

06.25

Lizenziert für Uta Frahm.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

21. Jahrgang
November/Dezember 2025
Seiten 241–288

KSI

Krisenprävention
Sanierungsberatung
Insolvenzmanagement

www.KSIdigital.de

Wirtschaft · Recht · Steuern

HERAUSGEBER:

Peter Depré, Mannheim
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein
Michael Hermanns, Wuppertal
Burkhard Jung, Berlin
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden
Eva Ringelspacher, München
Jutta Rüdlin, Melsungen
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig
Dr. Thomas Stern, Triesen
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

Alles soll bleiben, wie es ist – Schockerfahrung Krise! 245
Dr. Oliver Roth und Uta Frahm

Duale Restrukturierung gegen die Konjunktur 250
Georgiy Michailov

**Persönliche Resilienz in Krisensituationen:
Warum Selbstwirksamkeit der entscheidende
Schlüssel für Transformation ist** 257
Andreas Kuffner

RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

**Voraussetzungen der effektiven KI-Anwendung
in Distressed-M&A-Prozessen** 260
Niklas Hummel und Prof. Dr. Henning Werner

**Regulatorik der Finanzinstitute und deren Folgen
für Unternehmen in der Krise** 266
Karen Oetken und Prof. Andreas Crone

SANIERUNG UND INSOLVENZ

**Umsatzsteuerliche Auswirkungen von
Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen** 270
Martin Krebs und Melissa Henger-Cseh

**Einsatz von Mitarbeiterbeteiligungssystemen
in Unternehmenskrisen – Teil II** 274
Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, Dr. Markus Sendel-Müller
und Walter Vogt

Alles soll bleiben, wie es ist – Schockerfahrung Krise!

Auf das Rechnungswesen gestützte Erfahrungen zur Entstehung von Trägheit und zur Erzeugung von Veränderungsbereitschaft

Dr. Oliver Roth und Uta Frahm¹

Was im Folgenden dargestellt wird, erscheint zunächst wie eine Sammlung elementarer Bilanzierungsfehler. Und tatsächlich sind es Erfahrungen aus der jüngeren Vergangenheit mit Jahresabschlüssen von Unternehmen in der Krise, die uns nachdenklich gemacht haben. Im Umfeld herausfordernder wirtschaftlicher Verhältnisse sind wir bei der Analyse von Unternehmen, die wir in Krisenprozessen beraten haben, immer wieder auf vergleichbare Sachverhalte gestoßen. Wenn es um Ausnahmen ginge, bräuchten wir uns mit ihnen nicht weiter zu befassen. In diesem Beitrag wollen wir aufzeigen, warum es sich u. E. nicht um eine zufällige Ansammlung von Ausnahmen handelt. Dazu werden wir die Darstellung der Probleme und ihrer einschlägigen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen um Schlaglichter aus psychologisch-systemischer Perspektive erweitern.

1. Einführung

Noch fristen Psychologie und Systemtheorie in der praktischen Unternehmensführung und im Management eher ein „Aschenputtel-Dasein“.² Aber gerade mit Blick auf die sich aktuell drastisch verändernden Anforderungen³ an Unternehmen, die mit der umfassenden Generalisierung von Krisen und gleichzeitiger Beschleunigung von Disruptionen verbunden sind, soll aufgezeigt werden, dass dieses Wissen neue, konkrete und wirksame Handlungsoptionen eröffnet. Beispielsweise ist unser psychologisches System darauf ausgelegt, grundsätzlich und immer möglichst energieeffizient zu arbeiten. Diesem Grundprinzip unterliegen die meisten zentralen psychologischen Mechanismen und Reaktionsmuster. Es ist unabhängig davon, wie intelligent oder innovativ wir sind oder uns wählen. Immer geht es um einen sinnvollen, möglichst sparsamen und gleichzeitig wirksamen Einsatz aller kognitiv-emotionalen und somatischen Ressourcen.

Diese Signatur hat erhebliche Folgen für unser Wahrnehmen, Denken und damit auch Entscheiden und Handeln. Unser psychisches System, einschließlich unserer gesamten emotional-somatischen Regulation präferiert Bequemlichkeit. Um diesem Modus bestmöglich zu entsprechen, bilden wir Routinen und Automatismen aus.⁴ Je unbewusster diese funktionieren, um

so entlasteter ist die Psyche. Auch aus Energiespargründen meidet die Psyche die Auseinandersetzung mit komplexen Problemlagen und Veränderungsanforderungen. So entstehen die in der Forschung beschriebenen kognitiven Verzerrungen („Biases“⁵), bis hin zum völligen Ausblenden, Verdrängen und Vermeiden. Auch Kurzschlussreaktionen und das Ausbremsen von kritischer Selbstreflexion sind vielfach eine Folge dieses Prinzips.

Dagegen wird alles, was vertraut, einfach und angenehm erscheint, bevorzugt. Und zwar auch dann, wenn es tatsächlich keinen Vorteil bringt, sondern möglicherweise sogar riskant ist. *Alter* und *Oppenheimer* greifen den von *Kahnemann* beschriebenen Mechanismus, „das Streben nach kognitiver Leichtigkeit – cognitive ease“⁶ auf und zeigen, wie unser psychisches System darüber bestimmt, was und wie wir Dinge wahrnehmen oder ausblenden.

Peter F. Drucker: Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst – es ist das Handeln mit der Logik von gestern (Zitat zugeschrieben aus seinem Buch „Managing in turbulent Times“).

Möglicherweise erklärt dieser Mechanismus auch die im Folgenden dargestellten Beobachtungen bei Unternehmen, die in Krisen geraten: Dass es moderne und antiquierte, funktional und unzweckmäßig organisierte Betriebe gibt, ist nicht nur eine Frage des Gründungsjahrs. Es ist immer auch eine Frage des Geschäftsmodells und der Unternehmensentwicklung. Neben Unternehmen mit funktionaler Struktur und positivem ersten Eindruck gibt es andere Unternehmen, bei denen es

1 Nähere Informationen zu den Autoren finden Sie auf S. 288 in diesem Heft.

2 Vgl. Achouri/Cyrus/Gabal, Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung, Systematisches Management im 21. Jahrhundert, Einführung, 2011.

3 Vgl. in diesem Zusammenhang nur die Akronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) und BANI (Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible), die in der aktuellen Diskussion zur Beschreibung des Unternehmensumfelds genutzt werden.

4 Vgl. Kahnemann, Schnelles Denken, langsames Denken, 2015.

5 Siehe auch Rau/Bromiley, A review of cognitive biases in strategic decision-making, s. u. www.sciencedirect.com.

6 Vgl. Alter/Oppenheimer, Proceedings of National Academy of Sciences 2006: Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency, s. u. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.0601071103>, letzter Zugriff am 8.7.2025.

schon auf den ersten Blick an einfachen Dingen mangelt: Ein ungefegter Hof, Löcher im Zaun, mangelnde oder fehlende Beleuchtung, ein undichtes Dach, defekte Fußböden und Glasscheiben, die kaum noch Licht durchlassen, dafür aber umso mehr Luft und Feuchtigkeit.

Diese Befunde entstehen nicht von heute auf morgen, sondern sind regelmäßig das Ergebnis der oben beschriebenen ausgeblendeten Wahrnehmung und einer am Ende fatalen Priorisierung von Notwendigkeiten. Es ist ein schleichender Prozess. Viele kleine Unterbewertungen, Verdrängungen, Billigungen ergänzen sich am Ende zu einem negativen Bild. Bemerkenswert ist, dass sich nicht selten der erste äußere Eindruck und die durch den Jahresabschluss abgebildete Innenansicht in hohem Maße entsprechen. Dies zeigt sich regelmäßig bereits am Beginn von Beratungsprojekten am Rande oder schon in der akuten Krise.

2. Rechnungswesen im Krisenmodus

Die Gespräche mit Gesellschaftern und Geschäftsführern von Unternehmen in der Krise konzentrieren sich zu Beginn regelmäßig (auch) auf das Rechnungswesen. Dabei können, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche, immer wieder folgende Beobachtungen gemacht werden:

- Erstens erfolgt die Aufstellung der Jahresabschlüsse nicht innerhalb der vorgegebenen, grundsätzlich aber sanktionslosen, gesetzlichen Drei- oder Sechs-Monatsfrist.⁷
- Zweitens entsprechen die Jahresabschlüsse vielfach nicht den im HGB vorgegebenen Bilanzierungsgrundsätzen.⁸
- Drittens fällt immer wieder auf, dass eine Abstimmung zwischen internem und externem Rechnungswesen entweder gar nicht vorliegt oder auftretende Differenzen nicht aufgeklärt werden.
- Abschließend können dann auch die in Produktions- und Handelsbetrieben besonders relevanten Fragen – was liegt in welcher Menge und mit welchem Wert im Lager, was verdienen wir mit Produkt A, was mit der Kundenbeziehung B – gar nicht oder nicht befriedigend beantwortet werden.

Trägheit als Ergebnis: Die Unternehmen befinden sich maßgeblich in kritischen Vermeidungsreaktionen, die dazu führen, dass sie im besten Fall im Blindflug unterwegs sind. Dies drückt sich dann erklärend in dem Satz aus: „Das haben wir hier immer so gemacht.“

3. Einfluss der Psyche in der Krise

Kahnemann legt dar, dass die Psyche bei komplexeren und verunsichernden Problemlagen in einen langsamen, anstrengenderen und energieaufwendigeren Modus schaltet.⁹ Es ist offensichtlich, dass sie diesen möglichst meidet. Vereinfacht ausgedrückt kann man sagen, der „Lieblingszustand“ der Psy-

che sind energiesparende, d.h. automatisch und unbewusst ablaufende Routinen.

Es sind also nicht (nur) die sich verändernden Rahmenbedingungen ein wesentlicher Treiber von Krisenentwicklungen, sondern zu großen Anteilen auch unser psychisches System, das uns aus Energiespargründen dazu verleitet,

- relevante Informationen unterzubewerten, zu verdrängen oder ganz auszublenden,
- Routinen und tradierte Verfahren beizubehalten, obwohl sie nicht mehr passen,
- aus Entlastungsgründen potenzielle Risiken in Kauf zu nehmen.

Unser auf Energieeffizienz und Automatismen ausgerichteter psychologischer Grundmechanismus gerät also zunehmend in Konflikt mit den massiv instabilen, nur gering kalkulierbaren, in jedem Fall aber krisenpotenten Rahmenbedingungen und den sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmensentwicklung, Management und Führung.

Dieses vielfach übersehene Konfliktfeld betrifft nicht nur Unternehmer und Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden. Unternehmen, die es verpassen, Routinen aufzubauen, die Anpassungs-, Veränderungs- und Weiterentwicklungsnotwendigkeiten, Mängel und Risiken einblenden, eine systematische Auseinandersetzung mit ihnen fordern und organisieren, werden erst dann darauf aufmerksam, wenn die schleichenden Risiken so zugenommen haben, dass sie bedrohlich werden. Das sind i. d. R. dann wirtschaftliche Krisen. Und sie werden als Schock erlebt.

Eine zentrale Frage, die sich daraus ergibt, ist: Wie lässt sich dieser Konflikt lösen? Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen entwickeln sich dynamisch und disruptiv und unser psychisches System ist evolutionär so organisiert, dass gerade solche Situationen vermieden werden. Also stellt sich als zweite Frage: Welche Routinen müssen hierfür und insbesondere zur Krisenprävention ganz neu gedacht, entwickelt und implementiert und etabliert werden?

4. Beobachtungen im Rechnungswesen von Krisenunternehmen I

4.1 Beispiele im Überblick

Doch zunächst wieder ein Blick in die Praxis der betriebswirtschaftlichen Krisenberatung und die Jahresabschlüsse der Unternehmen: Im gesetzlich stark regulierten Rechnungswesen

7 § 264 Abs. 1 HGB: „... Der Jahresabschluss und der Lagebericht sind von den gesetzlichen Vertretern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen. Kleine Kapitalgesellschaften (§ 267 Abs. 1) ... dürfen den Jahresabschluss auch später aufstellen, ..., jedoch innerhalb der ersten sechs Monate des Geschäftsjahres“. Vgl. in diesem Zusammenhang für den Bereich der steuerlichen Verpflichtungen die Sanktionsnorm § 152 AO Verspätungszuschlag.

8 § 243 HGB: „Der Jahresabschluss ist nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung aufzustellen.“ Wesentliche GoB sind Imparitätsprinzip, Niederstwertprinzip, Realisationsprinzip, Bilanzidentität und Bewertungsstetigkeit, Vollständigkeit, Verrechnungsverbot, Klarheit und Übersichtlichkeit.

9 Vgl. Kahnemann, Schnelles Denken, langsames Denken, 2015.

der Unternehmen zeigen sich häufig vergleichbare Auffälligkeiten. Dies soll an drei einfachen, aber materiell bedeutsamen Beispielen deutlich gemacht werden:

- Ausweis unfertiger und fertiger Erzeugnisse (Abschn. 4.2),
- Bereich der Forderungen (Abschn. 6.1),
- Ansatz und Bewertung von Rückstellungen (Abschn. 6.2).

Wir vernachlässigen bei dieser Betrachtung das für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen grundsätzliche Problem einer verfehlten, nicht mehr zeitgemäßen strategischen Ausrichtung.¹⁰ Es ist offensichtlich, dass ein geordnetes Rechnungswesen strategische Versäumnisse nicht heilen kann. Es kann in Krisensituationen aber mindestens einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass das Bilanzbild eines Unternehmens in der Krise nicht noch krisenverschärfend korrigiert werden muss.

4.2 Inventurdurchführung, Inventurbewertung und Inventurverarbeitung

Auf der Aktivseite der Bilanz ist es regelmäßig der Ausweis unfertiger und fertiger Erzeugnisse gem. § 266 Abs. 2 HGB, der Anlass zu Diskussionen gibt. Inventurdurchführung, Inventurbewertung und auch die Inventurverarbeitung im EDV-System der Unternehmen stellen in diesem Bereich die größten Probleme dar.¹¹ Nur Unternehmen, die nach der 25 %igen Anhebung der Schwellenwerte¹² 2024 noch der Pflichtprüfung (vgl. § 317 HGB) durch Wirtschaftsprüfer unterliegen, sind verpflichtet, den gesamten Inventurprozess durch den Abschlussprüfer (der zu einer kritischen Grundhaltung gesetzlich verpflichtet ist)¹³ prüfen zu lassen.¹⁴ Bei der Masse der mittelständischen Unternehmen,¹⁵ deren Jahresabschlüsse nun nicht (mehr) geprüft, sondern nur noch erstellt werden, gehört die Inventurbeobachtung vor Ort durch den Ersteller regelmäßig nicht mehr zum Auftragsumfang. Hier werden die von den Unternehmen bereitgestellten Werte ungeprüft in den Jahresabschluss übernommen.¹⁶

Warnung: Dass dieses Procedere – die fehlende unabhängige Prüfung mit kritischer Grundhaltung – folglich zu Kollateralschäden, nämlich Verlusten bei Stakeholdern des Unternehmens, führen kann,¹⁷ zeigen vielfältige Beispiele aus der Sanierungspraxis, in denen die in den Bilanzen ausgewiesenen Bestände sich bei einer kritischen Überprüfung in den Lagern der Unternehmen nicht (wieder-)finden lassen. Erhebliche und krisenverschärfende Wertkorrekturen sind die unausweichliche Folge.

Der IDW-Standard: Grundsätze für die Erstellung von Jahresabschlüssen unterscheidet zwischen der Erstellung ohne Beurteilungen, der Erstellung mit Plausibilitätsbeurteilungen und der Erstellung mit umfassenden Beurteilungen.¹⁸ Auf der untersten Stufe gibt das IDW ausdrücklich vor, dass sich der Auftrag „nicht auf die Beurteilung der Angemessenheit und Funktion interner Kontrollen sowie die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung erstreckt. Insbesondere gehört die Beurteilung der Inventuren, der Periodenabgrenzung sowie von Ansatz

und Bewertung nicht zum Auftragsumfang.“¹⁹ Die Bandbreite unserer Befunde in diesem Bereich ist groß: Von den über mehrere Jahre unveränderten Werten für das Vorratsvermögen bis hin zu den Jahresabschlüssen, bei denen eine kritische Nachschau ergibt, dass die Bestände „irrtümlich“ doppelt erfasst worden sind, reichen die Befunde. Über die zweifelhafte Dokumentation der Inventurdurchführung und schwierige Fragen, die sich bei der Analyse der Inventurbewertungen ergeben, soll hier gar nicht gesprochen werden. Gemeinsam haben aber die Befunde, dass die festgestellten und nicht unwesentlichen²⁰ Abweichungen regelmäßig zu einem ungerechtfertigt höheren Vermögensausweis führen. In eskalierenden Krisensituationen wirkt die Aufdeckung derartiger Bilanzierungspraktiken dann regelmäßig krisenverschärfend.

5. Krise als Schock

Die Aufdeckung dieser Situationen wirkt vielfach – wie oben bereits beschrieben – wie ein Schock. Doch was passiert bei einem Schock? Nun könnte man meinen, ein Schock ist immer ein Weckruf. Das ist mit Sicherheit auch so. Allerdings ist das psychologische Reaktionsschema nicht so eindeutig, wie vielleicht zu vermuten wäre, denn wir reagieren in zwei bevorzugten Mustern (sog. „Fight- oder Flight-Impulse“):

Hinweis: Schockreaktionen sind starke Aktivierungsmomente bei gleichzeitig hoher Belastung, die meist mit psychologischen Fokussierungen verbunden sind. In der Folge entsteht ein sog.

- 10 Vgl. hierzu Roth/Hagmann-Steinbach, Geschäftsmodellinnovation zur Krisenbewältigung nach § 1 StaRUG, KSI 2022 S. 253.
- 11 Vgl. grundsätzlich und mit Schwerpunkt auf der Inventurprüfung Quick, Grundsätze ordnungsmäßiger Inventurprüfung, 1990.
- 12 Art. 2 des Zweiten Gesetzes zur Änderung des DWD-Gesetzes sowie zur Änderung handelsrechtlicher Vorschriften vom 11. 4. 2024, BGBl. I Nr. 120/2024; § 267 HGB.
- 13 Vgl. § 43 Abs. 4 WPO: „Dazu gehört es ... ungeachtet ihrer bisherigen Erfahrung ... die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass es aufgrund von Sachverhalten oder Verhaltensweisen ... zu einer wesentlichen falschen Darstellung gekommen sein könnte“.
- 14 Vgl. Beck'scher Bilanzkommentar, 14. Aufl. 2024, § 317 Anm. 25b: „Hauptprüfung: ..., die Überwachung einer zeitnah zum Bilanzstichtag durchgeführten Aufnahme des Vorratsvermögens ...“.
- 15 Die WPK geht in ihrem Schreiben vom 5. 1. 2024 an das BMJ davon aus, dass durch die Anhebung der Schwellenwerte „rund 52.000 Unternehmen (Kapitalgesellschaften, haftungsbeschränkte Personengesellschaften und Genossenschaften) profitieren“.
- 16 Vgl. hierzu IDW, Grundsätze für die Erstellung von Jahresabschlüssen, IDW S 7 (03.2021), IDW-Life 06/2021 S. 565. Vgl. auch eine entsprechende Verlautbarung der BStBK aus April 2010/März 2022 (www.berufsrecht-handbuch.de – Berufsfachlicher Teil II.3.11).
- 17 Vgl. IDW-Schreiben vom 5. 10. 2023 an die European Commission im Sinne amending directive 2013/34/EU, S. 2: „Unlike the cost of an audit, the benefits of an audit for the undertaking itself, but above all for its stakeholders, is extremely difficult to quantifying in monetary terms. However, the benefits of an audit should not be underestimated, and in many cases, are likely to exceed the costs“.
- 18 IDW, Grundsätze für die Erstellung von Jahresabschlüssen, IDW S 7 (03.2021), IDW-Life 06/2021 S. 565, Tz. 4.2.1, 4.2.2 und 4.2.3; BStBK aus April 2010/März 2022 (www.berufsrecht-handbuch.de – Berufsfachlicher Teil II.3.11).
- 19 Ebenda, Tz. 4.2.1, Rn. 34.
- 20 Hier ist zu unterscheiden zwischen dem Grundsatz der Wesentlichkeit in der Rechnungslegung und dem Grundsatz der Wesentlichkeit in der Abschlussprüfung. Hierzu Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung, 2025, B 161 Rn. 45 (EL 69/01/2023) und ISA 320/IDW PS 250.

„Tunnelblick“, der sich anhaltend in einer „Krisentrance“ manifestieren kann. Auch das bedeutet wiederum Ausblenden und eine scharfe Wahrnehmung nur in einem engen, psychisch aktivierten Feld. Sie kann sogar „überschärft“ sein und führt in der Folge dann zu Überbewertungen, die auch Verzerrungen der Realität sind.²¹

Die Aktivierung in Richtung „Angriff“ oder „Offensive“ verstärkt die Störungssuche bei anderen. Offensive Verteidigungsstrategien, aktive Schuldverschiebungen und – wie oben bereits beschrieben – auch das Ausblenden von differenzierten, komplexitätsgerechten Auseinandersetzungen und Lösungssuchen sind die Folge.

Die Aktivierung in Richtung „Flucht“ oder „Defensive“ ist verbunden mit Vermeidungsreaktionen. Sie können sowohl mit einer hohen Aktivierung als auch mit einer Lähmung verbunden sein. Beide Mechanismen sind im Hinblick auf komplexe unternehmerische Krisenprozesse wenig passend.

Die moderne Forschung hat dieses Grundmodell weiter ausdifferenziert: Über den Flucht- oder Angriffsmodus hinaus reagieren wir möglicherweise auch mit Erstarren, Bewegungslosigkeit („Freeze“), Unterwerfung, Besänftigung („Fawn“), mit einem Kollaps oder Dissoziation/Abkopplung („Flop“) oder, indem wir uns verstecken, körperlich und/oder emotional zurückziehen („Hide“).²²

Der Treiber für alle Reaktionsschemata ist Angst, manchmal sogar Panik. Es sind evolutionär sinnvolle Reaktionsschemata. Und doch bergen sie alle für verantwortliche Unternehmer erhebliche Risiken.

Verstärkt werden diese Mechanismen durch den in allen Fällen hohen psychosomatischen Energieverbrauch, der vielfach dazu führt, dass die Psyche erst in der Erholungsphase – im Schlaf – wieder relevante Informationen zulässt. Das führt dann aber häufig zu Unruhen, die weiterführenden Schlaf nicht mehr zulassen. Zwangsläufig setzt Erschöpfung ein. Und wie wir oben schon gesehen haben, greift das psychische System, wenn wenig Energie zur Verfügung steht, eher auf vertraute und möglichst automatisierte Routinen zurück.²³

Möglicherweise spiegelt das im Folgenden dargestellte „Lagebild“ aus dem Rechnungswesen von Unternehmen in der Krise eben solche Mechanismen wider.

6. Beobachtungen im Rechnungswesen von Krisenunternehmen II

6.1 Forderungen

Im Bereich der Forderungen – um den zweiten Bereich anzusprechen – sind fehlende Einzel- und Pauschalwertberichtigungen häufig ein Diskussionsanlass. Die Zahlungsziele der Kunden und die tatsächlichen Zahlungseingänge der einzelnen Forderungen sind nicht ohne weiteres nachvollziehbar dokumentiert, ein System für das Kreditorenmanagement und die notwendige Liquiditätsplanung sind nur selten vorhanden.

Hoffnung ersetzt hier häufig das notwendige kaufmännische Kalkül. Und auch hier zeigt sich in der Krise, dass Belastungen, die erstmals – und dann meist zur Unzeit – bilanzielle Berücksichtigung finden müssen, existenzgefährdend werden können.

6.2 Rückstellungen

Auf der Passivseite – um zum dritten Beispiel zu kommen – sind es dann im Wesentlichen Fragen zum Ansatz und zur Bewertung von Rückstellungen gem. § 249 HGB, die immer wieder überraschen. Von fehlenden Garantierückstellungen über fehlerhaft gebildete Pensionsrückstellungen²⁴ bis hin zu den Problemen, die sich daraus ergeben, dass keine gültigen Genehmigungen (mehr) für den in Jahren oder Jahrzehnten gewachsenen Betrieb des Unternehmens am Standort vorliegen, erstrecken sich hier die Themen. Und auch der Bereich Umwelt (z. B. Entwässerung/Lärmschutz/Rück- und Umbau von alten Anlagen ...) wird häufig nicht angemessen betrachtet und beachtet. Nicht alle Versäumnisse können hier mit dem Argument des Bestandsschutzes entschuldigt werden. Regelmäßig werden wir dann auch mit dem Argument konfrontiert, dass man diese Themen schon immer so behandelt und nie jemand, also auch nicht der dem Unternehmen vielfach über Jahre oder Jahrzehnte verbundene Berater – sei es als Prüfer oder als Ersteller – etwas beanstandet habe. Und doch ändert dies nichts daran, dass in der Krisensituation diese Themen auf die Tagesordnung kommen und dann häufig aus einem verdrängten Thema eine schwierige Situation entsteht, die zu einem kaum lösbaren Problem eskalieren kann. Auch hier lässt sich feststellen, dass die Abweichungen und unterlassenen Bilanzansätze auf dieser Seite der Bilanz dann regelmäßig zu einem zu hohen Vermögensausweis geführt haben.

Es ist für alle, die sich mit dieser Materie beschäftigen, eine Binsen, dass gute Jahresabschlüsse besser und schlechte Jahresabschlüsse schlechter sind als die tatsächlichen Verhältnisse. Und es ist seit 1928 auch keine neue Erkenntnis mehr, dass „die Jahresbilanz ... ein Gemisch von Wahrheit und Dichtung ist“,²⁵ obwohl § 264 Abs. 2 HGB fordert, „dass der Jahresabschluss ... ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ... zu vermitteln hat“. ²⁶ Kenntnisse der Bilanzierungspraxis und die Anwen-

²¹ Vgl. Schmidt/Bollinger/Müller-Kalhoff (Hrsg.), 2. Auflage 2011, S. 13 ff. und 30 ff.: „Gut beraten in der Krise, Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen.“

²² Vgl. Redaktion Neuro Launch, 5 F's of Trauma Response: Fight, Flight, Freeze, Fawn, and Flop Explained, 08/2024, s. u. https://neurolaunch.com/fight-flight-freeze-fawn-flop/?utm_source=chatgpt.com, letzter Zugriff am 8. 7. 2025.

²³ Vgl. Pramanik, Stress-induced sleep may hold the key to faster recovery, 05/2025, s. u. <https://www.news-medical.net/news/20250525/Stress-induced-sleep-may-hold-the-key-to-faster-recovery.aspx>, letzter Zugriff am 8. 7. 2025.

²⁴ In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Vorgaben aus §§ 16 und 18a BetrAVG (Anpassung der Betriebsrenten und Verjährung der Ansprüche) von Bedeutung.

²⁵ Rieger, Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl. 1984, S. 212 (1. Aufl. 1928).

²⁶ Vgl. grundsätzlich zu den mit dieser Formulierung verbundenen Auslegungsfällen beispielhaft schon Leffson/Rückle/Grossfeld, Handwörterbuch der unbestimmten Rechtsbegriffe im Bilanzrecht des HGB, 1988.

derung des gesetzlichen Rahmens in der Bilanzierungspraxis sollten auch und gerade vor dem Hintergrund dieser Einschätzung nicht vernachlässigt und auch nicht ausgelagert werden.

Ordnungsgemäße Bilanzierung ist mehr als eine Pflicht, die § 242 HGB den Unternehmen auferlegt. Und zwar auch und gerade dann, wenn „Manager die Rechnungslegung geringachten, weil sie Geld kostet, statt Gewinn zu versprechen“.²⁷ Sie ist in Krisensituationen die Basis für die Beurteilung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens durch die Vertreter der verschiedenen Interessengruppen. Unzulänglichkeiten gehen in solchen Situationen zunächst zu Lasten des Unternehmens und in Einzelfällen, die nicht selten dann auch vor Gerichten ausgetragen werden, zu Lasten der Verantwortlichen²⁸ in den Unternehmen.

7. Türen zu Lösungsansätzen

Die psychologisch-systemische Antwort auf diese bemerkenswert wenig beachteten Zusammenhänge zwischen unternehmerischen Krisenentwicklungen und psychologisch-systemischen Mechanismen kann wie folgt in dreierlei Hinsicht skizziert werden:

(1) Die Komplexität der unternehmerischen Prozesse steht grundsätzlich im Widerspruch zum Energieeffizienzprinzip psychologischer Mechanismen. In Krisenprozessen verstärkt sich dieser Widerspruch eher, als dass er sich auflöst.

(2) Will man diesen Widerspruch auflösen, bedeutet es, Routinen und Automatismen zu entwickeln, die den Anforderungen an Komplexität, Korrektur- und Entwicklungsdynamiken einschließlich ihrer Risikoparameter entsprechen. Diese Routinen sind in den vergangenen Jahren durch Rahmenbedingungen und – auch dies ist ein nicht zu unterschätzender Faktor – durch anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg in der Vergangenheit in vielen Unternehmen unterentwickelt. Es geht um neue Verfahren und Standards, die sich sowohl auf das Überprüfen und Anpassen der Geschäftsmodelle als auch auf die Organisation und die Kultur in den Unternehmen beziehen müssen. Ein Unternehmen, in dem sich ein Großteil der Mitarbeitenden nicht traut, Rückmeldungen zu kritischen Entwicklungen zu geben, verliert ein sehr wichtiges Risiko-Kapital. „Psychologische Sicherheit“ und klar definierte Verantwortungen („norm clarity“), die sich auf genau diese Entwicklung beziehen, sind nur zwei weitere Stichworte zu dieser Thematik.²⁹

(3) Für krisen- und disruptionsevozierende Rahmenbedingungen lassen sich drei Gruppen von Routinen identifizieren:

- *Routinen, die uns vor dem Ausblenden, Vermeiden und Unterbewerten schützen und alle Akteure im Unternehmen „wachhalten“ und solide, d. h. der Problemsituation angemessene Informationen und Bewertungen ermöglichen.* Dabei sei noch einmal darauf hingewiesen, dass das Verändern bestehender, nicht mehr funktionierender Routi-

nen häufig deshalb nicht stattfindet, weil dieser Prozess noch energieaufwendiger ist als neue Routinen zu implementieren. Dafür ist das produktive Einbinden insbesondere von kritischen Perspektiven und sensiblen Themen unerlässlich und erfolgskritisch.

- *Routinen, die frühzeitig und präzise Rückmeldungen geben über notwendige Anpassungen.* Erforderlich sind sowohl entsprechende spezifische Indikatoren als auch Routinen, mit denen diese systematisch überprüft werden. Da diese Indikatoren zum einen entwickelt und zum anderen auch fortlaufend aktualisiert werden müssen, verlangt dies vielfach einen umfassenden Kulturwandel.
- *Routinen, die kontinuierliche Veränderungen/Anpassungen absichern.* Auch dies ist eng mit einem Kulturwandel verbunden. Die Unternehmen müssen sich in „Lernende Systeme“ transformieren. Auch dies betrifft die gesamte Organisation: das Geschäftsmodell, die Handhabung aller Instrumente der Unternehmenssteuerung, insbesondere das Entscheidungsmanagement, Produktionsabläufe, Kundenbeziehungen, interne und externe Kommunikation und Informationsgestaltung, Führung und Kultur.³⁰

Es geht sowohl betriebswirtschaftlich, aber auch rechtlich und vor allem – das sollten unsere Ausführungen zeigen – psychologisch darum, einen „true and fair view“³¹ der Unternehmensrealität zu erhalten. Unternehmen, die darauf verzichten, stehen in einem erhöhten Risiko, in Krisensituationen in eine fatale und sich selbst verschärfende Krisendynamik zu geraten, die sich zum Schaden der Unternehmen, Unternehmer und aller Stakeholder entfaltet.

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist nicht zuletzt darauf hinzuweisen, dass es hier nicht darum geht, durch eine psychologisch-systemische Perspektive Fehler und Versäumnisse zu entschuldigen. Vielmehr geht es uns darum aufzuzeigen, wie sich die Dynamik entwickelt – durch Rahmenbedingungen und durch inadäquate psychologische Reaktionsschemata.

Es sollte deutlich werden, wie sich dies alles gegenseitig verstärkt: dies zum einen als Angebot für die konkrete Praxis von Unternehmen und Führungskräften und zum anderen als Fingerzeig darauf, dass Krisenberatungsprozesse durch das Zusammenführen beider Perspektiven deutlich mehr Erfolgspotenzial erhalten.

27 Ballwieser, Bilanzrecht zwischen Wettbewerb und Regulierung, Bayerische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.), 2005, S. 5.
 28 § 242 HGB: „Der Kaufmann hat ... einen das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden darstellenden Abschluss ... aufzustellen“.
 29 Vgl. Lenberg/Feldt, Psychological Safety and Norm Clarity in Software Engineering Teams, 02/2018, s. u. <https://arxiv.org/pdf/1802.01378>, letzter Zugriff am 8. 7. 2025.
 30 Vgl. McDonnell/Bail/Tavory, American Sociological Association 2017, A Theory of Resonance, Sociological Theory 01/2017 S. 1–14.
 31 Vgl. im Kontext der Rechnungslegung dazu grundlegend Streim, Die Generalnorm des § 264 Abs. 2 HGB – Eine kritische Analyse, in: Festschrift Moxter, 1994, S. 393.