

# Unternehmenskrisen

## Checkliste

### Krisenmanagement bei andauernder Krise

#### 1. Konzept überdenken

<b>Meine Kunden kaufen meine Produkte und Dienstleistungen,</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
weil meine Produkte für sie einen Vorteil besitzen. Aber: Wenn meine Produkte als besonders langlebig bekannt sind, kann ich nicht bedingungslos Materialkosten auf Kosten der Qualität einsparen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weil ich Ihnen einen besonderen Service biete. Z. B.: Falls ich im Unterschied zu Mitbewerbern zweimal täglich liefere, kann das für 30 % meiner Kunden der entscheidende Service-Vorteil sein. Aber: Liefere ich aus Kosteneinsparungsgründen nur noch einmal, wandern Kunden evtl. ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2. Situation analysieren

##### Liegen die existenziellen Probleme im Bereich...

<i>...der Vermögens- und Kapitalstruktur?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gibt es nicht betriebsnotwendige Aktiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sind Zins und/oder Tilgung übermäßig hoch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>...des gesamten oder in Teilen des Kostenapparates?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Betragen Personal- und Materialkosten zusammen in meiner Produktionsfirma mehr als 80 % des Umsatzes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Habe ich hohe sonstige Kosten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nutze ich komplizierte und aufwendige Lösungen, sowohl im Unternehmen (z. B. EDV) als auch im Produkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Habe ich teure Autos und Verwaltungsgebäude, aufwendige Einrichtungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>...der Produkte und/oder Märkte?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sind meine Produkte inzwischen von Wettbewerbsprodukten eingeholt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Gibt es neue Trends?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sind Märkte gesättigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ...des Marketings/Vertriebes?
- Wer macht bei mir Marketing (= nicht Vertrieb)?
  - Ist meine Vertriebsmannschaft schlagkräftig?

- ...des Führungspersonals?
- Welche Verantwortung habe ich delegiert?
  - Haben die Verantwortlichen die nötige Kompetenz?
  - Habe ich überhaupt das richtige Führungspersonal?

- Kernfragen:**
- Sind die entsprechenden Produkte heute noch so gefragt wie früher?
  - Sind Sie als Unternehmer heute noch so erfolgreich im Vertrieb, wie Sie es einmal waren ?
  - Haben Sie einen Vertrieb aufgebaut?

**Wenn Sie die Fragen mit Ja beantworten, stehen die Chancen gut, die Probleme zu lösen.**

**3. Mögliche Sofortmaßnahmen, um eine drohende Illiquidität zu vermeiden und Zeit für die Planung und Durchführung der Sanierung zu gewinnen**

- Bareinlage
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen
- Bestands-Sonderverkauf
- massives Einholen von Forderungen, Übergabe an Inkasso-Firmen
- "frisches" Beteiligungskapital besorgen
- Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back).

**4. Folgende Ziele müssen bestimmt und in Einzelpunkten definiert werden. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung!**

**Kurzfristige Ziele (in erster Linie liquiditätsverbessernde Maßnahmen)**

- Einigung mit Kreditinstituten zum "Stillhalten" (Tilgung, Aussetzung und Zinsstundung)
- Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen

- Ruhigstellung großer Lieferanten (Zahlungsvereinbarungen bei Weiterbelieferung)
- Beantragung von Liquiditätssicherungsdarlehen (KfW, DtA)
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten

#### **Mit der Bank:**

- Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln
- Förderungen der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) und DtA
- (Deutsche Ausgleichsbank) beantragen (Liquiditätssicherungsdarlehen, Risikokapitalprogramme etc.)
- Zinsverhandlungen
- Kreditumfänge erhöhen

#### **Mittelfristige Ziele (Konsolidierung und Stabilisierung des Unternehmens)**

- Straffung der Organisation ("Keep it simple and flexible")
- "outgesourcte" Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- Einkaufsverhalten verbessern
- Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen
- Optimierung der Bestände
- Angleichung, Typisierung, Normierung
- Minimierung von Zwischenlagern
- Verkürzung von Durchlaufzeiten und Schichtoptimierung
- Investitionsentscheidungen zur Kostensenkung fällen

## Langfristige (strategische) Ziele (langfristige Stärkung durch Sanierung)

- Veränderungen der Firmen-, Gruppenstruktur (Neugesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigungen von Servicefunktionen etc.)
- Standortverlagerungen, -zusammenlegungen (Produktionen, Lager)
- Make or buy - Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen)
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Neue Produkte, Programme, Sortimente
- Veränderte Märkte, Marktpotenziale

## 5. Umsetzung

### Legen Sie fest:

Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?

- Wer soll es machen?
- Wann soll er anfangen?
- Wann soll es beendet sein?

### Hinweise

- Die Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenplans muss koordiniert und überwacht werden.
- Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist die unabdingbare Voraussetzung zur Akzeptanz und Realisierung von Sparplänen.
- Wenden Sie sich aber auf jeden Fall auch an einen externen Unternehmensberater mit Erfahrung im Sanierungsbereich (DtA-Beratungsagentur)
- Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter mit ein, sie müssen die Sanierungsmaßnahmen schließlich mit umsetzen.
- **Wichtig:** Sprechen Sie auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden.