

## Checkliste: Diagnose von Unternehmenskrisen und konkrete Einzelmaßnahmen zur Insolvenzprophylaxe

### 1. Liquidität / Finanzierung

<b>Krisensymptome</b>	<b>Geeignete Gegenmaßnahmen</b>
- Zu geringe Eigenkapitalausstattung (beträgt im Durchschnitt der Unternehmen ca. 20 % des Gesamtkapitals, wünschenswert sind rund 33 %) engt die Dispositionsfreiheit ein.	Zuführung von Eigenkapital, Gesellschafterdarlehen mit Rangrücktrittsvereinbarung in Bezug auf andere Gläubiger.
- Hausbank senkt die Kreditlinie.	Verhandlung über weitere Kredite bzw. die Aussetzung von Zins und Tilgung.
- Kredittilgung setzt in angespannten Finanzlage ein (z.B. bei Existenzgründungsdarlehen nach 5 Jahren).	Darlegung der zukünftigen Entwicklung mit schriftlichem Unternehmensplan, Planbilanz, Plan G.u.V. (incl. Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnung der letzten 3 Jahre sowie der aktuellen Monats- BWA), sofern möglich, weitere Sicherheiten und Bürgschaften einsetzen, Ziel: weitere Streckung der Tilgung.
- hohe Wechselverbindlichkeiten mit gebündelten Fälligkeiten.	Gebündelte Fälligkeitstermine vermeiden, Scheckwechselverfahren, Prolongation.
- Ungenügende Abdeckung finanzieller Risiken, z.B. durch Versicherungen.	Abschluss einer Warenkreditversicherung (z.B. Hermes, AKV) sowie ggfs. einer Versicherung gegen Veruntreuung (Hermes).
- Wichtige Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse.	Darlegung der Unternehmenssituation bei Lieferanten, ggfs. Lieferantenwechsel.
- Erträge gehen permanent zurück. - Kostensteigerungen (z.B. durch Tarifabschlüsse, Verteuerung der Einkaufspreise von Lieferanten).	Maßnahmen zur Ertragssicherung (Pro grammoptimierung durch Deckungsbeitragsrechnung und ABC-Analyse) und Kostenmanagement (ABC-Analysen, Gemeinkostenwertanalysen, etc.).
- Langfristige Investitionen sind nicht fristenkongruent finanziert.	Auf nutzungskongruente Kreditlaufzeiten Achten, Anlagevermögen nicht über kurzfristige Kredite finanzieren.
- Regelmäßig sehr späte Rechnungsstellung.	Sofortige Fakturierung nach Lieferung, Zwischenabrechnung von Teilleistungen.
- Vernachlässigtes Mahnwesen.	Konsequentes Mahnen bei Überschreitung des Zahlungsziels.
- Keine regelmäßige Bonitätsüberwachung von (Neu-) Kunden	Regelmäßige Bonitätsprüfung von (Neu)Kunden (z.,B. über ca. EUR 5.000,-Bestellwert) über Wirtschaftsauskunfteien (Bürgel, Creditreform, Schimmelpfennig).
- Umfangreiche Gewährung von Kundenkrediten.	Konsequente Überwachung der Debitorenlaufzeiten, ggfs. Factoring, Lieferstopp.
- Umfangreiche Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten bei regelmäßigem Verzicht auf Lieferantenskonto.	Verzicht auf den Lieferantenkredit als teuerste Finanzierungsform, Ausschöpfung der Skontierung, auch wenn nur über Kontokorrentkredit möglich.

## 2. Führung

<b>Krisensymptome</b>	<b>Geeignete Gegenmaßnahmen</b>
- Häufiger Personalwechsel in der Führungsspitze.	Motivation durch materielle, immaterielle Anreizsysteme, Incentives etc.
- Überalterung des Managements, unzureichende Nachfolgeregelung.	Rechtzeitige Nachfolgeplanung.
- Mangelnde Qualifikation der Geschäftsleitung.	Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung, Ggf. Austausch, Verstärkung.
- Ungenügende Absicherung betrieblicher Risiken.	Versicherungsbestand und –deckung prüfen, ggfs. Einschaltung eines Versicherungsmaklers.
- Eine an die Entwicklung des Unternehmens angepasste Organisation fehlt.	Überprüfung der Organisationsstruktur ggfs. Unternehmensberater hinzuziehen.
- Laufende „Verschönerung“ von Bilanzen zur Ergebnisverbesserung.	Detaillierte Analyse von Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung, Anhang und Anlagenspiegel; Vergleich mit Branchenwerten (Bilanzanalysen berufständischer Organisationen).
- Fehlende Planung und Kontrolle von Umsatz, Kosten und Ertrag, fehlende Finanzplanung.	Laufende Soll- / Ist-Analysen, Überprüfung der wesentlichen Unternehmenseckwerte
- Fehlender Vergleich mit Betrieben der gleichen Branche.	Teilnahme am Branchenbetriebsvergleich oder ERFA-Gruppe.
- Mangelnde Aktualität und Aussagekraft des Rechnungswesens.	Sorgfältige Organisation und Kontrolle von Aufbau, Arbeitsablauf in der Buchhaltung.
- Mangelhafte interne Information.	Einrichtung eines aussagefähigen Berichtswesens, kurzfristige Erfolgsrechnung muss zum 15. des Folgemonats verfügbar sein.

### 3. Absatz

<b>Krisensymptome</b>	<b>Geeignete Gegenmaßnahmen</b>
- Abhängigkeit von wenigen Kunden nimmt immer mehr zu.	Intensivierung des Neukundengeschäfts, kontinuierliche Kunden-ABC-Analyse.
- Wichtige Kunden wechseln zur Konkurrenz. - Wichtige Abnehmer ändern ihr Bestell- und Zahlungsverhalten. - Zunahme der Insolvenzen im Kundenkreis.	Überprüfung des Produkt- und Leistungsangebots, kontinuierliche Analyse des Kundenverhaltens insbesondere über den Verkaufsaußendienst und den Verkaufsinendienst, Vorkasse, Sicherheiten
- Zahl erfolgreicher Produktneueinführungen stark rückläufig.	Leistungsreserven über Portfolioanalysen ermitteln.
- Keine oder nur geringe Abhebung vom Angebot der Wettbewerber.	Konsequente Analyse von Stärken und Schwächen im Vergleich zu wichtigsten Wettbewerbern.
- Gerüchte über die angespannte Situation des eigenen Unternehmens.	Aktive Informationspolitik über geplante zukünftige Aktivitäten des Unternehmens.
- Geringe Zielgruppenorientierung in Angebot und Präsentation.	Positionierung des Kunden in den Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten.
- Fehlende Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter im Verkauf.	Kontinuierliche Fort- und Weiterbildung, Leistungsbezogene Anreize, Ersatz, Verstärkung.

### 4. Struktur

<b>Krisensymptome</b>	<b>Geeignete Gegenmaßnahmen</b>
- Geringe Betriebsgröße führt zu schlechteren Beschaffungskonditionen.	Anschluss an Kooperationen (z.B. Einzelhandel) prüfen.
- Absatzmärkte verlagern sich. - Kunden fragen Breite oder Tiefe des Sortiments nicht mehr nach.	Kontinuierliche Analyse der Standortfaktoren (Lage / Infrastruktur / Wettbewerb), Ggf. Anpassung des Produkt- und Leistungsangebots.
- Überalterte Produktionsanlagen.	Prüfung von Ersatzinvestitionen bzw. Desinvestition, Fremdbezug ggfs. vorteilhafter als Eigenfertigung.

## 5. Leistung

<b>Krisensymptome</b>	<b>Geeignete Gegenmaßnahmen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reklamativen nehmen stark zu.</li><li>- Lieferfristen werden nicht eingehalten; Fehlerraten sind gleichbleibend hoch.</li></ul>	Einleitung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle, Betriebsorganisation.
<ul style="list-style-type: none"><li>- Zu hohe Lagerbestände, geringer Lagerumschlag, hohe Kapitalbindung.</li></ul>	Kontinuierliche Überwachung, Abbau von Überbeständen, Ausschöpfen von Remissions- und Rückgabemöglichkeiten.
<ul style="list-style-type: none"><li>- Überbestand im Personalbereich.</li></ul>	Personalabbau, Kurzarbeit, flexibler Einsatz (Arbeitszeit / Arbeitsplatz).