

# Insolvenz Vermeidung und Verlauf

Ein Ratgeber



**KOMMUNAL  
FORUM**  
FÜR WIRTSCHAFT  
UND ARBEIT DRESDEN





# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Grundkenntnisse der Krisensituation im Unternehmen</b> .....	<b>3</b>
<b>Krisenentwicklung</b> .....	<b>4</b>
<b>Erfolgskritische Risikofaktoren / Krisenursachen</b> .....	<b>6</b>
<b>Wege der Krisenvermeidung</b> .....	<b>7</b>
Frühwarnung und Krisenerkennung.....	7
Planung.....	9
Ertragsplanung – Basis erfolgreicher Unternehmensführung.....	10
Marketing .....	14
Ermittlung der Produktschwächen.....	16
Ermittlung der Märkte und ihrer Potenziale .....	17
Ermittlung von Absatzschwierigkeiten .....	19
Organisation.....	21
Aufbauorganisation des Vertriebs .....	23
Finanzierung .....	23
Liquiditätsplanung – Steuerungsinstrument im Unternehmen.....	25
Management .....	32
Krisenfrüherkennung bei Geschäftspartnern .....	33
Wichtige Alarmsignale im Außenbereich.....	34
Risikogruppeneinteilung.....	34
Informationsquellen für eine Bonitätsprüfung von Geschäftspartnern.....	36
Bonitätsbewertung durch Banken und Finanzdienstleister .....	37
<b>Das Insolvenzverfahren Instrument der Unternehmenskonsolidierung</b> .....	<b>38</b>
Der Weg zum Insolvenzgericht .....	39
<b>Das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsinstrument</b> .....	<b>43</b>
<b>Insolvenzordnung – wesentliche Inhalte</b> .....	<b>44</b>
<b>Förderung – Ein Überblick – über Unternehmenslebenszyklus</b> .....	<b>47</b>
<b>Ihre Ansprechpartner in Dresden</b> .....	<b>51</b>

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Neuauflage der Broschüre „INSOLVENZ – Vermeidung und Verlauf“ möchte Ihnen das Kommunalforum für Wirtschaft und Arbeit Dresden eine Handreichung geben für das prophylaktische Krisenmanagement in Ihrem Unternehmen. Sie richtet sich in erster Linie an den Mittelstand, das Herzstück der Deutschen Wirtschaft – auch hier in Dresden. Unternehmerinnen und Unternehmer sollen sensibilisiert werden, Risikomanagement als Führungsaufgabe zu verstehen und damit die Anzeichen einer Unternehmenskrise frühzeitig wahrzunehmen und dieser wirksam gegenzusteuern.

Dem am 1. März 2012 in Kraft getretenen Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) ist ein eigenes Kapitel gewidmet und entsprechend der aktuellen Regelungen angepasst. Ziel dieses Gesetzes ist die Stärkung der Insolvenz in Eigenverwaltung. In einem bisher seriös geführten Unternehmen kann es für den Unternehmer sinnvoll sein, die notwendige Sanierung selbst und vor allem rechtzeitig zu initiieren. Die Insolvenzordnung und besonders die Regelungen des ESUG bieten effektive Sanierungswerkzeuge, die unter der Aufsicht und mit Unterstützung eines Insolvenzverwalters oder Sachwalters die Wettbewerbsfähigkeit wieder herstellen oder sichern können. Neu aufgenommen wurde ein Überblick zu Fördermöglichkeiten in Krisensituationen.

Ich wünsche Ihnen jedoch, dass es Ihnen mit dem vorgestellten Instrumentarium, insbesondere einem verantwortungsvollen Liquiditätsmanagement, gelingt, Ihr Unternehmen sicher und erfolgreich zu steuern. Sollten Sie dennoch in schweres Fahrwasser geraten, bedeutet Insolvenz nicht zwangsläufig das Ende des Geschäftsbetriebes. In nicht wenigen Fällen von Unternehmensinsolvenzen wird der Geschäftsbetrieb während und nach der Insolvenz weitergeführt.

Die Broschüre beinhaltet eine Vielzahl wichtiger Informationen für Ihr strategisches und operatives Krisenmanagement. Wichtige Ansprechpartner werden vorgestellt, die Sie bei der Erstellung und Umsetzung von Sanierungs- und Konsolidierungskonzepten sowie in Insolvenzverfahren unterstützen und beraten. In jedem Fall sind Ihr tatkräftiges Engagement und Ihre fachliche Kompetenz gefragt.

Dirk Hilbert  
Erster Bürgermeister  
der Landeshauptstadt Dresden

## Grundkenntnisse der Krisensituation im Unternehmen

Jedes Unternehmen hat in seiner Entwicklung zu irgendeinem Zeitpunkt mehr oder weniger ernste Schwierigkeiten zu überwinden. Für den Unternehmer ist es deshalb wichtig, die Fähigkeit zu entwickeln, Krisen frühzeitig zu erkennen, ihnen möglichst vorzubeugen und sie -falls erforderlich- möglichst rasch zu bewältigen. Wenn Unternehmer von einer Unternehmenskrise sprechen, dann haben sie in aller Regel die Phase der akuten Liquiditätsnot vor Augen, die einer Insolvenzanmeldung unmittelbar vorausgeht. Eine Unternehmenskrise ist in Wahrheit allerdings ein langjähriger Prozess, bei dem eine Veränderung der Umfeldbedingungen und Fehler der Unternehmensleitung meist Hand in Hand gehen.

Für den Weg aus einer Unternehmenskrise gibt es kein spezielles Rezept. Das Krisenmanagement muss sich an der jeweiligen Situation des Unternehmens orientieren. Das Kommunalforum für Wirtschaft und Arbeit Dresden möchte mit der Herausgabe dieses Ratgebers dazu beitragen, dass die Unternehmen befähigt werden, schnelle und erfolgreiche Wege aus einer Unternehmenskrise zu finden. In einer Art Baukasten werden Ihnen als Ratgeber wesentliche Bestandteile der Unternehmensführung vor und innerhalb einer Krise vorgestellt.

Der Hauptgrund liegt meist in unzureichender, jährlich zu planender Liquiditätssteuerung.

Cash ist Trumpf, auch im Unternehmen: Liquide zu sein, bedeutet zahlungsfähig zu sein – eine überlebenswichtige Aufgabe jedes Unternehmens. Liquidität geht vor Rentabilität. Höchste Zeit, sich intensiv um das Liquiditätsmanagement zu kümmern. Sorgen Sie dafür, dass Sie jederzeit über eine „eiserne“ Reserve verfügen können, um Liquiditätsschwankungen abfedern zu können. Faustregel: Die Liquiditätsreserve muss für drei Monate ausreichen. Ein wichtiger Partner ist Ihre Hausbank, auch bei speziellen Förderprogrammen!

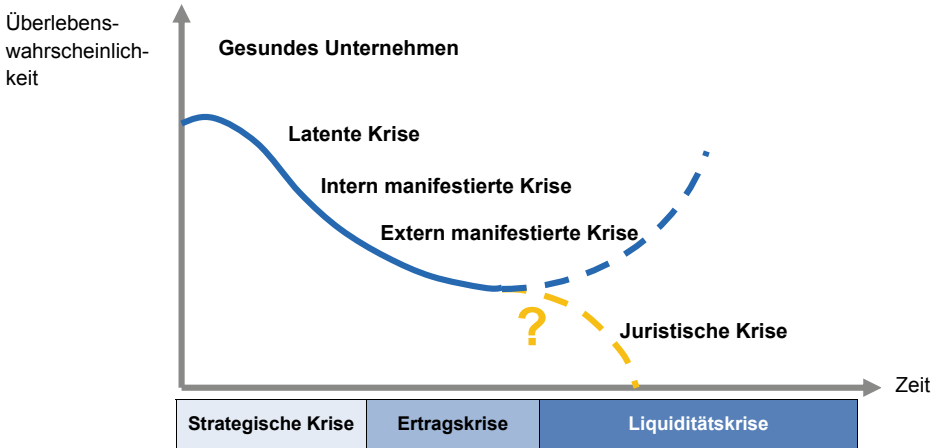
Entscheidend ist das rechtzeitige Erkennen von Liquiditätsproblemen. Verfolgen Sie also die Zahlungseingänge exakt und reduzieren Sie – soweit möglich – Verbindlichkeiten.

✓ **Es ist absolut wichtig, die Liquidität permanent zu planen!**

In dieser Situation ist bei Feststellung finanzieller Engpässe in der Firma noch Zeit, Hilfsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Bei Nachweis der Gründe für die Liquiditätsschwierigkeiten und entsprechender Unternehmenstransparenz helfen Hausbanken; außerdem gibt es eine Reihe von Programmen des Freistaates Sachsen, um eine kurzfristige Liquiditätsschwäche zu beseitigen.

# Krisenentwicklung

Der typische Ablauf einer Unternehmenskrise kann wie folgt dargestellt werden:



Quelle: Prof. Dr. Bernd Weiß, Essen 05/2006

## Strategische Krise:

Strategische Fehlentscheidungen des Managements gehören zu den häufigsten Ursachen für Schieflagen von Unternehmen. Strategische Fehler mindern sowohl die externen als auch die internen Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Der Übergang von einem „gesunden“ zu einem „kranken“ Unternehmen vollzieht sich durch das Auftreten einzelner oder mehrerer Krisenursachen. Weder das Management noch externe Partner (wie beispielsweise Banken, Leasinggesellschaften, Lieferanten, Gesellschafter oder Aufsichtsrat) nehmen in der Phase der latenten Krise die Krisenursachen wahr oder stufen diese als tatsächlich existenzgefährdend ein.

Die Krisenursachen werden in der zweiten Phase der Krisenentwicklung zunächst intern im Unternehmen wahrgenommen. Von der Qualität und Sensibilität des Managements und der jeweiligen Krisenart hängt es ab, ob die intern gefestigte Krise des Unternehmens bewältigt und abgewendet werden kann. Auftragsverluste oder ein Rückgang der Bestellmengen können erste Warnsignale sein.

## Ertragskrise:

Erste Auswirkungen der negativen Entwicklung sind bereits messbar. Die geplanten Umsatz- und Ertragsziele sind nicht mehr einzuhalten. Der Unternehmer läuft Gefahr, die ursprünglichen Krisenursachen nicht mehr zu erkennen. Die Ertragskrise führt zum Aufbrauchen des Eigenkapitals. Es besteht die Gefahr der Überschuldung. In diesem Krisenstadium wird die Krise auch von externen Marktpartnern wahrgenommen. In der Praxis wird dieses Krisenstadium regelmäßig durch finanzielle Leistungsstörungen oder verändertes Zahlungsverhalten signalisiert.

## Liquiditätskrise:

Umsatzeinbußen führen sehr schnell in die Liquiditätsnot.

Charakteristische Anzeichen dieser Phase sind:

- ⇒ Fehlen liquider Mittel
- ⇒ Rückstände beim Finanzamt/ bei Krankenkassen, bei den Löhnen und Gehältern
- ⇒ Identifikationsverlust der Mitarbeiter

Der Krisenverlauf hat sich wesentlich verschärft und zu so genannten harten Negativmerkmalen geführt, die faktisch dem Unternehmen jede Kreditwürdigkeit absprechen. Negativmerkmale werden in öffentlich zugänglichen Informationssystemen gespeichert und sind somit für alle potenziellen Kreditgeber zugänglich.



„Die schnelle und unbürokratische Hilfe des Projektes Runder Tisch richtet sich vor allem an Firmen, die kurzfristig mit Liquiditätsengpässen konfrontiert sind. Die Unternehmen erhalten die Möglichkeit, ausgewählte Berater mit der Durchführung eines Unternehmenschecks zu beauftragen, in dessen Rahmen Schwachstellen identifiziert und Lösungsvorschläge unterbreitet werden“

Manuela Gogsch  
Industrie- und Handelskammer Dresden

## Insolvenz:

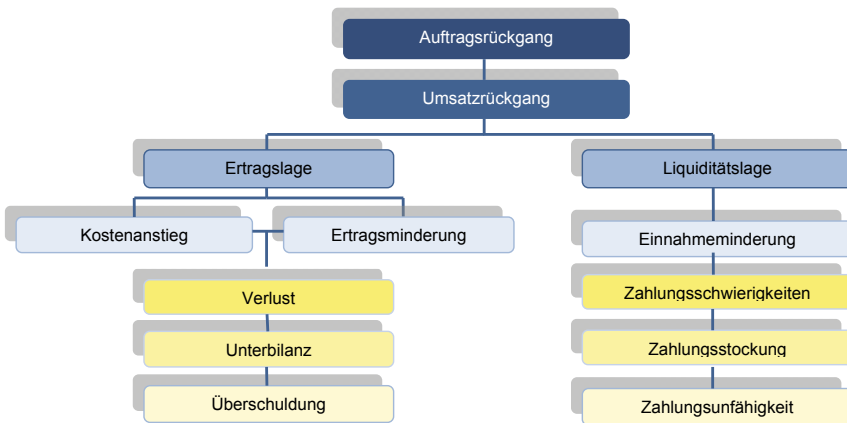
Eintritt von (drohender) Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung.

## Erfolgskritische Risikofaktoren / Krisenursachen

Krisen fallen in seltenen Fällen vom Himmel. Sie kündigen sich immer an. Man muss jedoch in der Lage sein, die Vorzeichen zu erkennen. Krisendiagnose und -früherkennung sollten zu einer dauerhaften Aufgabe im Unternehmen werden. Um diese Aufgabe zu erfüllen, ist es sinnvoll, sich den Verlauf von Unternehmenskrisen zu verdeutlichen.

Um kritische Situationen zu erkennen und präventiv eingreifen zu können, müssen einzelne Bereiche analysiert werden. Beispielhaft haben wir jeweils einige typische Krisensymptome aufgeführt.

### Krisensymptome



Krisensymptome können frühestens in der Phase der Erfolgskrise geortet werden, wozu es allerdings sog. Frühwarnsysteme bedarf. Als Frühwarnsysteme sind Informationssysteme zu bezeichnen, die ihren Benutzern so rechtzeitig

Hinweise auf verdeckt bereits vorhandene Unternehmenskrisen geben, dass noch ausreichend Zeit zum Ergreifen wirksamer Gegenmaßnahmen verbleibt.

### Krisenursachen

Krisenursachen können vielfältiger Natur sein. Häufig bedingen sie sich gegenseitig und verstärken somit die Krise. Unternehmenskrisen haben ihre Ursache meistens in Fehlern innerhalb des Unternehmens, wie beispielsweise bei:

- ⇨ **Planung**
- ⇨ **Finanzierung**
- ⇨ **Marketing / Vertrieb**
- ⇨ **Organisation**
- ⇨ **Unternehmensführung / Management**

✓ **Die Identifikation und die klare Benennung der Krisenursachen sind unabdingbare Voraussetzungen für die Krisenbewältigung.**



## Wege der Krisenvermeidung

Um existenzgefährdende Unternehmenskrisen zu vermeiden, sollten Sie **Früherkennung** betreiben. Sie kann nur durchgeführt werden, wenn Sie die betrieblichen Gesamtzusammenhänge berücksichtigen. Sie müssen Ihr Unternehmen mit all seinen Stärken, Schwächen, Zielen und Motiven genau kennen und daraus die erforderlichen Konsequenzen ziehen. Sie müssen Ihre Finanzen und Kosten kennen und beherrschen.



„Im Handwerk stehen Ihnen betriebswirtschaftliche Berater als erste Ansprechpartner für eine schnelle und unbürokratische Hilfe zur Verfügung. Gemeinsam wird die Entscheidung zur Wahl des richtigen Hilfesinstrumentes – Runder Tisch, Turn-Around-Beratung oder individuelle Beratung – getroffen.“

Andreas Leidig  
Handwerkskammer Dresden

So können Sie das Risiko einer existenzgefährdenden Unternehmenskrise verringern:

- ⇒ Verschaffen Sie sich aktuelle Informationen über den Markt, auf dem Sie sich bewegen!
- ⇒ Sorgen Sie für eine sorgfältige Unternehmensplanung und deren Umsetzung (Controlling)!
- ⇒ Organisieren Sie eine zeitnahe und aussagekräftige Buchhaltung!
- ⇒ Prüfen Sie Ihr Unternehmen immer wieder auf Anzeichen für eine sich andeutende Krise ab, um vorbeugende Maßnahmen einleiten zu können!

Auch eine Veränderung der Strategie schließt Fehlplanungen nicht aus. Aber eine Veränderung ist auf alle Fälle besser als planlose Auftragsuche!

## Frühwarnung und Krisenerkennung

Existenzgefährdende Unternehmenskrisen müssen nicht sein. Alle Risiken können weitgehend verringert werden. Um herauszufinden, wie es um Ihr Unternehmen bestellt ist, ist Früherkennung wichtig. Je früher die Krisen und Risiken erkannt werden, desto günstiger ist die Ausgangsposition für die Beseitigung von Schwachstellen im Unternehmen.

Das Unterlassen des Frühwarnsystems oder dessen mangelhafte Kontrolle führen zur Strafbarkeit der Geschäftsführung, wenn infolge dessen die Krise übersehen wird oder Gläubiger mit ihren Forderungen ausfallen. Bei einer Unternehmensgründung sollte immer ein Unternehmensberater und/oder Steuerberater zu Rate gezogen werden.



„In guten wie in schlechten Zeiten, ist der Wirtschaftsservice Ihre zentrale Informations- und Beratungsstelle in der Stadtverwaltung Dresden. Deshalb zählt neben Existenzgründung, Ansiedlung, Finanzierung, Fördermitteln und Immobilien auch das Krisenmanagement ganz selbstverständlich zu unserem Beratungsangebot. Wir bündeln Kräfte für Ihren Erfolg. Damit Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können – Ihr Unternehmen.“

Heike Licht  
Landeshauptstadt Dresden  
Amt für Wirtschaftsförderung/Abt. Wirtschaftsservice

Ein Modell zur Früherkennung ist die sogenannte Früherkennungstreppe.

## Die Früherkennungstreppe

Wichtig: Beantworten Sie die Fragen von unten nach oben und kreuzen Sie rechts das entsprechende Kästchen an!

			ja	nein	
Ideenvorrat	9	Haben Sie neue Geschäftsideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Früherkennung
Innovation	8	Haben Sie neue Produkte und/oder Dienstleistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kunden	7	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Betriebsergebnis	6	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Späterkennung
Umsatz	5	Steigt Ihr Umsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kosten	4	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr-Späterkennung
Liquidität	3	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kreditfähigkeit	2	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Insolvenz	1	Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Die Fragen, die die Phase der Sehr-Späterkennung kennzeichnen, beziehen sich auf die Wirkungen einer akuten Unternehmenskrise und bilden entsprechend die untersten Stufen der Treppe. Auf der Mitte der Treppe finden Sie die Fragen der Späterkennung, die unmittelbare Indikatoren für eine beginnende Krise aufdecken. Auf dem oberen Teil der Treppe stehen Fragen, die für die Ursachen von Krisen sensibilisieren sollen und zur eigentlichen Früherkennung zählen.

- Wenn Sie in diesem Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema wichtig. Sie haben aber noch genügend Zeit, zu überlegen und zu handeln.
- Wenn Sie in diesem Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema sehr wichtig. Sie müssen rasch handeln und Verbesserungen durchführen.
- Wenn Sie in diesem Bereich bereits „nein“ sagen müssen, ist das Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet!

Quelle: GründerZeiten Nr. 22 (Aktualisierte Ausgabe 5/2000)

## Planung

Mit einer guten Planung ist die Chance, das Ziel zu erreichen, deutlich höher als ohne Planung. Die Planung alleine ist zwar noch keine Garantie für die Zielerreichung, aber ein äußerst hilfreicher Baustein, um rechtzeitig zu merken, wenn Sie den Weg zum Ziel verlassen. Alle Risiken können durch eine vernünftige Planung und Be-

triebsführung entweder weitgehend verringert oder sogar grundsätzlich vermieden werden.

Die Betriebswirtschaft kennt verschiedene Planungsarten und -instrumente. Es wird unterschieden zwischen strategischer und operativer Planung.

**Strategische Planung:** Festlegung von langfristigen Unternehmenszielen und notwendigen Grundsatzentscheidungen

**Operative Planung:** Festlegung von kurzfristigen Zielen und Wegen zu den Zielen

### Wozu eigentlich Planung?

Argumente	häufige Gegenargumente
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Kopfplanung“ ist nicht ausreichend bei Markt- und Finanzproblemen</li><li>▪ unternehmerische Entscheidungen müssen täglich getroffen werden – Basis für die Entscheidung ist die Planung</li><li>▪ durch regelmäßige Kontrolle werden die Unternehmensziele verfolgt</li><li>▪ interne und externe Veränderungen werden schneller erkannt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ am Jahresanfang kann keiner sagen, welche Aufträge im Jahresverlauf akquiriert werden können</li><li>▪ die Planung ist durch sich ständig verändernde Wettbewerbsbedingungen nicht möglich</li></ul>

Fehler in der Planung können bereits die Ursache einer Krise sein. Strategische Fehler mindern die Erfolgspotenziale eines Unternehmens.

**Typische Fehler** sind:

- × ein mangelhaftes Unternehmenskonzept
- × keine Wettbewerbsanalyse
- × Fehler bei der Gestaltung von Produkt und Dienstleistungsangebot
- × Fehler in der Standortwahl
- × Fehleinschätzung des Investitionsvolumens

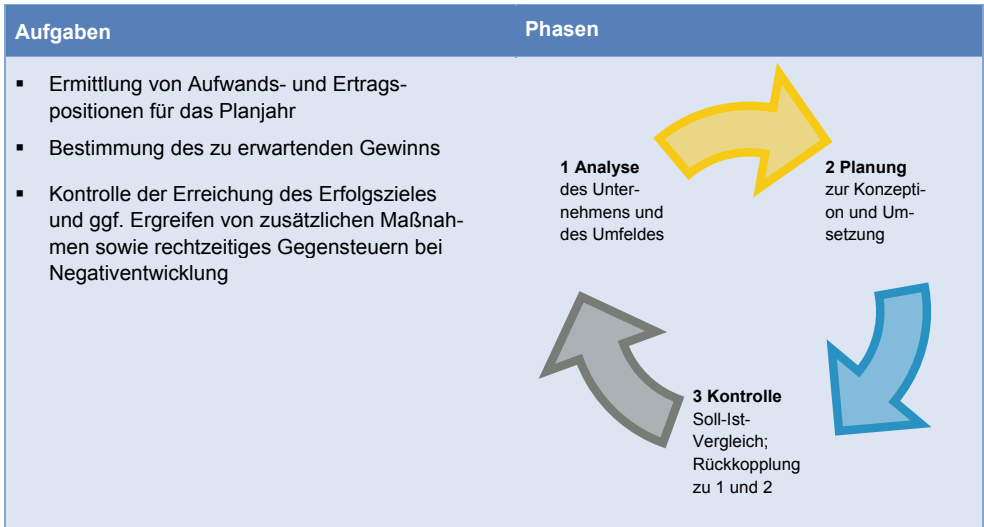
✓ **Eine gründliche Planung erfüllt bereits Frühwarnfunktion!**

## Ertragsplanung – Basis erfolgreicher Unternehmensführung

Die Ertragsplanung ist zum einen ein Instrument, das Sie jederzeit anpassen können. Andererseits gibt sie Ihnen Antwort darauf, ob Ihre Geschäftsidee, Ihre Unternehmung, Ihr Vorhaben auch existenztragend sein können. Die Zahlen in Ihrem Ertragsplan stützen sich grundsätzlich auf Ihre Marktanalyse, Betriebsvergleiche aber auch

auf Prognosen. Je gründlicher Ihre Recherchen sind, umso exakter wird Ihre Planung.

Die Ertragsplanung ist aber kein starres Instrument, sondern kann und sollte den tatsächlichen Entwicklungen regelmäßig angepasst werden.



### 1 Analyse

Zu Beginn des Planungsprozesses steht die Analyse als Ausgangssituation. Erforderlich sind Informationen aus dem Unternehmen und dessen Umfeld. Die Ergebnisse der Analyse bilden die Grundlage für die Planung.

Fragen der Konjunktur, Zinsentwicklung, Branchenentwicklung, tarifrechtliche Vereinbarungen, technologische Veränderungen und zu erwartende gesetzliche Neuregelungen sind zu beachten.

### 2 Planung

Die Planung des Umsatzes ist der wichtigste und zugleich schwierigste Teil der Ertragsplanung. Ein Großteil der Kostenarten verändert sich proportional zum Umsatz.

Der Jahresabschluss des Unternehmens liefert wertvolle Informationen über Rendite, Entwicklung der Betriebsleistung und zu den einzelnen Kostenarten.

Erkenntnisse daraus = Planungsgrundlage

Die **Umsatzplanung** muss plausibel sein, deshalb:

- Unterteilung des Gesamtumsatzes, beispielsweise in Produkt- und Kundengruppen
- Marktsituation beurteilen
- Auftragslage analysieren
- Produktionsmenge aus geplantem Umsatz ableiten ...

Die **Absatzmengenplanung** muss mit den vorhandenen Ressourcen

- an Personal
- an Maschinen
- an finanziellen Mitteln

produziert werden können oder es sind die Ressourcen entsprechend dem Zielumsatz zu planen.

### 3 Kontrolle

Wichtigstes Kontrollinstrument: Regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich im laufenden Geschäftsjahr!

Der **Materialaufwand** wird entsprechend der branchenüblichen Materialeinsatzquote berechnet.

Die **Personalkosten** sind mit der geplanten Gesamtleistung abzustimmen. Etwaige Tarifierhöhungen und Änderungen im Sozialversicherungsrecht sind zu beachten.

Die **Investitionen** mit ihren finanziellen Auswirkungen sind unter Beachtung der erwarteten Gesamtleistung zu planen.

Alle **weiteren Kostenfaktoren** sind auf Basis von Vergangenheitswerten und hinsichtlich bekannter Veränderungen zu analysieren.

Die so ermittelten Jahresbudgets werden für das laufende Jahr zur Kontrolle in Monatsbudgets unterteilt.

Die Sollwerte des Monatsbudgets sind den Ist-Werten gegenüberzustellen.



Ein vereinfacht dargestelltes Beispiel soll im Nachfolgenden die Ertragsplanung verdeutlichen:

Die Firma XYZ GmbH stellt Holzmöbel in Kleinserie und individueller Anfertigung her.

Gesamtanzahl Firmenangehörige: 13  
 Mitarbeiter Produktion: 10  
 Mitarbeiter Verwaltung: 3

#### Analyse:

Als Basis für die Ertragsplanung der Fa. XYZ GmbH liegt die GuV des Vorjahres wie folgt vor:

<b>UMSATZ GESAMT</b>	<b>1.400.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>100 Prozent</b>
<u><b>./i. Materialaufwand</b></u>	<u><b>490.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>35 Prozent</b></u>
<b>= Rohertrag</b>	<b>910.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>65 Prozent</b>
<u><b>./i. Personalaufwand</b></u>	<u><b>520.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>37 Prozent</b></u>
<b>= Rohgewinn</b>	<b>390.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>28 Prozent</b>
<u><b>./i. sonstige Aufwendungen</b></u>	<u><b>315.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>22 Prozent</b></u>
<u><b>= GEWINN</b></u>	<u><b>75.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>6 Prozent</b></u>

### Erkenntnis:

- eine gute Auftragslage ermöglichte die Neueinstellung von zwei Arbeitskräften für sechs Monate in der Produktion, um Auftragspitzen abfangen zu können
- durch Verschärfung der Wettbewerbssituation der Branche: die Geschäftsleitung schätzt ein, dass der Umsatz des Vorjahres nicht erreicht werden kann
- es wird mit einer Personalkostensteigerung um zwei Prozent gerechnet aufgrund der Tarifgebundenheit des Unternehmens
- Neuinvestitionen sind nicht erforderlich, da umfangreiche Investitionsmaßnahmen im Vorjahr getätigt wurden

### Planung:

#### Beispiel für die Aufstellung einer Plan-GuV:

Die Firma XYZ GmbH plant auf Basis vorhandener Aufträge, vorhandener Mitarbeiterkapazität und derzeit auf dem Markt erzielbarer Preise:

Umsatzvolumen	1.200.000 Euro
<u>./.</u> Materialeinsatzquote	<u>420.000 Euro</u> (entspricht 35 Prozent)
<u>= Rohgewinn</u>	<u>780.000 Euro</u>

Die Personalkosten und die sonstigen Aufwendungen einschließlich Zinsen und Abschreibungen werden positionsweise unter Beachtung bekannter Rahmenbedingungen (wie Tariferhöhung, Laufzeit von Kredit- und Leasingverträgen, Zinsbindung) berechnet.

Daraus ergibt sich folgende Plan-Gewinn- und Verlustrechnung:

<b>UMSATZ GESAMT</b>	<b>1.200.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>100 Prozent</b>
<u>./.</u> <b>Materialaufwand</b>	<u>420.000 Euro</u>	<u>=</u>	<u>35 Prozent</u>
<b>= Rohgewinn I</b>	<b>780.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>65 Prozent</b>
<u>./.</u> <b>Personalaufwand</b>	<u>480.000 Euro</u>	<u>=</u>	<u>40 Prozent</u>
<b>= Rohgewinn II</b>	<b>300.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>25 Prozent</b>
<u>./.</u> <b>sonst. Aufwendungen</b>	<u>280.000 Euro</u>	<u>=</u>	<u>23 Prozent</u>
<u><b>= GEWINN</b></u>	<u><b>20.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>2 Prozent</b></u>

### Erkenntnis:

- neben Umsatzverringerng – deutliche Verschlechterung des Betriebsergebnisses
- durch geringeren Umsatz Anstieg des Personalkostenanteils und der sonstigen Aufwendungen zulasten des Gewinns
- bei geringer Unterschreitung des Umsatzes oder Überschreitung der Plankosten:  
**Gefahr eines negativen Betriebsergebnisses!**

**Welche Maßnahmen tragen zur Verbesserung des Betriebsergebnisses bei?**

Anhand folgender Checkliste prüft der Geschäftsführer der XYZ GmbH, welche Maßnahmen den Unternehmensertrag verbessern können.

<b>Umsatzwachstum:</b>	▪ Neue Produkt- und Leistungsangebote	<input type="checkbox"/>
	▪ Preispolitik	<input type="checkbox"/>
	▪ Werbung	<input type="checkbox"/>
<b>Steigerung der Marge:</b>	▪ höhere Abgabepreise	<input type="checkbox"/>
	▪ niedrigere Beschaffungspreise	<input type="checkbox"/>
	▪ geringerer Materialverbrauch	<input type="checkbox"/>
<b>Kosteneinsparungen bei Personal- und Sachkosten:</b>	▪ effizienteres Kostenmanagement	<input type="checkbox"/>
<b>Steigerung der betrieblichen Leistung und Qualität</b>	▪ leistungsabhängige Vergütung	<input type="checkbox"/>
	▪ Mitarbeiterqualifikation und -motivation	<input type="checkbox"/>
<b>des Weiteren:</b>	▪ Rationalisierung und Neuorganisation betrieblicher Abläufe	<input type="checkbox"/>

Der Geschäftsführer der XYZ GmbH sieht für sein Unternehmen die Entwicklung eines neuen Erzeugnisses speziell für „gut verdienende Singles“ als Chance zur Gewinnung einer neuen Kundengruppe.

**Kontrolle:**

Der Geschäftsführer der XYZ GmbH führt den monatlichen Soll-Ist-Vergleich durch. Folgende Fragestellungen werden dabei berücksichtigt:

1. Welche Abweichungen traten auf?
2. Was war die Ursache dafür?
3. War die Planvorgabe realistisch?

Im **Ergebnis** konnte festgestellt werden, dass die Planvorgaben eingehalten wurden. Als zukünftiges **Ziel** soll durch die Einführung der neuen Produktpalette die Unternehmensrendite erhöht werden. Als abgeleitete **Maßnahme** sind im Folgejahr Markterschließungskosten zu planen.

## Marketing

Sie müssen sich auf dem Markt systematisch und zielorientiert verhalten, um Ihre Ziele erreichen zu können. Mit der Marketingstrategie bestimmen Sie Verhaltensgrundsätze für das Marketing. Strategie heißt hier, dass man eine langfristige Ausrichtung für sein Unternehmen definiert.

Es geht also darum, das eigene Ziel (*Welche Leistung biete ich welchen Kunden an?*), Ihre Stärken und Ihre Schwächen zu definieren und zu überlegen, wie der Wettbewerb darauf (re)agiert.

Für den erfolgreichen Erhalt eines Unternehmens sind die Analyse des Marktes und dessen ständige Entwicklung unverzichtbar. Die Analyse des Marktes, wo der Nutzen für die Kunden deutlich wird und der Wettbewerbsvorteil klar hervortritt, sind ebenso wichtig, wie eine darauf aufbauende Stärken - Schwächen - Chancen - Risiken - Analyse.

**Typische Marketingfehler** sind:

- × kein zielgruppenorientiertes Marketing
- × unzeitgemäße Produkteigenschaften
- × falsche Hochpreispolitik/falsche Niedrigpreispolitik
- × Mängel des Vertriebsweges
- × mangelhafte Kundenorientierung
- × unzureichende Markt- und Wettbewerberbeobachtung

Märkte sind bekanntlich in Bewegung. Darum sollten Sie sich ständig Informationen über die Märkte und die Situation, in der sich Ihr Unternehmen befindet, beschaffen.

**Wichtige Fragen** sind beispielsweise:

- Welche Ansprüche stellt der Markt an uns und an unsere Produkte/Dienstleistungen?
- Wo sind die Kernkompetenzen meines Unternehmens?
- Welches sind meine Alleinstellungsmerkmale? Was macht mich attraktiver als meine Konkurrenten?
- Wer sind meine Zielkunden?
- Welche Preise sind unsere Kunden bereit zu bezahlen?
- Was will ich in fünf Jahren erreicht haben?

Die Liste der Fragen ist nicht vollständig, aber die Richtung der Überlegungen wird angezeigt.

Ein Unternehmen ist erfolgreich, weil es besser ist als die Konkurrenz. Dadurch hat es klare Vorteile im Wettbewerb. Diese Wettbewerbsvorteile erreichen Sie mithilfe des Marketings. Dazu ist der Marketingmix der richtige Hebel. Für die Vermarktung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen stehen Ihnen vier Marketinginstrumente

- ⇒ **Angebot**
- ⇒ **Preis**
- ⇒ **Vertrieb**
- ⇒ **Kommunikation**

zur Verfügung. Kombinieren Sie die vier Instrumente in einem Marketingplan, um Ihre Ziel zu erreichen.



## Die Mischung macht's: der Marketing-Mix

Angebot	Preis	Vertrieb	Kommunikation
Wie kann ich mein Angebot (besser noch als bisher) an den Bedürfnissen meiner Kunden ausrichten?	Welchen Preis akzeptieren meine Kunden?	Auf welchem Weg erreicht mein Angebot die richtige Kundengruppe in ausreichender Menge und pünktlich zur vereinbarten Zeit?	Was sollte ich meinen Kunden über mich und mein Angebot sagen? Auf welchem Weg?
▼ ▼ ▼ ▼			
Wie werde ich mein Angebot entwickeln, damit meine Kunden einen bestimmten Nutzen davon haben (z. B. Erleichterung bestimmter Alltagsaufgaben)?	Werden meine Kunden auf einen besonderen Einführungspreis reagieren (Preis sinkt oder steigt im Laufe der Zeit)?	Wollen meine Kunden mein Produkt per Direktvertrieb kaufen (Hersteller verkauft direkt an Endkunden, z. B. ab Werk, per Telefon, per Online-Shop)?	Stimmen Firmenlogo und Briefpapier mit dem Image meines Unternehmens überein?
▼ ▼ ▼ ▼			
Wie muss ich mein Angebot entwickeln, damit es sich von dem meiner Konkurrenten unterscheidet (z. B. nachweisbare Qualitätsmerkmale)?	Sollte ich meinen Preis an dem der Konkurrenz orientieren (z. B. Niedrigpreise, Orientierung am Preisführer)?	Wollen meine Kunden mein Produkt per Fremdvertrieb kaufen (Hersteller beauftragt Vertriebspartner, z. B. Groß- und Einzelhändler, Vertreter)?	Welche Kunden möchte ich ansprechen (z. B. Kommunikation bei Neukunden: breit streuende Mittel; Kundenbindung: gezielte persönliche Ansprache)?
▼ ▼ ▼ ▼			
Welche Art von Verpackung sollte mein Produkt erhalten (z. B. besondere Imagewirkung, hohe Transport-sicherheit)?	Welcher psychologische Preis ist für meine Kundengruppe geeignet (z. B. Preisschwellen „0,99-Preise“, Veblen-Preise: hohe Preise für Kunden die auffallen möchten. Snob-Preise: hohe Preise für Angebote, die sich nur einkommensstarke Kundengruppen leisten können)?	Wie erreiche ich meine ausländischen Kunden (Vertriebspartner, Filialen, Messen, Internet)?	Welche Werbemedien sprechen meine Kunden an (z. B. Anzeigen, Plakate, Kataloge, Spots)?
▼ ▼ ▼ ▼			
Welche Art von Service muss ich anbieten, um meine Kunden zufriedenzustellen und mich von der Konkurrenz abzuheben (z. B. Lieferservice, Ersatzteilservice)?	Inwiefern sollte ich meine Preise differenzieren (z. B. je nach Nachfrage, Region, Kundengruppe)?		Welche Öffentlichkeitsarbeit ist geeignet (z. B. Informationsveranstaltungen, Sponsoring, Presseeinladungen, Internetauftritt, Newsletter, E-Mail-Mailings)?
▼			
	Zu welchen Konditionen biete ich meine Produkte an (z. B. Skonto, Rabatte, Lieferung inklusive)?		

Quelle: BMWI 2010

## Ermittlung der Produktschwächen

Zehn Stärken eines Produktes nimmt der Kunde als selbstverständlich hin, aber: Eine einzige Schwäche stellt sich als unüberwindbares Hindernis dar!

### Produktschwächen ermitteln Sie durch:

- Externe Sachverständige
- Kundenbefragung
- Analyse von Reklamationen
- Vergleich mit Konkurrenzprodukten
- Befragung der eigenen Mitarbeiter

Produktschwächen	Beispiel	Tipps
<b>in der Funktion</b>	aus der Kundensicht nicht vollständige Erfüllung	
<b>in der Präsentation</b>	dem Kunden fehlt die Kenntnis über Einsatz, Gebrauch und Anwendung des Produkts	<u>Gute Kundeninformation beinhaltet:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grundfunktion (-eigenschaften)</li> <li>✓ Zusatzfunktion (-eigenschaften)</li> <li>✓ Komfortfunktion (-eigenschaften)</li> </ul> <p>Nur durch diese Informationen kann der Kunde Vergleiche zu konkurrierenden Produkten anstellen, deren Vor- und Nachteile abwägen und für sich eine befriedigende Entscheidung treffen.</p>
<b>im Preis</b>	der Preis ist zu hoch oder auch zu niedrig	<u>Viele Faktoren beeinflussen den Preis:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Konkurrenzsituation</li> <li>▪ vorhandene Substitutionsgüter</li> <li>▪ Funktionsunterschiede zu Konkurrenzprodukten</li> <li>▪ die Kundeneinstellung</li> <li>▪ die Käuferzielgruppe</li> <li>▪ die Qualität</li> </ul>
<b>in der Kostenstruktur</b>	wenn das Produkt kostengünstiger gefertigt werden könnte durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduktion des Materialeinsatzes</li> <li>▪ Verringerung der Fertigungs- und Sondereinzelkosten</li> </ul>	
<b>in der Lebensdauer und Aufmachung</b>	Dauer der technischen Verwendbarkeit	

## Ermittlung der Märkte und ihrer Potenziale

Um die Marktsituation zu kennzeichnen, sind einige Begriffe von Bedeutung, die voneinander beeinflusst werden.

Das **Marktpotenzial** bestimmt alle denkbaren Käufer bzw. Kunden eines Marktes, die überhaupt für ein Produkt oder eine Dienstleistung in Frage kommen. In Abhängigkeit vom Konkurrenzverhalten lässt sich der für Sie maximal mögliche Anteil am Marktpotenzial ableiten (**Absatzpotenzial**).

Das vorhandene **Marktvolumen** ist die insgesamt realisierte Absatzmenge in einer bestimmten Periode.

Wiederum abgeleitet können Sie nun Ihr **Absatzvolumen**, also die für Ihr Unternehmen absetzbaren Mengen planen.

Die Marktanalyse bildet damit eine wichtige Voraussetzung. Durch sie werden alle den Markt kennzeichnenden Faktoren ermittelt. Marktpotenziale ergeben sich aus den Märkten, auf denen Ihr Unternehmen bereits vertreten ist und aus den Märkten, auf denen Sie noch nicht präsent sind.

Zu analysieren ist:

Produkt	Welche Marktregion?	Ist-Umsatz/ Absatz	Potenzielle Kunden			
			betreut	Nicht betreut	Gesamtes Produktspektrum	Teile Produktspektrum

und

Produkt	Märkte			
	Wer sind die Wettbewerber?	Wie viele Wettbewerber?	Welche Produkte hat der Wettbewerber?	Wie viele Mitarbeiter hat der Wettbewerber?

Informationen erhalten Sie aus Verbandsstatistiken, Branchenkennziffern, Patentanmeldungen, Artikeln in Fachzeitschriften usw.

Fragen zur Marktanalyse	Eigene Recherche	Externe Hilfestellung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie groß ist der Gesamtmarkt unseres Produktes bzw. unserer Dienstleistung (international, national, regional)?</li> <li>▪ Welcher Teil davon kann erschlossen werden?</li> <li>▪ Wie wird sich unser Markt in den nächsten Jahren entwickeln?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gespräche mit Kunden und potenziellen Kunden</li> <li>▪ Gespräche mit Lieferanten und Absatzmittlern</li> <li>▪ Brancheninformationen zu Marktgrößen und -entwicklungen</li> <li>▪ Internetrecherche</li> <li>▪ Marktinformationen von Verbänden und Universitäten</li> <li>▪ Veröffentlichungen in Fachzeitschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Marktstudie in Auftrag zu geben ist notwendig, wenn eine breitere Informationsbasis geschaffen werden soll oder noch keine Daten über den Markt vorhanden sind; Workshops mit Markt- oder Branchenexperten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Ansprüche stellt der Markt an uns und unsere Produkte/Dienstleistungen?</li> <li>▪ Kennen wir die Wünsche unserer Kunden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gespräche mit Kunden (sie liefern die wichtigsten Hinweise, z. B. durch Aufzeichnungen der Außendienstmitarbeiter)</li> <li>▪ Analyse der Kundenreklamationen und -beschwerden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung von moderierten Gruppendiskussionen (Fokusgruppen) mit (potenziellen) Kunden</li> <li>▪ Gespräche mit Meinungsführern im Markt (z. B. Fachjournalisten)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer sind die wichtigsten Wettbewerber auf unserem Markt?</li> <li>▪ Wie werden diese bezüglich ihrer Leistung beurteilt?</li> <li>▪ Werden zukünftig mehr Wettbewerber am Markt auftreten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gespräche mit Kunden über die eigene Leistung im Vergleich zu Wettbewerbern</li> <li>▪ Leistungsvergleiche aus öffentlich zugänglichen Untersuchungen (z. B. Stiftung Warentest)</li> <li>▪ Besuch von Fachmessen, Ausstellungen, Kongressen</li> <li>▪ Analyse von Werbeanzeigen der Wettbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kauf von allgemeinen Wettbewerbsstudien</li> <li>▪ detaillierte und spezifische Wettbewerbsanalyse durch einen externen Dienstleister (z. B. Unternehmensberater)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Zahlungsbereitschaften bestehen bei unseren Kunden?</li> <li>▪ Werden diese auch optimal ausgeschöpft?</li> <li>▪ Gibt es Kundensegmente mit unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswertung der eigenen Kundendaten (Wer kauft zu welchem Preis?)</li> <li>▪ Zeitlich beschränkte Preisaktionen (z. B. Mengenrabatte, Produktbündel), um Nachfragereaktionen zu messen</li> <li>▪ Versteigerung von Produkten/Dienstleistungen über Auktionen im Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messung von Preis-Absatz-Beziehungen und weitergehende Analyse durch Pricing-Spezialisten (Marktforschungsinstitute, spezialisierte Unternehmensberatungen)</li> </ul>

Quelle: Dr. Gerd Wilger, Dr. Andreas Krämer, Andreas Krämer Managementberatung AG

## Ermittlung von Absatzschwierigkeiten

Wenn der Absatz nicht in Gang kommt oder ins Stocken gerät, kann das verschiedene Gründe haben. Sie können „hausgemacht“ sein. Oder veränderte Märkte und eine schlechte Konjunktur

wirken sich auf den Absatz aus. Absatzschwierigkeiten sind in vielen Fällen der Ausgangspunkt für mangelnde Wettbewerbs- und Lebensfähigkeit der Unternehmen.

<input checked="" type="checkbox"/> <b>Können Sie diese Indikatoren für Absatzschwierigkeiten ausschließen?</b>	ja	nein
Veraltete Produkte – schlechte Qualität – keine oder wenig erfolgreiche Innovation – Unattraktive Sortimente – zunehmende Kundenreklamationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegen Abhängigkeiten zu einzelnen Kunden vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Bonität der Kunden gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bieten Sie Preise und Rabatte (extrem hohe Nachlässe), die nicht marktüblich sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhter Konkurrenzdruck durch aggressive Marktstrategien neuer Konkurrenten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird das Sortiment entsprechend der Kundenanforderungen angepasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist Ihr Sortimente in Bezug auf Preis und Qualität marktfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je nach Ursache der Probleme kommen verschiedene Wege aus der Absatzkrise in Frage:

- Korrekturen am Unternehmenskonzept
- die Ansprache (neuer) Kunden
- die Verbesserung des Vertriebs

## Koordinierung und Konzentration auf die besten Kräfte

Haben Sie Ihr Marktpotenzial ermittelt, gilt es, die besten Kräfte in Ihrem Unternehmen auf die zu erobernden Märkte zu konzentrieren und

entsprechend zu koordinieren, um die erfolgversprechenden Märkte zu erweitern und stabilisieren zu können.

### Welche Kräfte aus welchen Bereichen sind das?

- aus dem Vertrieb
- aus der Logistik
- aus dem Servicebereich
- aus der Werbung

### Welche Vorgehensweise ist anzustreben?

- Setzen Sie Prioritäten!
- Bilden Sie ein Team!
- Erstellen Sie einen Zeitplan!
- Legen Sie ein Budget fest!
- Führen Sie eine Vor- und Nachkalkulation durch!
- Setzen Sie Stoppschilde!

## Sichtung der Kunden und Produkte nach Ertragsgesichtspunkten

Das Ziel jedes Unternehmens ist es, Ressourcen optimal zu nutzen. Dies gilt im Vertrieb, in der Produktion und in anderen Bereichen.

**Motto: „Nicht Umsatz um jeden Preis, sondern Umsatz mit einem adäquaten Ergebnis!“**

Nehmen Sie sich die ABC-Analyse aller Kunden nach Umsatz und Deckungsbeitrag vor! Sie hilft Ihnen, sich über die Ist-Situation des Ressourceneinsatzes und seines Beitrages zum Unternehmensertrag (meist dem Umsatz) ein Bild zu machen.

Daraus entnehmen Sie:

- den höchsten Umsatz
- den höchsten absoluten Deckungsbeitrag
- den höchsten prozentualen Deckungsbeitrag

Stellen Sie sich **folgende Fragen**:

- Werden unsere A-Kunden so betreut und bedient, dass sie auch A-Kunden bleiben, oder besteht die Gefahr einer Unzufriedenheit?
- Was muss kurz-, mittel- und langfristig getan werden, diese Kunden als A-Kunden zu halten?
- Sind unter den B-Kunden Kandidaten für die A-Klasse? Welche Maßnahmen sind einzuleiten?
- Können C-Kunden ausgesondert werden?

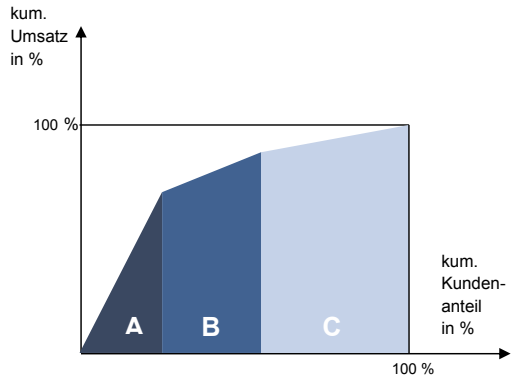
Diese Fragen beantworten Sie nach dem Aufwand-Nutzen-Prinzip.

Ebenso können Sie eine ABC-Analyse ihres Produktsortiments nach Umsatz und Ergebnis durchführen, um zu erfahren, welche Produkte den höchsten Umsatz, den höchsten absoluten und den höchsten prozentualen Deckungsbeitrag bringen.

Das **Ziel der ABC-Analyse** besteht darin, jenen Bereich zu ermitteln, dem besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist im Sinne der Erreichung einer optimalen Kundenzufriedenheit im Rahmen der Nutzen-/Aufwandsrechnung.

- Welche Produkte und Leistungen sind für den Umsatz wichtig?
- Welche wichtigen Kunden gibt es?

Beispiel: Ergebnis einer ABC – Kundenanalyse



Gerade wenn Sie die letzte Frage beantwortet haben, können Sie **Maßnahmen** der Kundenbindung und Kundenpflege ableiten.

- Erstellung von Besuchsplänen
- Durchführung von regelmäßigen Kundeninformationen
- Organisation von Schulungen
- Erarbeitung von Werbekonzepten/-maßnahmen/Einsatz von Werbemitteln
- Durchführung verkaufsunterstützender Maßnahmen

## Organisation

Sie haben sich Aufgaben und Ziele gesetzt, die Sie verwirklichen wollen. Dies gelingt Ihnen nur, wenn Sie alle Einzelheiten in allen betrieblichen Bereichen planen und eine bestimmte Ordnung

entwerfen, nach der sich der Betriebsablauf vollziehen soll. Entscheidend ist, dass Sie die Zuständigkeiten und Verantwortungen klar regeln und eine einfache Organisation gestalten.

**Typische Fehler** führen immer wieder zu Krisensituationen:

- × mangelhafte Koordination
- × unzureichende Betriebsstruktur
- × zu großspurige Umstrukturierungen
- × mangelhafte Projektplanung
- × Fehler bei der Personalauswahl/mangelnde Motivation

Überprüfung der Aufbauorganisation	<p>Straffung der Hierarchie durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ höhere Kontrollspannen</li> <li>▪ weniger Führungsebenen</li> <li>▪ exakte Aufgabenzuordnung</li> </ul>
Kontrolle der Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ auf schnellen Durchlauf der abzuwickelnden Aufgaben</li> <li>▪ auf gute Kommunikation und Information</li> <li>▪ auf eine eventuelle Änderung der Methoden in der Abwicklung der Aufgaben</li> <li>▪ auf Einsatz zeitgemäßer technischer Hilfsmittel (Datenverarbeitung)</li> </ul>

**Anzeichen für eine schlechte Betriebsorganisation**

Es gibt eine Reihe untrügerischer Signale dafür, dass es mit der Ordnung nicht zum Besten steht. Bei diesen Faktoren fällt übrigens auf, dass der Faktor „Zeit“ eine wichtige Rolle spielt.

Beantworten Sie die folgenden Fragen. Je öfter Sie mit „Ja“ antworten, desto mehr Grund haben Sie, sich um eine bessere Organisation in Ihrem Unternehmen zu kümmern.

Wir brauchen zu viel Zeit, um Unterlagen oder Dateien zu finden.  ja  nein

Rechnungen werden häufig erst nach Mahnung bezahlt.  ja  nein

Wiederkehrende Zahlungen, z.B. Abschlagszahlungen für Stromlieferanten, Versicherungsbeiträge, werden vergessen.  ja  nein

Wir wissen nicht, welche Verträge mit welchen Laufzeiten bzw. Kündigungsfristen abgeschlossen wurden.  ja  nein

Unterlagen werden lange auf einem (oder mehreren) Stapel(n) gesammelt, bevor sie bearbeitet und abgelegt werden.  ja  nein

Die zur Verfügung stehende Zeit reicht nicht, um die anstehenden Arbeiten zu erledigen.  ja  nein

Oft ist unklar, wer für bestimmte Arbeiten zuständig ist.  ja  nein

Unser Personal ist häufig nicht ausgelastet.  ja  nein

Vertretungen (bei Urlaub oder Krankheit) wissen nicht genau, was sie erledigen müssen.  ja  nein

Informationen werden oft zu spät ausgetauscht, es kommt oft zu Missverständnissen.  ja  nein

Wir haben das Gefühl, dass die Organisation des Unternehmens zu viel Zeit in Anspruch nimmt.  ja  nein

Ein Privatleben findet nicht mehr (kaum noch) statt.  ja  nein



## Aufbauorganisation des Vertriebs

In Bezug auf die in den vorangegangenen Kapiteln betrachtete Koordinierung und Konzentration der besten Kräfte und die ABC-Analyse erhalten Sie beispielhaft Tipps zum Thema Vertrieb.

Die Struktur des Vertriebs muss eine zielgerichtete Marktbearbeitung ermöglichen, das heißt, der Außendienst muss genügend Zeit für die Kundenbetreuung zur Verfügung haben. Der Vertrieb muss kundenorientiert arbeiten.

- ✓ **Der Kunde ist einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg des Unternehmens!**
- ✓ **Der Kunde muss von Akquisition über Angebot, Auftrag, Lieferung, Rechnung bis zur Reklamation einen zuverlässigen und kompetenten Partner haben!**

Ein kompetenter Mitarbeiter des Unternehmens sollte immer für Fragen, Anregungen, Bestellungen und Reklamationen ansprechbar sein. Die Erfüllung eines Kundenwunsches muss betriebsintern gelöst werden.

## Finanzierung

Die richtige Finanzierung ist ein wichtiger Baustein für den erfolgreichen Aufbau einer Unternehmung. Eine detaillierte Finanzplanung bildet die Grundlage. Finanzierungsfehler gehören zu

**Typische Fehler** sind:

- × eine nachlässige Ermittlung des Kapitalbedarfes/fehlende Finanzplanung
- × zu wenig Eigenkapital
- × die Überschätzung der Ertragskraft

Die Vertriebsstruktur soll die Rückkopplung vom Markt in das Unternehmen fördern. **Vom Markt gelieferte Informationen**, über

- Produkte
- Liefertreue
- Kundenzufriedenheit
- Stellung des Unternehmens

**müssen in das Unternehmen gelangen, ausgewertet und in Aktivitäten umgesetzt werden.**

- ✓ **Informationsflüsse müssen zur Ableitung und Umsetzung von Ergebnissen aufgebaut und bearbeitet werden.**

Die Vertriebsstruktur dient auch der Motivation und Identifizierung der Mitarbeiter im Unternehmen. Motivation heißt, durch eindeutige Aufgabenzuordnung und Kompetenzregelung eine gute Arbeit zu leisten. Die Erkenntnis eines Mitarbeiters, dass er als „kleines Rädchen“ im Unternehmen etwas bewegen kann, macht ihn zum wertvollen Mitarbeiter.

den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Existenzgründungen – Grund genug, sich diesem Thema mit besonderer Sorgfalt zu widmen.

- × eine fehlende Liquiditätsübersicht oder Liquiditätsplanung
- × zu hohe Fremdverschuldung und Zinsbelastung
- × Defizite in Kostenrechnung und Kalkulation

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen helfen Ihnen bei der Einschätzung Ihrer Finanzsituation. Kritisch zu betrachten sind:

### Die Kapitalstruktur Ihres Unternehmens

Hohe Verschuldung	Kapitalgeberrendite
Vermögenswerte zu gering, um Verbindlichkeiten zu begleichen; hohe Zins- und Tilgungslast	fehlende Erwirtschaftung der Rendite für Eigen-/Fremdkapitalgeber gefährdet das Unternehmen
<b>Eigenkapitalquote</b>	<i><u>Faustregel:</u></i>
ausreichende Kapitalquote = gesetzliche Erfordernisse der Kapitalmindestausstattung;	<i>Erwirtschaftete Rendite muss größer sein als Fremdfinanzierungskosten am Kapitalmarkt!</i>
kritische Bereiche der Kapitalmindestausstattung liegen nach empirischen Analysen bei < 10 Prozent; Eigenkapitalquoten > 30 Prozent weisen mehr Stabilität aus	Liegt die unternehmensinterne Rendite mittelfristig unter diesem Satz, zehren Fremdkapitalzinsen das Unternehmensvermögen auf.
Cash-Flow-Quote	Gesamtkapitalrendite
Innenfinanzierungskraft < 6 Prozent = Gefährdung des Unternehmen	<u>Jahresüberschuss + Zinsaufwand</u> eingesetztes Kapital
Innenfinanzierungskraft > 10 Prozent = solides Unternehmen	< 8 Prozent nicht ausreichend > 13 Prozent das Unternehmen ist solvent

#### Fragen der Frühwarnung vor Fehlern der Finanzierung

- Ist von den Beteiligten die Bereitschaft zur Erhöhung des Eigenkapitals erkennbar?  ja  nein
- Werden erzielte Jahresüberschüsse fast vollständig ausgeschüttet oder entnommen?  ja  nein
- Ist die Zinsaufwandquote im Vergleich zum Branchendurchschnitt zu hoch?  ja  nein
- Werden genug Finanzmittel in Ihrem Unternehmen aus eigener Kraft erwirtschaftet?  ja  nein
- Ist eine nahezu vollständige Ausschöpfung zugesagter Kreditlinien feststellbar?  ja  nein
- Wird das Anlagevermögen überwiegend kurzfristig finanziert?  ja  nein



Schlussfolgerung für die Finanzierung in meinem Unternehmen:

---



---

## Liquiditätsplanung – Steuerungsinstrument im Unternehmen

Selbst rentabel arbeitende Unternehmen können aufgrund einer angespannten Liquiditätssituation in eine Unternehmenskrise geraten.

Ursachen	Folgen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Banken und Lieferanten reagieren überzogen auf Zahlungsschwierigkeiten und leiten die Sicherung ihrer Forderungen ein</li><li>▪ potenzielle Auftraggeber reagieren verunsichert</li><li>▪ Kunden zahlen zögerlicher</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ fällige Verbindlichkeiten können nicht mehr gezahlt werden</li><li>▪ Zahlungsunfähigkeit tritt ein</li><li>▪ die Unternehmenssituation verschlechtert sich weiter</li></ul>

✓ **Die Planung der Liquidität ist wichtig für den unternehmerischen Erfolg!**

Die Liquiditätsplanung als vorausschauende Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben dient der Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt.

Zahlungsströme werden zeitlich und in ihrer Höhe koordiniert.

Liquiditätsrisiken können frühzeitig erkannt und abgewehrt werden.

✓ **Liquidität geht vor Rentabilität!**

### Was ist Liquidität?

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen. Unabdingbare Voraussetzung für die

Liquidität eines jeden Unternehmens ist die exakte Planung und Kontrolle aller anfallenden Einnahmen und Ausgaben.

# Muster Liquiditätsplan

**Zeitraum:**

Periode	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	GESAMT
<b>Finanzmittelbestand Periodenanfang</b>													
<b>Einzahlungen</b>													
aus													
Umsatzerlösen 19 %													
Umsatzerlösen 7 %													
Verkäufen Anlagevermögen													
Sonstige Einzahlungen													
Vorsteuer													
aus Darlehen													
<b>Summe Einzahlungen</b>													
<b>Auszahlungen</b>													
Materialaufwand 19 %													
Materialaufwand 7 %													
Personalaufwand													
Mietaufwand/Raumkosten													
Sonstiger betriebl. Aufwand													
Zinsaufwand													
Tilgung Kredite													
Investitionen													
Umsatzsteuer													
Privatentnahme													
<b>Summe Auszahlungen</b>													
Saldo Einzahlungen ./ . Aus-													
zahlungen													
<b>Finanzmittelbestand Periodenende</b>													

## 1 Analyse

Beginn des Planungsprozesses ist die Analyse der Ausgangssituation. Für die Planung der Zahlungsströme liefern Vergangenheitswerte wichtige Aussagen.

Eine Bilanzanalyse gibt Informationen über die finanzielle Lage und Entwicklung des Unternehmens.

**Interessante Kennzahlen** sind:

- Debitorenlaufzeit
- Kreditorenlaufzeit
- Liquidität 1. Grades\*
- Liquidität 2. Grades\*\*
- Lagerdauer des Materials
- Kapitalbindung der Vorräte u. a.

Praktische Erfahrungswerte, wie branchentypische saisonale Schwankungen in der Kapazitätsauslastung, Kenntnisse einmalig oder periodisch auftretender Einnahmen und Ausgaben spielen ebenfalls eine Rolle.

### Exkurs:

<b>*Liquidität 1. Grades</b>	zeigt an, wieviel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten aus den verfügbaren Zahlungsmitteln, wie Guthaben aus der Kasse, Bankbestand und Wechseln, bezahlt werden können
Formel:	$\frac{\text{verfügbare Zahlungsmittel (Bank, Kasse, Wechsel)}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
<b>** Liquidität 2. Grades</b>	zeigt die verfügbaren Mittel aus Kasse und Bank (Barliquidität) plus Außenstände (zu erwartende Einzahlungen für Lieferungen und Leistungen) an, aussagekräftiger als die Liquidität 1. Grades
Formel:	$\frac{\text{verfügbare Zahlungsmittel und kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

## 2 Planung

Für die Planungsperioden erfolgt die Erfassung der erwarteten Einnahmen und Ausgaben. Der Liquiditätsplan wird mindestens monatsweise erstellt, eine wöchentliche oder tägliche Untergliederung kann bei Bedarf erfolgen.

**Grundlage ist der Ertragsplan**, in dem alle Ertrags- und Aufwandspositionen erfasst sind. Nicht im Ertragsplan erfasste Erträge und Aufwendungen (Privatentnahmen bei Personengesellschaften, Kredittilgungen u. a.) sind zu beachten.

### Einnahmen

- Umsatzeinnahmen sind die wichtigsten Einnahmen!
- monatliche Einnahmen werden aus dem Monatsbudget der Ertragsplanung auf Basis der Debitorenlaufzeit oder durch individuell eingeschätzte Laufzeiten erfasst
- zu beachten sind: sonstige Einnahmen, beispielsweise aus Vermietung, Erträge aus Finanzanlagen oder Einnahmen aus aufgenommenen Krediten

**Ausgaben** werden analog erfasst.

Den Budgetpositionen Material-, Betriebs-, Verwaltungs- und Vertriebsaufwand können Kreditorenlaufzeiten zugrunde gelegt werden. Besonders zu beachten ist der erhöhte Liquiditätsbedarf durch:

- einmalige oder periodisch anfallende Zahlungen (z. B. Versicherungen)
- einmalige Sonderzahlungen im Personalbereich (z. B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld)
- Zinszahlungen und Kredittilgungsraten (sind entsprechend ihrer Fälligkeit zu erfassen)
- Umsatzsteuerzahllast (Erfassung als Differenz zwischen vereinnahmter und verausgabter Umsatzsteuer)
- Ausgaben für Investitionen (bei entsprechendem Bedarf)

### 3 Kontrolle

Soll-Ist-Vergleich zur Kontrolle der Entwicklung der Liquidität ist mindestens monatlich, besser wöchentlich durchzuführen. Abweichungen sind zu erfassen, Ursachen sind zu hinterfragen und bei Bedarf Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Hinweis:

- ⇒ Ertrags- und Liquiditätsplanung müssen komplex betrachtet werden! Höhere Erträge verbessern in der Regel die Finanzen.
- ⇒ Negatives Betriebsergebnis > zusätzlicher Finanzbedarf. Dieser kann kurzzeitig über externe Finanzquellen abgedeckt werden, eine langfristige Deckung ist nur bei rentabel arbeitenden Unternehmen möglich.



In Anknüpfung an das Beispiel zur Ertragsplanung (Kapitel 2) wird die Liquiditätsplanung anhand der Firma XYZ GmbH dargestellt.

Die **Analyse** der Kapazitätsauslastung der XYZ GmbH ergibt Folgendes:

- typisch: das 2. Halbjahr ist umsatzstärker als das 1. Halbjahr
- Zahlungseingänge erfolgen verstärkt ab September eines jeden Jahres
- Debitoren- und Kreditorenlaufzeiten sind mit ca. 50 Tagen gleich, das heißt, aus den Umsatzerlösen ergeben sich für die betrachtete Periode direkt die Ausgaben für Material
- aufgrund der langen Debitoren- und Kreditorenlaufzeiten wurde das Mahnwesen überprüft und Maßnahmen zur Verringerung der Debitorenlaufzeiten eingeleitet
- Feststellung, dass Lieferantenrechnungen mit Inanspruchnahme von Skonti bezahlt werden könnten
- Inanspruchnahme eines Kontokorrentkredites ist ökonomischer als die Inanspruchnahme eines Lieferantenkredites

**Planung** der Liquidität: (Ausgangspunkt ist die Ertragsplanung)

<b>UMSATZ GESAMT</b>	<b>1.200.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>100 Prozent</b>
<u><b>./. Materialaufwand</b></u>	<u><b>420.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>35 Prozent</b></u>
<b>= Rohertrag</b>	<b>780.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>65 Prozent</b>
<u><b>./. Personalaufwand</b></u>	<u><b>480.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>40 Prozent</b></u>
<b>= Rohgewinn</b>	<b>300.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>25 Prozent</b>
<u><b>./. Sonstige Aufwendungen</b></u>	<u><b>280.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>23 Prozent</b></u>
<b>davon Zinsen</b>	<b>24.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>(2 Prozent)</b>
<b>davon AfA</b>	<b>50.000 Euro</b>	<b>=</b>	<b>(4 Prozent)</b>
<u><b>= GEWINN</b></u>	<u><b>20.000 Euro</b></u>	<u><b>=</b></u>	<u><b>2 Prozent</b></u>

Die XYZ GmbH arbeitet ohne Kontokorrentkredit. Zu Jahresbeginn sind 20.000 Euro auf dem Geschäftskonto.

Einnahmenplanung aus Umsätzen des Geschäftsjahres:

- Januar - August: je 7 Prozent des Jahresumsatzes
- Oktober und November: je 10 Prozent
- Dezember: 14 Prozent

Ausgabenplanung:

- Januar: 20.000 Euro für alle betrieblichen Versicherungen
- November: Zahlung 13. Monatsgehalt
- je zum Quartalsende: 6.000 Euro Zinsen und 10.000 Euro Tilgungsrate für Investitionskredit
- alle übrigen Aufwendungen fallen über das Jahr verteilt an

Die Planrechnung für das I. Quartal: (alle Angaben in Tausend Euro)

	Januar	Februar	März
<b>Bankguthaben</b>	20,0	2,1	4,2
<b>Einnahmen</b>			
aus Planumsatz	84,0	84,0	84,0
erhaltene Anzahlungen	0,0	0,0	0,0
<b>Einnahmen gesamt</b>	<b>84,0</b>	<b>84,0</b>	<b>84,0</b>
<b>Ausgaben</b>			
Material	29,4	29,4	29,4
Personalaufwand	37,0	37,0	37,0
Sonstiger Aufwand	35,5	15,5	15,5
Zinsen	0,0	0,0	6,0
Tilgung	0,0	0,0	10,0
<b>Ausgaben gesamt</b>	<b>101,9</b>	<b>81,9</b>	<b>97,9</b>
<b>Fehlbetrag/Überschuss</b>	<b>- 17,9</b>	<b>2,1</b>	<b>- 13,9</b>
<b>Entwicklung liquide Mittel</b>	<b>2,1</b>	<b>4,2</b>	<b>- 9,7</b>

**Erkenntnis:**

Entstehung einer Liquiditätslücke im Monat März in Höhe von 9,7 Tausend Euro. Durch geeignete Maßnahmen muss die XYZ GmbH die Lücke schließen:

- durch Aushandeln langfristiger Zahlungsziele mit dem/den Hauptlieferanten
- durch Antragstellung einer Kontokorrentlinie bei der Hausbank (gleichzeitig Schaffung der Möglichkeit, Lieferantenrechnungen mit Skonti zu bezahlen)

Die Liquiditätsplanung für das gesamte Jahr (hier im Beispiel nicht dargestellt) führt zu der Erkenntnis, dass zum Jahresende ein Liquiditätsüberschuss erwirtschaftet werden kann. Ein zeitweiliger Mehrbedarf an finanziellen Mitteln resultiert aus Umsatzschwankungen und unregelmäßigen Aufwendungen im Jahresverlauf.



## Checkliste zur Verbesserung der Liquidität

### Debitorenmanagement:

- Effizientes Mahnwesen
- Vorkasse
- Zahlungsbedingungen (Skonti, Strafzinsen) überprüfen
- Bonitätsprüfung Lieferanten
- Forderungssicherung durch Eigentumsvorbehalt
- Warenkreditversicherung
- Factoring

### Fremdfinanzierung:

- Lieferantenkredite unter Ausnutzung von Skonti
- Umschuldung / Tilgungstreckung

### Vermögensabbau mit Liquiditätseffekt:

- Veräußerung nicht benötigter Gegenstände des Anlagevermögens

### Verbesserung der Ökonomie der Materialwirtschaft:

- Abbau von Vorräten
- Nachweisführung von Beständen und Verbrauch

### Kontrolle:

Der im Beispiel XYZ GmbH durchgeführte Soll-Ist-Vergleich zeigt, dass die Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt gegeben ist, nachdem auch die Hausbank einen Kontokorrentkredit bewilligt hat.

Das Beispiel wurde zur Darstellung des Prinzips der Liquiditätsplanung stark vereinfacht dargestellt; insbesondere wurde die Problematik der Umsatzsteuer vernachlässigt.

# Management

Chefin oder Chef eines Unternehmens zu sein, verlangt Kenntnisse und Fertigkeiten eines Allrounders. Auch wenn Sie nicht jede Aufgabe selbst erledigen müssen, sollten Sie zumindest immer wissen, was zu entscheiden und was zu tun ist. Managementfehler zählen zu den häufigsten Ursachen für Unternehmensinsolvenzen. Auch wenn es oft den Anschein erweckt, die Ursachen für den Zusammenbruch eines Unternehmens werden nicht in den letzten Wochen oder Monaten gesetzt. Die Erfahrungen und statistische Analysen zeigen, dass etwa zwei Jahre vor der Insolvenz das Unternehmen noch mit entsprechenden unternehmerischen Entscheidungen gerettet werden könnte. In dieser Zeit ist der Blick und die Meinung eines Externen hilfreich, da die „Betriebsblindheit“ immer den Blick einschränkt bzw. manche Unzulänglichkeiten gar

nicht mehr sichtbar werden lässt. Wenn das Management dies nicht erkennt, kann es auch nicht reagieren.

Ein externer Berater ist in solchen Situationen oft sehr hilfreich. Er hat einen anderen Blick auf die Dinge und Erfahrungen, die der/die Unternehmer/in selbst so nicht hat. Durch Unternehmensberater/innen können Ursachen für eine drohende Insolvenz erkannt, aufgedeckt und Gegenmaßnahmen vorgeschlagen und eingeleitet werden. Damit werden dem Management die Augen geöffnet und es kann frühzeitig gegengesteuert werden.

Der Einsatz des Beraters/in muss nicht über Monate gehen, bereits nach wenigen Tagen sind Ungereimtheiten erkannt und die Probleme mit den Ursachen auf dem Tisch.

## Fragen zum Management

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| Liegen Defizite im Management vor?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Ist das Management einseitig technisch oder kaufmännisch orientiert?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Ist die Zinsaufwandquote im Vergleich zum Branchendurchschnitt zu hoch?                                      | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Gibt es eine Vertretungsregelung und Unterschriftsvollmachten?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Existiert eine zweite Führungsebene?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Sind die Planungen des Managements realitätsbezogen?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Gibt es eine hohe Fluktuation im Bereich der Leitungsebene?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Sind häufige Wechsel der Geschäftsführer oder der Gesellschafter festzustellen?                              | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Sind zwischen/unter den Geschäftsführern oder Gesellschaftern starke persönliche Differenzen zu verzeichnen? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Wurden in der letzten Zeit Situationen und Entwicklungen falsch eingeschätzt?                                | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Ist das Problem der Nachfolgeregelung existent?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

 Schlussfolgerungen für die Finanzierung in meinem Unternehmen:

---

---

---

## Krisenfrüherkennung bei Geschäftspartnern

Neben rückläufiger Nachfrage und betrieblichen Zahlungsproblemen ist die Insolvenz eines Geschäftspartners eine nicht zu unterschätzende existenzbedrohende Gefahr, da erhebliche Teile des Vermögens in Forderungen gebunden sind.

Für den Erfolg Ihres Unternehmens ist somit von Bedeutung, diese Forderungen als wichtige Ansprüche zu behandeln. Das bedeutet

✓ Kreditprüfung ist die beste Vorsorge gegen Forderungsausfälle	Prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden, denen Sie Zahlungsziele einräumen möchten, vor Abschluss von Lieferverträgen.
✓ Sorgfältige Einräumung von Zahlungszielen	Verkaufen Sie Ihre Leistung nicht über großzügige oder branchenunübliche Zahlungsziele. Bieten Sie Ihren Kunden vielmehr Anreize, möglichst rasch zu zahlen (Skonto).
✓ Zügige Rechnungsstellung	Wenn Sie Ihre vereinbarte Leistung erbracht haben, zögern Sie nicht damit, unverzüglich Ihre Forderung in Rechnung zu stellen.
✓ Überwachung der Zahlungseingänge	Stellen Sie sicher, dass Zahlungstermine und Zahlungsbeträge in Ihrem Rechnungswesen genauestens überwacht werden.
✓ Organisation des Mahnwesens	Das Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen sieht vor, dass Schuldner auch ohne Mahnung bereits 30 Tage nach Rechnungserhalt in Verzug geraten. Bevor Sie Ihrem Kunden die erste Zahlungserinnerung schicken, sollten Sie intern prüfen, ob Sie Ihre Leistung wie vereinbart erbracht haben. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist die Lieferung vollständig erfolgt? Liegen berechnigte Reklamationen vor?</li> <li>- Wann ist die korrekte Rechnung an den Kunden versandt worden?</li> <li>- Liegen Buchungsfehler vor?</li> <li>- Welches Zahlungsziel wurde eingeräumt?</li> </ul>
✓ Planung der Ein- und Auszahlungen	Bedenken Sie, dass säumige Zahler Ihre Existenz gefährden können. Ermitteln Sie die durchschnittliche Zahlungsfrist Ihrer eigenen Forderungen und berücksichtigen Sie diese bei Ihrer Finanzplanung

Quelle: <http://www.bmwi-unternehmensportal.de> – Das Unternehmensportal des BMWI

## Wichtige Alarmsignale im Außenbereich

Wer das Risiko von Forderungsausfällen minimieren will, sollte alle Warnsignale frühzeitig erkennen und richtig deuten. Deshalb gehört die laufende Auswertung zentraler Kundendaten zum Pflichtprogramm. In den eigenen Firmendaten stecken wichtige Indikatoren:

- Risikogruppeneinteilung
- Kundenbeziehung
- Bonitätsprüfung

Eine sorgfältige Interpretation kann aussagekräftige Prognosen zur Bonitätsentwicklung von Geschäftspartnern liefern.

## Risikogruppeneinteilung

Systematisiert man gescheiterte Unternehmen nach Strukturmerkmalen

- Rechtsform
- Altersstruktur
- Umsatzstruktur
- Beschäftigtenstruktur
- Branchenzugehörigkeit,

so lassen sich Risikogruppen erkennen, die deutlich häufiger auftreten. Die Kenntnis dieser Problemgruppen ist im Hinblick auf eine Risikofrüherkennung hilfreich, um wachsam bei bestehenden oder neuen Geschäftsverbindungen zu sein.

Die strukturellen Merkmale müssen im Zusammenhang beurteilt werden. Aufgrund der Komplexität und Dynamik gilt der Satz: „**Jedes Geschäft mit einem Kunden ist ein neues Geschäft**“. Deshalb ist eine kontinuierliche Risikobeobachtung unabdingbar.

Die Auswertung der eigenen Debitorenkonten gibt wichtige Hinweise. Kritische Zahlungsverhaltensabläufe stellen sich wie folgt dar:

- Zielinanspruchnahme
- Auftrag auf Zielverlängerung
- Zielüberschreitung
- Zahlungseinstellungen

Zur Krisenerkennung sollte diesen Bereichen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden!

**Fragen zum Zahlungsverhalten der Kunden**

	ja	nein
Wird bei Neukunden das Zahlungsverhalten geprüft (Wirtschaftsauskunft)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine häufige Inanspruchnahme des Zahlungszieles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden gewährte Zahlungsziele häufig überschritten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden nahezu permanent und vollständig die eingeräumten Kredite ausgeschöpft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es einen häufigen Wunsch nach Verlängerung fälliger Verbindlichkeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Anträge auf Ratenzahlung für zurückliegende Lieferungen bei Zielablauf gestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treten plötzliche Veränderungen der Bankverbindung auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Banklastschriften nicht korrekt eingelöst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt oder gab es Inkassoverfahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie außergerichtliche Vergleichsverfahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrollieren Sie Ihre offenen Debitoren täglich/wöchentlich/monatlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werten Sie bei Überschreitung des Zahlungszieles Ihre Forderung entsprechend ab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden wesentliche Forderungen ausreichend besichert (Bürgschaft oder Ähnliches)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat sich die Bewertung der Zahlungsweise oder der Bonität in der Wirtschaftsauskunft verschlechtert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Limite von Warenkreditversicherungen reduziert oder gestrichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Schlussfolgerungen aus dem Zahlungsverhalten meiner Kunden:

---

---

---

**Fragen zum Beschaffungsverhalten der Kunden**

	ja	nein
Ist der Geschäftspartner von wenigen oder nur einem Lieferanten abhängig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es einen häufigen Wechsel von Vorlieferanten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treten gehäuft unberechtigte Reklamationen auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liegt eine gravierende Veränderung des Bestellverhaltens vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verzeichnen Sie entgegen der Regel plötzlich größere Bestellmengen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Häufen sich in letzter Zeit kurzfristige Stornierungen von Einzelaufträgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Schlussfolgerungen zum Beschaffungsverhalten meiner Kunden:

---

---

---

### Informationsquellen für eine Bonitätsprüfung von Geschäftspartnern

Indikatoren und Symptome für eine zielgerichtete Bonitätsbeurteilung der Kunden sind über verschiedene Informationsquellen zu erhalten.

interne Informationsquellen	externe Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rechnungswesen (Zahlungsverhalten des Geschäftspartners)</li><li>▪ Verkauf / Außendienst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wirtschaftsauskunfteien (z. B. Creditreform und Bürgel)</li><li>▪ Warenkreditversicherungen (z. B. Atradius, Coface, Euler Hermes, R&amp;V)</li><li>▪ <a href="http://www.unternehmensregister.de">www.unternehmensregister.de</a> (Jahresabschlüsse und Handelsregistereintragen von Kapitalgesellschaften)</li><li>▪ Zahlungsinformationen von anderen Lieferanten</li><li>▪ Bankauskünfte</li></ul>

Wirtschaftsauskünfte sind ein zentrales Element der Finanzkommunikation. Mit einer guten Auskunft können handfeste Vorteile für die Unternehmen verbunden sein:

- bessere Verhandlungsposition im Bankgespräch
- Ausbau der Finanzierungsmöglichkeiten
- geringere Anforderungen an Sicherheiten, mehr Mittel
- bessere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten zu Zahlungskonditionen
- geringerer Eigenkapitaleinsatz



„Wirtschaftsauskünfte sind wichtige Bestandteile im Risikomanagement praktisch aller namhaften Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie Finanzdienstleister. Unverzichtbar sind sie für unzählige kleine und mittlere Unternehmen, um Lieferungen und Leistungen abzusichern sowie die Bonitätsentwicklung wichtiger Geschäftspartner zu beobachten.“

Thomas Schulz  
Creditreform Dresden

### Bonitätsbewertung durch Banken und Finanzdienstleister

Der Begriff Rating (englisch für „Bewertung“) steht für die Einschätzung der Bonität (Kreditwürdigkeit) eines Schuldners oder eines Unternehmens. Ratingsysteme sind diesbezüglich nicht neu. Seit Kreditinstitute Kredite vergeben, schätzen sie die Bonität ihrer Kunden ein. Neu hingegen ist, dass die Kreditinstitute seit einigen Jahren ihre Bonitätseinschätzung auf der Basis von historischen Ausfallerfahrungen empirisch fundieren und vermehrt mathematisch-statistische Verfahren zur Auswertung der historischen Ausfalldaten einsetzen. Den so ermittelten Ausfallwahrscheinlichkeiten werden Ratingklassen zugeordnet, die hier als Synonym für Ratingnote zu verstehen sind.

1993 wurde von der deutschen Finanzbranche die Initiative Finanzstandort Deutschland (IFD) ins Leben gerufen. Die Mitglieder haben sich verpflichtet, dem Kunden gegenüber ihre jeweilige Ratingentscheidung offenzulegen und in sechs gemeinsame Bewertungsklassen über eine Rating-Skala zu übersetzen. Damit schaffen die Mitglieder Transparenz im Ratingprozess und fördern eine sachliche Diskussion über die Kreditentscheidung. 2011 wurde die Initiative in das Dialogforum Finanzstandort Deutschland überführt.

### Übersicht zu den Ratingklassen der Finanzdienstleister

Unternehmen	Ratingstufe					
	I	II	III	IV	V	VI
Creditreform Bonitätsindex	100 - 202	203 - 235	236 -274	275 - 297	298 - 348	349 - 600
Creditreform Rating AG	AAA - BBB	BBB – BB+	BB+ - BB	BB – B+	B+ - B-	ab B-
Commerzbank	1,0 – 2,4	2,4 – 3,0	3,0 – 3,4	3,4 – 4,0	4,0 – 4,8	ab 4,8
Deutsche Bank	iAAA - iBBB	iBBB – iBB+	iBB+ - iBB-	iBB- - iB+	iB+ - iB-	ab iB-
HypoVereinsbank -UniCredit	1 -2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	5 - 6	ab 6-
KfW Bankengruppe	BK 1 – BK 2	BK 2 – BK 3	BK 3 - BK 4	BK 4 – BK 6	BK 6 – BK 7	BK 7
RMS Risk Management Solutions	1 - 5	5 - 7	7 - 9	9 - 11	11 - 13	13 - 15
Sparkassen Finanzgruppe	1 - 4	4 - 6	6 - 8	8 - 10	10 - 12	ab 12
Postbank	pAAA – pBBB+	pBBB+ - pBBB-	pBBB- - pBB	pBB – pB+	pB+ - pB	ab pB-
Volksbanken Raiffeisenbanken	0 + -1d	1e – 2a	2b – 2c	2d – 2e	3a – 3b	ab 3c
Standard & Poor's	AAA - BBB	BBB –BB+	BB+ - BB	BB – B+	B+ - B-	ab B-

## Das Insolvenzverfahren Instrument der Unternehmenskonsolidierung

Im Verständnis vieler Unternehmer wird der Begriff „Insolvenz“ gleichgesetzt mit dem geschäftlichen wie auch persönlichen Untergang.

**Eine Insolvenz ist aber auch als Chance zu sehen, das Unternehmen zu sanieren und zu erhalten.**

Insbesondere seit dem Inkrafttreten des **Gesetzes zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)** am 1. März 2012 ist die Insolvenz mehr denn je eine strategische Option in der Krise. Das ESUG unterstützt eine frühzeitige Antragstellung und erweitert deutlich das Spektrum der Sanierungsstrategien. Durch die Stärkung der Insolvenz in Eigenverwaltung und der Möglichkeit der Einflussnahme auf die Person des zu bestellenden Insolvenzverwalters bzw. Sachwalters wird dem Unternehmer die aus seiner Sicht berechtigte Sorge vor vollständigem Kontrollverlust über sein Unternehmen genommen.

Die Unkenntnis von diesem Potenzial führt dazu, dass die Möglichkeiten verkannt werden, die dem Unternehmen und dessen Inhaber durch ein Insolvenzverfahren gegeben werden.

**Kann die Insolvenz eine sinnvolle Handlungsalternative für Unternehmen und Unternehmer sein?**

Insolvenz bedeutet nicht zwangsläufig das Ende des Geschäftsbetriebes. In nicht wenigen Fällen von Unternehmensinsolvenzen wird der Geschäftsbetrieb während und nach der Insolvenz weitergeführt, da der Betrieb im Insolvenzverfahren saniert und wieder wettbewerbsfähig werden konnte. Die Sanierung umfasst in der Regel die finanzielle Ausstattung (Teilentschuldung) ebenso wie den Leistungsprozess und die Personalseite.

Insofern kann es für den Unternehmer durchaus sinnvoll sein, die notwendige Sanierung selbst und vor allem rechtzeitig zu initiieren.

Eine frühzeitige Antragstellung eröffnet die Möglichkeit, die von der Insolvenzordnung bereit gestellten Sanierungswerkzeuge unter der Aufsicht und mit Unterstützung eines Insolvenzverwalters oder Sachwalters effektiv einzusetzen und damit die Lebensfähigkeit eines Unternehmens wieder herzustellen oder zu sichern.



„Nicht selten führen kaum beeinflussbare externe Umstände, wie z. B. ein hoher Forderungsausfall durch Insolvenz eines Kunden, zur plötzlichen Schieflage eines für sich genommen lebensfähigen, eigentlich erfolgreichen Unternehmens. Ein Insolvenzverfahren bietet hohe Chancen,

in gemeinsamer Anstrengung zusammen mit treuen Kunden und Lieferanten solche Probleme z. B. mittels eines Insolvenzplans zu überwinden.“

Helgi Heumann  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht  
1. Vorsitzender Forum Insolvenzrecht e.V.

Unabdingbare Voraussetzungen für eine Weiterführung und Sanierung des Betriebes sind eine seriöse und zumindest „lernbereite“ Geschäftsleitung, marktfähige Produkte oder Leistungen und ein geeigneter Markt hierfür. Eine Weiterführung scheidet aus, wenn auch nach der Sanierung laufende Verluste wahrscheinlich sind oder wenn wesentliche Betriebsvoraussetzungen (z. B. Genehmigungen, Lizenzverträge) mit der Insolvenz verloren gehen.


Auch für den Unternehmer zieht eine rechtzeitig eingeleitete Insolvenz – auch bei bestehenden persönlichen Bürgschaften – nicht unvermeidbar den Gang zum Sozialamt nach sich. Wenn die Gläubiger durch die Weiterführung des Betriebes, insbesondere durch die Werterhaltung von Sicherheiten, besser als im Zerschlagungsfall gestellt werden, kann in fast allen Fällen eine Einigung (ein Vergleich) zwischen Gläubigern und Unternehmer gefunden werden.



# Der Weg zum Insolvenzgericht

## Insolvenzantrag

Der Unternehmer kann einen Insolvenzantrag stellen, sofern ein Insolvenzgrund vorliegt. Eine Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) muss dies zur Vermeidung der Strafbarkeit des Geschäftsführers/Vorstands binnen längstens drei Wochen ab Vorliegen eines Insolvenzgrundes tun. Auch ein Gläubiger kann einen Antrag stellen, wenn er eine titulierte Forderung hat und einen Insolvenzgrund – in der Regel den der Zahlungsunfähigkeit – glaubhaft macht, z. B. durch einen fruchtlosen Pfändungsversuch.



„Eine Insolvenz lässt sich nicht immer vermeiden. Aber wenn dem schon so ist, so kann eine Insolvenz auch als Chance begriffen werden. Die frühzeitige Erkennung möglicher Insolvenzrisiken ist eine der wesentlichen Unternehmerpflichten.“

Jürgen Zuschke  
Leiter Geschäftsbereich Beratung  
Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH

Insolvenzgründe sind:

Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO)	Drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO)	Überschuldung (§ 19 InsO)
Zahlungsunfähigkeit ist anzunehmen, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, mindestens 90 % all seiner Verbindlichkeiten <u>im Zeitpunkt der Fälligkeit</u> zu erfüllen.	Drohende Zahlungsunfähigkeit ermöglicht dem Schuldner eine frühzeitige Antragstellung, wenn er erkennt, dass er zukünftig nicht in der Lage sein wird, seine Zahlungsverpflichtungen <u>bei Fälligkeit</u> zu erfüllen.	Der Insolvenzgrund der Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt und die Fortführung des Unternehmens nicht überwiegend wahrscheinlich ist.

## Vorläufiges Insolvenzverfahren

Bei einem Insolvenzantrag eines Gläubigers setzt das Gericht in der Regel einen **vorläufigen Insolvenzverwalter** ein, ebenso im Normalfall bei einem Eigenantrag des Schuldners. Jenem obliegt die Sicherung der vorhandenen Vermögenswerte, wozu auch die Fortführung eines laufenden Geschäftsbetriebs gehört. Der Schuldner ist nur noch gemeinsam mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter entscheidungsbefugt. Falls es erforderlich sein sollte, kann das Gericht die Entscheidungsbefugnis auch vollständig auf den vorläufigen Insolvenzverwalter übertragen. In dieser Phase werden oft die ersten Weichen für eine Sanierung gestellt.

Das Gericht beauftragt den vorläufigen Verwalter in der Regel parallel mit der Erstellung eines Gutachtens darüber, ob ein Insolvenzgrund vorliegt und ob die zu erwartenden Verfahrenskosten aus dem Vermögen gedeckt sind – dies ist Voraussetzung für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens.

## Schutzschirmverfahren § 270b InsO

Plant der Schuldner eine Sanierung, beschließt das Gericht auf Antrag, dass der Schuldner bis zu drei Monate von Vollstreckungsmaßnahmen verschont bleibt („Schutzschirm“) und in diesem Zeitraum einen Sanierungsplan erstellen kann, der anschließend als Insolvenzplan umgesetzt werden soll. Dies setzt voraus, dass drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, aber noch keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist. Dies ist durch eine Bescheinigung eines in Insolvenzsachen erfahrenen Beraters, in der Regel eines Wirtschaftsprüfers, nachzuweisen.

Ein solches Verfahren erfordert eine aufwendige und kostenintensive Vorbereitung und findet in der Regel nur für Großunternehmen oder Konzerne Anwendung.

## Eigenverwaltung § 270 a InsO



„Eigenverwaltung setzt voraus, dass das Unternehmen bisher seriös geführt wurde, eine funktionsfähige Organisation besteht und das Vertrauensverhältnis z. B. zu Banken und Lieferanten nicht erheblich gestört ist. Es bietet dann den großen Vorteil, dass der Unternehmer weiterhin der Ansprechpartner der Kunden und Lieferanten ist und damit die Kontinuität der Geschäftsbeziehung erhalten bleibt bei geringerem Imageschaden.“

Helgi Heumann  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht  
1. Vorsitzender Forum Insolvenzrecht e.V.

Der Schuldner kann beantragen, das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung durchzuführen. Ein solcher Antrag muss frühzeitig gestellt und professionell vorbereitet werden. In der Praxis ist in solchen Fällen neben dem Geschäftsführer ein insolvenzrechtlich erfahrener Sanierungsexperte in der Geschäftsleitung tätig, damit u. a. die Einhaltung der insolvenzrechtlichen „Spielregeln“ gewährleistet ist.

Kommt das Gericht zum Ergebnis, dass durch diese Verfahrensart keine Nachteile für die Gläubiger zu besorgen sind, setzt es einen **vorläufigen Sachwalter** ein. Jenem obliegt es, die Geschäftsführung zu überwachen, und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu prüfen. Der Unternehmer bleibt jedoch weiterhin Entscheidungsträger und behält die „Fäden in der Hand“.

### Vorläufiger Gläubigerausschuss

Bei Unternehmen, die als mittlere Unternehmen im Sinne des § 269 HGB einzustufen sind (zwei der Merkmale „mindestens 4.840 TEuro Bilanzsumme, mindestens 9.680 TEuro Umsatz, mindestens 50 Arbeitnehmer“ müssen vorliegen) hat das Gericht unverzüglich nach Antragstellung einen vorläufigen Gläubigerausschuss zu bestellen; bei kleineren Unternehmen soll es dies auf Antrag des Schuldners, des vorläufigen Insolvenzverwalters oder eines Gläubigers (§ 22a InsO). Der vorläufige Gläubigerausschuss ist zur Person des einzusetzenden vorläufigen Insolvenzverwalters bzw. Sachwalters zu hören und kann Vorschläge machen; bei Einstimmigkeit ist das Gericht hieran in der Regel gebunden.

## Insolvenzgeld

Die Ansprüche der Arbeitnehmer auf deren Nettolohn sind für einen Zeitraum von drei Monaten vor dem Stichtag der Insolvenzeröffnung durch den Anspruch gegen die Bundesagentur für Arbeit auf Insolvenzgeld gesichert. Dies ermöglicht meist die Fortführung des Betriebs im vorläufigen Verfahren, auch wenn die Liquidität im Unternehmen stark eingeschränkt ist.

### Der Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter

Die Auswahl des Insolvenzverwalters bzw. - bei Eigenverwaltung - des Sachwalters obliegt dem Richter, in der Regel anhand einer bei jedem Gericht geführten Vorauswahlliste entsprechend qualifizierter und erfahrener Personen, meist Rechtsanwälte. Vorschläge zur Person seitens des Schuldners oder der Gläubiger, insbesondere Vorschläge eines vorläufigen Gläubigerausschusses, falls ein solcher bestellt ist, soll der Richter in Betracht ziehen (§§ 56, 57 InsO). Der Insolvenzverwalter tritt in alle vermögensrechtlichen Beziehungen des Unternehmens ein und übt die Funktion des Unternehmers aus. Bei Verfahren in Eigenverwaltung bleiben diese Funktionen beim Unternehmer; dem Sachwalter obliegt die Aufsicht und Prüfung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.



„Bei Vorschlägen zur Person eines Insolvenz-/ Sachwalters kann und darf es nie darum gehen, einen vermeintlich besonders freundlichen oder wohlgesonnenen Verwalter zu bekommen. Ein Verwalter wird immer seine Aufgaben und möglichst das Ziel einer Unternehmenssanierung

vor Augen haben und sich nicht von persönlichen Sympathien oder Einzelinteressen beeinflussen lassen. Der Erfolg hängt jedoch ganz entscheidend davon ab, dass Unternehmer, Sanierungsberater und Verwalter ein Team bilden, das ungeachtet der notwendigen oft schmerzhaften Schritte vertrauensvoll zusammenarbeitet und mit hoher Kompetenz die richtigen Sachentscheidungen trifft und verfolgt. Kurz gesagt, die Chemie muss stimmen.“

Helgi Heumann  
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht

## Ablauf des Insolvenzverfahrens

### Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Liegt ein Insolvenzgrund vor und sind auch die Kosten des Verfahrens gedeckt, wird die Eröffnung des Insolvenzverfahrens vom Gericht beschlossen.

### Die Gläubigerversammlung

Innerhalb von drei Monaten nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens findet bei Gericht der Berichtstermin als erste Gläubigerversammlung statt. Der Insolvenzverwalter berichtet über den Stand des Verfahrens, d. h. über das Unternehmen, die Ursachen der Insolvenz und das mögliche Ergebnis des Verfahrens. Die Gläubigerversammlung kann über die weitere Verfahrensweise Beschlüsse fassen und z. B. – was selten vorkommt – auch einen anderen Insolvenzverwalter wählen. Die Gläubigerversammlung beschließt auch, ob der Betrieb vom Verwalter fortgeführt werden soll mit dem Ziel, das Unternehmen im Ganzen zu veräußern oder ob die Geschäftstätigkeit eingestellt wird, um die Vermögensgegenstände durch Verkauf zu verwerten.

Die Gläubigerversammlung hat auch über gravierende das Verfahren betreffende Fragen zu entscheiden, wie z. B. den Verkauf von Immobilien, die Einleitung von bedeutsamen Rechtsstreiten oder einen Verkauf des Unternehmens als Ganzes (§ 160 InsO). Zu diesem Zweck können außerordentliche Gläubigerversammlungen einberufen werden.

### Prüfungstermin

Die Gläubiger, die eine bis zum Stichtag der Insolvenzeröffnung begründete Forderung haben, können diese zu der beim Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter geführten Insolvenztabelle anmelden. Im Prüfungstermin, der meist mit dem Berichtstermin verbunden wird, werden diese Anmeldungen geprüft und die Forderungen entweder zur Tabelle festgestellt oder bestritten. Gläubiger, die ein Bestreiten nicht akzeptieren, müssen dies durch Klage klären lassen. Die Insolvenztabelle ist bei Abschluss des Verfahrens die Grundlage der Verteilung an die Gläubiger.

### Gläubigerausschuss

Der Gläubigerversammlung obliegt auch die Entscheidung, einen Gläubigerausschuss einzusetzen, meist bestehend aus drei oder fünf Mitgliedern. Dies erfolgt in der Regel nur in größeren Verfahren. Dem Gläubigerausschuss obliegt es, den Insolvenzverwalter in seiner Geschäftsführung zu unterstützen und zu überwachen. Er kann Entscheidungen treffen, die ansonsten der Gläubigerversammlung vorbehalten wären.

### Betriebsfortführung

Die nach Möglichkeit immer angestrebte Fortführung des Geschäftsbetriebs soll den Gesamtwert des lebenden Unternehmens erhalten. Der Insolvenzverwalter muss dann aber die damit verbundenen Kosten (Miete, Gehälter, usw.) aus der Insolvenzmasse zahlen. Er wird deshalb für das Unternehmen nur Verträge abschließen, die er erfüllen kann. Dies gibt aber auch den Geschäftspartnern recht hohe Sicherheit, nach Insolvenzeröffnung das Unternehmen weiter beliefern zu können.

Von vertraglichen Beziehungen, die für das Unternehmen nicht rentabel sind, kann und wird sich der Insolvenzverwalter trennen.

### Insolvenzplan

Wenn sich herausstellt, dass das Unternehmen selbst wieder lebensfähig gemacht werden kann, gibt ein Insolvenzplan die Möglichkeit, den Unternehmensträger (den Einzelunternehmer, die GmbH, die AG) zu sanieren und zu erhalten (hierzu s. unten).

### Übertragende Sanierung

Eine Weiterführung des Betriebs ist auch in der Weise möglich, dass die hierzu benötigten Maschinen, Werkzeuge, Material als Gesamtheit auf einen anderen Rechtsträger übertragen werden, der auch die für die Weiterführung benötigten Mitarbeiter und vertraglichen Beziehungen übernimmt. Als Übernehmer kommen Mitbewerber in Frage oder branchenfremde Investoren. Oft wird hierfür eine Auffanggesellschaft gegründet, sei es von Mitarbeitern des Insolvenzunternehmens, von Dritten oder auch aus dem

Umfeld des bisherigen gescheiterten Unternehmers.

### **Verkauf von Betriebsteilen**

Wenn nur einzelne Betriebsteile des Unternehmens wirtschaftlich betrieben werden können, wird der Insolvenzverwalter versuchen, jene beispielsweise an Konkurrenzunternehmen zu veräußern, die ihr Sortiment erweitern wollen.

### **Verwertung**

Soweit Vermögensgegenstände für eine Betriebsfortführung nicht benötigt werden oder wenn eine Betriebsfortführung nicht möglich ist, wird der Insolvenzverwalter diese Einzelverwerten und verkaufen, um aus den Erlösen die Gläubiger zumindest teilweise befriedigen zu können.

Der Insolvenzverwalter wird die Forderungen einziehen, welche das Unternehmen gegen Dritte hat.

Aufgabe des Insolvenzverwalters ist weiter, insolvenzspezifische Ansprüche, insbesondere Anfechtungsansprüche zu realisieren. Dies dient der Gleichbehandlung aller Gläubiger, indem zum Beispiel Zahlungen an einzelne Gläubiger, die kurz vor dem Insolvenzantrag erfolgt sind, zurückgeholt werden, um die entsprechenden Gelder an alle Gläubiger verteilen zu können.

### **Verteilung, Abschluss**

Von den Erlösen, die der Insolvenzverwalter aus der Betriebsfortführung, der Übertragung von Betriebsteilen, dem Verkauf einzelner Vermögensgegenstände und aus sonstigen Verwertungsmaßnahmen erzielt hat,

sind vorab die Kosten des Insolvenzverfahrens zu begleichen, also die Gerichtskosten und die Vergütungen des Insolvenzverwalters/Sachwalters und gegebenenfalls des Gläubigeraussschusses.

Aus den dann verbleibenden Mitteln sind die Masseverbindlichkeiten zu bezahlen, also die Verbindlichkeiten, die der Insolvenzverwalter nach Insolvenzeröffnung begründet hat oder die er erfüllen muss (zum Beispiel Löhne, neue Materiallieferung, Versicherungen, Miete usw.).

Was dann übrig bleibt, wird auf alle Gläubiger, deren Forderungen zur Insolvenztabelle festgestellt wurden, gleichmäßig entsprechend der Höhe der festgestellten Forderung verteilt (Quote).

Das Insolvenzverfahren endet, wenn das gesamte Vermögen verwertet und alle Rechtsangelegenheiten erledigt sind. Das kann sich, insbesondere wenn Prozesse zu führen sind, über mehrere Jahre hinziehen.



„Es ist keine Schande externen Sachverständigen in das Unternehmen zu holen, um so Schwachstellen und Risiken zu erkennen, Chancen zu nutzen und damit den Ertrag langfristig zu sichern.“

Jürgen Zuschke  
Leiter Geschäftsbereich Beratung  
Ellipsis Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH

## Das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsinstrument

Wichtige Ziele der Insolvenzordnung sind seit Einführung des ESUG in 2012 verstärkt die Sanierung der Unternehmen und die Förderung der Gläubigerautonomie. Ein Instrument zur Verwirklichung dieser Ziele ist der Insolvenzplan, der die Sanierung eines Unternehmens und zwar des Unternehmensträgers in Abweichung von den sonstigen Vorschriften der Insolvenzordnung vorsieht.

Auf das Wesentliche beschränkt, beinhaltet ein Insolvenzplan den Verzicht der Gläubiger auf einen meist erheblichen Teil derer Forderungen gegen Zahlung einer Quote und damit die Entschuldung des Unternehmensträgers. Durch einen Insolvenzplan können aber auch Rechtsverhältnisse gestaltet und in Gesellschafterrechte eingegriffen werden.

In der Praxis setzt dieser Weg voraus, dass das Unternehmen in sich gesund ist, also wesentlich durch äußere Einwirkung (z. B. Insolvenz eines Kunden) zahlungsunfähig wurde. Dies beinhaltet das Vorhandensein eines zuverlässigen Mitarbeiterstamms, eines marktfähigen Produkts mit hinreichenden Absatzmöglichkeiten und einer zuverlässigen und kompetenten Geschäftsführung, wobei letztere u. U. ersetzbar oder ergänzbar ist.

Vorteil des Insolvenzplans ist, dass bestehende langfristige Kundenverträge erhalten bleiben und Neuvergaben vermieden werden, dass Genehmigungen und Zertifikate erhalten bleiben und dass Bekanntheitsgrade am Markt nicht wesentlich gemindert werden. Ein Plan ist im Falle der Sanierungsfähigkeit äußerst effektiv, um eine schnellstmögliche Sanierung des Unternehmens unter gleichzeitig geringstmöglicher Belastung der Gläubiger zu erreichen.

Zu erwähnen ist, dass im Freistaat Sachsen die Möglichkeiten des Planverfahrens durch ein Sonderprogramm „Neustarthilfe“ der SAB Sächsische Aufbaubank effektiv und aktiv unterstützt werden.

### Inhalt des Insolvenzplans

Ein Insolvenzplan kann sowohl vom Schuldner als vom Insolvenzverwalter vorgelegt werden.

Im **darstellenden Teil** wird die Situation des Unternehmens geschildert und als Kernpunkt des Plans in einer vergleichenden Darstellung ermittelt, welche Befriedigung die Gläubiger im Falle der Zerschlagung des Unternehmens in der Regelinsolvenz zu erwarten haben und wie das Ergebnis des Plans sein wird. Dabei werden in aller Regel die Gläubiger durch den Plan besser gestellt.

Im **gestaltenden Teil** wird durch gestaltende Regelungen das Ergebnis des Plans festgelegt. Dabei können nach frei wählbaren, aber objektifizierbaren Kriterien Gläubigergruppen gebildet werden, für die jeweils abweichende Regelungen gelten können.

### Verfahren

Der vorgelegte Insolvenzplan unterliegt einer Vorprüfung durch das Gericht. Danach ist er Gegenstand eines Erörterungs- und Abstimmungstermins. Das Stimmrecht der erschienenen oder durch Vollmacht vertretenen Gläubiger ist festzustellen. Die Abstimmung erfolgt in Gruppen, wobei Kopf- und Summenmehrheit erforderlich ist. Die fehlende Zustimmung einzelner Gruppen kann durch das Gericht ersetzt werden.

Nach Annahme des Plans durch die Gläubigerversammlung ist die Bestätigung durch das Gericht erforderlich. Die anschließende Aufhebung des Insolvenzverfahrens setzt voraus, dass die Masseverbindlichkeiten aus dem Insolvenzverfahren befriedigt oder gesichert sind.

### Wirkung des Plans

Mit Rechtskraft der Planbestätigung treten die im Plan genannten Wirkungen gegenüber allen Gläubigern ein, unabhängig davon, ob sie sich am Insolvenzverfahren beteiligt oder an der Abstimmung über den Plan teilgenommen haben.

## Insolvenzordnung – wesentliche Inhalte

Ziel der Insolvenzordnung ist es, die Gläubiger in einem vorgegebenen Verfahren unter gerichtlicher Aufsicht so weit wie möglich zu befriedigen. Für ein insolventes Unternehmen kann das Verfahren entweder zur Sanierung oder zur Liquidation führen.

Die Insolvenzordnung sieht dafür neben anderen **zwei verschiedene Hauptverfahren** vor:

### REGELINSOLVENZVERFAHREN

**1** Ein Antrag kann entweder vom Schuldner oder vom Gläubiger beim zuständigen Amtsgericht gestellt werden, und zwar dann, wenn der Schuldner zahlungsunfähig ist. Für juristische Personen (GmbH; AG) ist auch die Überschuldung ein Antragsgrund, wenn eine Fortführung des Betriebes nicht mehr wahrscheinlich ist.

Der weitere Insolvenzgrund der **drohenden** Zahlungsunfähigkeit ermöglicht dem dann allein antragsberechtigten Schuldner eine frühzeitige Antragstellung, was die Sanierungschancen erhöht und u. U. den Weg zur Eigenverwaltung unter Aufsicht eines Sachwalters eröffnet.

**2** Nach Antragstellung prüft ein Sachverständiger für das Gericht, ob genug Vermögen (wie Geld, Maschinen oder Fahrzeuge) vorhanden sind, um zumindest die Verfahrenskosten zu decken. Erst danach wird das Verfahren eröffnet und ein Insolvenzverwalter bestellt.

Das Gericht wird auf Antrag die Eigenverwaltung unter Bestellung eines Sachwalters zur Kontrolle anordnen, wenn hierdurch die Aussicht auf Sanierung besteht. In diesem Falle nimmt der Schuldner in Abstimmung mit dem Sachwalter die Aufgaben des Insolvenzverwalters wahr.

**3** Spätestens drei Monate nach Insolvenzeröffnung muss der Insolvenzverwalter einen Bericht über die finanzielle Situation und die Chancen der Fortführung des Unternehmens im sog. Berichtstermin vorlegen. Die Gläubigerversammlung entscheidet daraufhin, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll.

**4** Entscheiden die Gläubiger, das Unternehmen zu sanieren, kann vom Schuldner oder vom Insolvenzverwalter ein Insolvenzplan vorgelegt werden.

**5** Gläubiger, die Sicherheiten erhalten haben (wie Sicherungseigentum an Fahrzeugen oder Maschinen), dürfen diese nicht einfach aus dem Unternehmen abziehen. Die Rechte dieser gesicherten Gläubiger können zugunsten der Fortführung des Unternehmens eingeschränkt werden!

### VEREINFACHTES INSOLVENZVERFAHREN

**1** Das vereinfachte Insolvenzverfahren kann von natürlichen Personen beantragt werden, die niemals selbständig wirtschaftlich tätig waren („Verbraucher“) oder deren Vermögensverhältnisse nach Beendigung einer solchen Tätigkeit überschaubar sind.

Zunächst muss der Schuldner versuchen, sich mit den Gläubigern außergerichtlich zu einigen. Unterstützung muss er sich dabei von einer Schuldnerberatungsstelle, einem Rechtsanwalt, Notar oder Steuerberater einholen, die ihm auch eine Bescheinigung über einen erfolglosen Schuldenbereinigungsversuch ausstellen.

**2** Scheitert die außergerichtliche Einigung, kann der Schuldner einen Antrag auf Eröffnung des gerichtlichen Verbraucherinsolvenzverfahrens stellen. Gleichzeitig ist der Antrag auf Erteilung von Restschuldbefreiung zu stellen. Auf Antrag werden dem Schuldner, dessen Vermögen zur Deckung der im Verfahren entstehenden Kosten nicht ausreicht, die Verfahrenskosten gestundet.

**3** In einem nächsten Schritt kann ein gerichtliches Schulden-Bereinigungsverfahren durchgeführt werden. Zu diesem Zweck hat der Schuldner mit seinem Insolvenzantrag einen Schuldenbereinigungsplan einzureichen. Stimmen einzelne Gläubiger dem Schuldenbereinigungsplan nicht zu, kann deren Zustimmung durch das Gericht ersetzt werden, d.h. der Plan wird trotzdem wirksam. Voraussetzung dafür ist, dass die Gläubiger nicht schlechter stehen als bei Durchführung eines Insolvenzverfahrens!

**4** Kommt keine Einigung zustande oder verzichtet das Gericht auf einen Einigungsversuch, wird das vereinfachte Insolvenzverfahren eröffnet. Dieses wird in der Regel schriftlich durchgeführt. Der Insolvenzverwalter verwertet vorhandene Vermögenswerte, soweit jene nicht für den allgemeinen Lebensunterhalt unpfändbar sind (z. B. Wohnungseinrichtung, Hausrat, persönliche Dinge). Der Schuldner hat den pfändbaren Anteil seines Einkommens an den Insolvenzverwalter abzuführen.

**6** Haben sich die Gläubiger dafür entschieden, dass das Unternehmen nicht fortgeführt, sondern liquidiert werden soll, erhalten alle Gläubiger aus dem Verkauf der verbleibenden Unternehmenswerte auf deren nicht durch Sicherheiten gedeckte Forderung eine gleich hohe Quote.

**5** Will der Schuldner selbständig tätig sein, kann der Insolvenzverwalter diese Tätigkeit freigeben, so dass der Schuldner außerhalb des Insolvenzverfahrens auf eigene Rechnung und Verantwortung versuchen kann, eine neue Existenz aufzubauen.

### **Restschuldbefreiung**

Sowohl der Verbraucher wie auch der (ehemalige) Einzelunternehmer können gleichzeitig mit dem Insolvenzantrag Restschuldbefreiung beantragen. Dann schließt sich an das eigentliche Insolvenzverfahren die Wohlverhaltensperiode an, die in der Regel sechs Jahre dauert, gerechnet ab Eröffnung des Insolvenzverfahrens.

In dieser Zeit muss der Schuldner den gesetzlich festgelegten - also pfändbaren - Teil seines Einkommens an den Insolvenzverwalter abführen, der die nach Deckung der Verfahrenskosten verbleibenden Erlöse an die Gläubiger quotenmäßig weiterleitet. Der Schuldner muss dem Gericht und dem Insolvenzverwalter jeden Arbeits- und Ortswechsel anzeigen und sich um eine zumutbare Beschäftigung bemühen. Verstößt der Schuldner gegen diese Pflichten, kann er vom Gericht unter bestimmten Voraussetzungen von der Restschuldbefreiung ausgeschlossen werden. Erst nach Ablauf der Wohlverhaltensphase erteilt das Gericht durch Beschluss die Befreiung von allen restlichen Verbindlichkeiten. Die Gläubiger können dann wegen ihrer vor Insolvenzeröffnung erworbenen Forderungen nicht mehr gegen den Schuldner vollstrecken.

## Fachbegriffe „Insolvenz“

### Zahlungsunfähigkeit

§ 17 InsO

Allgemeiner Grund für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Unternehmer (Schuldner) ist nicht mehr in der Lage, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Er ist auch nicht mehr in der Lage, kurzfristige Geldmittel (z. B. Bankkredit) zu beschaffen, um seine Zahlungsunfähigkeit wiederherzustellen.

### Insolvenzantragspflicht

z. B. § 64 GmbH-Gesetz

Grundsätzlich besteht keine allgemeine Verpflichtung der Antragsberechtigten, einen Insolvenzantrag zu stellen. Etwas anderes gilt bei juristischen Personen (z. B. AG, GmbH) und Gesellschaften, bei denen kein Gesellschafter eine natürliche Person ist (z. B. GmbH & Co KG). Hier enthalten die jeweiligen Spezialgesetze Antragspflichten. So ist nach § 64 GmbH-Gesetz der Geschäftsführer verpflichtet, spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit den Antrag zu stellen.

### Drohende Zahlungsunfähigkeit

§ 18 InsO

Unternehmer ist voraussichtlich nicht mehr in der Lage, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Auf Grundlage der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben deutet alles darauf hin, dass er mit großer Wahrscheinlichkeit zahlungsunfähig wird. Mit diesem Eröffnungsgrund soll im Interesse der Sanierung erhaltenswerter Unternehmen die Verfahrenseröffnung vorverlagert werden. Anders als bei „Zahlungsunfähigkeit“ und „Überschuldung“ kann der Insolvenzantrag nur vom Unternehmer (Schuldner) selbst gestellt werden.

### Insolvenzmasse

§ 35 InsO

Hierunter versteht man das gesamte Vermögen, welches dem Unternehmer (Schuldner) zur Zeit der Eröffnung des Verfahrens gehört bzw. das er während des Verfahrens erlangt. Die Insolvenzmasse dient der gemeinschaftlichen Befriedigung aller Gläubiger, die zum Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens einen Vermögensanspruch gegen den Schuldner haben.

### Überschuldung

§ 19 InsO

Eröffnungsgrund für juristische Personen (z. B. GmbH) und ihnen gleichgestellte Vermögensträger, d.h. Gesellschaften, bei denen kein Gesellschafter eine natürliche Person ist (z.B. GmbH und KG). In diesem Fall deckt das Vermögen des Unternehmens die Verbindlichkeiten nicht mehr. Grundlage bildet eine Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva sowie eine Fortführungsprognose. Ist die Fortführung überwiegend wahrscheinlich, so sind bei der Vermögensbewertung keine Liquidationswerte, sondern Fortführungswerte zugrunde zu legen.

### Insolvenzplan

§ 127 InsO

Ziel des Insolvenzplans ist, wie auch sonst im Insolvenzverfahren, die Insolvenzgläubiger bestmöglich zu befriedigen und ggf. das Unternehmen zu sanieren. Zur Vorlage eines Insolvenzplans sind der Schuldner und der Insolvenzverwalter berechtigt, wobei Letzterer auch von der Gläubigerversammlung mit der Planaufstellung beauftragt werden kann. Von der Zielrichtung lassen sich folgende Insolvenzpläne unterscheiden:

1. Sanierungsplan: Wiederherstellung der Ertragskraft des schuldnerischen Unternehmens
2. Übertragungsplan: Verkauf des Unternehmens
3. Liquidationsplan: Verwertung einzelner Vermögensgegenstände des Unternehmens

Quelle: Dr. Klaus Wimmer, Alexander Stenner: Lexikon des Insolvenzrechts, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel 1999.



# Förderung

## Ein Überblick – über Unternehmenslebenszyklus

Sowohl junge Unternehmen als auch länger bestehende Betriebe haben in ihrer Entwicklung mehr oder weniger ernste Schwierigkeiten zu überwinden. Rückläufige Nachfrage, verspätete Anpassungen der Unternehmensstruktur, schleppende Zahlungseingänge und Forderungsausfälle sind nur einige Beispiele für die auftretenden Probleme.

In vielen Fällen kann jedoch durch rechtzeitiges Gegensteuern und fachkundige Hilfe eine Krise bewältigt und die Existenz des Unternehmens und die damit verbundenen Arbeitsplätze gesichert werden.

Die nachfolgende Darstellung vermittelt einen Überblick an Förderangeboten (Auswahl)

Gründung	Wachstum   Entwicklung	Krisensituation	Insolvenz   Neustart
GRW – Investitionszuschuss   GRW – Darlehen			
Mikrodarlehen			
ERP-Kapital für Gründung			
ERP-Startgeld			
ERP-Gründerkredit Universell			
	ERP-Unternehmerkredit		
Bürgschaften   Beteiligungen			
Gründungs- und Wachstumsfinanzierung   <b>Liquiditätshilfedarlehen</b> (GuW)			
Beratung   Coaching			
E-Business   Informationssicherheit			
Markteinführung innovativer Produkte			
Innovationsprämie			
Technologiegründer-Stipendium	FuE-Projektförderung	<b>BeratungsZentrum Konsolidierung (BZK)</b>	
	Transferförderung	<b>Rettung und Umstrukturierung</b>	
	Messeförderung		<b>Krisenbewältigung und Neustart (KUNST)</b>
Energie- und Rohstoffeffizienz		<b>Runder Tisch   Turn-Around Beratung</b>	
Umweltmanagement   Energiemanagement			

Ein Rechtsanspruch auf Förderung besteht nicht.

## BeratungsZentrum Konsolidierung (BZK)

Beraten werden Unternehmen unabhängig von Größe und Branche, die sich in wirtschaftlichen Ausnahmesituationen befinden. Das BZK unterstützt bei der Erstellung von Unternehmenskonzepten für den Weg aus der Krise durch Analyse der wirtschaftlichen Lage und bei der Erarbeitung einer Lösungsstrategie unter Einbeziehung weiterer Beteiligter (Kreditinstitute, Berater etc.). Im Konsolidierungsprozess kann die Moderation oder Vermittlung, unter anderem auch bei Diskrepanzen zwischen Unternehmen und Gläubigern oder mit sonstigen Fördermittelgebern, übernommen werden.

### Programm zur Rettung und Umstrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Schwierigkeiten (RuB)

Ziel ist die Konsolidierung bzw. Sanierung von in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Erhaltung von Standort, Knowhow und Arbeitsplätzen in Sachsen. Es können folgende Vorhaben gefördert werden:

1. vorübergehende Stützung der Liquidität in der Regel bis zur Erstellung eines Umstrukturierungskonzeptes (Rettungsbeihilfe)
2. Finanzierung von Maßnahmen zur leistungswirtschaftlichen und finanziellen Unternehmensumstrukturierung (Umstrukturierungsbeihilfe)

Folgende Kosten sind förderfähig:

- zu 1. Kosten für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes bis zur Erstellung des Umstrukturierungsplanes (z. B. für Wareneinkauf und für Personal)
- zu 2.: zusätzlich zu 1. Umstrukturierungskosten (z. B. Vergleiche mit Lieferanten, Kosten der Schließung von Teilbereichen oder die Umstellung von Betriebsabläufen)

Nicht förderfähig sind:

- Zins und Tilgung, sowie die Ablösung von Bankkrediten (auch nicht im Rahmen von Vergleichen)
- Steuern und öffentliche Abgaben
- Entnahmen/Leistungen an die Inhaber/Gesellschafter (auch stille Gesellschafter)
- Investitionen und Ausweitung der Geschäftstätigkeit

Die Ausreichung dieser Beihilfen erfolgt als Darlehen (Anteilsfinanzierung), welches in der Regel mindestens 20.000 Euro, maximal jedoch 500.000 Euro beträgt. Folgende Sicherheiten sind zu stellen: persönliche Haftung der Inhaber/Gesellschafter obligatorisch (Bürgschaft mit notariellem Schuldanerkenntnis mit Zwangsvollstreckungsunterwerfung); weiterhin freies Anlagevermögen, sonstige Drittsicherheiten.

### Hinweise:

1. Vor Inanspruchnahme sind alle anderen geltenden Fördermöglichkeiten auszus schöpfen (Subsidiaritätsprinzip).
2. Die Beihilfen sind auf das unbedingt notwendige Maß zu beschränken.
3. Die Gesellschaft(er), die Hausbank(en) und weitere an der Finanzierung des Unternehmens Beteiligte haben zusätzlich zu ihrem bisherigen Engagement zur Deckung des Finanzierungsbedarfes beizutragen.
4. Bei Umstrukturierungsbeihilfen ist die Vorlage eines Umstrukturierungskonzeptes notwendig. Es müssen ein Maßnahmenplan zur Wiedererreichung der langfristigen Rentabilität und Ausgleichsmaßnahmen zur Reduzierung der Kapazitäten enthalten sein.
5. Die Förderung ist einmalig.

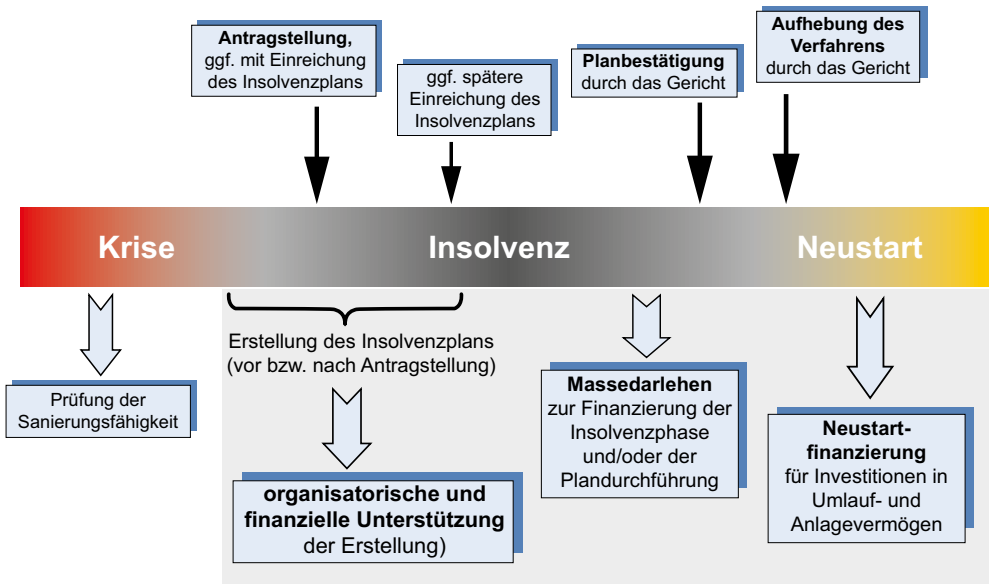
## Krisenbewältigung und Neustart (KUNST)

Das Förderprogramm richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen, bei denen die Insolvenz ansteht, die jedoch sanierungsfähig sind und damit gute Aussichten auf eine Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren und darüber hinaus im Rahmen eines Insolvenzplanes haben. Dabei stehen folgende Instrumente zur Verfügung:

1. Anteilige Übernahme der Kosten zur Erstellung eines Insolvenzplans in Form einer nicht rückzahlbaren Zuwendung in Höhe von 50 Prozent der Planerstellungskosten, maximal 10.000 Euro.

2. Nach Vorlage eines bestätigten Insolvenzplanes die anteilige Finanzierung von Neu- bzw. Ersatzinvestitionen sowie Auftragsfinanzierungen, die der Existenzfestigung und Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit dienen. Darlehenshöhe in der Regel mindestens 25.000 Euro, maximal 1 Million Euro, jedoch maximal 80 Prozent des Gesamtbedarfes. Persönliche Haftung der Inhaber/ Gesellschafter (Bürgschaft mit notariellem Schuldanerkenntnis mit Zwangsvollstreckungsunterwerfung), ansonsten freies Anlagevermögen, sonstige Drittsicherheiten als Sicherheiten.

**Hinweis:** Soweit die Komplementärfinanzierung des Insolvenzplanes aus Vermögenswerten des insolventen Unternehmens finanziert werden soll, ist der Antrag auf Zuwendung zu den Planerstellungskosten im vorl. und eröffneten Insolvenzverfahren durch den Insolvenzverwalter zu stellen.



## Beratungsprogramme in Krisensituationen

Nicht jeder, der die ersten Signale einer Krise in seinem Unternehmen wahrnimmt, kann aus eigener Kraft die Wende einleiten. Oft ist der Druck von außen zu stark, um noch ein nachhaltig wirksames Krisenmanagement einleiten zu können. Aber auch wenn Sie gegenwärtig nicht von einer Krise bedroht sind, sollten Sie wissen, wie Sie unterstützt werden können.

Unter bestimmten Voraussetzungen kann der Einsatz von fachkundigen Beratern gefördert werden. Je nach Krisensituation kommen folgende Programme in Betracht:

- Runder Tisch (KfW)
- Betriebsberatung/Coaching (SAB)
- Turn Around Beratung (KfW)

	Runder Tisch	Betriebsberatung/ Coaching	Turn-Around Beratung
Inhalt/ Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung von KMU in wirtschaftlichen Schwierigkeiten</li> <li>▪ Erstellung einer Schwachstellenanalyse</li> <li>▪ Unterbreitung von Lösungsvorschlägen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung und Coaching zur Unternehmensführung bzw. Erschließung ausländischer Märkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterentwicklung und Umsetzung von Maßnahmen aus einer Schwachstellenanalyse zur Wiederherstellung der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit</li> </ul>
Förderkonditionen	Aufwandsentschädigung: 160 Euro pro TW maximal 10 TW	40/50 <sup>1</sup> Prozent Zuschuss; Bemessungsgrenze für ein TW maximal 700 Euro netto	bis zu 75 Prozent Zuschuss; maximales Nettohonorar 8.000 Euro
Antrag	über Regionalpartner bei KfW	über SAB oder Qualitätssicherer	über Regionalpartner bei KfW
Beratungszeitraum	maximal 6 Monate ab Zusage der KfW	mindestens 5 TW; maximale förderfähige Ausgaben 16/20 TEUR pro Kalenderjahr <sup>2</sup>	max. 6 Monate ab Zusage der KfW

<sup>1</sup> ohne/mit Qualitätssicherer

<sup>2</sup> höherer Betrag für Außenwirtschaft/Unternehmensnachfolge

# Ihre Ansprechpartner in Dresden

## Landeshauptstadt Dresden

### Heike Licht

Amt für Wirtschaftsförderung/Abt. Wirtschaftsservice  
Ammonstraße 74 (WTC), 01067 Dresden,

Tel. | Fax: (0351) 48887-87 | 48887-23

E-Mail: [wirtschaftsservice@dresden.de](mailto:wirtschaftsservice@dresden.de)

Internet: [www.dresden.de/wirtschaftsservice](http://www.dresden.de/wirtschaftsservice)

- ⇒ Kontinuierliche Beratung für in Dresden ansässige Unternehmen; Unterstützung bei der Erarbeitung von Konzepten zur Konsolidierung und Beratung zur Einbeziehung von staatlichen Finanzhilfen; Unterstützung bei Verhandlungen zur Ratenzahlung, Stundung oder Erlass von Steuer-, Beitrags- bzw. Gebührenschulden in öffentlichen Abgabeverfahren

## Handwerkskammer Dresden

### Andreas Leidig

Am Lagerplatz 8, 01099 Dresden

Tel. | Fax: (0351) 46409-35 | 46409-32

E-Mail: [wirtschaft@hwk-dresden.de](mailto:wirtschaft@hwk-dresden.de)

Internet: [www.hwk-dresden.de](http://www.hwk-dresden.de)

- ⇒ Runder Tisch zur Betreuung gefährdeter Unternehmen; Statusermittlung; Erarbeitung von Lösungsansätzen zur Überwindung bei Zahlungsschwierigkeiten; Vermittlung und Moderation von Gesprächen mit Banken und Gläubigern; Betriebswirtschaftliche Beratung, Turn-Around-Beratung; begleitende Beratung zur Konsolidierung; Umsetzung von Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Gesundung

## Sächsische Aufbaubank – Förderbank

### Ronny Schmidt

BKZ - Beratungszentrum Konsolidierung

Pirnaische Straße 9, 01069 Dresden

Tel. | Fax: (0351) 491018-58 | 4910218-58

Email: [ronny.schmidt@sab.sachsen.de](mailto:ronny.schmidt@sab.sachsen.de)

Internet: [www.sab.sachsen.de](http://www.sab.sachsen.de)

- ⇒ Beratungszentrum Konsolidierung; Rettungs- und Umstrukturierungsbeihilfen; Bürgschaften (Hausbankverfahren); Betreuung von Insolvenzplanverfahren (Zuschüsse zur Planerstellung, Massendarlehen und Neustartfinanzierung)

## Forum Insolvenzrecht e.V.

### Helgi Heumann

Königsbrücker Str. 33, 01099 Dresden

Tel. | Fax: (0351) 8115-00 | 81150-50

Email: [info@foruminsolvenz.net](mailto:info@foruminsolvenz.net)

Internet: [foruminsolvenz.net](http://foruminsolvenz.net)

- ⇒ Das Forum Insolvenzrecht ist eine bundesweite Allianz von 30 erfahrenen qualitätsorientierten Insolvenzrechtsexperten. Der Schwerpunkt liegt auf dem Erhalt und der Sanierung von Unternehmen und dem Erhalt von Arbeitsplätzen.

## Industrie- und Handelskammer Dresden

### Manuela Gogsch

Langer Weg 4, 01239 Dresden

Tel. | Fax: (0351) 2802-133 | 2807-133

E-Mail: [service@dresden.ihk.de](mailto:service@dresden.ihk.de)

Internet: [www.dresden.ihk.de](http://www.dresden.ihk.de)

- ⇒ Runder Tisch zur Betreuung gefährdeter Unternehmen; Statusermittlung, Erarbeitung von Lösungsansätzen zur Überwindung bei Zahlungsschwierigkeiten; Vermittlung und Moderation von Gesprächen mit Banken und Gläubigern; Turn-Around-Beratung; begleitende Beratung zur Konsolidierung, Umsetzung von Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Gesundung

## Ellipsis

### Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH

#### Jürgen Zuschke

Otto-Mohr-Str. 9, 01237 Dresden

Tel. | Fax: (0351) 41750-54 | 41750-59

E-Mail: [jueergen.zuschke@ellipsis.de](mailto:jueergen.zuschke@ellipsis.de)

Internet: [www.ellipsis.de](http://www.ellipsis.de)

- ⇒ Ansprechpartner für geförderte Beratung; wir setzen in Beratungsprojekte nur unabhängige Unternehmensberater ein; wir stellen sicher, dass für Ihre Vorhaben nur geeignete Berater mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz eingesetzt werden. Selbstverständlich können auch Sie Berater vorschlagen. Wir prüfen diese vor einem Einsatz entsprechend unserer Qualitätskriterien.

## Creditreform Dresden Aumüller KG

### Thomas Schulz

Augsburger Str. 3, 01309 Dresden

Tel. | Fax: (0351) 44445-00 | 44445-99

E-Mail: [auskunft@dresden.creditreform.de](mailto:auskunft@dresden.creditreform.de)

Internet: [www.dresden-creditreform.de](http://www.dresden-creditreform.de)

- ⇒ Wirtschaftsauskünfte für Kreditgeber, Lieferanten und Auftragnehmer zur Absicherung von Entscheidungen; durch umfassende aktuelle und exakte Berichterstattung Vertrauen schaffen; direkte Kontaktaufnahme zu Creditreform und zeitnahe Informationen durch den Unternehmer – nicht erst im Krisenfall

Ihre Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Herausgeber:

Kommunalforum für Wirtschaft und Arbeit Dresden  
Amt für Wirtschaftsförderung | Abt. Wirtschaftsservice  
World-Trade-Center  
Ammonstraße 74 | 01067 Dresden  
Tel.: 0351 4888787 | Fax: 0351 4888722  
E-Mail: [wirtschaftsservice@dresden.de](mailto:wirtschaftsservice@dresden.de)  
Internet: [www.dresden.de/wirtschaftsservice](http://www.dresden.de/wirtschaftsservice)

März 2015

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

