

# Erfolgreich durch die Krise

---

## Checklisten und Maßnahmen zur Stärkung der Liquidität, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit im Handwerksunternehmen

Stand: 25.09.2020

Hinweis: Die Merkblätter und Broschüren enthalten nur erste Hinweise und erheben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es kann eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden

© Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten, 2020

## Inhaltsverzeichnis

1	Handeln in der Krise .....	3
2	Grundsätzliches zu Ihrem Liquiditätsmanagement in Krisenzeiten .....	4
3	Rechtliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen .....	6
3.1	Unternehmenskrise und Recht .....	6
3.2	Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Herstellung der Rechtssicherheit.....	9
3.3	Kurzfristig wirksame Maßnahmen zur Behebung der Liquiditätskrise .....	9
3.4	Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals.....	10
3.5	Langfristige Darlehen und Kredite.....	11
4	Operative Maßnahmen .....	12
4.1	Die Top-Maßnahmen .....	12
4.1.1	Die „Top-Ten“ für Handwerker .....	13
4.1.2	Die „Top Acht“ für alle Handwerker, die ein Ladengeschäft betreiben .....	13
4.2	Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände .....	14
4.3	Reduzierung der Personalkosten.....	16
4.4	Reduzierung von Sachkosten .....	17
4.5	Steigerung der Erlöse im Laden .....	17
5	Ein Blick in die Zukunft: nachhaltige Unternehmensentwicklung .....	19
5.1	Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen.....	19
5.2	Marketing und Strategie.....	20
6	Nachwort .....	22
	<b>Impressum</b> .....	<b>22</b>
	<b>Die Verfasser</b> .....	<b>23</b>

---

## 1 Handeln in der Krise

Das Leben in der Krise ist schwierig, sehr schwierig - schließlich geht es um die eigene berufliche Existenz, steht ein Lebenswerk auf dem Spiel, wird der Lebensentwurf in Frage gestellt. Da darf schon mal Panik aufkommen.

Hier zunächst einige Worte der Ermutigung: Im Handwerk sind Krisen nur selten nicht überwindbar. Das hängt mit den Strukturen zusammen, in die Handwerker eingebunden sind. Die Hausbanken als Kreditgeber und als kontoführendes Institut haben einen guten Überblick über den aktuellen Geschäftsverlauf und greifen meist ein, bevor ein unüberwindbarer Schuldenberg entsteht. Genauso passen Lieferanten auf, dass die Schulden nicht über Hand nehmen. So findet man sich meist in einer Situation wieder, in der noch überschaubaren Schulden entsprechende Sicherheiten gegenüberstehen. Das ändert zunächst nichts an der akuten Liquiditätskrise, aber eröffnet Handlungsoptionen.

Überprüft man kritisch Unternehmensprozesse und das Geschäftsmodell finden sich meist ausreichende Ansatzpunkte für eine nachhaltige Verbesserung des Unternehmensergebnisses und schafft damit die Basis für eine erfolgreiche Zukunft.

Solche Handlungsoptionen aus dem finanzwirtschaftlichen Bereich und aus der operativen Unternehmensführung bieten wir Ihnen kurz und prägnant in unserer Checkliste an. Es handelt sich um erprobte Maßnahmen aus unserer Beratungspraxis. So bekommen Sie schnell einen Überblick und machen damit den ersten Schritt aus der Krise.

**Suchen Sie sich Unterstützung: die Betriebsberater und -beraterinnen Ihrer Handwerkskammer und Ihres Verbandes verfügen über Erfahrung und notwendige Werkzeuge, z. B. zur Erstellung einer Finanzplanung, um Sie effektiv zu unterstützen. Nutzen Sie das kostenfreie Angebot!**

### Warum eine Checkliste?

Eine Checkliste ist zunächst eine Erinnerungshilfe. Ein schneller Überblick, was man tun muss, tun kann oder auch tun könnte. Nicht mehr, nicht weniger. Die meisten Maßnahmen werden Ihnen bekannt sein oder sind selbsterklärend. Für diese Maßnahmen erübrigen sich Erläuterungen.

Am Ende der Liste finden Sie Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Unternehmens, die in dieser Veröffentlichung nur kurz angerissen werden können. Hier finden Sie Unterstützung bei den Beratungsstellen der Handwerksorganisation.

Da unsere Liste gewerkeübergreifend ist und viele sehr unterschiedliche Situationen abdeckt, kann nicht jede Maßnahme für Sie geeignet sein. Sie werden in jedem Falle genügend Anregungen finden, um mit der Lösung Ihrer Probleme zu beginnen.

---

## Wer wir sind

Im „Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten“ (kurz AKBiS) entwickeln erfahrene Berater der Handwerksorganisation Standards, Methoden und Werkzeuge um Handwerksbetriebe in der Unternehmenskrise effizient zu unterstützen.

Zu viele Handwerksbetriebe geben zu früh auf. Tun Sie das nicht. (Zumindest sollten Sie unsere Checkliste mal durchlesen - wir sind sicher, Sie finden viele Maßnahmen, die Sie umsetzen können.)

## 2 Grundsätzliches zu Ihrem Liquiditätsmanagement in Krisenzeiten

**Liquidität** ist Voraussetzung dafür, dass Sie Ihren Zahlungsverpflichtungen stets nachkommen können. Die grundsätzliche Regel bezüglich der liquiden Mittel lautet: So niedrig wie möglich, aber so hoch wie nötig.

Ein liquides Unternehmen ist somit immer in der Lage, die fälligen Zahlungen, wie zum Beispiel die Löhne und Gehälter der Angestellten, Lohnnebenkosten, Lohnsteuer, Umsatzsteuer, Mieten, Nebenkosten und offene Rechnungen, zu begleichen. Sollte der Fall eintreten, dass ein Unternehmen nicht mehr fähig ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, spricht man von der Zahlungsunfähigkeit und es droht ein Insolvenzverfahren.

Liquide Mittel werden nach Ihrer Liquidierbarkeit (d.h. dem Grad Ihrer Umwandlungsfähigkeit in Bargeld) bewertet. Unterschieden wird zwischen liquiden Mitteln erster, zweiter und dritter Ordnung:

Zu den liquiden Mitteln der ersten Ordnung zählen alle bereits vorhandenen Bargeld- und Kassenbestände sowie das Bankguthaben.

Die liquiden Mittel zweiter Ordnung sind alle schnell in Bargeld umwandelbare Posten, z.B. Schecks, Wechsel, Wertpapiere sowie werthaltige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (FLL).

Liquide Mittel der dritten Ordnung sind nur relativ aufwendig in Bargeld umwandelbar, z.B. Waren, Rohstoffe, Hilfsstoffe oder Betriebsstoffe.

Die nachfolgenden Infos sollen Ihnen **Ideen an die Hand** geben, wie Sie Ihre Liquiditätslage **in Krisenzeiten** verbessern können. Nicht jeder Idee ist dabei für jeden Betrieb geeignet und eine Reihe von Möglichkeiten haben Sie vielleicht auch schon umgesetzt.

Unsere Checkliste ist umsetzungsorientiert.

---

	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
0.1	Maßnahme 1	✓	Inhaber	sehr hoch	xx.xx.xxxx		
0.2	Maßnahme 2	✓	Verkaufsteam	niedrig	ohne Termin	✓	

Ist eine vorgeschlagene Maßnahme:

- anwendbar, sollten Sie sich sofort damit beschäftigen,
- wer die Maßnahme umsetzt (Namen!),
- welche Priorität diese für Sie hat (hoch, mittel, niedrig), und einen
- Termin zur Fertigstellung vorgeben.

Das Feld „erledigt“ dient dem Überblick und kurze Anmerkungen finden Platz im Feld „Bemerkungen“.

Bevor Sie sich unsere Tipps durchschauen, sind einige Vorbereitungen zu treffen:

### Liste Vorbereitende Maßnahmen

	Maßnahme
0.1	Machen Sie einen Kassensturz: Welche liquide Mittel (Kasse, Kontokorrent, Schecks, Festgeldkonten usw.) stehen zur Verfügung
0.2	Verschaffen Sie sich einen Überblick über offene Zahlungen mit Fälligkeitstermin und Ihre offene Forderungen
0.3	Erstellen Sie einen Finanzplan für die nächsten Monate (Planung der Kosten und Erlöse, daraus abgeleitete Liquiditätsplanung mit regelmäßigen Zahlungsverpflichtungen und sonstigen Ein- und Auszahlungen) - passende Vorlagen erhalten Sie von Ihren Verbands- und Handwerkskammerberatern und -beraterinnen
0.4	Festlegung von Ausgabenprioritäten (Sozialversicherungsträger und Finanzamt vor Lieferanten!)
0.5	Überprüfung wer für das Unternehmen Geld ausgeben darf - eventuell Ausgabenstopp verhängen bzw. Genehmigung durch die Geschäftsführung
0.6	Bei mehreren Geschäftskonten: Zur Vermeidung von Rücklastschriften - Disposition der Zahlungsein- und -ausgänge
0.7	Falls Sie keinen Finanzplan erstellen: Überprüfen und korrigieren Sie bei Bedarf ihre BWA, um den "echten" Stand zu kennen: wurden Abschreibungen berücksichtigt, Bestandsveränderungen korrekt erfasst, periodengerechte Zuordnung von Personalkosten und Sozialabgaben, Berücksichtigung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, nicht regelmäßig anfallende Kosten wie Kauf von Heizöl, Versicherungen, sonstige Kosten, aber auch sonstige Erlöse

Der erste Schritt muss immer sein, sich einen guten Überblick über die aktuelle Situation zu verschaffen.

**Machen Sie einen Kassensturz.** Wieviel Geld haben Sie in der Kasse, welche Mittel stehen Ihnen aus dem Kontokorrent noch zur Verfügung? Erstellen und pflegen Sie eine Liste der offenen Posten aus Verbindlichkeiten und Forderungen. Dann werfen Sie einen Blick in die Zukunft und erstellen Sie eine Unternehmensplanung. Wie wird sich Ihr Geschäft in den nächsten Wochen und Monaten entwickeln, wieviel Liquidität können Sie aus der Geschäftstätigkeit erwirtschaften und welche Dauerschuldverhältnisse stehen dem gegenüber.

Sie benötigen die Unterlagen für die Verhandlungen mit Hausbanken und Lieferanten. Desto besser Ihre mit Zahlen belegte Darstellung der Situation ist, desto einfacher werden diese Gespräche sein. Insbesondere können Sie aus dem Finanzplan entnehmen, wie hoch Ihr Kapitalbedarf in der näheren Zukunft sein wird - eine Frage, die jeder Banker Ihnen stellen wird.

Nicht zu unterschätzen: Gerade im Handwerk hat man häufig die Situation, dass das Unternehmen wegen zu optimistischer Annahmen über die Unternehmensentwicklung hohe Darlehen aufgenommen hat und zu kurze Tilgungsperioden vereinbart wurden. Wirft das operative Geschäft einen Gewinn ab, ist oft die rettende Strategie, Tilgungszeiträume zu verlängern.

**Tipp: Die Berater und Beraterinnen der Handwerkskammern und Verbände haben viel Erfahrung in der Erstellung von Finanzplänen - nutzen Sie deren Wissen! Sie haben dann auch später eine wertvolle Unterstützung in den anstehenden Bankgesprächen.**

Sozialversicherungsträger und Finanzamt sind verpflichtet, einen Insolvenzantrag zu stellen, sobald die Rückstände über drei Monate hinausgehen - diese müssen immer zuerst bedient werden (lassen Sie Ihre Gläubiger zeterern, bitten und betteln - es hilft nichts, erst Finanzamt und Sozialabgaben).

Legen Sie fest, wer Geld ausgeben darf, um den Überblick zu behalten. Und bei mehreren Geschäftskonten wird es notwendig sein, die Ein- und Auszahlungen auf diesen Konten zu disponieren.

## **3 Rechtliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen**

### **3.1 Unternehmenskrise und Recht**

Unsere Hilfestellung will Ihnen Mut machen und Möglichkeiten aufzeigen, wie es weitergeht. Dennoch müssen wir hier auch über die rechtlichen Risiken schreiben, sollte es doch schiefgehen.

Gerade in der Krise besteht für Betriebe aber auch die Gefahr, dass ihnen eine Insolvenz droht. Welche Insolvenzgründe es gibt und wann Sie verpflichtet sind, einen Insolvenzantrag zu stellen, haben wir für Sie in Kürze zusammengefasst.

---

Nach gesetzlichen Regelungen gibt es folgende Insolvenzgründe:

**1. Zahlungsunfähigkeit**

Ein Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit wird in der Regel angenommen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

**2. Drohende Zahlungsunfähigkeit**

Ein Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.

**3. Überschuldung**

Überschuldung liegt hingegen vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.

Wann Sie verpflichtet sind, einen Insolvenzantrag zu stellen ist von der Rechtsform Ihres Unternehmens abhängig.

**1. Juristische Personen**

Für juristische Personen (Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder auch für UG) besteht eine Insolvenzantragspflicht, sofern eine Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung vorliegt.

Wird eine juristische Person zahlungsunfähig oder überschuldet, haben die Mitglieder des Vertretungsorgans (z.B. die Geschäftsführer der GmbH) oder die Abwickler **ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, einen Eröffnungsantrag zu stellen.**

Einen Insolvenzantrag wegen Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit kann aber nicht nur der Schuldner selbst stellen, sondern auch grundsätzlich die Gläubiger.

**Beachte:** Bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit besteht keine Insolvenzantragspflicht. Allerdings kann der Schuldner (*und nur der Schuldner*) einen Insolvenzantrag stellen.

**2. Personengesellschaften / Einzelunternehmen**

Für Personengesellschaften wie z.B.

- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder
- Kommanditgesellschaften (KG)

und auch für **Einzelunternehmen** besteht grundsätzlich keine Insolvenzantragspflicht.

**Strafrechtliche Folgen bei Insolvenzverschleppung**

Es drohen schwerwiegende Folgen, wenn ein Insolvenzantrag nicht rechtzeitig gestellt wird. So sieht etwa die Insolvenzordnung vor, dass ein Eröffnungsantrag, der entgegen einer bestehenden Pflicht,

- nicht oder nicht rechtzeitig  
*oder*
- nicht richtig

gestellt wird, mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft wird.

Aber auch andere strafrechtliche Konsequenzen können in einem solchen Fall drohen (etwa der Vorwurf eines Betrug).

---

Strafrechtliche Risiken bestehen auch für Personengesellschaften und den Einzelunternehmer. Hier gilt es insbesondere den Straftatbestand des Eingehungsbetruges zu beachten, wenn z. B. Waren bestellt werden, obwohl der Unternehmer weiß, dass er diese nicht bezahlen kann. Vermeiden Sie in einer solchen Phase einen Wechsel der Hauptlieferanten und unüberlegte Geldausgaben, auch gutgemeinte Investitionen in den Betrieb.

Sie riskieren damit im Insolvenzfall eine mögliche Restschuldbefreiung!.

Maßnahmen, die Überschuldung noch abzuwenden, finden Sie im nächsten Kapitel „Stärkung des Eigenkapitals“.

Den Nachweis, dass die Zahlungsunfähigkeit nicht eintritt, müssen Kapitalgesellschaften über einen sogenannten „Liquiditätsstatus“ erbringen, der nachweist, dass 90 % der fälligen (und voraussichtlich fälligen Zahlungen) sowohl in den nächsten drei Wochen als auch für die kommenden drei Monate geleistet werden können. Das AKBiS-Liquiditätstool erleichtert Ihnen die Erstellung und ist erhältlich über Ihren Verband oder Ihre Handwerkskammer.

Stellen Sie zunächst sicher, dass Sie mit Ihren wichtigen Gläubigern Zahlungsvereinbarungen treffen können.

Hier bewährt sich die in einen Businessplan gesteckte Vorarbeit, denn Sie können voraussichtlich erfüllbare Vereinbarungen eingehen und verfügen über realistische Szenarien für die zukünftige Ertragsentwicklung.

### **Wichtige Hinweise:**

**Wenn Ihre Situation sehr angespannt ist: Stellen Sie sicher, dass Sie fachkundige Begleitung im Restrukturierungsprozess haben, z. B. durch die Berater der Handwerksorganisation.**

**Umsatzsteuer und Sozialversicherungsabgaben führen Sie „im öffentlichen Auftrag“ ab. Dies sind Zahlungen, die immer zuerst abgeführt werden müssen.**

**Die Handhabung des Insolvenzrechtes durch die Gerichte hat sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Seien Sie vorsichtig.**

Auf Grund der Corona-Krise 2020 wurde die Insolvenzanmeldepflicht ausgesetzt. Wir stellen hier die Rechtslage dar, die Anfang 2020 gültig war und voraussichtlich ab Januar 2021 wieder gültig ist. Rechtliche Änderungen sind immer möglich. Informieren Sie sich über den aktuellen Rechtsstand. Wir verweisen auch auf die separate Information des AKBiS zur Aussetzung Insolvenzantragspflicht, die regelmäßig aktualisiert wird.

---



## 3.2 Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Herstellung der Rechtssicherheit

### Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Herstellung der Rechtssicherheit

	Maßnahme
1.1	Gespräch mit Hausbanken suchen: Kontokorrentkreditrahmen erweitern; Tilgungsaussetzungen und weitere Maßnahmen besprechen; eventuell zur Ausweitung des Engagements Neubewertung der Sicherheiten, insbesondere der Immobilien
1.2	Sofort Zahlungsvereinbarungen mit Krankenkassen und Finanzamt (Umsatzsteuer!) vereinbaren, da diese verpflichtet sind, einen Insolvenzantrag zu stellen
1.3	Mit wichtigen Gläubigern Tilgungsvereinbarungen vereinbaren (Kleingläubiger nach Möglichkeit bezahlen, um die Anzahl der Ansprechpartner niedrig zu halten)
1.4	Wenn Löhne und Gehälter offen: Rückzahlungsvereinbarungen mit Mitarbeitern treffen, (notwendig auch für die Rechtssicherheit, da Betrugstatbestand)
1.5	Einkaufsmanagement: nur noch das absolut Notwendige einkaufen (Freigabe durch die Geschäftsführung/Inhaber)
1.6	Außenstände durch telefonische oder persönliche Vorsprache beim Schuldner „eintreiben“ - "professionalisieren Sie Ihr Forderungsmanagement"
1.7	Leistungen möglichst gegen Anzahlung oder Vorkasse durchführen; alternativ tägliche / wöchentliche Rechnungsstellung
1.8	Steuervorauszahlungen reduzieren lassen
1.9	Die Geschäftsführung einer Kapitalgesellschaft muss über einen sogenannten "Liquiditätsstatus" den Nachweis erbringen können, dass über die kommenden drei Monate beständig 90 % der fälligen Verbindlichkeiten gedeckt sind.
1.10	Bauhandwerk: stellen Sie sicher, dass Nachträge (Arbeitszeiten und Material) korrekt erfasst werden mit restssicherem Auftrag und Arbeitszetteln, damit diese Leistungen fakturierbar sind

## 3.3 Kurzfristig wirksame Maßnahmen zur Behebung der Liquiditätskrise

Die Maßnahmen der nachfolgenden Liste sind geeignet, kurzfristig liquide Mittel freizusetzen oder zu erhalten.

Einige der Maßnahmen sind mit zusätzlichen Kosten verbunden. Prüfen Sie deshalb, ob sich der Einsatz lohnt. Es ist immer zu bevorzugen, die Liquidität mit operativen Maßnahmen zu schaffen.

### Behebung der Liquiditätskrise (kurzfristig)

	Maßnahme
2.1	Private Lebensversicherungen beitragsfrei stellen lassen bzw. die Versicherungssumme und damit die Beiträge reduzieren
2.2	Kapitallebensversicherungen verkaufen oder beleihen
2.3	En-bloc-Verkauf von Teilen des Materialbestandes (z.B. an Kollegen) bzw. Rückgabe an Lieferanten
2.4	Forderungen verkaufen (Factoring)
2.5	Bitten Sie ihre Kunden um die Bezahlung von offenen Rechnungen
2.6	Verhandlung mit Leasinggebern über befristete Aussetzung von Leasingraten bzw. Reduzierung
2.7	Verkauf nicht benötigten Anlagevermögens (insbesondere Fahrzeuge, Maschinen mit geringem Auslastungsgrad)
2.8	Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken
2.9	Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)
2.10	Sale-lease-back von Betriebsimmobilie bzw. größeren Maschinen
2.11	Realisierung von Sicherheitenreserven durch freihändigen Verkauf von betrieblichen oder privaten Immobilien, die für betriebliche Kredite haften
2.12	Einkommensteuererklärung fertig stellen (bei Verlusten) und beim Finanzamt einreichen zum Zwecke der Steuerrückerstattung
2.13	Nutzen Sie, wenn möglich, bei Zahlungen das angebotene Skonto aus
2.14	Bieten Sie bei Angebote keine Rabatte und Skonti an
2.15	Überprüfen Sie Ihre Kalkulation für zukünftige Angebote: wurde ein ausreichender Unternehmerlohn und ein angemessener Gewinn einkalkuliert

### 3.4 Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals

Häufig findet man bei kleinen GmbHs' und GmbH & Co KGs' die Situation vor, dass ein als Sicherheit dienendes Eigenheim (und damit praktisch integraler Bestandteil des Unternehmens) eben als „privat“ ausgewiesen wird. Durch eine Eingliederung in das Geschäftsvermögen können Sie sich unter Umständen von der Überschuldung befreien.

## Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals

	Maßnahme
3.1	Optimieren Sie Ihre finanzielle Situation durch Privateinlagen (private Reserven)
3.2	Fordern Sie ausstehende Einlagen von Mitgesellchaftern ein
3.3	Fordern Sie an Gesellschafter gewährte Darlehen zurück
3.4	Stellen Sie Ihrem Unternehmen Gesellschafterdarlehen zur Verfügung
3.5	Reduzieren Sie Privatentnahmen (Lebenshaltungskosten) auf ein Mindestmaß
3.6	Suchen Sie neue Gesellschafter, die Einlagen bringen
3.7	Stille Kapitaleinlagen, z. B. auch von Förderbanken / Risikokapitalgesellschaften
3.8	Kapitalgesellschaften: Überführen Sie private Vermögensanlagen, insbesondere (durch Unternehmensdarlehen belastete) Immobilien, in das Unternehmensvermögen

### 3.5 Langfristige Darlehen und Kredite

Nicht nur von Banken erhält man Geld: Mikrodarlehen, z. B. von Kunden oder über das Internet, werden langsam bekannt. Auch Freunde und Verwandte vertrauen immer öfter Ihr Ersparnis lieber einem persönlich bekannten Unternehmer an, statt das Geld undurchsichtigen Investmentfonds anzuvertrauen.

„Frisches“ Geld von der Hausbank „einfach so“ ist wenig realistisch. Sie benötigen einen durchdachten und gut begründeten Businessplan. Dieser ist auch Voraussetzung für eine Umschuldung mit Hilfe geförderter öffentlicher Darlehen oder für eine Verlängerung der Darlehenslaufzeiten.

## Langfristige Darlehen und Kredite

	Maßnahme
4.1	Nehmen Sie Kredite bei Verwandten oder Bekannten auf (Privatdarlehen)
4.2	Schulden Sie kurzfristige Verbindlichkeiten (z. B. Kontokorrent) in langfristige Darlehen um
4.3	Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über eine befristete Tilgungsaussetzung bei Darlehen.
4.4	Verhandeln Sie mit Ihrer Hausbank über verlängerte Darlehenslaufzeiten und damit niedrigerer Tilgungen
4.5	Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über ein Auffangdarlehen (z. B. bei zu kurzer Laufzeit öffentlicher Darlehen) für fällige Tilgungsleistungen
4.6	Nutzen Sie geförderte Darlehen für die Unternehmenskrise
4.7	Vereinbaren Sie bei der Finanzierung unvermeidbarer Neuinvestitionen tilgungsfreie Anfangsjahre (z. B. bei öffentlichen Darlehen)
4.8	Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)
4.9	Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken
4.10	Bieten Sie Ihren Kunden die Aufnahme von Mikrodarlehen an (verzinst oder gegen vergünstigte Leistungen)
4.11	Beteiligen Sie ihre Mitarbeiter am Unternehmen (Umwandlung von Lohn und Gehalt in Anteile; Umwandlung in eine Genossenschaft, ...)

## 4 Operative Maßnahmen

Hier sei der Vergleich mit der Medizin erlaubt. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen helfen, die Krankheitssymptome zu unterdrücken. Wirklich gesund wird das Unternehmen durch Verbesserungen im operativen Geschäft.

### 4.1 Die Top-Maßnahmen

Wir haben aus unserer Erfahrung heraus die Maßnahmen zusammengestellt, die am erfolgversprechendsten sind: zwei Listen, je nachdem ob Sie ein Ladengeschäft haben oder in der Werkstatt oder vor Ort bei Ihren Kunden arbeiten.

Beide Listen beginnen nicht ohne Grund mit den Verkaufspreisen. Zu viele Handwerker wagen es aus den unterschiedlichsten Gründen nicht, den Preis zu verlangen, den Ihre Kunden bereit wären zu zahlen. Nicht selten ist damit bereits ein wichtiger Schritt zur Gesundung genommen.

## 4.1.1 Die „Top-Ten“ für Handwerker

### TOP 10 operative Maßnahmen für das Handwerk

	Maßnahme
5.1	Prüfung der Verkaufspreise am Markt und gegebenenfalls Anpassung. (Statt Preisnachlass) Werbung mit lukrativen Zugaben (z. B. Nachkontrolle vor Ablauf der Gewährleistung, zusätzliche Leistungen im Paket anbieten)
5.2	Überprüfung der Stundenverrechnungssätze und Deckungsbeiträge
5.3	Konkrete Arbeitsaufträge an die Mitarbeiter mit Vorgabezeiten (entsprechend der Kalkulation)
5.4	Prüfung der Materialeinsatzquoten, gegebenenfalls Wechsel des Lieferanten
5.5	Materialentnahmescheine für das Lager (Verhinderung von Personaldiebstahl)
5.6	Konzentration auf Kerngeschäft, ggf. Outsourcing
5.7	Arbeiten Sie bevorzugt Aufträge ab, die kurzfristig fakturiert werden können
5.8	Reduzierung von Überstunden (es sei denn, diese ermöglichen Ihnen die kurzfristige Fertigstellung von Aufträgen und deren Fakturierung)
5.9	Anpassung der Kapazitäten in der Produktion (Personaleinsatzplanung)
5.10	Auftragsvorbereitung am Vortag - Erstellung von Checklisten für benötigte Materialien und Werkzeuge

## 4.1.2 Die „Top Acht“ für alle Handwerker, die ein Ladengeschäft betreiben

Die Liste beginnt damit, Aufmerksamkeit auf den Laden zu ziehen. Eigentlich weiß es ja jeder: flattern bunte Luftballons oder Fähnchen im Wind, macht dies neugierig und verspricht einen interessanten Einkauf. Lichterketten am Gebäude haben einen vergleichbaren Effekt und sind zwischenzeitlich in der Gastronomie häufig zu beobachten - und das nicht nur in der dunklen Jahreszeit. In der Praxis funktioniert das auch überraschend gut. Man kann damit ein suboptimal attraktives oder weniger gut wahrnehmbares Geschäft deutlich aufwerten. Die einzige Frage, die sich stellt ist, warum das so wenige nutzen. (Beachten Sie eventuelle Einschränkungen durch lokale Werbeverordnungen.)

Ein Wort sei der Veranstaltung von Events gewidmet. Die Vorbereitung ist mit Aufwand verbunden, aber dafür dürfen Umsatzsteigerungen von bis zu 30 % erwartet werden. Bereiten Sie sich darauf vor, mehrere Events durchführen zu müssen, bis sich das

Umsatzwachstum stabilisiert. (Sie sollten sich vorher sicher sein, noch nicht Ihr Kundenpotential auszureizen - sonst gibt es einfachere und preiswertere Methoden - siehe Punkt 4.2.)

### TOP 8 operative Maßnahmen für Handwerke mit Ladengeschäft

	Maßnahme
6.1	Ziehen Sie die Kunden in den Laden, indem Sie Neugier und Aufmerksamkeit wecken. Bewährt ist die Dekoration des Ladens mit bunten Luftballons, Fähnchen und Bannerwerbung - Erfolg garantiert.
6.2	Erhöhen Sie die Verkaufspreise, z. B. indem Sie "magische Preise" nutzen (*.99) und Preisschwellen beachten
6.3	Machen Sie Mehrwert-Angebote mit einem Preisvorteil für Ihre Kunden (Beispiel: Snack + Getränk; Sonderpreis für Haarschneiden + Kopfhautmassage)
6.4	Reduzierung der Retouren (tgl. Retourenkontrolle; gleichzeitig Vermeidung von Personaldiebstahl)
6.5	Am Abend hochwertige Produkte mit hohem Preis und niedrigen HK bereithalten
6.6	Überprüfung der Stundenumsätze / zeitweiliges Schließen von Filialen (häufige Schwachstelle)
6.7	Reduzierung von Überstunden in Produktion und Verwaltung
6.8	Organisieren Sie ein Event und laden Sie mit Aushängen / Flyern / Bannerwerbung im Einzugsgebiet ein

## 4.2 Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände

Materialverbrauch und Lagerverwaltung werden im Handwerk häufig stiefmütterlich behandelt und die Funktionalität vorhandener Warenwirtschaftssysteme nicht genutzt. Es lohnt sich, einen Blick darauf zu werfen.

Warenwirtschaftssysteme bieten in der Regel die Möglichkeit, ABC-Analysen durchzuführen. Der Grundgedanke dahinter ist, dass in vielen Fällen einige wenige Artikel einen hohen Anteil am Gesamtvolumen haben. Dies beobachtet man sowohl im Verkauf als auch in der Lagerhaltung.

Es ist naheliegend, dass man sich um diese Artikel besonders kümmern sollte, weil sie in der Regel auch einen Großteil der Kosten oder des Umsatzes ausmachen (A-Artikel). Umgekehrt gibt es am anderen Ende häufig eine Vielfalt von Artikel mit geringem Anteil am Umsatz oder mit nur wenigen Lagerbewegungen (C-Artikel). Es gilt, auch diese im Blick zu behalten.

Die XYZ-Analyse untersucht die Regelmäßigkeit der Verbräuche. Zusammen mit der ABC-Analyse lassen sich daraus unterschiedliche Lagerhaltungsstrategien ableiten. Dabei gilt es, weitere Parameter zu untersuchen, wie z. B. der Wert der Güter oder die Beschaffungszeit.

Die Berater und Beraterinnen der Handwerksorganisation unterstützen Sie gerne bei der Entwicklung von Strategien, die für Ihren Betrieb passen.

### Optimierung Materialwirtschaft

	Maßnahme
7.1	Feststellung der jährlichen Verbrauchsmengen an A-Materialien und Einholung entsprechender Angebote / Preisverhandlungen mit Lieferanten führen
7.2	Einführung von Materialentnahmescheinen
7.3	Materialausgabe nur von vertrauenswürdiger Person
7.4	Retourenkontrolle und entsprechende Korrekturen hinsichtlich Stückzahlen und Produkt
7.5	Überprüfung und Reorganisation des Bestellwesens
7.6	Möglichkeit der Nachlieferung kalkulieren und eventuell organisieren
7.7	Verhandlungen über Retouren mit Lieferanten
7.8	Maßnahmen gegen Personaldiebstahl ergreifen
7.9	Sonderverkaufsaktionen für Überbestände durchführen
7.10	ABC-Analyse durchführen: Ermitteln Sie in welchem prozentualen Umfang einzelne Produkte zum Umsatz beitragen bzw. welche Produkte in welchem Umfang gelagert werden müssen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen Produkte. In der Regel lassen sich hilfreiche Strategien für eine bessere Lagerverwaltung ableiten.
7.11	XYZ-Analyse: Ermitteln Sie, ob Umsätze und Lagerabgänge regelmäßig und damit planbar stattfinden. Leiten Sie für wichtige Produkte Sicherheitsbestände in Abhängigkeit des gewünschten Servicegrades ab.

### 4.3 Reduzierung der Personalkosten

Personalkosten sind im Handwerk fast immer die größte Kostenposition. In Zeiten der Personalknappheit liegt die Zielsetzung allerdings darin, die verfügbaren Mitarbeiter besser einzusetzen.

Voraussetzung dafür ist das Wissen um die zu erwartende Auslastung der Mitarbeiter (Punkt 9.2) und eine ordentliche Arbeitsvorbereitung (Punkt 9.9). Offensichtliche Fehler müssen natürlich korrigiert werden.

#### Reduzierung der Personalkosten

	Maßnahme
8.1	Abbau der Administration durch Reduzierung von Verwaltungspersonal und Outsourcing (z.B. Buchführung über Steuerberater)
8.2	Prüfung des Auslastungsgrades der letzten Monate und der voraussichtlichen Auslastung in den kommenden Monaten anhand der Auftragslage und Anpassung der produktiven Mitarbeiter an die Auftragslage
8.3	Beantragung von Kurzarbeit bei fehlender Auslastung (eventuell prüfen, ob Teilbereiche nicht ausgelastet sind)
8.4	Aussprechen von betriebsbedingten Kündigungen bei fehlender Auslastung
8.5	Arbeitszeitflexibilisierung, z.B. Einführung von Jahresarbeitszeitkonten (Vermeidung der Auszahlung von Überstunden)
8.6	Verlagerung einfacherer Arbeiten (z.B. Fuhrpark, Reinigung) an Rentner, 450 Euro Kräfte usw.
8.7	Rationalisierung durch maschinelle Investition
8.8	Rationalisierung durch bessere Ausstattung der Mitarbeiter mit Betriebsmitteln, Werkzeugen etc.
8.9	Einführung einer Arbeitsvorbereitung
8.10	Regelmäßige Lage- bzw. Auftragsbesprechungen mit den Mitarbeitern
8.11	Mitarbeiterzeiterfassung und auftragsbezogene Arbeitszeiterfassung mit regelmäßiger Zwischen- und Nachkalkulation
8.12	Pauschale Vergütung von Fahrzeiten zu und von der Baustelle, Arbeitszeit beginnt an der Baustelle
8.13	Einhaltung der Pausenzeiten kontrollieren
8.14	Streichung freiwilliger Sozialleistungen
8.15	Schaffen Sie ein günstiges Klima für die Mitarbeitermotivation



## 4.4 Reduzierung von Sachkosten

### Reduzierung der Sachkosten

	Maßnahme
9.1	Kündigung nicht benötigter Mieträume
9.2	Mietverträge neu verhandeln; eventuell kündigen gegen Ablöse oder Nachmieter suchen
9.3	Vergleich von Versicherungskonditionen (Haftpflicht, Geschäftsversicherung)
9.4	Überprüfung der Konditionen für Steuerberatung und Buchhaltung, incl. Personalbuchhaltung.
9.5	Reduzierung Ausgaben Büromaterial durch Nutzung von Versandanbietern
9.6	Vergleich von Telefentarifen und Versorgungstarifen und ggf. Wechsel
9.7	Ausstattung der Mitarbeiter mit Prepaid-Handys
9.8	Vorgaben für durch Mitarbeiter beeinflussbare Kosten, wie z. B. Telefonbudget, Verbrauchsmaterial etc.
9.9	Verkauf oder Stilllegung von Fahrzeugen
9.10	Beschaffungsstopp für Werkzeuge
9.11	Rückgabe von Leasingfahrzeugen oder -geräten
9.12	Kündigung von Wartungsverträgen (EDV, Maschinen etc.)
9.13	Kündigung von Berufskleidungs-service

## 4.5 Steigerung der Erlöse im Laden

Unsere Berater machen häufig die Erfahrung, dass in Ladengeschäften viel Umsatzpotential liegen bleibt. Gelingt es, dieses in Zukunft besser auszuschöpfen, ist dies ein wesentlicher Schritt zur Bewältigung der Krise.

Die erfolgversprechendsten Maßnahmen wurden bereits oben besprochen und Sie sollten damit beginnen.

Dennoch kann eine zeitlich begrenzte Einführung in der Krise Sinn machen, um zusätzliche Liquidität zu generieren, wenn dadurch mehr Umsatz erzielt wird. Die Gefahr ist, dass man Kunden, die bereit wären, den normalen Preis zu zahlen, in die Happy Hour zieht und damit Gewinn verliert.

Seit der Verpflichtung, dem Finanzamt ein sogenanntes Fiskaljournal zur Verfügung zu stellen, besteht bei jeder Kasse die Möglichkeit, die Kassendaten in Excel auszuwerten. Typische Auswertungen sind ein Abgleich zwischen Verkaufs- und Produktionsdaten, Quervergleiche über die verkauften Produkte in verschiedenen Filialen und Zeitreihenanalysen für einzelne Produkte für Prognosefunktionen. Nebenbei erkennt man auch, welche Verkäuferinnen besonders häufig Eingabekorrekturen durchführen oder an welche Kassen auffällig viele Null-Bons erzeugt werden.

Seit einiger Zeit werden auf dem Markt Filialmanagementsysteme für Smartphones und Tablets angeboten. Die Funktionalität umfasst meist die tagesaktuelle Übertragung der Kassendaten mit Stundenumsätzen, Durchschnittsbons und Plan-Ist-Vergleichen, so dass die Filialleitung diese Daten nicht mehr in der Zentrale abfragen muss. Aus Managementsicht interessanter sind allerdings die damit möglichen Arbeitserleichterungen durch die Erfassung von Checklisten auf dem Smartphone und der sofortigen Übertragung in die Zentrale (HAACP-Dokumentation), die elektronische Erfassung und Nachverfolgung von Reparaturaufträgen, die Definition von Work-Flows für verschiedene Aufgaben oder die Möglichkeit eines firmeninternen und damit DSGVO-konformen Chatrooms. Das alles spart Zeit und Kosten.

### Umsatzsteigerung im Ladengeschäft

	Maßnahme
10.1	Überprüfen Sie Ihre Werbeausgaben auf Effektivität. Die meisten Ladengeschäfte ziehen nur Kunden aus der Nachbarschaft an und Passanten - in diesem Falle beschränken Sie sich auf Werbung am und im Geschäft
10.2	Happy Hour einführen (darauf achten, dass man den Markt segmentieren kann oder nur als vorübergehende Aktion)
10.3	Maßnahmen gegen Personaldiebstahl einführen / verstärken (Retourenkontrolle, Testeinkäufe, Prüfung der Einzahlungen)
10.4	Ermitteln Sie Ihren benötigten Stundenumsatz und gleichen Sie diesen mit Ihren Öffnungszeiten ab. Häufig wird zu früh geöffnet und zu spät geschlossen oder die Mittagspause wird zu kurz gewählt
10.5	Nutzen Sie die Kassendaten (direkter Export oder das Fiskaljournal in Excel) für Analysen: Queranalysen der verkauften Artikel über verschiedene Filialen, letzter Verkaufszeitpunkt für ein Produkt, Stabilität des Absatzes eines Artikels, Identifikation von Falscheinlagen u. viele mehr)
10.6	Nutzen Sie Smartphone- oder Tablet-basierte Kommunikationssysteme für ein kostengünstiges und effizientes Filialmanagement
10.7	Frischen Sie Ihren Laden auf. Es ist überraschend wie man mit Fantasie und wenig Aufwand den Eindruck verbessern kann durch kleine Schönheitsreparaturen und geschickte Dekoration. Typische Fehler: beschädigte Plakate, schmutzige Kreidetafeln Fremdprospekte auf der Theke, mangelnde Ordnung und Sauberkeit

## 5 Ein Blick in die Zukunft: nachhaltige Unternehmensentwicklung

Weniger geeignet für die „heiße Phase“ einer Unternehmenskrise, aber im „Cool Down“ am Ende sollte man sich auch damit beschäftigen, wie man das Unternehmen so fit macht, dass es nie wieder zu einer Unternehmenskrise kommt.

Einige Grundlagen sollten zu diesem Zeitpunkt ja bereits geschaffen sein. Die Erstellung und regelmäßige Überprüfung des Businessplans ist der perfekte Einstieg in ein effizientes Controlling. Eine Arbeitsvorbereitung in Verbindung mit einer Kapazitätsplanung sorgt für einen effizienten Personaleinsatz. Und die Umsetzung einiger der vorgeschlagenen Marketingmaßnahmen verbessert den Marktauftritt und sichert Erlöse.

Sie sollten sich damit nicht zufriedengeben. Führen Sie Ihr Unternehmen in die Zukunft.

### 5.1 Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen

In der Industrie ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) heute Standard. Im Handwerk noch nicht so sehr - und doch werden hier Methoden angeboten, die einfach umsetzbar sind und oft auch das Arbeitsklima insgesamt sehr positiv beeinflussen. Allerdings braucht es Zeit und ein wenig Geduld, da man die Mitarbeiter in den Prozess einbinden muss. Belohnt wird man mit effizienteren Arbeitsabläufen und motivierten Mitarbeitern.

Übrigens, wussten Sie, dass die Schattenbilder für Besen, Hammer, Zange, die in vielen Werkstätten heute helfen, Ordnung zu halten und den Überblick zu bewahren aus dem KVP stammen? Es ist die Weiterentwicklung des japanischen „Kaizen“ (auf Deutsch: Veränderung zum Besseren), eine Sammlung von praktischen Methoden und Werkzeugen, die auch in Handwerksbetrieben erfolgreich eingesetzt werden.

Ein einfaches Controlling, in dem erbrachte Leistungswerte (Produktivität!) erfasst werden, unterstützt diese Bemühungen.

Überführen Sie den für die Krise erstellten Finanzplan in eine monatliche, rollierende Planung, so dass Sie immer einen guten Blick in die Zukunft haben.

---

## Produktivitätsorientiertes Management und Controlling

	Maßnahme
11.1	Überprüfung der Qualität der vorhandenen Planungswerkzeuge und -techniken; gegebenfalls ergänzen und / oder verbessern
11.2	Arbeitsvorbereitung einführen (Checklisten für benötigte Werkzeuge und Materialien, Checkliste Ausstattung Fahrzeug)
11.3	Mitarbeiter Soll-Vorgaben für die Leistungserbringung kommunizieren und Leistungserbringung dokumentieren (Tagespläne und -berichte)
11.4	Erstellung eines "Arbeitsvorrats": Liste von unterstützenden Tätigkeiten, die nicht direkt produktiv sind (Reinigungstätigkeiten, Wartung etc.)
11.5	Produktivitätskennzahlen nutzen
11.6	Praktikermethoden des Kaizen (KVP) einführen: Vermeidung von Verschwendung und gut organisierte Arbeitsabläufe
11.7	Aufbau eines einfachen Controlling-Systems zur Steuerung mit Leistungs-Kennzahlen (Ausbaugewerke z.B. mit Wertschöpfung je prod. Stunde)
11.8	Überführen Sie die Finanzplanung in eine monatliche rollierende Planung
11.9	Besprechen Sie regelmäßig die Unternehmensentwicklung und Zahlentrends mit einem HWK- oder Verbandsberater

## 5.2 Marketing und Strategie

In den letzten Jahren haben neue Methoden in der Psychologie zu einer Vielzahl für Verkauf und Marketing evolutionärer Erkenntnisse geführt. Eine davon ist die relative Bedeutung des Preises für die Kundenentscheidung, einer Erkenntnis, der Sie bereits in unserer Checkliste mehrfach begegnet sind. In den letzten Jahren durchdrang dieses Wissen auch das Marketing, häufig unter den, englischen Begriffen „Behavioural Marketing“, „Behavioural Pricing“ oder Neuromarketing.

Tatsächlich lassen sich diese Erkenntnisse auch im Handwerksmarketing anwenden und werden bereits erfolgreich eingesetzt.

Erfolgreiches Verkaufen funktioniert aber insbesondere für kleine und mittlere Handwerker nur, wenn das gesamte Geschäftsmodell in sich stimmig ist. Und letztlich führen diese neuen Erkenntnisse zurück zu dem, was man eigentlich schon immer wusste: man muss wissen, welche Wertangebote man seinen Kunden machen kann und verstehen wie der Kunde „tickt“. Dafür hat sich zwischenzeitlich die Methode durchgesetzt, für Zielgruppen sogenannte „Kunderpersonas“ zu erstellen, die die jeweilige Zielgruppe detailliert beschreibt. Alternativ kann auf psychologisch fundierte Kundentypologien zurückgegriffen werden.

Die Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten, Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und besser zu überwachen. Gleichzeitig werden durch die Integration von Smartphones und Tablets Zugangsbarrieren abgebaut und es fällt leichter, Mitarbeiter in die Abläufe zu integrieren.

## Marketing und Strategie

	Maßnahme
12.1	Überprüfung der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der betrieblichen Wertangebote (Merkblatt "Business Model Canvas"), Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
12.2	Zielgruppenanalyse: Kundenpersonas definieren (Merkblatt: Kundenpersonas)
12.3	Entwickeln Sie basierend auf Wertangebote und Zielgruppen ein Unternehmensleitbild
12.4	Überprüfen Sie Ihre Marketing- und Werbeausgaben darauf, ob die oben gesetzte Ziele damit erreicht werden können
12.5	Prüfen Sie, ob Online-Marketing-Strategien für Sie nützlich sein können
12.6	Prüfen Sie, welche Möglichkeiten Ihnen die Informationstechnologie gibt, um Prozessabläufe effizienter zu gestalten und besser zu überwachen

Das sind dicht formulierte Gedanken. Für vertiefende Informationen verweisen wir hier auf das kostenfreie Beratungsangebot Ihrer Verbände und Handwerkskammern.

Ein kurzes Wort noch zu den Maßnahmen im Marketing: So „neu“ sind diese Gedanken gar nicht. Stellen Sie sich kurz einen typischen Bäcker oder einen Schreiner vor 100 Jahren vor. Vorne ein Laden, dahinter wurde in der Backstube gebacken (und Duftmarketing betrieben) und in der Nachbarschaft werkelt der Schreiner, dem man durchs offene Fenster zusehen konnte.

Bäcker und Schreiner wussten genau, welche Wertangebote Ihre Kunden wünschten (schmackhafte Gebäcke oder Tische, die nicht wackelten). Die Kunden waren als Nachbarn gut bekannt (was die Personas adäquat ersetzte) und den Erfolg von Werbemaßnahmen sah der Bäcker abends in seiner Kasse und der Schreiner an seiner Auftragslage.

Es lohnt sich, darüber nachzudenken und die Erkenntnisse an unsere, oft komplizierten, Zeiten anzupassen.

### Anlage

Checkliste zum Ausdrucken als PDF

Eine Checkliste im Excel-Format erhalten Sie von Ihren Beratern und Beraterinnen aus der Handwerksorganisation

## 6 Nachwort

Diese Checkliste wurde im Nachklang der „1. Welle“ der Corona-Krise 2020 als Hilfestellung für unsere Handwerksbetriebe erarbeitet. Zu diesem Zeitpunkt, Mitte September 2020, ist zu befürchten, dass viele Handwerksbetriebe bereits große Schwierigkeiten kennen oder demnächst in die Krise rutschen werden.

Die Checkliste zeigt Ihnen viele Handlungsmöglichkeiten auf, nicht nur für die konkrete Krisensituation, sondern auch zur Überprüfung Ihrer aktuellen Geschäftsprozesse. Nutzen Sie diese Anregungen. Nutzen Sie auch das geförderte und damit kostenfreie Beratungsangebot Ihrer Verbände und Handwerkskammern.

Vor Allem: Geben Sie nicht auf!

## Impressum

Verantwortlich für den Inhalt ist

**Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten (AKBiS),**

im Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.

[www.akbis.de](http://www.akbis.de) Email: [arbeitsgruppe-akbis@t-online.de](mailto:arbeitsgruppe-akbis@t-online.de)

## Ansprechpartner im ZDH:

Herr Rolf Papenfuß, Leiter Referat Unternehmensführung

Mohrenstraße 20-21  
10117 Berlin

Tel. 030-206 19-323

Email: [papenfuss@zdh.de](mailto:papenfuss@zdh.de)

## Koordination des Arbeitskreises

Olaf Kittel

Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main

[kittel@hwk-rhein-main.de](mailto:kittel@hwk-rhein-main.de)

Dr. Matthias Langner

Handwerkskammer Wiesbaden / Geschäftsstelle Mittelhessen

[matthias.langner@hwk-wiesbaden.de](mailto:matthias.langner@hwk-wiesbaden.de)

---

**Diese Checkliste wurde erarbeitet von:**

Walter Gossmann Landes-Innungsverband für das bayerische Bäckerhandwerk  
(Koordination der Facharbeitsgruppe, Email: [w.gossmann@baecker-bayern.de](mailto:w.gossmann@baecker-bayern.de) )

Carsten Bonß	HWK Südthüringen
Jan Gerdts	HWK Lübeck
Dr. Dirk Haid	HWK für Oberfranken
Gabriele Hanisch	HWK Region Stuttgart
Klaus Hurling	HWK Oldenburg
Olaf Kittel	HWK Frankfurt-Rhein-Main
Dr. Matthias Langner	HWK Wiesbaden
Dr. Kerstin Loth	HWK Dresden
Michael Pfister	HWK für Unterfranken
Sven Rathgeber	HWK München und Oberbayern
Matthias Schauer	FV Elektro- und Informationstechnik Hessen/Rheinland-Pfalz
Michael Wiese	HWK Ostmecklenburg-Vorpommern
Steffen Wiesenberg	HWK Kassel
Tobias Beibl	LFI München

Wir bedanken uns für Unterstützung, Korrekturen, Ergänzungen und kritische Anmerkungen bei:

- ✚ Frank Flesch, HWK Pfalz, Kaiserslautern
- ✚ Helmut Weißgerber, Landes-Innungsverband für das bayerische Bäckerhandwerk, München
- ✚ Antonette Simons, HWK Wiesbaden
- ✚ Rafaél Rivera Azañedo, HWK Rheinhessen
- ✚ Mina Bettinghausen, Rechtsanwältin, Frankfurt a. Main



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Checkliste Krisenmanagement

0 Vorbereitende Maßnahmen							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
0.1	Machen Sie einen Kassensturz: Welche liquide Mittel (Kasse, Kontokorrent, Schecks, Festgeldkonten usw.) stehen zur Verfügung						
0.2	Verschaffen Sie sich einen Überblick über offene Zahlungen mit Fälligkeitstermin und Ihre offene Forderungen						
0.3	Erstellen Sie einen Finanzplan für die nächsten Monate (Planung der Kosten und Erlöse, daraus abgeleitete Liquiditätsplanung mit regelmäßigen Zahlungsverpflichtungen und sonstigen Ein- und Auszahlungen) - passende Vorlagen erhalten Sie von Ihren Verbands- und Handwerkskammerberatern und -beraterinnen						
0.4	Festlegung von Ausgabenprioritäten (Sozialversicherungsträger und Finanzamt vor Lieferanten!)						
0.5	Überprüfung wer für das Unternehmen Geld ausgeben darf - eventuell Ausgabenstopp verhängen bzw. Genehmigung durch die Geschäftsführung						
0.6	Bei mehreren Geschäftskonten: Zur Vermeidung von Rücklastschriften - Disposition der Zahlungsein- und -ausgänge						
0.7	Falls Sie keinen Finanzplan erstellen: Überprüfen und korrigieren Sie bei Bedarf ihre BWA, um den "echten" Stand zu kennen: wurden Abschreibungen berücksichtigt, Bestandsveränderungen korrekt erfasst, periodengerechte Zuordnung von Personalkosten und Sozialabgaben, Berücksichtigung von Weihnachts- und Urlaubsgeld, nicht regelmäßig anfallende Kosten wie Kauf von Heizöl, Versicherungen, sonstige Kosten, aber auch sonstige Erlöse						

1 Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und der Rechtssicherheit							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
1.1	Gespräch mit Hausbanken suchen: Kontokorrentkreditrahmen erweitern; Tilgungsaussetzungen und weitere Maßnahmen besprechen; eventuell zur Ausweitung des Engagements Neubewertung der Sicherheiten, insbesondere der Immobilien						
1.2	Sofort Zahlungsvereinbarungen mit Krankenkassen und Finanzamt (Umsatzsteuer!) vereinbaren, da diese verpflichtet sind, einen Insolvenzantrag zu stellen						
1.3	Mit wichtigen Gläubigern Tilgungsvereinbarungen vereinbaren (Kleingläubiger nach Möglichkeit bezahlen, um die Anzahl der Ansprechpartner niedrig zu halten)						
1.4	Wenn Löhne und Gehälter offen: Rückzahlungsvereinbarungen mit Mitarbeitern treffen, (notwendig auch für die Rechtssicherheit, da Betrugstatbestand)						
1.5	Einkaufsmanagement: nur noch das absolut Notwendige einkaufen (Freigabe durch die Geschäftsführung/Inhaber)						
1.6	Außenstände durch telefonische oder persönliche Vorsprache beim Schuldner „eintreiben“ - "professionalisieren Sie Ihr Forderungsmanagement						



# Checkliste Krisenmanagement

1.7	Leistungen möglichst gegen Anzahlung oder Vorkasse durchführen; alternativ tägliche / wöchentliche Rechnungsstellung						
1.8	Steuervorauszahlungen reduzieren lassen						
1.9	Die Geschäftsführung einer Kapitalgesellschaft muss über einen sogenannten "Liquiditätsstatus" den Nachweis erbringen können, dass über die kommenden drei Monate beständig 90 % der fälligen Verbindlichkeiten gedeckt sind.						
1.10	Bauhandwerk: stellen Sie sicher, dass Nachträge (Arbeitszeiten und Material) korrekt erfasst werden mit restssicherem Auftrag und Arbeitszetteln, damit diese Leistungen fakturierbar sind						

## 2 Behebung der Liquiditätskrise - kurzfristig umsetzbar

	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
2.1	Private Lebensversicherungen beitragsfrei stellen lassen bzw. die Versicherungssumme und damit die Beiträge reduzieren						
2.2	Kapitallebensversicherungen verkaufen oder beleihen						
2.3	En-bloc-Verkauf von Teilen des Materialbestandes (z.B. an Kollegen) bzw. Rückgabe an Lieferanten						
2.4	Forderungen verkaufen (Factoring)						
2.5	Bitten Sie ihre Kunden um die Bezahlung von offenen Rechnungen						
2.6	Verhandlung mit Leasinggebern über befristete Aussetzung von Leasingraten bzw. Reduzierung						
2.7	Verkauf nicht benötigten Anlagevermögens (insbesondere Fahrzeuge, Maschinen mit geringem Auslastungsgrad)						
2.8	Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken						
2.9	Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)						
2.10	Sale-lease-back von Betriebsimmobilie bzw. größeren Maschinen						
2.11	Realisierung von Sicherheitenreserven durch freihändigen Verkauf von betrieblichen oder privaten Immobilien, die für betriebliche Kredite haften						
2.12	Einkommensteuererklärung fertig stellen (bei Verlusten) und beim Finanzamt einreichen zum Zwecke der Steuerrückerstattung						
2.13	Nutzen Sie, wenn möglich, bei Zahlungen das angebotene Skonto aus						
2.14	Bieten Sie bei Angebote keine Rabatte und Skonti an						
2.15	Überprüfen Sie Ihre Kalkulation für zukünftige Angebote: wurde ein ausreichender Unternehmerlohn und ein angemessener Gewinn einkalkuliert						

<b>3 Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals</b>							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
3.1	Optimieren Sie Ihre finanzielle Situation durch Privateinlagen (private Reserven)						
3.2	Fordern Sie ausstehende Einlagen von Mitgesellchaftern ein						
3.3	Fordern Sie an Gesellchafter gewährte Darlehen zurück						
3.4	Stellen Sie Ihrem Unternehmen Gesellchafterdarlehen zur Verfügung						
3.5	Reduzieren Sie Privatentnahmen (Lebenshaltungskosten) auf ein Mindestmaß						
3.6	Suchen Sie neue Gesellchafter, die Einlagen bringen						
3.7	Stille Kapitaleinlagen, z. B. auch von Förderbanken / Risikokapitalgesellschaften						
3.8	Kapitalgesellschaften: Überführen Sie private Vermögensanlagen, insbesondere (durch Unternehmensdarlehen belastete) Immobilien, in das Unternehmensvermögen						

<b>4 Langfristige Darlehen und Kredite</b>							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
4.1	Nehmen Sie Kredite bei Verwandten oder Bekannten auf (Privatdarlehen)						
4.2	Schulden Sie kurzfristige Verbindlichkeiten (z. B. Kontokorrent) in langfristige Darlehen um						
4.3	Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über eine befristete Tilgungsaussetzung bei Darlehen.						
4.4	Verhandeln Sie mit Ihrer Hausbank über verlängerte Darlehenslaufzeiten und damit niedrigerer Tilgungen						
4.5	Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über ein Auffangdarlehen (z. B. bei zu kurzer Laufzeit öffentlicher Darlehen) für fällige Tilgungsleistungen						
4.6	Nutzen Sie geförderte Darlehen für die Unternehmenskrise						
4.7	Vereinbaren Sie bei der Finanzierung unvermeidbarer Neuinvestitionen tilgungsfreie Anfangsjahre (z. B. bei öffentlichen Darlehen)						
4.8	Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)						
4.9	Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken						
4.10	Bieten Sie Ihren Kunden die Aufnahme von Mikrodarlehen an (verzinst oder gegen vergünstigte Leistungen)						
4.11	Beteiligen Sie ihre Mitarbeiter am Unternehmen (Umwandlung von Lohn und Gehalt in Anteile; Umwandlung in eine Genossenschaft, ...)						

5 TOP 10 operative Maßnahmen für das Handwerk							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
5.1	Prüfung der Verkaufspreise am Markt und gegebenenfalls Anpassung. (Statt Preisnachlass) Werbung mit lukrativen Zugaben (z. B. Nachkontrolle vor Ablauf der Gewährleistung, zusätzliche Leistungen im Paket anbieten)						
5.2	Überprüfung der Stundenverrechnungssätze und Deckungsbeiträge						
5.3	Konkrete Arbeitsaufträge an die Mitarbeiter mit Vorgabezeiten (entsprechend der Kalkulation)						
5.4	Prüfung der Materialeinsatzquoten, gegebenenfalls Wechsel des Lieferanten						
5.5	Materialentnahmescheine für das Lager (Verhinderung von Personaldiebstahl)						
5.6	Konzentration auf Kerngeschäft, ggf. Outsourcing						
5.7	Arbeiten Sie bevorzugt Aufträge ab, die kurzfristig fakturiert werden können						
5.8	Reduzierung von Überstunden (es sei denn, diese ermöglichen Ihnen die kurzfristige Fertigstellung von Aufträgen und deren Fakturierung)						
5.9	Anpassung der Kapazitäten in der Produktion (Personaleinsatzplanung)						
5.10	Auftragsvorbereitung am Vortag - Erstellung von Checklisten für benötigte Materialien und Werkzeuge						

6 TOP 8 operative Maßnahmen für Handwerke mit Ladengeschäft							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
6.1	Ziehen Sie die Kunden in den Laden, indem Sie Neugier und Aufmerksamkeit wecken. Bewährt ist die Dekoration des Ladens mit bunten Luftballons, Fähnchen und Bannerwerbung - Erfolg garantiert.						
6.2	Erhöhen Sie die Verkaufspreise, z. B. indem Sie "magische Preise" nutzen (*.99) und Preisschwellen beachten						
6.3	Machen Sie Mehrwert-Angebote mit einem Preisvorteil für Ihre Kunden (Beispiel: Snack + Getränk; Sonderpreis für Haarschneiden + Kopfhautmassage)						
6.4	Reduzierung der Retouren (tgl. Retourenkontrolle; gleichzeitig Vermeidung von Personaldiebstahl)						
6.5	Am Abend hochwertige Produkte mit hohem Preis und niedrigen HK bereithalten						
6.6	Überprüfung der Stundenumsätze / zeitweiliges Schließen von Filialen (häufige Schwachstelle)						
6.7	Reduzierung von Überstunden in Produktion und Verwaltung						
6.8	Organisieren Sie ein Event und laden Sie mit Aushängen / Flyern / Bannerwerbung im Einzugsgebiet ein						

7 Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände		anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
	Maßnahme						
7.1	Feststellung der jährlichen Verbrauchsmengen an A-Materialien und Einholung entsprechender Angebote / Preisverhandlungen mit Lieferanten führen						
7.2	Einführung von Materialentnahmescheinen						
7.3	Materialausgabe nur von vertrauenswürdiger Person						
7.4	Retourenkontrolle und entsprechende Korrekturen hinsichtlich Stückzahlen und Produkt						
7.5	Überprüfung und Reorganisation des Bestellwesens						
7.6	Möglichkeit der Nachlieferung kalkulieren und eventuell organisieren						
7.7	Verhandlungen über Retouren mit Lieferanten						
7.8	Maßnahmen gegen Personaldiebstahl ergreifen						
7.9	Sonderverkaufsaktionen für Überbestände durchführen						
7.10	ABC-Analyse durchführen: Ermitteln Sie in welchem prozentualen Umfang einzelne Produkte zum Umsatz beitragen bzw. welche Produkte in welchem Umfang gelagert werden müssen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen Produkte. In der Regel lassen sich hilfreiche Strategien für eine bessere Lagerverwaltung ableiten.						
7.11	XYZ-Analyse: Ermitteln Sie, ob Umsätze und Lagerabgänge regelmäßig und damit planbar stattfinden. Leiten Sie für wichtige Produkte Sicherheitsbestände in Abhängigkeit des gewünschten Servicegrades ab.						

8 Reduzierung der Personalkosten		anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
8.1	Abbau der Administration durch Reduzierung von Verwaltungspersonal und Outsourcing (z.B. Buchführung über Steuerberater)						
8.2	Prüfung des Auslastungsgrades der letzten Monate und der voraussichtlichen Auslastung in den kommenden Monaten anhand der Auftragslage und Anpassung der produktiven Mitarbeiter an die Auftragslage						
8.3	Beantragung von Kurzarbeit bei fehlender Auslastung (eventuell prüfen, ob Teilbereiche nicht ausgelastet sind)						
8.4	Aussprechen von betriebsbedingten Kündigungen bei fehlender Auslastung						
8.5	Arbeitszeitflexibilisierung, z.B. Einführung von Jahresarbeitszeitkonten (Vermeidung der Auszahlung von Überstunden)						
8.6	Verlagerung einfacherer Arbeiten (z.B. Fuhrpark, Reinigung) an Rentner, 450 Euro Kräfte usw.						
8.7	Rationalisierung durch maschinelle Investition						
8.8	Rationalisierung durch bessere Ausstattung der Mitarbeiter mit Betriebsmitteln, Werkzeugen etc.						
8.9	Einführung einer Arbeitsvorbereitung						
8.10	Regelmäßige Lage- bzw. Auftragsbesprechungen mit den Mitarbeitern						
8.11	Mitarbeiterzeiterfassung und auftragsbezogene Arbeitszeiterfassung mit regelmäßiger Zwischen- und Nachkalkulation						
8.12	Pauschale Vergütung von Fahrzeiten zu und von der Baustelle, Arbeitszeit beginnt an der Baustelle						
8.13	Einhaltung der Pausenzeiten kontrollieren						
8.14	Streichung freiwilliger Sozialleistungen						
8.15	Schaffen Sie ein günstiges Klima für die Mitarbeitermotivation						

9 Reduzierung von Sachkosten		anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
	Maßnahme						
9.1	Kündigung nicht benötigter Mieträume						
9.2	Mietverträge neu verhandeln; eventuell kündigen gegen Ablöse oder Nachmieter suchen						
9.3	Vergleich von Versicherungskonditionen (Haftpflicht, Geschäftsversicherung)						
9.4	Überprüfung der Konditionen für Steuerberatung und Buchhaltung, incl. Personalbuchhaltung.						
9.5	Reduzierung Ausgaben Büromaterial durch Nutzung von Versandanbietern						
9.6	Vergleich von Telefentarifen und Versorgungstarifen und ggf. Wechsel						
9.7	Ausstattung der Mitarbeiter mit Prepaid-Handys						
9.8	Vorgaben für durch Mitarbeiter beeinflussbare Kosten, wie z. B. Telefonbudget, Verbrauchsmaterial etc.						
9.9	Verkauf oder Stilllegung von Fahrzeugen						
9.10	Beschaffungsstopp für Werkzeuge						
9.11	Rückgabe von Leasingfahrzeugen oder -geräten						
9.12	Kündigung von Wartungsverträgen (EDV, Maschinen etc.)						
9.13	Kündigung von Berufskleidungsservice						

10 Steigerung der Erlöse im Ladengeschäft		anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
10.1	Überprüfen Sie Ihre Werbeausgaben auf Effektivität. Die meisten Ladengeschäfte ziehen nur Kunden aus der Nachbarschaft an und Passanten - in diesem Falle beschränken Sie sich auf Werbung am und im Geschäft						
10.2	Happy Hour einführen (darauf achten, dass man den Markt segmentieren kann oder nur als vorübergehende Aktion)						
10.3	Maßnahmen gegen Personaldiebstahl einführen / verstärken (Retourenkontrolle, Testeinkäufe, Prüfung der Einzahlungen)						
10.4	Ermitteln Sie Ihren benötigten Stundenumsatz und gleichen Sie diesen mit Ihren Öffnungszeiten ab. Häufig wird zu früh geöffnet und zu spät geschlossen oder die Mittagspause wird zu kurz gewählt						
10.5	Nutzen Sie die Kassendaten (direkter Export oder das Fiskaljournale in Excel) für Analysen: Queranalysen der verkauften Artikel über verschiedene Filialen, letzter Verkaufszeitpunkt für ein Produkt, Stabilität des Absatzes eines Artikels, Identifikation von Falscheingaben u. viele mehr)						
10.6	Nutzen Sie Smartphone- oder Tablet-basierte Kommunikationssysteme für ein kostengünstiges und effizientes Filialmanagement						
10.7	Frischen Sie Ihren Laden auf. Es ist überraschend wie man mit Fantasie und wenig Aufwand den Eindruck verbessern kann durch kleine Schönheitsreparaturen und geschickte Dekoration. Typische Fehler: beschädigte Plakate, schmutzige Kreidetafeln, Fremdprospekte auf der Theke, mangelnde Ordnung und Sauberkeit						

<b>11 Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen</b>							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
11.1	Überprüfung der Qualität der vorhandenen Planungswerkzeuge und -techniken; gegebenenfalls ergänzen und / oder verbessern						
11.2	Arbeitsvorbereitung einführen (Checklisten für benötigte Werkzeuge und Materialien, Checkliste Ausstattung Fahrzeug)						
11.3	Mitarbeiter Soll-Vorgaben für die Leistungserbringung kommunizieren und Leistungserbringung dokumentieren (Tagespläne und -berichte)						
11.4	Erstellung eines "Arbeitsvorrats": Liste von unterstützenden Tätigkeiten, die nicht direkt produktiv sind (Reinigungstätigkeiten, Wartung etc.)						
11.5	Produktivitätskennzahlen nutzen						
11.6	Praktikermethoden des Kaizen (KVP) einführen: Vermeidung von Verschwendung und gut organisierte Arbeitsabläufe						
11.7	Aufbau eines einfachen Controlling-Systems zur Steuerung mit Leistungs-Kennzahlen (Ausbaugewerke z.B. mit Wertschöpfung je prod. Stunde)						
11.8	Überführen Sie die Finanzplanung in eine monatliche rollierende Planung						
11.9	Besprechen Sie regelmäßig die Unternehmensentwicklung und Zahlentrends mit einem HWK- oder Verbandsberater						

<b>12 Marketing und Strategie</b>							
	Maßnahme	anwendbar?	Verantwortlich	Priorität	Termin	erledigt	Bemerkungen
12.1	Überprüfung der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der betrieblichen Wertangebote (Merkblatt "Business Model Canvas"), Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen						
12.2	Zielgruppenanalyse: Kundenpersonas definieren (Merkblatt: Kundenpersonas)						
12.3	Entwickeln Sie basierend auf Wertangebote und Zielgruppen ein Unternehmensleitbild						
12.4	Überprüfen Sie Ihre Marketing- und Werbeausgaben darauf, ob die oben gesetzte Ziele damit erreicht werden können						
12.5	Prüfen Sie, ob Online-Marketing-Strategien für Sie nützlich sein können						
12.6	Prüfen Sie, welche Möglichkeiten Ihnen die Informationstechnologie gibt, um Prozessabläufe effizienter zu gestalten und besser zu überwachen						