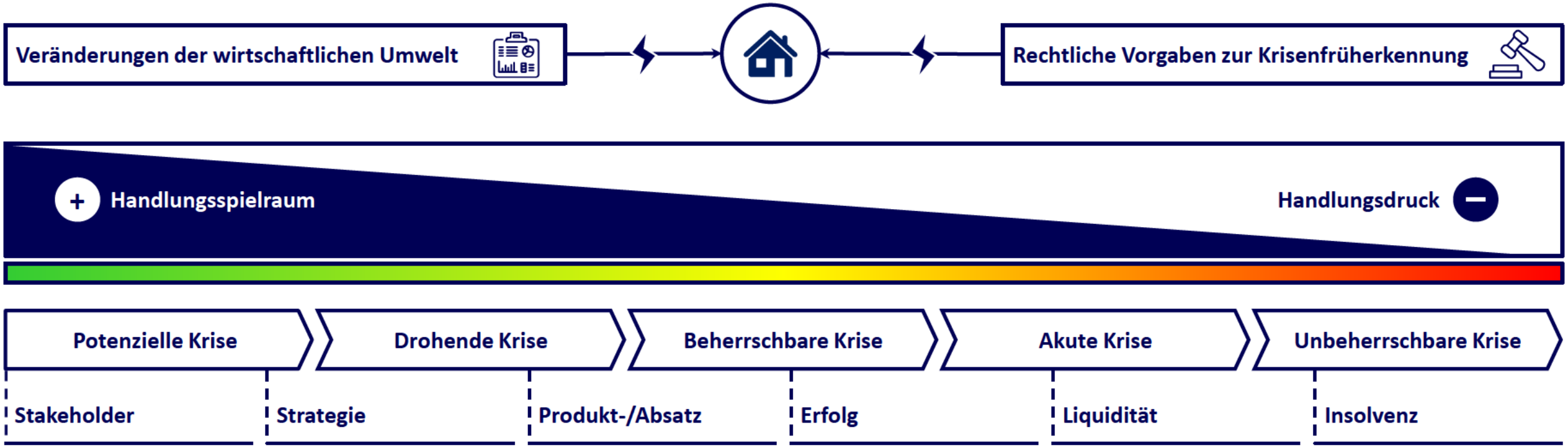
The CFO Leadership Council bringt es auf den Punkt

Risikobewertung	**Cash Management und Steuerung**
Diversifikation	**Optimaler Nutzen neuer Technologie**
Soforthilfen und Liquiditätssicherung	**Performance messen und steuern**
Stakeholder Kommunikation	**Einbindung der Stakeholdergruppen**
Worst Case Planung und Krisenbewältigung	**Strategische Führung**

Quelle: https://cfoleadershipcouncil.com/cfotools/

Handlungsspielraum ist der Sauerstoff des unternehmerischen Handelns

Handlungsspielraum ermöglicht vorausschauendes, unabhängiges und rechtssicheres Handeln



Unternehmen dürfen kfm. Steuerung nicht als lästige Pflicht begreifen – richtig umgesetzt wird sie zum strategischen Vorteil. Das Nichtvorliegen von kfm. Steuerungsinstrumenten bedeutet einen Wettbewerbsnachteil.

Kaufmännische Steuerungsinstrumente verwandeln Pflicht in Handlungsspielraum und Potenzial

Nicht nur reagieren, sondern gestalten und dabei zugleich rechtssicher und wettbewerbsfähig bleiben

Kaufmännische Steuerung

- Kommunikation mit Stakeholdern stärken
- Zuverlässige Entscheidungsgrundlagen schaffen
- Steuerungsfähigkeit im Tagesgeschäft erhöhen
- Szenarien & Simulationen ermöglichen
- Liquidität vorausschauend steuern
- Regulatorische Anforderungen erfüllen

→

- Transparenz und Sicherheit
- Gestalten statt reagieren
- Souveränität statt Abhängigkeit
- Wettbewerbsfähigkeit

Basis der Krisenfrüherkennung sind kaufmännische Steuerungsinstrumente

In vielen Unternehmen liegen unzureichende kaufmännischen Steuerungsinstrumente vor

Voraussetzungen einer erfolgreichen Implementierung professioneller kaufmännischer Steuerungsinstrumente

Grundvoraussetzungen

[redacted]

Datenqualität | **Akzeptanz & Kulturwandel** | **Geschäfts-modell**

[redacted]

Interne Prozesse | **Tools & Softwarelösungen** | **Unterstützung von Experten**

Der integrierte kaufmännische Dreiklang

Lucanet

Nordantech Falcon

AGICAP

1 Ist-Daten, integrierte Mittelfrist-planung und Reporting

2 Liquiditäts-planung, Debitoren-/ Kreditoren-management

3 PMO mit Aktivitäten, Verantwortung, Zeitplan und Effekten

Leitfaden zur Entwicklung eines Krisenfrühwarnsystems

Krisenfrüherkennung ist der Prozess - das Krisenfrühwarnsystem die Methode

1 Definition relevanter KPIs

- **KPIs als messbare Signale für kritische Entwicklung:**
  - KPIs dienen als Frühindikatoren, um negative Abweichungen vom Plan oder kritische Trends zu erkennen, bevor sie zu existenzbedrohenden Krisen führen

2 Liquiditätssteuerung

- **Frühzeitige Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen:**
  - Prüfung von Zahlungsfähigkeit und Überschuldung
  - Sicherung der Fortführungsprognose

3 Integrierte Unternehmensplanung

- **Integrierte Planung aufbauen:**
  - Ertrags-, Bilanz-, Liquiditäts-, und Maßnahmenplanung in einem konsistenten Modell Szenariorechnungen und Sensitivitätsanalysen

4 Analyse der individuellen Risikolage

- **Risikotreiber gezielt erkennen:**
  - Risikoidentifikation: Welche Risiken bestehen für das Geschäftsmodell?
  - Risikobewertung: Eintrittswahrscheinlichkeit × Schadenshöhe

5 Monitoring & Berichtssystem

- **Etablierung eines strukturierten Monitorings**
  - Frühwarnindikatoren laufend überwachen
  - Etablierung von Schwellenwerten, Ampelsystem oder Scoring-Modell

6 Maßnahmenentwicklung & Steuerung

- **Definition von Maßnahmen und Umsetzung:**
  - Strukturierte und standardisierte Abbildung der Maßnahmen
  - Professionelle Steuerung der Maßnahmenumsetzung und Sicherstellung des Zielbildes

Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

Das Unternehmen befindet sich aktuell in der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen

BEISPIEL

Unternehmensinformationen

- Anbieter von ganzheitlichen Solar- und Energiesystemen für Privat- und Gewerbekunden – mit Spezialisierung auf PV-Dachanlagen, Fassadenmodule, Speicher, Wallboxen und Carports
- Rund 100 Mitarbeitende in Baden-Württemberg realisieren jährlich über 1.000 Projekte mit einer Gesamtleistung von ca. 32 Mio. €
- End-to-End-Dienstleister: Beratung, Planung, Montage und After-Sales-Service aus einer Hand durch eigene Fachkräfte
- Über 10 Jahre Markterfahrung, Teil einer etablierten Unternehmensgruppe, Elektromeisterbetrieb mit Fokus auf Qualität, Nachhaltigkeit und individuelle Lösungen.

Ausgangssituation

Starke Umsatzsteigerung in den Vorjahren – jedoch auf Kosten der Effizienz (Rückgang der Personalproduktivität, steigende operative Aufwände)

Hohe Lagerbestände durch übermäßige Vorabkäufe – binden Liquidität

Abhängigkeit von Förderprogramm bei gleichzeitig bürokratischer Komplexität & Planungsunsicherheit

Wettbewerbsintensiver Markt mit hoher Personalfluktuation und geringer Differenzierung gegenüber Mitbewerbern

Im Rahmen der Transformation wurden kfm. Steuerungsinstrumente und ein Krisenfrühwarnsystem aufgebaut.

Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

1. Definition relevanter KPI‘s

BEISPIEL

Financials

ESG Reporting

Disclosure Management

Administration

- Dashboards
- KPIs
- Liquiditätssteuerung
- Integrierte Unternehmensplanung
  - Bilanz
  - GuV
  - Cash Flow
- Szenariobetrachtung
  - Base Case
  - Best Case
  - Worst Case
- Risikoanalyse
- Monitoring & Berichtswesen
- Maßnahmenentwicklung

Lucanet

Zeitperiode (Basis)	Aktivität	Methodik	Datenebene	Währung
2024	Geschäftsmodell	Business Canvas	IST	EUR

Kundensegmente	Partnerschaften
Kanäle	Schlüsselaktivitäten
Kostenstruktur	Wertangebot
Kundenbeziehung	Einnahmequellen
Schlüsselressourcen	Kundennutzen

Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

2. Liquiditätssteuerung – Frühzeitige Identifikation bestandsgefährdender Entwicklungen

BEISPIEL

Financials

ESG Reporting

Disclosure Management

Administration

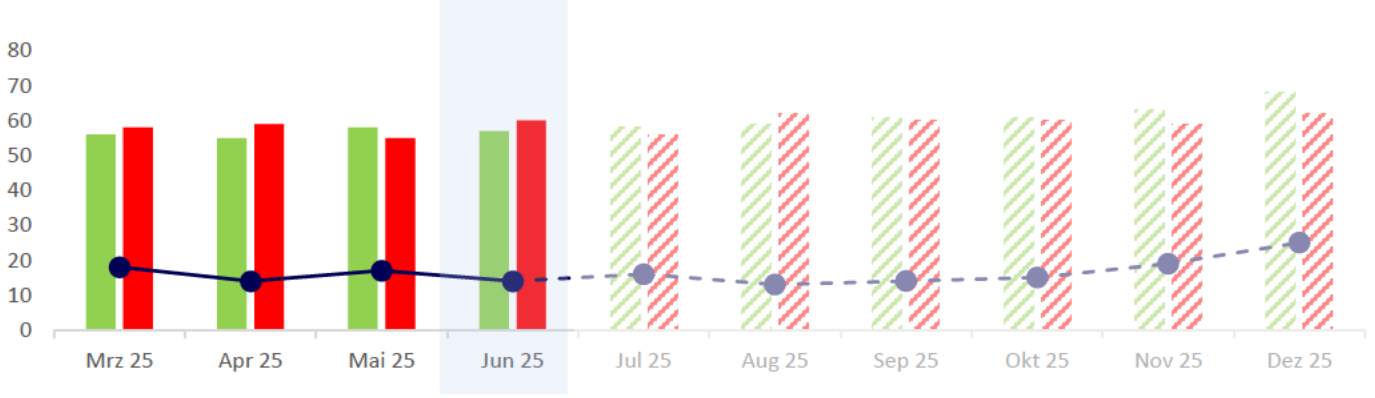
- Dashboards
- KPIs
- Liquiditätssteuerung
- Integrierte Unternehmensplanung
  - Bilanz
  - GuV
  - Cash Flow
- Szenariobetrachtung
  - Base Case
  - Best Case
  - Worst Case
- Risikoanalyse
- Monitoring & Berichtswesen
- Maßnahmenentwicklung

AGICAP

Zeitperiode (Basis)	Bewertungsebene	Gesellschaftsebene	Datenebene	Währung
2024	Basis	Konsolidierung	IST	EUR

Verfügbare Liquidität in T€

+568 T EUR



Kategorie suchen...

	MÄRZ 2025	APRIL 2025	MAI 2025	JUNI 2025	JULI 2025	AUG. 2025	SEPT. 2025	OKT. 2025	NOV. 2025	DEZ. 2025
Liquidität zu Monatsbeginn	1.600	748	537	**824**	568	441	908	364	2.592	2.203
Einzahlungen	600	500	900	**1000**	633	801	705	1.333	1.001	1.503
Auszahlungen	1.452	711	613	**1257**	506	334	161	3.561	1.390	1.340
Liquidität zu Monatsende	748	537	824	**568**	441	908	364	2.592	2.203	1.916

Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

3. Integrierte Unternehmensplanung – inkl. Szenariobetrachtung

BEISPIEL

Financials

ESG Reporting

Disclosure Management

Administration

- Dashboards
- KPIs
- Liquiditätssteuerung
- **Integrierte Unternehmensplanung**
  - Bilanz
  - GuV
  - Cash Flow
- **Szenariobetrachtung**
  - Base Case
  - Best Case
  - Worst Case
- Risikoanalyse
- Monitoring & Berichtswesen
- Maßnahmenentwicklung

Lucanet

Zeitperiode (Basis)	Bewertungsebene	Datenebene (Basis)	Datenebene (delta)	Währung
2024	Basis	IST-Zahlen	Budget 2024-2025	EUR

GuV

in T€ Beispiel GmbH	IST GJ 2024	in %
Bruttoumsatz	**6.390**	**99,9%**
Bestandsveränderungen	8	0,1%
= Gesamtleistung	**6.398**	**100,0%**
Materialaufwand	**-4.031**	**-63,0%**
= Rohertrag	**2.367**	**37,0%**
Personalaufwand	**-5.455**	**-85,3%**
Sonst. betr. Aufwendungen	**-2.729**	**-42,7%**
Vertriebsaufwand	-635	-9,9%
Betriebsaufwand	-937	-14,6%
Verwaltungsaufwand	-545	-8,5%
Miete/Leasing	-513	-8,0%
Sonstige Steuern	-5	-0,1%
Intercompany Umlagen	0	0,0%
Konsolidierungsdifferenzen	0	0,0%
Verschiedene Aufwendungen	-95	-1,5%
Sonstige betriebliche Erträge	**248**	**3,9%**
= EBITDA	**-5.569**	**-87,0%**
Abschreibungen	**-59**	**-0,9%**
= EBIT	**-5.628**	**-88,0%**
Finanzergebnis	**-296**	**-4,6%**
= EGT	**-5.923**	**-92,6%**
Außerordentliches Ergebnis	**-1.786**	**-27,9%**
außerordentliche Erträge	0	0,0%
außerordentliche Aufw.	-1.786	-27,9%
= EBT	**-7.709**	**-120,5%**
Steuern	**-136**	**-2,1%**
Ergebnisanteil Gesellschafter	**0**	**0,0%**
Ergebnisanteil fremd. Gesell.	**0**	**0,0%**
= Jahresüberschuss	**-7.845**	**-122,6%**
= Bilanzgewinn	**-7.845**	**-122,6%**

Bilanz

in T€ Beispiel GmbH	IST Dez 24	in %
Aktiva		
A. Anlagevermögen	**131**	**1,5%**
I. Immaterielles Vermögen	**1**	**0,0%**
II. Sachanlagen	**130**	**1,5%**
B. Umlaufvermögen	**8.474**	**97,0%**
I. Vorräte	**5.712**	**65,4%**
Unfertige Erzeugnisse und unfertige Leistungen	1.615	18,5%
Fertige Erzeugnisse und Waren	3.727	42,6%
Geleistete Anzahlungen auf Vorräte	371	4,2%
II. Forderungen und sonst. VGG	**2.399**	**27.4%**

in T€ Beispiel GmbH	IST Dez 24	in %
Passiva		
A. Eigenkapital	**-10.429**	**-119,3%**
B. Rückstellungen	**3.695**	**42,3%**
I. Steuerrückstellungen	**0**	**0,0%**
II. Sonstige Rückstellungen	**3.695**	**42,3%**
C. Verbindlichkeiten	**15.474**	**177,1%**
I. Verbindlichkeiten ggü. KI	**580**	**6,6%**
II. Erhaltene Anzahlung	**2.925**	**33,5%**
III. Verbindlichkeiten aus LuL	**448**	**5,1%**
IV. Verbindlichkeiten gg. Gesellschafter	**10.800**	**123,6%**
V. Sonstige Verbindlichkeiten	**721**	**8,2%**
D. Passivischer RAP + latente Steuern	**0**	**0,0%**
Summe Passiva	**8.739**	**100,0%**

Cash Flow

in T€ Beispiel GmbH	IST GJ 2024
I. Operative Geschäftstätigkeit	
Bilanzergebnis nach Steuern	-7.845
Afa/Zuschreibung	59
Rückstellungen	755
Zwischensumme: Brutto-Cash Flow	-7.032
Vorräte	966
Geleistete Anzahlungen	-51
Erhaltene Anzahlungen	838
Forderungen LuL	3.122
Sonstige VG	308
Wertpapiere UV	0
Sonstige Aktiva	17
Verbindlichkeiten LuL	160
Sonstige Verbindlichkeiten	-83
CF aus operat. Geschäftstätigkeit	-1.755
II. Investitionstätigkeit	
Investitionen in Imm. VG und Sachanl.	-63
CF aus Investitionstätigkeit	-63
III. Finanzierungstätigkeit	
Veränderungen des Eigenkapitals	0
Darlehens-Aufnahme Kreditinstitute	-301
Veränderung Ford. Gesellschafter	686
Veränderung Verbind. Gesellschafter	300
CF aus Finanzierungstätigkeit	685
Bedarf/Überschuss	-1.132
Kassenbestand - Anfangsbestand	1.496
Kassenbestand - Endbestand	364
Veränderung flüssige Mittel	-1.132
Kontokorrent - Anfangsbestand	0
Kontokorrent - Endbestand	0
Veränderung Kontokorrent	0
Kontokorrentlinie	550
- Saldo Kontokorrent	-364
Freie Liquidität	914

Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

4. Analyse der individuellen Risikolage

BEISPIEL

Financials

ESG Reporting

Disclosure Management

Administration

- Dashboards
- KPIs
- Liquiditätssteuerung
- Integrierte Unternehmensplanung
  - Bilanz
  - GuV
  - Cash Flow
- Szenariobetrachtung
  - Base Case
  - Best Case
  - Worst Case
- Risikoanalyse
- Monitoring & Berichtswesen
- Maßnahmenentwicklung

Lucanet

Zeitperiode (Basis)	Datenebene (Basis)	Datenebene (delta)	Datenebene (delta)	Status
2024	Base Case	Worst Case	Worst Case	EUR

Markt- und Wettbewerbsrisiken

Regulatorische und politische Risiken

Technologische Risiken

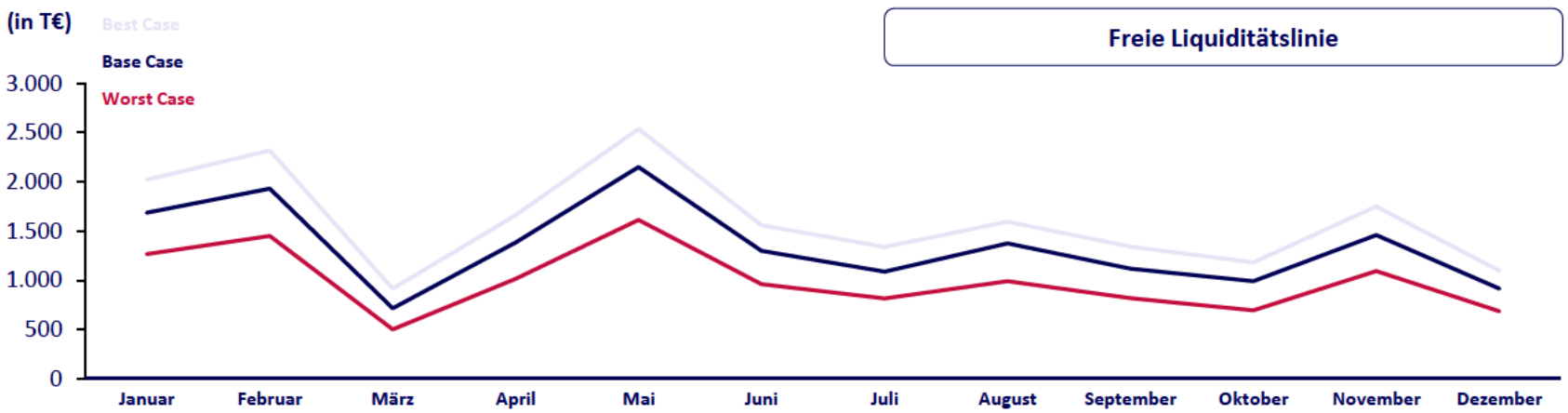
Lieferketten- und Beschaffungsrisiken

Finanzielle Risiken

Betriebliche Risiken

Natur- und Klimakrisen

Reputations- und Kundenrisiken



Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

5. Monitoring & Berichtswesen

BEISPIEL

Financials

ESG Reporting

Disclosure Management

Administration

- Dashboards
- KPIs
- Liquiditätssteuerung
- Integrierte Unternehmensplanung
  - Bilanz
  - GuV
  - Cash Flow
- Szenariobetrachtung
  - Base Case
  - Best Case
  - Worst Case
- Risikoanalyse
- Monitoring & Berichtswesen
- Maßnahmenentwicklung

Lucanet

Zeitperiode (Basis)	Zeitperiode (delta)	Datenebene (Basis)	Datenebene (delta)	Währung
2024	2024	IST-Zahlen	Planung 2024-2025	EUR

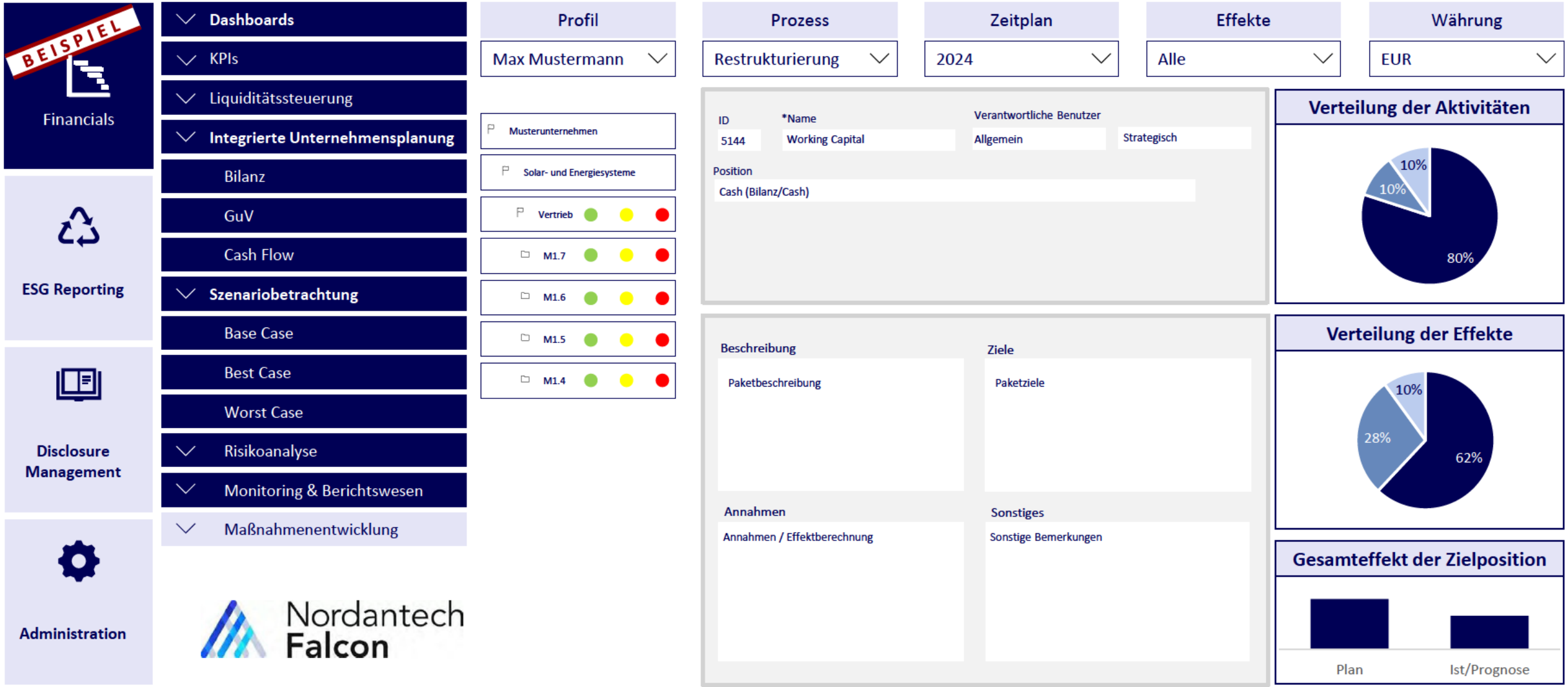
Umsatz	EBITDA	EBT
7.087 T€	-4.588 T€	-6.805 T€
Abweichung absolut +1.441 T€	Abweichung absolut +1.060 T€	Abweichung absolut +1.156 T€
Abweichung vs. Plan +25,5%	Abweichung vs. Plan +18,77 %	Abweichung vs. Plan +14,5 %

Working Capital	Vorratsbestand	Eigenkapital
5.693 T€	5.715 T€	1.540 T€
Abweichung absolut +592 T€	Abweichung absolut +200 T€	Abweichung absolut +1.414 T€
Abweichung vs. Plan +13,03 %	Abweichung vs. Plan +3,38 %	Abweichung vs. Plan +1.122 %

Operativer CF	CF aus Investition	Freie Liquidität
-1.726 T€	-62 T€	914 T€
Abweichung absolut +793 T€	Abweichung absolut +31 T€	Abweichung absolut +478 T€
Abweichung vs. Plan +31,47 %	Abweichung vs. Plan +33,57 %	Abweichung absolut +109,57 %

Use Case: Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems

6. Maßnahmenentwicklung & Steuerung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Daniel Emmrich
Partner für Sanierung & Restrukturierung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

daniel.emmrich@wieselhuber.de
+49 160 74 51 862

Johannes Zubrod
Mitglied der Geschäftsleitung „Sanierung & Restrukturierung“
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Zubrod@wieselhuber.de
+49 151 55135915

© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 2020, istockphoto, shutterstock, fotolia