

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						

3 Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals							
	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						

4 Langfristige Darlehen und Kredite							
	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
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
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 Telefontarifen 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						

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 Fiskaljournal 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	Frühen 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						

11 Produktivitätsorientiertes Management und Controlling einführen							
	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						

12 Marketing und Strategie							
	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						