

# Handbuch AKBiS

Version 1.0

19.12.2017

The logo for AKBiS features the text 'AKBiS' in a bold, blue, sans-serif font. The letters 'A', 'K', and 'S' are significantly larger than the letters 'B' and 'i'. A thick blue horizontal line is positioned below the text, starting from the left edge of the page and extending to the right. A thin blue diagonal line starts from the left edge of the page and slopes upwards to meet the top of the letter 'A'.

AKBiS - Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten

## Inhalt

|  |        |
|--|--------|
| Anlagenverzeichnis .....   | IV     |
| Abbildungsverzeichnis .....  | V      |
| Tabellenverzeichnis .....  | VI     |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | VII    |
| 1 Vorwort .....  | - 1 -  |
| 2 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit/ Liquiditätsstatus .....         | - 3 -  |
| 3 Auftrag und Auftragsdurchführung .....   | - 6 -  |
| 4 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen .....                          | - 9 -  |
| 5 Analyse der Unternehmenslage .....   | - 10 - |
| 5.1 Interne Unternehmensverhältnisse (Stärken/Schwächen) .....                   | - 10 - |
| 5.1.1 Finanzwirtschaftliche Verhältnisse .....                                   | - 10 - |
| 5.1.2 Leistungswirtschaftliche Verhältnisse .....                                | - 20 - |
| 5.1.3 Personalwirtschaftliche Verhältnisse .....                                 | - 32 - |
| 5.1.4 Analyse der rechtlichen Verhältnisse und der laufenden Verträge .....      | - 41 - |
| 5.1.5 Standortanalyse .....  | - 43 - |
| 5.1.6 Unternehmerpersönlichkeit und familiäre Verhältnisse .....                 | - 52 - |
| 5.1.7 IT-Sicherheit .....  | - 53 - |
| 5.1.8 Digitalisierung und Innovation .....                                       | - 58 - |
| 5.2 Zusammenfassende Darstellung der Analyse der internen Unternehmenslage ..... | - 61 - |
| 5.3 Externe Unternehmensverhältnisse (Chancen/Risiken) .....                     | - 62 - |
| 5.3.1 Allgemeine konjunkturelle Lage .....                                       | - 62 - |
| 5.3.2 Branchenentwicklung .....  | - 63 - |
| 5.4 Darstellung der Unternehmenslage anhand einer SWOT-Analyse .....             | - 67 - |
| 6 Ermittlung des Krisenstadiums .....  | - 69 - |
| 6.1 Strategiekrise .....   | - 70 - |
| 6.1.1 Feststellung .....   | - 70 - |
| 6.1.2 Ursache .....  | - 73 - |
| 6.2 Erfolgs- / Ertragskrise .....  | - 74 - |
| 6.2.1 Feststellung .....   | - 74 - |
| 6.2.2 Ursache .....  | - 75 - |
| 6.3 Liquiditätskrise .....   | - 76 - |
| 6.3.1 Feststellung .....   | - 76 - |

|       |   |         |
|-------|---|---------|
| 6.3.2 | Ursache.....  | - 77 -  |
| 6.4   | Feststellung der Insolvenzreife.....                                | - 78 -  |
| 6.5   | Feststellung der Insolvenzgründe.....                               | - 78 -  |
| 6.5.1 | Zahlungsunfähigkeit.....  | - 78 -  |
| 6.5.2 | Drohende Zahlungsunfähigkeit.....                                   | - 83 -  |
| 6.5.3 | Überschuldung.....  | - 84 -  |
| 7     | Ziele der Unternehmensentwicklung und Erstellung des Leitbilds..... | - 88 -  |
| 8     | Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise.....                | - 90 -  |
| 8.1   | Finanzwirtschaftliche Maßnahmen.....                                | - 92 -  |
| 8.2   | Leistungswirtschaftliche Maßnahmen.....                             | - 98 -  |
| 8.3   | Personalwirtschaftliche Maßnahmen.....                              | - 105 - |
| 8.4   | Maßnahmen aufbauend auf den rechtlichen Verhältnisse.....           | - 107 - |
| 8.5   | Standortbedingte Maßnahmen.....                                     | - 108 - |
| 8.6   | Maßnahmen im Bereich Unternehmerverhältnisse.....                   | - 109 - |
| 8.7   | IT-Sicherheitsmaßnahmen.....  | - 110 - |
| 8.8   | Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen.....                     | - 113 - |
| 9     | Integrierte Planung.....  | - 116 - |
| 9.1   | Stundenverrechnungssatz.....  | - 116 - |
| 9.2   | Kapitaldienst.....  | - 118 - |
| 9.3   | Ganzheitlich Beratung zur Krisenüberwindung.....                    | - 122 - |
| 9.3.1 | Anforderungen.....  | - 123 - |
| 9.3.2 | Musterbeispiel für eine integrierte Planung.....                    | - 125 - |
| 9.3.3 | Zusammenfassungen der Planungsergebnisse.....                       | - 141 - |
| 9.4   | Krisentableau.....  | - 142 - |
| 10    | Schlussaussage.....   | - 143 - |
| 11    | Literaturverzeichnis.....   | - 144 - |

## Anlagenverzeichnis

|           |   |
|-----------|---|
| Anlage 1  | AKBiS Fragebogen  |
| Anlage 2  | AKBiS Bilanz- und GuV-Analyse (Liquiditätstool)               |
| Anlage 3  | AKBiS Insolvenzmerkblatt                                      |
| Anlage 4  | AKBiS Auftragsschreiben + Vollständigkeitserklärung           |
| Anlage 5  | AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten                            |
| Anlage 6  | AKBiS Personalaufnahmebogen                                   |
| Anlage 7  | AKBiS Abfrage zum aktuellen Stand der digitalen Kommunikation |
| Anlage 8  | AKBiS Zusammenfassende Analyse der internen Unternehmenslage  |
| Anlage 9  | AKBiS SWOT-Analyse  |
| Anlage 10 | AKBiS Krisentableau   |

## Abbildungsverzeichnis

|  |       |
|--|-------|
| Abbildung 1: Muster Anlage 4 „AKBiS Auftragsschreiben + Vollständigkeitserklärung“ ..... | 6 -   |
| Abbildung 2: Muster Anlage 1 „AKBiS Fragebogen“ .....                                    | 9 -   |
| Abbildung 3: Muster Anlage 5 „AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten“ .....                  | 9 -   |
| Abbildung 4: Beispielhafter Aufbau eines Betriebes anhand eines Organigramms .....       | 41 -  |
| Abbildung 5: Einsatz digitaler Medien in Handwerksbetrieben .....                        | 58 -  |
| Abbildung 6: Bedenken der Handwerksbetriebe zum Thema Digitalisierung .....              | 59 -  |
| Abbildung 7: Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung über Branchenentwicklungen..      | 65 -  |
| Abbildung 8: Grundlegender Aufbau einer SWOT-Analyse .....                               | 67 -  |
| Abbildung 9: Darstellung der Krisenarten und des Krisenverlaufs .....                    | 69 -  |
| Abbildung 10: Strategische Erfolgspotenziale eines Betriebes .....                       | 70 -  |
| Abbildung 11: Verfahren zum Nachweis der Zahlungsunfähigkeit .....                       | 82 -  |
| Abbildung 12: Maßnahmen der Krisenbewältigung im Zeitablauf .....                        | 91 -  |
| Abbildung 13: Merkmale der unterschiedlichen Krisenphasen .....                          | 91 -  |
| Abbildung 14: Potenzial-Aufwand Diagramm zur Maßnahmenauswahl .....                      | 98 -  |
| Abbildung 15: Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit .....                             | 110 - |
| Abbildung 16: Umsetzungsschritte eines marktorientierten Innovationsprozesses .....      | 113 - |
| Abbildung 17: Exemplarischer Rahmen eines Business model canvas .....                    | 114 - |
| Abbildung 18: Beispiel komprimierte Bilanz und Planbilanz .....                          | 126 - |
| Abbildung 19: Beispiel für eine Umsatzanalyse (Ermittlung der Saisonalität) .....        | 127 - |
| Abbildung 20: Prognose mit Hilfe der monatlichen Umsatzverteilung .....                  | 128 - |
| Abbildung 21: Beispiel für eine Umsatzplanung.....                                       | 129 - |
| Abbildung 22: Planung der Materialkosten .....   | 129 - |
| Abbildung 23: Planung der Kosten und Erträge .....                                       | 130 - |
| Abbildung 24: Vorlage zur Ermittlung der Privatentnahmen.....                            | 131 - |
| Abbildung 25: Planung von Tilgungsdarlehen.....  | 132 - |
| Abbildung 26: Annuitätendarlehen mit Ermittlung des Zinsanteils.....                     | 132 - |
| Abbildung 27: Darstellung der Liquiditätssituation hinsichtlich KK-Krediten .....        | 133 - |
| Abbildung 28: Ermittlung der Zahlungsströme aus der Geschäftstätigkeit .....             | 134 - |
| Abbildung 29: Ermittlung der abzuführenden Umsatzsteuer .....                            | 134 - |
| Abbildung 30: Sonstige Mittelzuflüsse .....  | 135 - |
| Abbildung 31: Schuldendienst .....   | 135 - |
| Abbildung 32: Sonstiger Mittelabfluss.....   | 136 - |
| Abbildung 33: Einkommens- /Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer .....                   | 136 - |
| Abbildung 34: Liquiditätsergebnis / kurzfristige Zinsen .....                            | 136 - |
| Abbildung 35: Übergabewerte Zinsen für GuV / KER .....                                   | 137 - |
| Abbildung 36: Finanzplan Teil 1: Mittelzuflüsse .....                                    | 138 - |
| Abbildung 37: Finanzplan Teil 2: Mittelabflüsse und Konsolidierung.....                  | 139 - |
| Abbildung 38: Zusammenfassung GuV / KER .....  | 140 - |
| Abbildung 39: Entwicklung des monatlichen Liquiditätsstatus.....                         | 141 - |
| Abbildung 40: Grafische Darstellung des Liquiditätsstatus .....                          | 141 - |

## Tabellenverzeichnis

|  |         |
|--|---------|
| Tabelle 1: Kennzahlen und Vergleichsgrößen für einen „Quick-Test“ im Betrieb .....               | - 4 -   |
| Tabelle 2: Kategorisierung der Rechtsformen zur Pflicht zur Insolvenzantragsstellung.....        | - 5 -   |
| Tabelle 3: Beurteilungsskala für die Anlagendeckung B im Handwerk.....                           | - 11 -  |
| Tabelle 4: Beurteilungsskala für die Working Capital Ratio im Handwerk .....                     | - 12 -  |
| Tabelle 5: Berechnung Cashflow Kennzahlen I bis III .....  | - 13 -  |
| Tabelle 6: Beurteilungsskala für das Debitorenziel im Handwerk.....                              | - 14 -  |
| Tabelle 7: Beurteilungsskala für das Kreditorenziel im Handwerk.....                             | - 14 -  |
| Tabelle 8: Beurteilungsskala für die Eigenkapitalquote im Handwerk .....                         | - 16 -  |
| Tabelle 9: Beurteilungsskala für die Schuldentilgungsdauer im Handwerk .....                     | - 17 -  |
| Tabelle 10: Beurteilungsskala für die Anlagenintensität im Handwerk .....                        | - 17 -  |
| Tabelle 11: Beurteilungsskala für die Gesamtkapitalrentabilität im Handwerk .....                | - 18 -  |
| Tabelle 12: Beurteilungsskala für die Eigenkapitalrentabilität im Handwerk.....                  | - 18 -  |
| Tabelle 13: Beurteilungsskala für die Umsatzrendite im Handwerk.....                             | - 20 -  |
| Tabelle 14: Beurteilungsskala für die Personalaufwandsquote im Handwerk .....                    | - 26 -  |
| Tabelle 15: Schematisches Vorgehen der Deckungsbeitragsrechnung .....                            | - 30 -  |
| Tabelle 16: Übersicht zur Gesamtzahl der Mitarbeiter im Betrieb .....                            | - 32 -  |
| Tabelle 17: Übersicht zur Personalstruktur im Betrieb .....                                      | - 32 -  |
| Tabelle 18: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 1) .....                             | - 34 -  |
| Tabelle 19: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 2) .....                             | - 34 -  |
| Tabelle 20: Übersicht zur Fehlzeitenanalyse im Betrieb .....                                     | - 37 -  |
| Tabelle 21: Grundlegender Ablauf der Standortanalyse .....                                       | - 45 -  |
| Tabelle 22: Detaillierte Standortanalyse .....   | - 46 -  |
| Tabelle 23: Exemplarische Gewichtung der Standortanalyse .....                                   | - 47 -  |
| Tabelle 24: Exemplarische Bewertung des Grundstücks für Standort A .....                         | - 47 -  |
| Tabelle 25: Exemplarisch befüllte Standortanalyse .....  | - 48 -  |
| Tabelle 26: Darstellung der Unternehmerverhältnisse .....  | - 52 -  |
| Tabelle 27: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zur Datensicherheit .....           | - 55 -  |
| Tabelle 28: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zur WLAN-Sicherheit.....            | - 55 -  |
| Tabelle 29: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zur Netzwerksicherheit.....         | - 56 -  |
| Tabelle 30: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zum mobilen Arbeiten .....          | - 57 -  |
| Tabelle 31: Anlage 8 „AKBiS Zusammenfassende Darstellung der internen<br>Unternehmenslage“ ..... | - 61 -  |
| Tabelle 32: Beispielhafter Aufbau eines Stärken-Schwächen-Profiles .....                         | - 66 -  |
| Tabelle 33: Darstellung der Stärken und Schwächen eines Betriebes .....                          | - 67 -  |
| Tabelle 34: Darstellung der Chancen und Risiken eines Betriebes.....                             | - 68 -  |
| Tabelle 35: Anlage 9 „AKBiS SWOT-Analyse“ .....  | - 68 -  |
| Tabelle 36: Notwendige Schritte zur Erstellung einer Fortbestehensprognose .....                 | - 87 -  |
| Tabelle 37: Liquiditätsstärkende Maßnahmen im Working Capital Management .....                   | - 94 -  |
| Tabelle 38: Vorgehen zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes .....                          | - 117 - |
| Tabelle 39: Ermittlung der Kapitaldienstgrenze.....  | - 120 - |
| Tabelle 40: Anlage 10 „AKBiS Krisentableau“ .....  | - 142 - |

## Abkürzungsverzeichnis

|       |   |
|-------|---|
| AG    | Aktiengesellschaft  |
| AKBiS | Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten                      |
| BDSG  | Bundesdatenschutzgesetz                                       |
| BGB   | Bürgerliches Gesetzbuch                                       |
| BGH   | Bundesgerichtshof   |
| BIOS  | Basic input/output system                                     |
| BVR   | Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken       |
| BWA   | Betriebswirtschaftliche Auswertung                            |
| BYOD  | Bring your own device   |
| DECT  | Digital enhanced cordless telecommunications                  |
| EBIT  | Earnings before interest and taxes                            |
| EK    | Eigenkapital  |
| F&E   | Forschung & Entwicklung                                       |
| FK    | Fremdkapital  |
| GAE   | Gesamtanlageneffektivität                                     |
| GbR   | Gesellschaft bürgerlichen Rechts                              |
| GmbH  | Gesellschaft mit beschränkter Haftung                         |
| GmbHG | Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung |
| GPS   | Global positioning system                                     |
| GuV   | Gewinn- und Verlustrechnung                                   |
| HGB   | Handelsgesetzbuch   |
| IDW   | Institut der Wirtschaftsprüfer                                |
| IfH   | Institut für Handelsforschung                                 |
| IfM   | Institut für Mittelstandsforschung                            |
| IMAP  | Internal message access protocol                              |
| InsO  | Insolvenzordnung  |

|      |   |
|------|---|
| KER  | Kurzfristige Erfolgsrechnung                  |
| KG   | Kommanditgesellschaft                         |
| Ltd. | Limited (Unternehmensform aus Großbritannien) |
| LuL  | Lieferung und Leistung                        |
| OHG  | Offene Handelsgesellschaft                    |
| Pop3 | Post office protocol                          |
| ROCE | Return on capital employed                    |
| USB  | Universal serial bus                          |
| VdS  | Vertrauen durch Sicherheit                    |
| VoIP | Voice-over internet protocol                  |
| VPN  | Virtual private network                       |
| WEP  | Wired equivalent privacy                      |
| WLAN | Wireless local area network                   |
| WPA  | Wi-fi protected access                        |
| ZDH  | Zentralverband des deutschen Handwerks        |

## 1 Vorwort

Eine Unternehmenskrise ist für alle Betroffenen immer eine schwierige Herausforderung. Die Situation als völlig ausweglos zu betrachten, sollte jedoch vermieden werden. Es bietet sich die Chance, dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, die bestehenden Probleme nachhaltig zu lösen. Die Ursachenanalyse stellt die Grundlage zur Einleitung notwendiger Veränderungen dar.

Eine umfassende Sanierung ist nötig, um die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen sowie die leistungs- und finanzwirtschaftliche Stärke zu sichern. Außerdem sollen die rechtlichen, organisatorischen und personellen Aspekte untersucht und gestärkt werden. Nachdem die Sanierung, mit einer eventuellen Neuausrichtung am Markt, abgeschlossen ist, kann der Start in eine erfolgreiche Zukunft beginnen.

Die Beratung von Unternehmen in Schwierigkeiten hat schon immer zu den Aufgaben der Betriebsberater der Handwerksorganisation gehört.

Deswegen hat sich die Arbeitsgruppe „Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten“ (AKBiS) von erfahrenen Unternehmensberatern der Kammern und Verbände gegründet. Sie haben sich zum Ziel gesetzt, eine einheitliche Verfahrensweise für die Beratung von Betrieben in Schwierigkeiten zu entwickeln. Damit soll die Akzeptanz für diese Beratungsleistung bei Banken, Gläubigern und Unternehmern erhöht werden.

Jeder Krisenfall ist anders und erfordert eine spezifische, fachgerechte Lösung.

Sicherlich ist die Mehrzahl der Krisen von Handwerksunternehmen hausgemacht. In den meisten Fällen sind Fehler in der Unternehmensführung ausschlaggebend. Es gibt aber auch viele Fälle, bei denen externe, also wirtschaftliche Rahmenbedingungen und damit nur bedingt beeinflussbare Faktoren die Ursachen von Unternehmenskrisen sind.

Die Berater der Handwerksorganisation setzen sich aber nicht nur mit den reinen Krisenfaktoren eines Betriebes auseinander, auch Punkte wie die soziale Situation des Unternehmers und seiner Mitarbeiter sind dabei von Interesse. Daher wird auf eine fundierte Krisenberatung nicht verzichtet werden können - auch wenn das Ergebnis dieser Beratung die Schließung des Betriebes oder die Insolvenz sein könnte.

Dass hierbei ein höherer Grad an Standardisierung wünschenswert ist, zeigt die Entwicklung in der Praxis: Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat den Standard IDW S6 „Anforderungen an die Erstellung von Unternehmenskonzepten“ im Jahr 2009 verabschiedet.

Das vorliegende Handbuch soll den Beratern der Handwerksorganisation eine standardisierte Vorgehensweise für die Konzepterstellung in Krisenfällen in Anlehnung an

den IDW S6 aufzeigen. Der IDW S6 selbst ist zu komplex und die Ausübung einer Sanierung durch Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zu kostenintensiv. Deshalb ist der vorliegende Standard speziell für den Bedarf im Handwerk entwickelt worden. Er orientiert sich an den speziellen Herausforderungen der Beratung von Handwerksbetrieben und stellt somit eine umfassende Grundlage für eine effiziente Krisenberatung dar.

## 2 Erstgespräch–Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit/ Liquiditätsstatus

Hat sich ein Betrieb infolge einer Unternehmenskrise aus eigener Intention heraus oder auf Zutun einer Bank dazu entschieden die Hilfe von Betriebsberatern der Handwerkskammern in Anspruch zu nehmen, muss der Betrieb zum einen vorab den „AKBiS Fragebogen“ (siehe Anlage 1) ausfüllen und die darin aufgeführten Dokumente für den Betriebsberater bereithalten. Zum anderen wird zu Beginn der Beratung ein Liquiditätscheck (vorhandenes Excel-Tool) des Betriebs erstellt, um somit erste Anzeichen zu erhalten, in welchem Krisenstadium sich der Betrieb befindet (Kapitel 6.1 – 6.3) und zudem Hinweise auf eine mögliche (drohende) Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung zu erhalten. Auf Basis dieser beiden Aspekte kann eine erste Einschätzung über die Unternehmensverhältnisse getroffen werden.

Grundlage für eine Unternehmensanalyse nach dem Liquiditätstool ist dabei die stichtagsbezogene Erfassung der wirtschaftlichen Unternehmensdaten. Betrachtet werden dabei die letzten drei vorliegenden Abrechnungsperioden (Jahresabschlüsse und die laufenden, unterjährigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA)). Anhand des Excel-Tools „AKBiS Bilanz- und GuV-Analyse“ (siehe Anlage 2) werden die Bilanzpositionen der Aktiv- und Passivseite sowie die Daten der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.<sup>1</sup> Bei Einzel- und Personengesellschaften ist darüber hinaus der kalkulatorische Unternehmerlohn inklusive der Sozialversicherungsbeiträge zu erfassen.

Anhand dieser beiden Analysen kann die Lage der Zahlungsfähigkeit und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens dargestellt werden.

Für Kleinstunternehmen haben sich einige Kennzahlen etabliert, die herangezogen werden, um einen „Quick-Test“ des Unternehmens für die Dimensionen Finanz-, Vermögens- und Ertragslage durchzuführen:

- Eigenkapitalquote (Finanzlage, Abschätzung der Kapitalkraft)
- Schuldentilgungsdauer (Finanzlage, Abschätzung der Verschuldung)
- Gesamtkapitalrentabilität (Ertragslage, Abschätzung der Rendite)

---

<sup>1</sup> Bei Betrieben, die keine regelmäßigen Abschlüsse erstellen (müssen) und ausschließlich eine Einnahmenüberschussrechnung erstellen, werden die entsprechenden Werte aus dem Anlageverzeichnis, der Summen- und Saldenliste, der offenen Postenverwaltung des Unternehmens und den Lager- und Warenbestandsdaten entnommen.

- Cashflow in Abhängigkeit zum Umsatz (Vermögenslage, Abschätzung der Ertragskraft)<sup>2</sup>

Kralicek et al. stellen neben den vier entscheidenden Kennzahlen zur schnellen Unternehmensanalyse zudem Soll-Werte auf, die als Vergleichsbasis herangezogen werden, um die Lage des Unternehmens einschätzen zu können. Diese sind in Tabelle 1 aufgeführt.

| Kennzahl                          | Berechnung   | Beurteilungsskala |         |            |              |                    |
|-----------------------------------|--|-------------------|---------|------------|--------------|--------------------|
|                                   |  | Sehr gut (1)      | Gut (2) | Mittel (3) | Schlecht (4) | Insolvenzgefährdet |
| Eigenkapitalquote                 | $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$                       | >30%              | >20%    | >10%       | <10%         | Negativ            |
| Schuldentilgungsdauer (in Jahren) | $\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}^3}{\text{Cash Flow}}$ | <3                | <5      | <12        | >12          | >30 Jahre          |
| Gesamtkapitalrentabilität         | $\frac{\text{Betriebserfolg (EBIT)}}{\text{Umsatz}}$                     | >15%              | >12%    | >8%        | <8%          | Negativ            |
| Cashflow-Quote                    | $\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Abschreibungen}}{\text{Umsatz}}$  | >10%              | >8%     | >5%        | <5%          | Negativ            |

Tabelle 1: Kennzahlen und Vergleichsgrößen für einen „Quick-Test“ im Betrieb<sup>4</sup>

Mittels der Summierung der sich ergebenden Beurteilungen pro Kennzahl kann eine Gesamtnote für das Unternehmen erstellt werden und somit sind Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Lage des Unternehmens möglich.

Da die in Tabelle 1 angegebenen Werte nur Richtgrößen sind, ist es von Vorteil die Kennzahlen der Vorjahre für das jeweilige Unternehmen zu bestimmen und wenn möglich branchenspezifische Beurteilungsskalen heranzuziehen, um somit eine bessere Vergleichsbasis der Richtgrößen zu erhalten.

Die Erstinterpretation des Unternehmens ist erforderlich, um insbesondere bei Vermutung einer drohenden oder eingetretenen Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, haftungsrelevante bzw. strafrechtliche Risiken der Beratung von Unternehmen in der Krise zu vermeiden.

Allgemein ist somit zu klären, wann eine betriebswirtschaftliche Krise eines Betriebes in eine insolvenzrechtliche Krise übergeht.<sup>5</sup> Nach §16 der Insolvenzordnung (InsO) muss für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens ein Insolvenzgrund gegeben sein. Diese werden in den §§17-19 InsO legal definiert. Die Insolvenzeröffnungsgründe sind im Einzelnen die Zahlungsunfähigkeit, die drohende Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung. Auf diese drei Insolvenzgründe wird in Kapitel 6.4 näher eingegangen.

<sup>2</sup> Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 78.

<sup>3</sup> Liquide Mittel umfassen den Kassenbestand. Somit also Mittel, die dem Betrieb sofort zur Verfügung stehen.

<sup>4</sup> Vgl. Kralicek/Böhmendorfer/Kralicek (2008), S. 79.

<sup>5</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 8.

Es stellt sich weiterhin die Frage, ob die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das jeweilige Rechtssubjekt zulässig ist. Gemäß §11 InsO kann ein Insolvenzverfahren zum einen „(...) über das Vermögen jeder natürlichen und jeder juristischen Person eröffnet werden.“<sup>6</sup> Zum anderen kann es auch „über das Vermögen einer Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit (...)“<sup>7</sup> eröffnet werden, worunter insbesondere die offene Handelsgesellschaft (OHG), Kommanditgesellschaft (KG) oder auch die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu zählen sind.

Für das Bestehen einer Insolvenzantragspflicht ist die Rechtsform des jeweiligen Handwerksbetriebs maßgeblich. Nach dem Wortlaut des §15a InsO besteht eine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung, wenn die Rechtsform des Handwerksbetriebes als juristische Person in der Außenwirkung auftritt oder wenn „(...) kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (...)“<sup>8</sup>. Somit besteht bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes insbesondere für den Geschäftsführer der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder der GmbH & Co. KG eine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung.

| <b>Keine</b> Pflicht zur Insolvenzantragsstellung     | <b>Pflicht</b> zur Insolvenzantragsstellung      |
|---|--|
| Einzelunternehmen                                     | GmbH   |
| GbR   | GmbH & Co. KG                                    |
| OHG   | Aktiengesellschaft (AG)                          |
| KG (Komplementär als vollhaftende, natürliche Person) | Unternehmergesellschaft (UG, haftungsbeschränkt) |
|   | Genossenschaft                                   |
|   | Private limited company by shares (Ltd.)         |

Tabelle 2: Kategorisierung der Rechtsformen zur Pflicht zur Insolvenzantragsstellung

Verstöße gegen die Pflicht zur Insolvenzantragsstellung sind nach §15 IV strafbewährt.<sup>9</sup> Regelmäßig wird im Zusammenhang mit der Aufklärung solcher Straftaten auch gegen (beratende) Dienstleister des Unternehmens ermittelt. Bei Vorliegen eines Insolvenzgrundes bei einer insolvenzantragspflichtigen Gesellschaft, wie einer GmbH oder GmbH & Co. KG ist die Beratung unverzüglich abubrechen und dem Geschäftsführer anzuraten, sich umgehend anwaltlich, am besten durch einen Fachanwalt für Insolvenzrecht, beraten zu lassen.

Zwingend erforderlich ist die Aushändigung des „AKBiS Insolvenzmerkblatt“ (Anlage 3) sowie dessen Erläuterung. Eine vom Unternehmer unterschriebenes Exemplar ist zu den Akten zu nehmen. Verweigert der Unternehmer die Unterschrift ist dieses im Beratungsbericht zu dokumentieren und es empfiehlt sich die Beratung abubrechen.

<sup>6</sup> §11 I InsO.

<sup>7</sup> §11 II 1. InsO.

<sup>8</sup> §15a I InsO.

<sup>9</sup> Vgl. §15a IV InsO.

### 3 Auftrag und Auftragsdurchführung

Zu Beginn der Beratung ist zwischen der Handwerkskammer und dem Unternehmen das „AKBiS Auftragschreiben + Vollständigkeitserklärung“ zu erstellen (siehe Anlage 4). Dies dient auch der rechtlichen Absicherung des Beraters.

Hinweis: Der folgende Text dient als Muster!

Am \_\_\_\_\_(Datum) wurden wir, die Handwerkskammer \_\_\_\_\_ von \_\_\_\_\_(Unternehmen) gebeten und beauftragt, zusammen mit dem/den Eigentümer/-n ein Unternehmenskonzept nach AKBiS zu erarbeiten.

Dieses haben wir in der Zeit vom \_\_\_\_\_ bis einschließlich \_\_\_\_\_ (Enddatum wird zum Fertigstellungszeitpunkt vom Berater ergänzt), teilweise vorort im Unternehmen und überwiegend im Hause der Handwerkskammer angefertigt.

Der Auftraggeber hat dafür Sorge zu tragen, dass dem Berater alle für die ordnungsgemäße Durchführung des Auftrages erforderlichen Auskünfte, Unterlagen und Informationen insbesondere unentgeltlich, zeitnah und vor allem rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Er wurde ausführlich über seine Mitwirkungspflichten informiert, ohne die die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes nicht möglich ist. Bei Gesellschaften ist ein Gesellschafterbeschluss vorzulegen.

Als Basis lagen uns alle wesentlichen Unterlagen vor, die für die Erarbeitung eines Unternehmenskonzeptes für \_\_\_\_\_ (Unternehmen) erforderlich sind. Diese Unterlagen sind der Anlage des Unternehmenskonzeptes zu entnehmen. Die Daten wurden uns überwiegend von Dritten zur Verfügung gestellt, teilweise jedoch auch zusammen mit dem Unternehmer erarbeitet. Alle von Dritten vorgelegten Unterlagen und Informationen bzw. gemachten Angaben wurden als richtig unterstellt. Eine Plausibilitätsprüfung der Unterlagen, insbesondere der Jahresabschlüsse, konnte aus Zeitgründen nicht erfolgen.

Der Auftraggeber hat in einer berufsblichen Vollständigkeitserklärung bestätigt, dass alle Angaben – sowohl das Unternehmen als auch den Unternehmer betreffend - vollständig und wahrheitsgemäß gemacht wurden.

Rechtsfragen, die über die Zuständigkeit des betriebswirtschaftlichen Beraters hinausgehen, sind nicht Gegenstand des Auftrages. Unabhängig vom Verlauf und dem Ergebnis der Beratung/des Konzeptes wird dem Unternehmer, den haftenden Personen und Organen empfohlen, die rechtliche Einschätzung seiner Situation mit einem Rechtsanwalt, am besten einem Fachanwalt für Insolvenzrecht, zu erörtern.

Ort, Datum

Unterschrift Unternehmen

Unterschrift Handwerkskammer

Abbildung 1: Muster Anlage 4 „AKBiS Auftragschreiben + Vollständigkeitserklärung“

Bisher wird für die Analyse von Unternehmen überwiegend auf den vom IDW entwickelten Standard IDW S6 abgestellt. Dieser komplexe Standard enthält inhaltliche Vorgaben zur Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen, aber auch zur Erarbeitung eines fachlich hohen, verwertbaren Ergebnisses – unabhängig von Rechtsform, Geschäftszweck und Größe eines Unternehmens.

Die unveränderte und vollumfängliche Anwendung dieses Verfahrens auf Kleinunternehmen, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist oftmals aus unterschiedlichsten, sachlichen Gründen nicht einfach möglich. Insbesondere können nicht immer alle darin geforderten Daten und Informationen in der zur Verfügung stehenden Zeit und mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln erarbeitet werden.

Darüber hinaus wird im IDW S6 der hohen Abhängigkeit vom Inhaber, der konkreten Wettbewerbssituation vor Ort, dem familiären Umfeld und der privaten Vermögenssituation nicht ausreichend Rechnung getragen.

Vor diesem Hintergrund wurde von Beratern der Handwerksorganisation in einem Arbeitskreis des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) das AKBiS Handbuch für Unternehmenskrisen entwickelt. Dieser Standard orientiert sich am IDW S6, berücksichtigt jedoch insbesondere auch die Faktoren, die die Zukunftsfähigkeit kleiner bzw. inhabergeführter Unternehmen ausmachen. Er verzichtet gegebenenfalls auf die Darstellung von Informationen, die insbesondere die Gesamtbeurteilung kaum beeinflussen oder von untergeordneter Relevanz sind.

Mithilfe des AKBiS Handbuches wird die zeitnahe Beurteilung des Krisenstadiums eines Kleinbetriebes, erforderlicher Schritte und Maßnahmen sowie die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens ermöglicht. Alle rechtlichen Mindestanforderungen wurden berücksichtigt. Ein Unternehmenskonzept nach AKBiS stellt damit ein belastbares Instrument zur Beurteilung der aktuellen Unternehmenslage dar, auch für externe Dritte.

Über das Ergebnis unserer Beratung mit Aussagen zu Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit informiert der nachfolgende Bericht.

## 4 Das Unternehmen – Datenerfassung mit Fragebogen

Im Vorfeld der Beratung erhält der Unternehmer den „AKBiS Fragebogen“ (siehe Anlage 1). Dieser muss vom Unternehmer ausgefüllt und dem Berater zur Verfügung gestellt werden.

Abbildung 2: Muster Anlage 1 „AKBiS Fragebogen“

Die relevanten Daten für die Excel-Tools werden vom Berater in das Excel-Tool „AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten“ übernommen (siehe Anlage 5).

| AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten    |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>GRUNDATEN ZUM BETRIEB</b>          |                                   |
| Name des Betriebs:                    | Test                              |
| Rechtsform                            | GmbH                              |
| Anrede Inhaber                        | Frau                              |
| Ansprechpartner Vorname               | Muster                            |
| Ansprechpartner Nachname              | Mustermann                        |
| Straße:                               | Musterstraße 1                    |
| PLZ:                                  | 12345                             |
| Ort:                                  | Musterstadt                       |
| <b>GRUNDATEN ZUR BETRIEBSBERATUNG</b> |                                   |
| Datum der letzten Änderung:           | 01.02.2016                        |
| Zuständige HWK                        | Handwerkskammer für Musterort     |
| Zuständige Betriebsberatung:          | Betriebsberatung Musterort        |
| Zuständiger Berater                   | Herr Dr. Albert Berater           |
| Anschrift der BB:                     | Musterstraße 1, 12345 Musterstadt |
| Tel. und Fax der BB:                  | Tel. 01234-1234, Fax 01234-1235   |

Abbildung 3: Muster Anlage 5 „AKBiS Allgemeine Unternehmensdaten“

## 5 Analyse der Unternehmenslage

Um einen Betrieb in der Krise bestmöglich beraten zu können und mögliche Maßnahmenpakete zur Überwindung einer Unternehmenskrise erarbeiten zu können, ist es vorab notwendig den Ist-Zustand eines Betriebes zu analysieren. Anschließend können, aufbauend auf der aktuellen Lage, die Verbesserungspotentiale des Betriebes bestimmt werden. Im Folgenden wird auf der einen Seite auf die internen, vom Betrieb direkt beeinflussbaren Unternehmensverhältnisse eines Betriebes eingegangen. Auf der anderen Seite wird auf die externen Unternehmensverhältnisse eingegangen, die nicht vom Betrieb beeinflussbar sind. Der Betrieb kann aber dennoch besser auf gewisse Gegebenheiten reagieren, sofern er sich mit der aktuellen Lage auseinandersetzt.

### 5.1 Interne Unternehmensverhältnisse (Stärken/Schwächen)

Zunächst wird in diesem Kapitel auf die internen Unternehmensverhältnisse eingegangen und Stärken und Schwächen des Betriebes offengelegt. Eingangs wird auf die finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Unternehmensverhältnisse eingegangen. Hierbei werden vor allem Unternehmenskennzahlen dargestellt, die helfen sollen, um die aktuelle Lage des Betriebes abzubilden. Diese Kennzahlen sind mittels der Unternehmensdaten errechenbar und basieren auf Zahlen aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) oder der BWA. Anschließend werden Analysen zu den Themen personalwirtschaftliche Verhältnisse und Standortfaktoren durchgeführt, um abschließend die IT-Sicherheit, Innovation und Digitalisierung zu beleuchten.

#### 5.1.1 Finanzwirtschaftliche Verhältnisse

Die Analyse der finanzwirtschaftlichen Verhältnisse eines Betriebes kann anhand von Kennzahlen erfolgen, die in drei Kategorien eingeteilt werden. Diese Kategorien bilden die Finanz-, Vermögen- und Ertragslage ab. Vorab muss festgehalten werden, dass nicht alle Kennzahlen für jeden Betrieb errechnet werden müssen, sondern diese je nach Bedarf, Ausgangslage und Krisensituation des Betriebes angepasst werden müssen. Der AKBiS präferiert folgende sieben Kennzahlen: Eigenkapitalquote, Anlagendeckungsgrad B, Working Capital, Dynamischer Verschuldungsgrad, Kapitaldienstdeckungsgrad, Brutto Cash Flow und die Gesamtkapitalrentabilität. Dennoch soll in diesem Handbuch eine Mehrzahl an Kennzahlen dargestellt werden, die für die Analyse eines Betriebes in einer Krise notwendig sein können und anhand welcher Verbesserungen abgeleitet und Problemstellen beleuchtet werden können.

Zur Datenlage muss zudem angemerkt werden, dass der Betrieb bei dem Vorabcheck der Zahlungsfähigkeit (Kapitel 2) und der Ausfüllung des Fragebogens (Kapitel 3) bereits einige Daten zur Verfügung gestellt hat. Viele davon können auch für die Erarbeitung der hier vorgestellten Kennzahlen verwendet werden. Darüber hinausgehende Informationen sind bei Bedarf beim Betrieb anzufragen.

## Finanzlage

- **Anlagendeckung B**



$$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}^{10}$$

Bei vorliegender Überschuldung ändert sich die Formel in folgender Weise:

$$\frac{\text{Langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag}}^{12}$$

Die Kennzahl der Anlagendeckung B wird auch als „Goldene Bilanzregel“ oder auch „Grundsatz der Fristenkongruenz“ genannt.<sup>13</sup> Die Kennzahl beschreibt, wie viel Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital und durch langfristiges Fremdkapital (FK) gedeckt sind.

Da das Anlagevermögen durch langfristiges Kapital finanziert sein sollte, sollte die Anlagendeckung in jedem Fall >100% sein.<sup>14</sup> Für das Handwerk hat sich, wie in Tabelle 4 dargestellt, folgende Einteilung der Güte der Anlagendeckung B ergeben.

| Anlagendeckung B | gut   | mittel     | schlecht |
|------------------|-------|------------|----------|
|                  | >130% | 100 – 130% | <100%    |

Tabelle 3: Beurteilungsskala für die Anlagendeckung B im Handwerk<sup>15</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 99.

<sup>11</sup> Negatives Eigenkapital.

<sup>12</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 99.

<sup>13</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 56.

<sup>14</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 100.

<sup>15</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 100.

- **Working Capital/ Working Capital Ratio**

$$\frac{\text{Working Capital}}{\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen}}^{16}$$

$$\text{Working Capital} = \text{Kfr. Umlaufvermögen}^{17} - \text{Kfr. Fremdkapital}^{18, 19}$$

Die Working Capital Ratio zeigt auf, welcher Anteil des Umlaufvermögens durch langfristiges Fremdkapital finanziert ist und somit zu einem „günstigeren“ Zinssatz finanziert ist als durch kurzfristiges Fremdkapital, wie Lieferantenverbindlichkeiten.<sup>20</sup>

Die Ratio sollte auf jeden Fall positiv sein und wie in Tabelle 5 abgebildet, sind im Handwerk folgende Werte als gut, mittel oder schlecht einzuordnen.

Bei Betrieben in der Krise muss zudem ein besonderer Fokus auf die Wertermittlung des Umlaufvermögens gelegt werden, da eventuell nicht alle Komponenten des Umlaufvermögens als werthaltig deklariert werden können und somit beispielsweise Forderungen oder Vorräte nicht mit ihrem vollem Wert in die Berechnung eingehen dürfen.<sup>21</sup>

Wenn keine belastbaren Wertermittlungen vorliegen, werden die Buchwerte aus der Bilanz herangezogen.

| Working Capital Ratio | gut             | mittel                | schlecht   |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|------------|
| (Working Capital)     | >40% (50.000 €) | 10 – 40% (0-50.000 €) | <10% (0 €) |

Tabelle 4: Beurteilungsskala für die Working Capital Ratio im Handwerk<sup>22</sup>

- **Kapitaldienstdeckungsgrad/Schuldendienstdeckungsgrad**

$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Zinsaufwendungen} + \text{Tilgungszahlungen}}$$

Mit dem Kapitaldienstdeckungsgrad wird untersucht, ob der erwirtschaftete EBITDA ausreicht, um den anfallenden Kapitaldienst (Zins + Tilgung) zu bestreiten. In der Praxis sollte die Kennzahl in der Regel etwa 1 betragen, was bedeutet, dass der Kapitaldienst mit dem erwirtschafteten EBITDA in etwa getragen werden kann. Kritisch wird die Kennzahl, falls über einen längeren Zeitraum nur etwa 50% des Kapitaldienstes bestritten werden können. In diesem Fall liegt häufig eine Betriebskrise vor.

<sup>16</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 101.

<sup>17</sup> Innerhalb eines Jahres liquidierbar, Beispiel: Forderungen oder Vorräte.

<sup>18</sup> Innerhalb eines Jahres rückzahlbar, Beispiel: Lieferantenkredite.

<sup>19</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S.101.

<sup>20</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S.101.

<sup>21</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 51.

<sup>22</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 164.

- **Cashflow I bis III**



Jahresüberschuss

+ Abschreibungen

- Zuschreibungen

---

**Cashflow I**

+ Erhöhung der lfr. Rückstellungen

- Auflösung der lfr. Rückstellungen

---

**Cashflow II**

+ außerordentliche Aufwendungen

- außerordentliche Erträge

---

**Cashflow III**

Tabelle 5: Berechnung Cashflow Kennzahlen I bis III<sup>23</sup>

Der Cashflow beschreibt allgemein das Innenfinanzierungspotential eines Betriebes. Der Cashflow I korrigiert dazu den Jahresüberschuss um nicht zahlungswirksame Effekte wie Zu- und Abschreibungen. Cashflow II zieht darüber hinaus auch zahlungsunwirksame Veränderungen der langfristigen Rückstellungen mit ein. Langfristige Rückstellungen umfassen zumeist Rückstellungen für Pensionen. Zuletzt werden beim Cashflow III zahlungsunwirksame, außerordentliche Effekte herausgerechnet, um somit das Innenfinanzierungspotential eines Betriebes aufzeigen zu können.<sup>24</sup>

- **Debitorenziel in Tagen**

$$\frac{\text{Kundenforderungen aus Lieferung und Leistung (LuL)}}{\text{Umsatz}} * 365^{25}$$

Das Debitorenziel gibt an, wie schnell und nach wie vielen Tagen die Kunden eines Betriebes ihre Rechnungen bezahlen. Zudem gibt es je nach Wert der Kennzahl darüber Aufschluss, wie gut das Mahnwesen in einem Betrieb organisiert ist.

Da es oftmals ein erklärtes Ziel ist, Kundenskonti auf die Rechnungen zu geben, um das Debitorenziel zu verkleinern, soll hier darauf hingewiesen werden, dass keine allzu großen Skonti-Beträge gewährt werden sollten, da dies zumeist unwirtschaftlich ist.<sup>26</sup>

Darüber hinaus sollte das Alter des Forderungsbestandes untersucht werden. Dies gibt Aufschluss darüber, wie werthaltig die entsprechenden Forderungen sind und ob noch mit einem Eingang zu rechnen ist.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 54.

<sup>24</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 54.

<sup>25</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 108.

<sup>26</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 108.

<sup>27</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 52.

In Tabelle 6 sind einige Vergleichswerte für das Handwerk gegeben, um das Debitorenziel eines Betriebes anhand von Vergleichsdaten zu bewerten.

|               |     |         |          |
|---------------|-----|---------|----------|
| Debitorenziel | gut | mittel  | schlecht |
| (in Tagen)    | <30 | 30 – 80 | >80      |

Tabelle 6: Beurteilungsskala für das Debitorenziel im Handwerk<sup>28</sup>

- **Kreditorenziel (oder auch Lieferantenziel) in Tagen**

$$\frac{\text{Verbindlichkeiten aus LuL}}{\text{Materialaufwand}} * 365 \text{ }^{29}$$

Das Kreditorenziel gibt an, nach wie vielen Tagen der Betrieb seinen Lieferantenverbindlichkeiten nachkommt. Bei möglichen Skonti der Lieferanten sollte diese Kennzahl möglichst klein gehalten werden, um Skontoerträge zu erhalten.<sup>30</sup>

Ein sehr hoher Wert des Kreditorenziels kann ein Indiz dafür sein, dass der Betrieb seinen Verbindlichkeiten nicht mehr nachkommen kann und somit die Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit vorliegt.<sup>31</sup>

Auch hier sind in Tabelle 7 einige Werte für das Handwerk angegeben.

|                |     |          |          |
|----------------|-----|----------|----------|
| Kreditorenziel | gut | mittel   | schlecht |
| (in Tagen)     | <40 | 40 – 100 | >100     |

Tabelle 7: Beurteilungsskala für das Kreditorenziel im Handwerk<sup>32</sup>

- **Liquidität 2. Grades (Quick-Ratio)**

$$\frac{\text{liquide Mittel} + \text{kfr. Forderungen}}{\text{Kfr. Fremdkapital}} \text{ }^{33}$$

Die Liquidität 2. Grades eines Betriebes schließt neben liquiden Mitteln auch die kurzfristigen Forderungen mit ein, da davon ausgegangen wird, dass diese in kurzer Zeit ebenso liquiditätserhöhend sind. Im Normalfall sollte diese Kennzahl Werte um die 50% annehmen.<sup>34</sup>

<sup>28</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 108.

<sup>29</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 51.

<sup>30</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 109.

<sup>31</sup> Vgl. Crone, Werner (2014), S. 52

<sup>32</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 109.

<sup>33</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 53.

<sup>34</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 53.

- **verdeckte Gewinnausschüttung**

Bei einer GmbH ist insbesondere zu prüfen, ob eine verdeckte Gewinnausschüttung vorliegt und diese somit Auswirkungen auf die Liquiditätssituation des Betriebes hat. Eine verdeckte Gewinnausschüttung kann vorliegen, wenn der Gesellschafter für Wirtschaftsgüter oder Dienstleistungen, die er von der GmbH erhält, zu wenig bezahlt oder ihm ein Gehalt ausbezahlt wird, welches über dem markt- und regionsüblichen Gehalt liegt.

- **Nettoinvestitionsdeckung**

$$\frac{\text{Abschreibungen auf Sachanlagen}}{\text{Nettoinvestitionen (= Sachanlagezugang)}}^{35}$$

Mithilfe der Nettoinvestitionsdeckung lässt sich überprüfen, ob der Betrieb ausschließlich Ersatzinvestitionen macht und somit nur den Anteil der Abschreibungen für neue Investitionen verwendet oder der Betrieb im Gegensatz dazu Neuinvestitionen tätigt.

*Nettoinvestitionsdeckung < 1 → NEUINVESTITION bzw. Anlagenzugang*

*Nettoinvestitionsdeckung = 1 → nur Ersatzinvestitionen*

*Nettoinvestitionsdeckung > 1 → DESINVESTITION bzw. Anlagenabgang*<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 92.

<sup>36</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 92.

## Vermögenslage

- **Eigenkapitalquote (EK-Quote)** 

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100^{37}$$

Die Eigenkapitalquote bemisst den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital eines Betriebes. Die EK-Quote ist somit ein Maß für die Bonität und Kreditwürdigkeit des Betriebes.<sup>38</sup> Zudem kann das Eigenkapital in Bezug auf Überschuldung eine wichtige Signalfunktion spielen. Bei einem zu geringen Eigenkapitalanteil liegt der Schluss nahe eine Überschuldungsprüfung des Betriebes durchzuführen.

Zum Eigenkapital zählen neben der in der Bilanz als Eigenkapital deklarierten Position auch stille Reserven in Anlage- und Umlaufvermögen, Rücklagen und zudem auch Rückstellungen, die aufgrund ihrer langen Laufzeit „Eigenkapitalcharakter“ haben.<sup>39</sup> Wichtig ist für kleine Unternehmen anzumerken, dass ebenfalls Privatvermögen mit anzusetzen ist, falls es sich um persönlich haftende Unternehmensformen handelt.

Für das Handwerk haben sich gewisse Grenzwerte für die EK-Quote entwickelt, die in

|                   |      |        |          |
|-------------------|------|--------|----------|
| Eigenkapitalquote | gut  | mittel | schlecht |
|                   | >20% | >10%   | <10%     |

Tabelle 3 dargestellt sind.

Tabelle 8: Beurteilungsskala für die Eigenkapitalquote im Handwerk<sup>40</sup>

- **Schuldentilgungsdauer/Dynamischer Verschuldungsgrad**

$$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow III}}^{41}$$

Die Schuldentilgungsdauer gibt an, wie viele Jahre benötigt werden, um den aktuellen Bestand an Fremdkapital, erniedrigt um den Bestand an verfügbaren liquiden Mitteln, mit dem Cashflow des Betriebes zurückzuzahlen.

Bei Betrieben in Krisen sollte auch hier darauf geachtet werden, dass die Kennzahl keine allzu großen Werte annimmt, da dies für eine zu geringe Eigenkapitalbasis (hoher Bestand

<sup>37</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 95.

<sup>38</sup> Vgl. Crone/Werner 2014, S. 54.

<sup>39</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 95.

<sup>40</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 164.

<sup>41</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 110.

an Fremdkapital) oder auch für eine zu geringe Ertragskraft (geringer Cashflow und somit geringes Innenfinanzierungspotential) des Betriebes spricht.<sup>42</sup>

In Tabelle 9 sind Werte für das Handwerk gegeben, um einschätzen zu können, wie gut oder schlecht die Schuldentilgungsdauer des Betriebes ist.

|                                      |     |        |          |
|--------------------------------------|-----|--------|----------|
| Schuldentilgungsdauer<br>(in Jahren) | gut | mittel | schlecht |
|                                      | <5  | <12    | >12      |

Tabelle 9: Beurteilungsskala für die Schuldentilgungsdauer im Handwerk<sup>43</sup>

- **Anlagenintensität**

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \quad 44$$

Die Anlagenintensität gibt das Verhältnis zwischen Anlagevermögen und Gesamtkapital des Betriebes wieder. Je nachdem in welchem Wirtschaftszweig und in welcher Branche sich der Betrieb befindet, kann entweder eine hohe oder eine niedrige Anlagenintensität gegeben sein.<sup>45</sup> Daher muss näher auf die entsprechenden Gründe für den Wert der Kennzahl eingegangen werden. Beispielsweise kann ein hohes Anlagevermögen ein Indiz für Fehlinvestitionen in der Vergangenheit sein, gleichzeitig kann das hohe Anlagevermögen in Produktionsbetrieben auch durchaus zu rechtfertigen sein. Gleichzeitig kann ein niedriges Anlagevermögen darauf hindeuten, dass der Anteil an Leasingvereinbarungen für Maschinen höher ist. Auf der anderen Seite können in der Vergangenheit jedoch auch zu geringe Investitionen im Anlagevermögen getätigt und der technische Fortschritt nicht mitvollzogen worden sein.<sup>46</sup> Tabelle 12 zeigt Vergleichswerte zur Beurteilung der Anlagenintensität gegeben auf. Auch hier gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Gewerken. Während für industriebezogene Gewerke eine höhere Anlagenintensität zu empfehlen ist, sollte diese umso niedriger sein, umso mehr sich das Gewerk in die dienstleistungsähnliche Richtung ändert.

|                   |      |           |          |
|-------------------|------|-----------|----------|
| Anlagenintensität | gut  | mittel    | schlecht |
|                   | <20% | 20 – 40 % | >40%     |

Tabelle 10: Beurteilungsskala für die Anlagenintensität im Handwerk<sup>47</sup>

<sup>42</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 111.

<sup>43</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 166.

<sup>44</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 89.

<sup>45</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 89.

<sup>46</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 90.

<sup>47</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 162.



## Ertragslage

- **Gesamtkapitalrentabilität**



$$\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand für Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \quad 48$$

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt Aufschluss darüber, wie hoch die Rentabilität des Unternehmens unabhängig von seiner Finanzierungsstruktur ist. Da die Renditen sehr branchenspezifisch sind, müssen im Grunde gewerkespezifische Werte herangezogen werden, um die Rentabilität des Betriebes vergleichen und beurteilen zu können.

Allgemein für das Handwerk können die in Tabelle 10 aufgeführten Werte als erste Orientierung verwendet werden.

|                           |      |        |          |
|---------------------------|------|--------|----------|
| Gesamtkapitalrentabilität | gut  | mittel | schlecht |
|                           | >15% | >8%    | <8%      |

Tabelle 11: Beurteilungsskala für die Gesamtkapitalrentabilität im Handwerk<sup>49</sup>

- **Eigenkapitalrentabilität**

$$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} \quad 50$$

Die Eigenkapitalrentabilität gibt Aufschluss über die Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals in Bezug auf den erwirtschafteten Jahresüberschuss. Um den Fortbestand eines Betriebes sicherzustellen, ist eine gewisse Verzinsung des eingesetzten Kapitals erforderlich. Wiederum sind dies sehr spezielle Kennzahlenwerte, die sich je nach Gewerk deutlich unterscheiden können. Dennoch sind grobe Richtwerte in Tabelle 11 aufgeführt.

|                          |      |          |          |
|--------------------------|------|----------|----------|
| Eigenkapitalrentabilität | gut  | mittel   | schlecht |
|                          | >30% | 10 – 30% | <10%     |

Tabelle 12: Beurteilungsskala für die Eigenkapitalrentabilität im Handwerk<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 49.

<sup>49</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 168.

<sup>50</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 49.

<sup>51</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 168.

- **Return on Capital Employed (ROCE)**

$$\frac{\text{Earnings before interest and taxes (EBIT)}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital} - \text{kfr. Verbindlichkeiten} - \text{liquide Mittel}} \quad ^{52}$$

Das ROCE kann mit der Gesamtkapitalrentabilität verglichen werden und gilt als eine moderne Form davon. Im Unterschied zur Gesamtkapitalrentabilität wird nur das langfristig eingesetzte Kapital im Nenner als Bezugsbasis ausgegeben. Dafür wird das Gesamtkapital (EK + FK) um die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit kleiner einem Jahr und den liquiden Mitteln verringert. Die Kennzahl gibt ebenfalls Aufschluss über die Profitabilität und die Effektivität des Betriebes. Wiederum sind die Werte sehr branchenabhängig und sind für jedes Gewerk einzeln zu vergleichen.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 49.

<sup>53</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 50.

### 5.1.2 Leistungswirtschaftliche Verhältnisse

Die Analyse der leistungswirtschaftlichen Verhältnisse in einem Betrieb zielt auf die Analyse der gesamten Wertschöpfungsaktivitäten im Betrieb ab. In diesem Handbuch wird in diesem Zusammenhang auf die Kategorien Allgemeines, Forschung und Entwicklung (F&E), Einkauf und Beschaffung, Produktion sowie auf Vertrieb und Marketing eingegangen. Für jeden der Bereiche werden potentielle Analysefelder aufgezeigt, die, wie auch bei den finanzwirtschaftlichen Verhältnisse, auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten eines jeden einzelnen Betriebes angepasst werden müssen.

#### Allgemeine Kennzahlen für die leistungswirtschaftlichen Verhältnisse:

- **Umsatzrentabilität**  AKBIS - Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten

$$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatz}} \quad ^{54}$$

Die Umsatzrendite zeigt auf, wie hoch die Rentabilität des Betriebes ist wenn der Jahresüberschuss im Verhältnis zum Umsatz gesetzt wird. Vergleichswerte werden in Tabelle 13 aufgeführt.

| Umsatzrendite | gut | mittel  | schlecht |
|---------------|-----|---------|----------|
|               | >5% | 1 – 5 % | <1%      |

Tabelle 13: Beurteilungsskala für die Umsatzrendite im Handwerk<sup>55</sup>

- **Cash-Flow-Leistungsrate**

$$\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{nicht ausgabenwirksame Kosten}^{56}}{\text{Umsatz}} \quad ^{57}$$

Erfolgreiche Handwerksbetriebe erreichen bei der Cash-Flow Leistungsrate Werte um die 9%.<sup>58</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 50.

<sup>55</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 168.

<sup>56</sup> Nicht ausgabenwirksame Kosten sind z.B. Abschreibungen und langfristige Rückstellung (z.B. Pensionsrückstellungen).

<sup>57</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 129.

<sup>58</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 129.

- **Wertschöpfung je Mitarbeiter**

$$\frac{\text{Umsatz} - \text{Fremdleistungen} - \text{Materialeinsatz}}{\text{Anzahl Vollbeschäftigte}}$$

Die Wertschöpfung je Mitarbeiter stellt die Wertschöpfung eines Vollbeschäftigten im Betrieb dar. Dabei muss beachtet werden, dass nur Vollbeschäftigte mit 1,0 in die Rechnung eingehen. Teilzeitbeschäftigte und Lehrlinge müssen dementsprechend mit ihren Werten nach unten korrigiert werden. Diese Kennzahl stellt eine Betriebsvergleichskennzahl dar und sollte wenn möglich mit Werten von anderen Betrieben aus dem gleichen Gewerk verglichen werden.

- **Kapazitätsauslastung Personal**

Um Bereiche eines Betriebes ausfindig zu machen, in welchen Überkapazitäten vorliegen, sollte man je Funktionsbereich des Betriebes die Personalsituation auf etwaige Überkapazitäten hin überprüfen. Im Einkauf kann das beispielsweise das Einkaufsvolumen pro Mitarbeiter, im Vertrieb der generierte Umsatz je Mitarbeiter oder in der Produktion die Leistung pro Mitarbeiter sein. Diese Kennzahlen sind dann im nächsten Schritt im Zeitablauf mit Vergangenheitsdaten und wenn möglich mit externen Daten von Wettbewerbern zu vergleichen.<sup>59</sup>

- **Mahnwesen**

Die Betriebsberater sollten als eine der entscheidendsten Untersuchungskriterien die offenstehenden Forderungen eines Betriebes sehen. Ist der Betrag an offenen Forderungen äußerst hoch, verhindert dieser Umstand den Zugang zu liquiden Mitteln, die dazu beitragen könnten, die Lage eines Betriebes in der Krise zu verbessern. Darauf aufbauend sollte geprüft werden, ob der Betrieb ein Mahnwesen implementiert hat und wenn ja in welchem Ausmaß dies auch durchgesetzt wird. Zahlungserinnerungen an den Kunden und Mahnungen helfen dabei, den Kunden zu einer frühzeitigeren Begleichung von Forderungen zu bewegen.

### **Forschung und Entwicklung**

Je nach Gewerk des Betriebes wird dieser Bereich stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Dennoch stellt die Forschung und Entwicklung für viele Betriebe eine wichtige Funktion dar, da hier die neuen Produkte und Leistungen konzipiert, getestet und entwickelt werden. Zudem wird im F&E Prozess der spätere Herstellkostenanteil eines Produktes zu einem hohen Grad festgelegt. Somit hat dieser Bereich einen hohen Einfluss auf die

<sup>59</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 127.

Zukunftssicherung eines Betriebes. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf einige wichtige Aspekte des F&E Aufgabenbereichs eingegangen, anhand dessen die Lage analysiert werden kann. Dies ist daraufhin die Basis, um mögliche Sanierungsmaßnahmen in Kapitel 8 abzuleiten.<sup>60</sup>

- **Anzahl neuer Produkte/ Dienstleistungen der letzten 24 Monate**

Die Anzahl neuer Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens zeigt die Entwicklungs- und Innovationskraft eines Betriebes. Auch in kleineren Betrieben, die keine Ressourcen für eine eigene F&E Abteilungen haben, ist es wichtig auf Änderungen der Branche zu reagieren und ausgehend vom Kunden neue Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können. Dies ist ein wichtiges Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes.<sup>61</sup>

- **Kunden- und Herstellkostenorientierung der F&E Abteilung**

Neue Produkte und Dienstleistungen sind nur dann erfolgsversprechend, wenn sie von den Bedürfnissen der Kunden aus entwickelt worden sind und zudem die Produktion auf Machbarkeit und Herstellkosten hin überprüft worden ist. Oftmals ergibt sich das Problem, dass Mitarbeiter aus der F&E Abteilung viele neue Ideen und Produkte entwickeln, diese jedoch entweder nicht vom Kunden gewünscht sind und somit nicht abgesetzt werden können oder auf der anderen Seite das Problem des „overengineering“ auftritt und die Kosten für das Produkt in der Produktion in die Höhe steigen und letztendlich der Verkaufspreis vom Kunden nicht bezahlt wird.<sup>62</sup> Aus diesem Grund ist für diesen Aspekt zu prüfen, ob sich die F&E Abteilung des Betriebes mit anderen Funktionsbereichen der Wertschöpfungskette wie z.B. der Produktion und dem Einkauf abspricht, um Herstellkosten und Materialien zusammen festlegen zu können oder dem Vertrieb, der die Kundensicht besser kennt und mit in die Entscheidung einfließen lassen kann.<sup>63</sup>

- **Laufende Forschungs- oder Entwicklungsprojekte (Dauer, Kosten)**

In einer Krisensituation sind zudem Projekte auf deren Dauer und ihren Kosten hin zu überprüfen. Wenn Projekte nicht zwingend notwendig sind oder nicht in das neu aufzustellende Unternehmensleitbild (siehe Kapitel 7) passen, sollte über deren Fortführung diskutiert werden. Somit sollten in diesem Schritt alle laufenden F&E Projekte gelistet werden und als Vorbereitung für die Maßnahmen sich mit deren Sinnhaftigkeit auseinandergesetzt werden.

---

<sup>60</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 110-111.

<sup>61</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 75.

<sup>62</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 76.

<sup>63</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 111.



- **Projektmanagement implementiert**

Da auch für F&E Projekte das vorherrschende Ziel sein muss, Zeit und Kostenvorgaben einzuhalten, soll geprüft werden, ob ein Projektmanagement im Betrieb implementiert oder gelebt wird. Da eine eigene Projektmanagement-Abteilung in den seltensten Fällen vorliegen wird, sollen die Projekte dahingehend getestet werden, ob Projektpläne mit definierten Meilensteinen oder Projektbudgets vorliegen und diese auch in irgendeiner Form überprüft und deren Einhaltung sichergestellt werden.<sup>64</sup>

### **Einkauf und Beschaffung**

In vielen Betrieben stellt der Einkauf eine bedeutende Funktion dar, da hier die Höhe der Materialkosten mitbestimmt wird. Da vor allem in produzierenden Gewerken der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten ziemlich hoch ist, spielen hier die Kompetenzen der Einkäufer und die Konditionen mit den Lieferanten eine bedeutende Rolle. Folgende Analysen sollten im Betrieb dahingehend gemacht werden:

- **Anzahl Lieferanten**

Die Anzahl der Lieferanten eines Betriebes sollte aus zwei Gründen untersucht werden. Auf der einen Seite spielen zu viele Lieferanten eine negative Rolle in Bezug auf Volumenbündelung und in Verbindung damit mögliche Skaleneffekte und günstigere Einkaufspreise. Auf der anderen Seite kann eine geringe Anzahl an Lieferanten die Abhängigkeit von ebendiesen erhöhen und im schlimmsten Fall zu einem Lieferausfall führen. Aus diesem Grund ist das Ergebnis der Analyse hierbei besonders zu hinterfragen und beide oben dargestellten Aspekte zu berücksichtigen.<sup>65,66</sup>

- **Einkaufskonditionen (Laufzeiten, Preise)**

Es besteht im Kontext des Einkaufs die Regel, dass 80% des Materialaufwandes mit nur 20% der Zukaufteile entstehen. Diese Berechnung kann auch für jeden Betrieb anhand einer ABC-Clusterung der Zukaufteile durchgeführt werden, um zu sehen, welche Zukaufteile den höchsten Materialaufwand aufweisen.<sup>67</sup> Deswegen sollten für diese entscheidenden 20% der Zukaufteile mit Nachdruck die bestehenden Einkaufskonditionen beim Lieferanten untersucht werden und bei Bedarf nachverhandelt werden. Allein dadurch können große Einspareffekte

---

<sup>64</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 112.

<sup>65</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 112.

<sup>66</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 76.

<sup>67</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 76.

entstehend, wenn man mit relativ wenigen Zukaufteilen den größten Anteil des Materialaufwandes beeinflussen kann.<sup>68</sup>

- **Substitutionsmaterialien**

Oftmals ergeben sich im Laufe der Zeit neue und günstigere Materialien, die ebenso für die Produktion von Produkten verwendet werden könnten. Da jedoch in den meisten Produktions- und Einkaufsabteilungen der Betriebe eine große Routine vorherrscht, welche Materialien für welches Produkt verwendet werden, gehen hier teilweise große Einspareffekte verloren. Aus diesem Grund sollte in Zusammenarbeit von Einkauf und Produktion überprüft werden, ob gewisse Substitutionsmaterialien für eingesetzte Materialien bestehen. In einem nächsten Schritt muss in den Maßnahmen folglich überprüft werden, ob diese Materialien dieselben Gütekriterien wie bisherige aufweisen und ein Umstieg anhand von Bemusterung überprüft und durchgeführt werden muss. Erst dann sollte ein Material gewechselt werden, da fehlerhafte Produktion oder geringere Produktqualität in jedem Fall verhindert werden sollte.<sup>69</sup>

- **Outsourcing-Möglichkeiten**

Zuletzt sollten im Funktionsbereich Einkauf und Beschaffung bestehende oder potenzielle Outsourcing-Aktivitäten aufgeführt und überprüft werden. Für gewisse Tätigkeiten machen „make or buy“ Entscheidungen durchaus Sinn und können auch entscheidende Einspareffekte nach sich ziehen. Jedoch sollte gut analysiert sein, welche Prozessschritte man auslagert oder selbst durchführt, da häufige Umstellungen die potentiellen Einsparungen mehr als aufwiegen.<sup>70</sup>

## **Produktion**

In vielen Betrieben und in erster Linie in produzierenden Handwerksbetrieben fällt hier der größte Anteil an Kosten an. Sowohl für Maschinen, Anlagen, Personal als auch Material fallen erhebliche Kostenblöcke an. Infolgedessen bietet dieser Funktionsbereich aber auch die größte Möglichkeit, Kosten durch gezielte Maßnahmen zu senken. Um die notwendigen Verbesserungspotenziale ausfindig zu machen, sollte auf folgende Analysebereiche geachtet werden.

- **Materialaufwandsquote**

$$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Umsatz}} \quad 71$$

<sup>68</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 113.

<sup>69</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 113-114.

<sup>70</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 114.

Die Materialaufwandsquote setzt das eingesetzte Material eines Betriebes ins Verhältnis zum Umsatz und zeigt somit die Bedeutung der Materialkosten in einem Betrieb. Diese Kennzahl unterscheidet sich jedoch stark abhängig davon, wie produktionsintensiv ein Betrieb ist. Aus diesem Grund muss diese Kennzahl mit Branchenwerten verglichen werden, um eine Aussagekraft zu erhalten. Neben dem teils schwierigen Vergleich mit Branchenkennzahlen ist hierbei vor allem die Entwicklung der Kennzahl über die letzten Jahre maßgebend.<sup>72</sup> Beispielsweise muss untersucht werden, ob die Krise dadurch verschärft worden, weil die Materialkosten in hohem Maße angestiegen sind.

Ergibt sich ein zu hoher Materialeinsatz verglichen mit anderen Betrieben oder ein Anstieg um mehrere Prozentpunkte im Zeitverlauf, können folgende Kriterien geprüft werden und aufbauend darauf Maßnahmen entwickelt werden:<sup>73,74</sup>

- Verluste (Forderungsausfall, Diebstahl)
- Schwarzarbeit
- Ausschussproduktion/Reklamationen/Nacharbeiten
- Es sollte überprüft werden, ob sich der erhöhte Materialeinsatz auf einen hohen Ausschuss in der Produktion, auf Reklamationen oder auf Nacharbeiten zurückführen lässt. Falls dies der Fall ist, wird kontrolliert, ob der Ausschuss an konstruktions- oder prozessbedingte Schwachstellen geknüpft ist und dahingehend Lösungsansätze gesucht werden können.
- Produktoptimierungen
- Preiswertere Rohstoffe, Überarbeitung der Stücklisten
- Prozessoptimierungen
- Die Produktionsprozesse eines Betriebes müssen auf deren Verbesserungspotential hin überprüft werden. Häufig lassen sich erhöhte Materialeinsätze auch auf schlecht aufeinander abgestimmte Prozesse im Produktionsablauf zurückführen und können durch Optimierungen behoben werden.
- Qualitätssicherheit
- Falls die Qualitätssicherheit eines Betriebes nicht ausreichend implementiert ist, kann es auch hier zu der Schwachstelle für zu hohen Materialeinsatz kommen, da fehlerhafte Teile nicht frühzeitig aussortiert werden und somit gänzlich neu

---

<sup>71</sup> Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 133.

<sup>72</sup> Vgl. Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 133.

<sup>73</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 115-118.

<sup>74</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 77-78.

hergestellt werden müssen. Somit führt dies ebenfalls zu einem höheren Materialeinsatz als eigentlich notwendig.

- Wiederverwertungsstrategien
- Zuletzt kann geprüft werden, ob Wiederverwendungsstrategien in den Betrieben eine Rolle spielen oder gewissen Materialien zumindest für die Wiederverwendung eine Rolle spielen könnten. Zu beachten sind hier jedoch nicht nur die theoretischen Möglichkeiten, sondern auch die damit verbundenen Kosten, um die Materialien für die Wiederverwendung aufzubereiten.

- **Personalaufwandsquote**

$$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Umsatz}}^{75}$$

Auch die Personalaufwandsquote ist sehr branchenabhängig und sollte daher stets mit Wettbewerbern verglichen werden. In Tabelle 14 sind Richtwerte für das Handwerk gegeben.

| Umsatzrendite | gut  | mittel    | schlecht |
|---------------|------|-----------|----------|
|               | <25% | 25 – 45 % | >45%     |

Tabelle 14: Beurteilungsskala für die Personalaufwandsquote im Handwerk<sup>76</sup>

- **Gesamtanlageneffektivität (GAE)**

$$GAE = \text{Verfügbarkeitsfaktor} * \text{Leistungsfaktor} * \text{Qualitätsfaktor} * 100\%$$

$$\text{Verfügbarkeitsfaktor} = \frac{\text{effektive Laufzeit}}{\text{effektive Laufzeit} + \text{ungeplante Stillstandszeit}}$$

$$\text{Leistungsfaktor} = \frac{\text{Istleistung}}{\text{Sollleistung}} \quad (\text{z. B. in Stück pro Stunde})$$

$$\text{Qualitätsfaktor} = \frac{\text{Anzahl produzierte Teile} - \text{Nacharbeitsteile} - \text{Ausschussteile}}{\text{Anzahl produzierte Teile}}^{77}$$

Die GAE besteht aus den drei Komponenten Verfügbarkeits-, Leistungs-, und Qualitätsfaktor und ist eine wichtige Kenngröße, um Verbesserungspotentiale in der Produktion eines Betriebes ausfindig zu machen.

Der Verfügbarkeitsfaktor ist auf ungeplante Anlagestillstände zurückzuführen, welche beispielsweise durch Maschinendefekte oder fehlendes Material und Personal ausgelöst werden können.

<sup>75</sup> Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 138.

<sup>76</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 138.

<sup>77</sup> Crone/Werner (2014), S. 119.

Der Leistungsfaktor zeigt Unregelmäßigkeiten zwischen Soll- und Ist-Werten in der Produktion und liegt somit in nicht erreichten Zykluszeiten begründet.

Der Qualitätsfaktor zuletzt zeigt, wie viel Ausschuss in der Produktion anfällt und ist stark verbunden mit der Analyse des Materialeinsatzes.<sup>78</sup>

Je nach Schwachstelle in der GAE können spezifische Maßnahmen erarbeitet und durchgeführt werden und infolgedessen teils hohe Kosten vermieden werden.

- **Vorratsbestand**

Der vorhandene Vorratsbestand eines Betriebes sollte hinsichtlich seiner angemessen branchenüblichen Mengen überprüft werden. Vorratsbestände binden zum einen Kapital und verursachen auf der anderen Seite Lagerkosten für den Betrieb. Mittels besserer Planungsprozesse und im besten Fall durch Einführung einer bedarfsorientierten Planung, können Vorratsbestände im Betrieb abgebaut und folglich liquide Mittel freigesetzt werden, die in einer fortschreitenden Krise des Betriebes elementar für deren weiteres Bestehen sind.<sup>79</sup>

- **Lagerdauer und Lagerumschlagshäufigkeit**

$$\text{Lagerdauer} = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Materialaufwand}} * 365^{80, 81}$$

$$\text{Lagerumschlagshäufigkeit} = \frac{360}{\text{Lagerdauer}}^{82}$$

Die Lagerdauer und die Lagerumschlagshäufigkeit helfen dem Betrieb zu verstehen, wie hoch dessen Lagerbestände sind. Die Lagerdauer gibt an, wie lange sich die Vorräte im Betrieb befinden bis sich Umsätze realisieren lassen. Die Vorräte setzen sich dabei aus den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB-Stoffen), den fertigen und unfertigen Erzeugnissen, Waren und getätigten Anzahlungen zusammen.<sup>83</sup>

Zu geringe Werte der Lagerumschlagshäufigkeit lassen darauf schließen, dass der Lagerbestand zu hoch ist und ein Abbau der Lagerbestände erstrebenswert ist, um somit schneller liquide Mittel freisetzen zu können und keine allzu hohe Kapitalbindungsdauer für Vorräte zu haben.

<sup>78</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 119.

<sup>79</sup> Crone/Werner (2014), S. 119-120.

<sup>80</sup> Kralicek/Böhmdorfer/Kralicek (2008), S. 106.

<sup>81</sup> Die Lagerumschlagshäufigkeit kann sowohl für den gesamten Umsatz und Lagerbestand errechnet werden. Zudem kann sie aber auch für einzelne Produkte bestimmt werden.

<sup>82</sup> Ermschel/Möbius/Wengert (2011), S. 97.

<sup>83</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 52.

Maßnahmen, aufbauend auf dieser Kennzahl, müssen in enger Abstimmung zwischen Einkauf, Produktion und Vertrieb eingeleitet werden.

- **Kapazitätsauslastung**

Wie bereits bei der GAE im Verfügbarkeitsfaktor enthalten, spielt die Kapazitätsauslastung von Maschinen und auch Personal eine große Rolle. Diese Auslastung kann mittels folgender Kennzahlen überprüft werden:

- Kapazitätsauslastung Maschine

$$\frac{\text{Fertigungsstunden}}{\text{Kapazitätsstunden}}$$

- Arbeitsproduktivität Mitarbeiter

$$\frac{\text{Produktionsleistung (in Stück)}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$$

Neben der Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter kann ein weiteres Indiz der Auslastung von Mitarbeitern auch die Anzahl an angesammelten Überstunden sein, die untersucht werden sollte.

Beide Kennzahlen sind im Zeitvergleich zu betrachten. Bei beträchtlichen Veränderungen sollte dabei eine nähere Überprüfung stattfinden, da beispielsweise Leerlaufzeiten bei Maschinen oder Personal zu Kosten führen, die durch Bündelung von Aufträgen vermindert werden könnten. Bei Maschinen kann bei einer zu niedrigen Auslastung über einen Verkauf nachgedacht werden.<sup>84</sup>

## **Vertrieb und Marketing**

Der Vertrieb gilt als einer der diffizilsten Funktionsbereiche im Krisenfall, da hier direkter Kundenkontakt besteht und der Kunde eine entscheidende Rolle für die Sanierungschance spielt.<sup>85</sup> Es geht hierbei vor allem darum die Kunden- und Marktorientierung des Betriebes zu verbessern und somit dafür zu sorgen, dass der Betrieb auf ein solides Ertragskonzept gestellt werden kann. Dieses sollte die Kundenbedürfnisse in hohem Maße mit einfließen lassen, um die Akzeptanz am Markt sicherzustellen und Produkte und Dienstleistungen eng an Kundenwünschen auszurichten.

- **Auftragsbestand**

Ein erstes Indiz für die Lage eines Handwerksbetriebes, ist ein Blick in sein Auftragsbuch.

---

<sup>84</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 121.

<sup>85</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 79.

Die Auftragslage kann auch mit folgender Kennzahl dargestellt werden, um das aktuelle Jahr dem Vorjahr gegenüber stellen zu können.

$$\left( \frac{\text{Auftragsbestand}_{\text{aktuelles Jahr}}}{\text{Auftragsbestand}_{\text{Vorjahr}}} - 1 \right) * 100^{86}$$

Dabei sind zwei Fälle zu unterscheiden, die beide mit ihren spezifischen Charakteristika Ursache für eine Krisensituation sein können:

- **Auftragsbestand gering**

Ist der Auftragsbestand sehr gering, obwohl Wettbewerber volle Auftragsbücher vorweisen können, sind die näheren Gründe dafür ausfindig zu machen. Beispielsweise kann die Kundenzufriedenheit sehr gering sein und aufgrund von Reputationsverlusten finden nun auch andere potentielle Kunden nicht mehr den Weg zum Betrieb. Oder man ist nicht wettbewerbsfähig im Hinblick auf Preis oder angebotene Leistung/Produkt im Vergleich zum Wettbewerb. All diese Dimensionen sollten in diesem Fall betrachtet werden, um die Ursachen für die Krisensituation ausfindig zu machen und somit auch Gründe für den niedrigen Auftragsbestand zu finden.

- **Auftragsbestand hoch**

Falls trotz eines hohen Auftragsbestandes eine Krisensituation in einem Handwerksbetrieb vorliegt, sollten hierfür einige interne Prozesse und Bereiche überprüft werden, welche die Ursache für diese Situation sein können. Häufigster Grund wird in diesem Zusammenhang die Ertragssituation des Unternehmens sein. Zum einen kann die Preispolitik des Unternehmens verantwortlich sein, dass zu geringe Preise vom Kunden verlangt werden und somit die Gewinnschwelle nicht erreicht wird. Diese Preise können auch direkt vom Vertrieb gesteuert werden, weswegen der Vertrieb dafür verantwortlich ist, dass dem Kunden keine Rabatte für Aufträge gewährt werden, die einen negativen Deckungsbeitrag nach sich ziehen und somit trotz Vorliegen und Durchführung von Aufträgen zu Verlusten führt. Auf der anderen Seite kann der Grund in der Kostenstruktur des Betriebes liegen, dass zu teure Materialien oder zu viel Material verwendet wird, was sich negativ auf den Deckungsbeitrag auswirkt und auch hier im schlimmsten Fall zu einem Verlust führen kann.

- **Produkt-, Kunden- und Standort-Deckungsbeitrag**

---

<sup>86</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 57.

Wie bereits im Aspekt des Auftragsbestandes angedeutet spielt der Deckungsbeitrag eine entscheidende Rolle. In Tabelle 15 ist der Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung schematisch dargestellt. Ist ein Deckungsbeitrag positiv, lohnt es sich ein Produkt zumindest kurzfristig weiterhin zu produzieren, da es einen Beitrag zur Deckung der Fixkosten leistet. Ist der Deckungsbeitrag auch nach Abzug der unterschiedlichen fixen Kostenposten noch positiv, trägt das Produkt oder die Dienstleistung zur Gewinngenerierung bei.

Sowohl für Produkte/Dienstleistungen, für Kunden als auch für einzelne Standorte können Deckungsbeiträge berechnet werden, anhand welcher anschließend Entscheidungen getroffen werden sollten, welche Produkte, Kunden und Standorte für den Betrieb wirtschaftlich sind und weiterhin fortgeführt werden sollten. Dennoch muss auch bei vorübergehenden negativen Deckungsbeiträgen in Erwägung gezogen werden, ob Optionen wie Preiserhöhungen oder Kostensenkungspotentiale bestehen oder andere Arten von Verbundeffekten bestehen, die gegen eine Beendigung des Produkts, des Kunden oder des Standortes sprechen.<sup>87</sup>

|                           |
|---------------------------|
| Umsatzerlöse              |
| - variable Kosten         |
| Deckungsbeitrag 1         |
| - produktfixe Kosten      |
| Deckungsbeitrag 2         |
| - bereichsfixe Kosten     |
| Deckungsbeitrag 3         |
| - unternehmensfixe Kosten |
| Betriebsergebnis          |

Tabelle 15: Schematisches Vorgehen der Deckungsbeitragsrechnung<sup>88</sup>

- **Liefertreue und Qualität**

Da der Vertrieb den direkten Kontakt zum Kunden hat, sollten in diesem Verhältnis auch regelmäßig Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt werden, um somit Rückschlüsse auf die eigene Produkt- und Dienstleistungsqualität zu erhalten. Ferner sollte der Vertrieb die Liefertreue kontrollieren. Diese beiden Komponenten haben einen direkten Einfluss auf die Reputation eines Betriebes und insofern auch auf die Auftrags- und Ertragslage des Betriebes.

- **Absatzmarkt**

<sup>87</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 126.

<sup>88</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 126.

Bezogen auf den Vertrieb sollte man den Betrieb auch dahingehend analysieren, wo dessen Auftrags- und Absatzgebiete liegen. Es sollte hinterfragt werden, ob regionale Gebiete bestehen, die von anderen Wettbewerbern auch noch nicht allumfänglich erschlossen sind und sich folglich Möglichkeiten für den Betrieb ergeben könnten, sein Absatzgebiet dahingehend zu vergrößern. Dies könnte dabei helfen, neue Auftragsvolumina zu generieren.<sup>89</sup>

- **Marketingkosten**

Um das Produkt- und Dienstleistungsportfolio eines Betriebes bestmöglich auf dem Markt zu positionieren, sind Marketing-Aufwendungen unerlässlich. Hinsichtlich der Betriebskrise ist zu evaluieren, in welcher Höhe das Marketingbudget notwendig ist und für welche Aktivitäten das bereitgestellte Budget verwendet wird. Ohne Aufwendungen in die Richtung Kundengenerierung wird auch ein sanierter Betrieb keine Kunden akquirieren können. Es müssen somit einzelne Maßnahmen wie Online-Werbung, Eintragung in Branchenbücher, Social Media oder Anzeigen diskutiert werden und dann hinsichtlich ihrer Reichweite geprüft werden. Im Maßnahmenteil ist abschließend zu entscheiden, welche Schritte durchgeführt werden.

- **Reisekosten**

Falls die Vertriebsmitarbeiter des Betriebes hohe Reisekosten zum Kunden aufweisen, sind diese auf deren Notwendigkeit hin zu überprüfen. Zum einen ist zu prüfen, welche Kundentermine vor Ort stattfinden müssen oder auch telefonisch von statten gehen können und zum anderen ist sicherzustellen, dass keine unnötigen Reisekosten entstehen.

---

<sup>89</sup> Vgl. Kraus et al. (2004), S. 80.

### 5.1.3 Personalwirtschaftliche Verhältnisse

#### Personalstruktur: Allgemeine Übersicht

|   |       |
|---|-------|
| <b>Gesamtzahl der Mitarbeiter im Unternehmen:</b>   | _____ |
| Anzugeben ist hier die Gesamtzahl aller Mitarbeiter, die gegenwärtig im Unternehmen beschäftigt sind. |       |

Tabelle 16: Übersicht zur Gesamtzahl der Mitarbeiter im Betrieb

- **Personalstruktur**

| Personalnummer | Name | Vorname | Geschlecht | Geb.-datum | Alter | Eintrittsdatum | Austrittsdatum (siehe Fluktuationsquote) |
|----------------|------|---------|------------|------------|-------|----------------|--|
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |
|                |      |         |            |            |       |                |  |

Tabelle 17: Übersicht zur Personalstruktur im Betrieb

Die Erfassung aller Mitarbeiter, wie in Tabelle 17 abgebildet, inklusive ihres Alters, Geschlechts, Ein- und Austrittsdatum dient wiederum als weitere Grundlage für die nachfolgenden Untersuchungen einzelner relevanter Fragestellungen. Alternativ kann das Excel-Tool „AKBiS Personalaufnahmebogen“ (siehe Anlage 6).

- **Anteil Frauen**

$$\frac{\text{Anzahl Frauen}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$$

Berechnet wird der Anteil der weiblichen Mitarbeiter an der Gesamtmitarbeiterzahl.

#### Altersstruktur

Ein wichtiges Kriterium bei der Betrachtung der Mitarbeiter eines Betriebes ist die Altersstruktur. Wie ist diese zusammengesetzt? Wie viele Beschäftigte werden in den nächsten Monaten/Jahren ausscheiden? In welchem Maße stehen genügend Nachwuchskräfte zur Verfügung?

- **Durchschnittsalter der Belegschaft**

$$\frac{\text{Summe der Lebensalter aller Beschäftigten}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}^{90}$$

Diese Kennzahl gibt das Durchschnittsalter der Beschäftigten an. Sie zeigt, ob die Mitarbeiter im Durchschnitt schon überaltert sind und ob dadurch Handlungsbedarf in einer Umstrukturierung besteht. Zeigt sich im Vergleich mit vergangenen Werten ein Anstieg im Durchschnittsalter, stellt sich die Frage, ob in der Vergangenheit keine Nachwuchskräfte eingestellt wurden oder diese vorzeitig den Betrieb verlassen haben. Unter Berücksichtigung des demographischen Wandels ist rechtzeitiges Handeln um entsprechende Nachwuchskräftegewinnung von Bedeutung. Wichtig ist dabei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen älteren Arbeitskräften und jüngeren Mitarbeitern. So kann im schlimmsten Fall einem drohenden Personalengpass in rechtzeitiger Vorausschau wirksam entgegensteuert werden. (siehe **Personalbedarfsplanung**)

- **Betriebszugehörigkeit**

Eine weitere Möglichkeit die Mitarbeiter eines Betriebes zu strukturieren, ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Die Übersicht zeigt an, wie viele Personen bereits wie lange im Unternehmen tätig sind. Eine hohe Zahl neuer Mitarbeiter im Unternehmen bringt die Gefahr mit sich, dass diese noch nicht alle Vorgänge der betriebsinternen Abläufe kennen. Dieses Wissen ist aber nötig, um sich auf die äußeren Gegebenheiten und Herausforderungen am Markt mit seinen Veränderungen einzustellen. Eine ausreichende Anzahl langjähriger Mitarbeiter sollte also ebenfalls vorhanden sein, um reibungslose Abläufe zu garantieren. Andererseits sind vielleicht langjährige Mitarbeiter nicht mehr ganz so offen, Veränderungen zu begleiten. Daher ist eine gute Mischung in der Betriebszugehörigkeit durchaus sinnvoll und in Erwägung zu ziehen.

---

<sup>90</sup> Vgl. Ossola-Haring (2009), S. 467.

Um die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter darzustellen, bestehen zwei unterschiedliche Darstellungsweisen, die in Tabelle 18 und 19 aufgezeigt werden:

1) Variante 1

| Mitarbeiter (Name, Vorname) | Eintrittsdatum | Betriebszugehörigkeit in Jahren |
|-----------------------------|----------------|---------------------------------|
|                             |                |                                 |
|                             |                |                                 |
|                             |                |                                 |
|                             |                |                                 |
|                             |                |                                 |
|                             |                |                                 |
|                             |                |                                 |

Tabelle 18: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 1)

2) Variante 2

| Dauer der Zugehörigkeit in Jahren | Anzahl der Mitarbeiter entsprechend ihrer Zugehörigkeit | Anzahl der Mitarbeiter und ihrer Betriebszugehörigkeit in % <sup>91</sup> |
|-----------------------------------|---|---|
| < 5 Jahre                         |   |   |
| 5 – 10 Jahre                      |   |   |
| 15 – 20 Jahre                     |   |   |
| > 20 Jahre                        |   |   |

Tabelle 19: Darstellung der Betriebszugehörigkeit (Variante 2)

Die Betrachtung der Kennzahl kann beliebig erweitert werden, etwa nach Monaten der Betriebszugehörigkeit.<sup>92</sup>

- **Mitarbeiteranzahl in bestimmten Bereichen**

Eine weitere Kennzahl ergibt sich aus dem jeweiligen Tätigkeitsbereich/Beruf. Ermittelt wird hier wieviele Mitarbeiter prozentual in dem jeweiligen Bereich beschäftigt sind, gemessen an der Gesamtmitarbeiterzahl.<sup>93</sup>

$$\frac{\text{Mitarbeiteranzahl im Bereich X (z. B. Schweißen)}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$$

<sup>91</sup> Die Prozentangabe ergibt sich durch folgende Formel:  $\frac{\text{Anzahl Mitarbeiter (bspw. <5 Jahre)}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$ .

<sup>92</sup> Vgl. Preisler (2008), S. 195.

<sup>93</sup> Vgl. Vollmuth/Zwettler (2014), S. 219-221.

- **Personalbedarfsplanung**

Die Frage, ob überhaupt genügend Personal im Betrieb vorhanden ist, lässt sich daran ablesen, wenn man die derzeit vorhandene Personalgesamtzahl mit der benötigten Personalanzahl ins Verhältnis setzt.

$$\frac{\text{vorhandenes Personal}}{\text{benötigtes Personal}}$$

Die Personalbedarfsplanung ist integraler Bestandteil des Personalplanungssystems. Es wird analysiert, ob sich im Unternehmen Über- oder Unterkapazitäten ergeben. Dabei ist der Personalbedarf der einzelnen Bereiche (siehe **Mitarbeiteranzahl in bestimmten Bereichen**) zu berücksichtigen.

Eine große Fehlzahl von benötigten, aber nicht vorhandenen Personal kann zu einer erhöhten Arbeitsbelastung beziehungsweise Überlastung der vorhandenen Mitarbeiter führen. Das rechtzeitige Einstellen benötigter Mitarbeiter ist daher wichtig. Allerdings muss die **künftige Auslastung gegeben sein**.<sup>94</sup> Dabei sollte auch die Altersstruktur Berücksichtigung finden (siehe **Altersstruktur**). Eine Personalanpassung muss also gut durchdacht sein.<sup>95</sup> Ein Sollwert von über 80% gilt als gute Auslastung. Eine Auslastung von unter 80% steht für eine Unterbesetzung im Unternehmen.<sup>96</sup>

- **Beschäftigungsstruktur**

Die Beschäftigungsstruktur beschreibt das Verhältnis Verwaltungsmitarbeiter zu Produktivkräften.<sup>97</sup>

$$\frac{\text{Angestellte (Gehaltsempfänger)}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$$

Bei der Betrachtung können verschiedene Kriterien herangezogen werden. Es kann zum Beispiel auch das Verhältnis von Facharbeitern, Angestellten oder Lehrlingen zur Gesamtmitarbeiterzahl berechnet werden. Die errechneten Kennzahlen sollten anschließend mit Vergleichswerten überprüft werden. Inwieweit man sich mit der eigenen Quote im normal üblichen Rahmen bewegt. Vergleichszahlen lassen sich zum Beispiel bei den Berufskollegen der Handwerkskammern und Verbände beziehen.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 196.

<sup>95</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 265.

<sup>96</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 196.

<sup>97</sup> Vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer (2016), S. 265; Preißler (2008), S. 197.

<sup>98</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 197.

## Fehlzeitenanalyse

Die Fehlzeitenanalyse gibt die Fehltage an und ermittelt die Gründe für Arbeitsunterbrechungen.

- **Krankenquote**

Mit der Krankenquote wird der Anteil krankheitsbedingter Ausfälle an der Gesamtzahl der Arbeitstage des Unternehmens berechnet. Je nachdem, um welche Branche/Handwerk es sich handelt, kann diese unterschiedlich hoch sein.

$$\frac{\text{Gesamtzahl Krankheitstage}}{\text{Gesamtzahl Arbeitstage}}$$

Wenn die Krankheitsquote relativ hoch ist, sollten die Gründe dafür ermittelt werden. Eine Befragung der Mitarbeiter kann helfen, ob zum Beispiel ein schlechtes Betriebsklima als Auslöser in Frage kommt. Vielleicht liegen auch schlechte Arbeitsbedingungen vor. Nach Offenlegung der Gründe ist es notwendig, diese so schnell wie möglich zu beheben und eventuell geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Auswirkung von hohen Krankenständen wirkt sich immer negativ auf die Produktivität des Unternehmens aus. Durch zusätzlich verursachte Kosten können sich Produkte und Leistungen verteuern und die Wettbewerbsfähigkeit schwächen.<sup>99</sup>

- **Arbeitsunfälle**

Der krankheitsbedingte Ausfall durch Arbeitsunfälle lässt sich wie folgt ermitteln:<sup>100</sup>

$$\frac{\text{Anzahl meldepflichtiger Betriebsunfälle}}{\text{Anzahl geleisteter Stunden}}$$

Eine Ursache könnten vorhandene Sicherheitslücken sein. In diesem Fall ist eine Behebung der Mängel und Erhöhung der Arbeitssicherheit sowie der Arbeitsschutzmaßnahmen nötig. Weitere Gründe für Arbeitsunfälle wären zum Beispiel schlecht geschultes Personal. Ebenso denkbar ist eine zu hohe Arbeitsbelastung.

In diesem Zusammenhang lohnt sich auch eine Betrachtung der Arbeitsunfallkosten. Betriebsintern verursacht der Arbeitsausfall der betroffenen Personen Mehrarbeit für die anderen Mitarbeiter. Die außerbetrieblichen Kosten belaufen sich unter anderem auf die gesetzliche Unfallversicherung und den Arbeitgeberanteil zur Unfallversicherung.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 197.

<sup>100</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 199.

<sup>101</sup> Vgl. Ossola-Haring (2009), S. 540.

- **Fehlzeitenquote**

Die Fehlzeitenquote zeigt das Verhältnis der Fehlzeiten im Verhältnis zur Sollarbeitszeit an:<sup>102</sup>

$$\frac{\text{Fehlzeiten (Tage oder Stunden)}}{\text{Sollarbeitszeit (Tage oder Stunden)}}$$

Um die Gründe für Fehlzeiten zu analysieren, eignet sich die Aufstellung einer Fehlzeitenanalyse.

- **Fehlzeitenanalyse**

| Ursachen für Fehlzeiten                                    | Name Mitarbeiter         | Fehltage | Name Mitarbeiter         | Fehltage |
|--|--------------------------|----------|--------------------------|----------|
| Persönliche Gründe   | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • z.B. Innere Kündigung                                    | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Krankheit  |                          |          |                          |          |
| • Saisonal (Grippe etc.)                                   | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Chronisch  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Sucht  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Arbeitsunfall  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Innerbetriebliche Gründe                                   |                          |          |                          |          |
| • Arbeitsbedingungen                                       | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Arbeitszeitgestaltung                                    | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • fehlende Zufriedenheit/<br>• Motivation/Wertschätzung    | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Betriebsklima  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Mobbing  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Kommunikation  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Führungsstil/Personalpolitik                             | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Außerbetriebliche Gründe                                   |                          |          |                          |          |
| • Konjunkturelle<br>Entwicklung/Marktsituation             | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| • Andere Gründe  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Urlaub   | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Kuren  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Mutterschutz/Elternzeit                                    | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Fehlen (entschuldigt/unentschuldigt)                       | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Fort-/Weiterbildung  | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Wehr- und Ersatzdienst<br>(z.Z. ausgesetzt)                | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Auszubildende (z.B. Teilnahme am<br>Berufsschulunterricht) | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| sonstiges (z.B. Betriebsrattätigkeit)                      | <input type="checkbox"/> |          | <input type="checkbox"/> |          |
| Gesamtfehltage   |                          |          |                          |          |

Tabelle 20: Übersicht zur Fehlzeitenanalyse im Betrieb

<sup>102</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 197.

## Fluktuation

Die Untersuchung der Fluktuation kann auf einige signifikante Probleme innerhalb des Betriebes hinweisen. Sie liefert viele Informationen, wie etwa über das Betriebsklima, dem Verhältnis und Zusammenhalt der Mitarbeiter untereinander, aber auch den Führungsstil.

Sie ist somit ein wichtiger Indikator inwieweit die innerbetrieblichen Verhältnisse in einem ausgewogenen Zustand sind oder eine Schiefelage vorherrscht.

Der verstärkte Abgang von Mitarbeitern, vermehrte Kündigungen und ein erhöhtes Ausscheiden von Beschäftigten noch in der Probezeit sind immer ein Warnsignal. Es ist zu prüfen, welche Gründe infrage kommen, um zu verstehen, warum Mitarbeiter schon nach kurzer Zeit oder in erhöhter Häufigkeit das Unternehmen verlassen.

- **Fluktuationsquote**

Um festzustellen in welchem Maße es zu Personalbewegungen im Betrieb gekommen ist, eignet sich die Ermittlung der Fluktuationsquote. Es ist sinnvoll sowohl eine monatliche als auch eine jährliche Aufstellung vorzunehmen, um einen genauen Überblick über die Veränderungen im personellen Bereich zu erhalten.

$$\frac{\text{Anzahl Mitarbeiterabgänge}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}^{103}$$

Bei Kündigungen ist in Eigenkündigung und Kündigung durch den Betrieb zu unterscheiden. Verlässt der Mitarbeiter aus Eigenmotivation den Betrieb, ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit von Interesse. Wenn der Mitarbeiter über viele Jahre in dem Unternehmen beschäftigt war und nicht altersbedingt ausscheidet, kann dies zum Beispiel für eine Verschlechterung der Arbeitssituation oder des Betriebsklimas sprechen. Ein guter Wert der Fluktuationsquote liegt unter 5% pro Jahr. Bedenklich ist ein Wert über 10% pro Jahr.<sup>104</sup> Allerdings lassen sich diese Werte auf Kleinstbetriebe nur bedingt übertragen.

Außerdem ist das Verhältnis zwischen Abgängen und Neueinstellungen zu berücksichtigen. Zu beachten sind die saisonalen Schwankungen, die das Ergebnis verfälschen können. Gerade die Einarbeitung neuer Mitarbeiter nimmt zusätzliche Zeit und Kosten in Anspruch. Die Durchführung eines ausgewogenen Personalmanagements fördert sowohl die Mitarbeiterbindung als auch Mitarbeiterzufriedenheit und bannt die Gefahr einer erhöhten Fluktuation.

- **Fluktuation nach Altersgruppen**

<sup>103</sup> Vgl. Boden (2009), S. 135; vgl. Preißler (2008), S. 201.

<sup>104</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 201.

Eine weitere Möglichkeit, die Betrachtung der Fluktuationsrate noch einmal einzugrenzen, ist die Analyse welche Altersgruppen gegebenenfalls vermehrt das Unternehmen verlassen.

$$\frac{\text{Abgang Altersgruppe X}}{\text{Gesamtmitarbeiterzahl}}$$

- **Frühfluktuationsrate**

Eine interessante Kennzahl ist die Frühfluktuationsrate. Diese zeigt auf, wie viele der Arbeitsverhältnisse noch innerhalb einer bestimmten Zeit, zum Beispiel der Probezeit, wieder aufgelöst wurden.<sup>105</sup>

Diese Kennzahl gibt an, wie gut die Personalauswahl und die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter im Betrieb funktionieren. Denn gerade in der Probezeit wieder aufgelöste Arbeitsverhältnisse führen zu einem Personalmangel (Unterdeckung). Dies kann Probleme im Ablauf im Unternehmen nach sich ziehen und zu vermehrten Kosten bei der Personalbeschaffung führen.<sup>106</sup>

$$\frac{\text{Aufgelöste Arbeitsverhältnisse im Zeitraum X (z.B. Probezeit)}}{\text{Anzahl der Einstellungen}}$$

### **Mögliche Gründe für hohe Fluktuation:**

- Eigenkündigung (Gründe vielfältig: Umzug, private Gründe)
- Kündigung (betriebsbedingt)
- Rente/Erreichen der Altersgrenze
- Vorruhestand
- Mutterschutz
- Konjunkturlage/Marktsituation
- Unzufriedenheit
- Führungsstil
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeitenregelung
- Vergütungssystem/niedriges Lohnniveau
- fehlendes Teamwork
- Überforderung/Unterforderung der Mitarbeiter

### **Motivation und Zufriedenheit**

<sup>105</sup> Vgl. Wöltje (2011), S. 369; vgl. Ossola-Haring (2009), S. 545.

<sup>106</sup> Vgl. Wöltje (2011), S. 369; vgl. Ossola-Haring (2009), S. 545.

Nicht immer sind äußere und monetäre Anreize die ausschlagenden Punkte für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und dem Chef wird oft mehr geschätzt. Die Möglichkeit einer offenen und ehrlichen Kommunikation schafft Vertrauen. Wertschätzung der geleisteten Arbeit schafft eine Basis für zufriedene und motivierte Mitarbeiter.

### 5.1.4 Analyse der rechtlichen Verhältnisse und der laufenden Verträge

Im Rahmen der Unternehmensanalyse ist neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten auch den rechtlichen Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung beizumessen.

Aus Gründen des besseren Überblicks und aus Praktikabilitätsgründen, insbesondere der raschen Einarbeitung in den jeweiligen Fall, empfiehlt es sich ein Organigramm des jeweiligen Betriebs zu erstellen (siehe Abbildung 3).

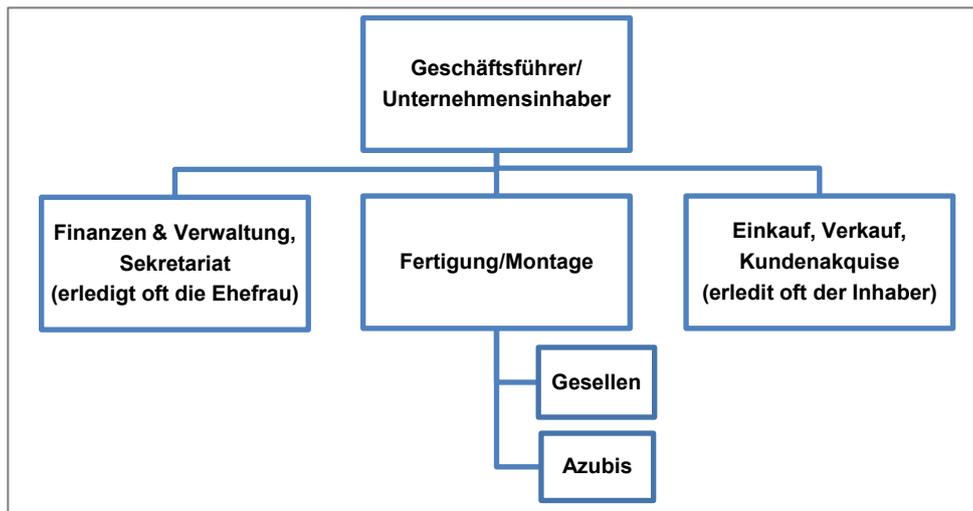


Abbildung 4: Beispielhafter Aufbau eines Betriebes anhand eines Organigramms

Im Rahmen der Analyse der rechtlichen Verhältnisse des Betriebes, sind je nach Rechtsform des Betriebes unterschiedliche Informationen zu sammeln und zu prüfen:

- 1) **Einzelunternehmen/eingetragener Kaufmann (e.K.)**
  - a. Laufende Verträge, insbesondere Mietvertrag (u.a. Restlaufzeiten beachten)
  - b. Arbeitsverträge (insbesondere Anwendung Kündigungsschutzgesetz, Kündigungsfristen)
  - c. Bestehen einer Vertretungsregelung
  - d. Laufende Rechtsstreite
  - e. Eigentumsverhältnisse (insbesondere Betriebsimmobilie)
  - f. vgl. auch 5.1.6 Unternehmerpersönlichkeit, S. 50/51
  - g. Darlehensverträge

**2) Personengesellschaften (GbR, OHG, KG, GmbH & Co. KG)**

- a. Gesellschaftsverträge
- b. Gesellschafterstruktur
- c. Vertretungsverhältnisse der Gesellschaft
- d. Einlageverpflichtung der Gesellschafter (vollständig erbracht?)
- e. Gesellschafterkonten (Stand)
- f. Laufende Verträge, insbesondere Mietvertrag (u.a. Restlaufzeiten beachten)
- g. Arbeitsverträge (insbesondere Anwendung Kündigungsschutzgesetz, Kündigungsfristen)
- h. Laufende Rechtsstreite
- i. Eigentumsverhältnisse (insbesondere Betriebsimmobilie)
- j. Darlehensverträge

**3) Juristische Personen (GmbH, UG)**

- a. Gesellschaftsverträge
- b. Gesellschafterstruktur
- c. Vertretungsverhältnisse der Gesellschaft
- d. Geschäftsführungsanstellungsverträge
- e. Stammkapital eingezahlt? (Nachweis)
- f. Gesellschafterkonten (Stand)
- g. Laufende Verträge, insbesondere Mietvertrag (u.a. Restlaufzeiten beachten)
- h. Arbeitsverträge (insbesondere Anwendung Kündigungsschutzgesetz, Kündigungsfristen)
- i. Laufende Rechtsstreite
- j. Eigentumsverhältnisse (insbesondere Betriebsimmobilie, Betriebsaufspaltung prüfen)
- k. Darlehensverträge

Bei den Darlehensverträgen der GmbH an einen Gesellschafter ist darauf zu achten, dass diese, entsprechend den geltenden Regelungen, angemessen verzinst sind.

### 5.1.5 Standortanalyse

Standortfaktoren sind bei der Betrachtung der Unternehmenslage nicht zu unterschätzen, da sie großen Einfluss auf die Entwicklung eines Betriebes haben. Sie können sowohl positive als auch negative Entwicklungen und Auswirkungen am Standort nach sich ziehen und damit wirtschaftliche Vor- und Nachteile erzeugen, sich maßgeblich auf den Erfolg oder eben den Misserfolg des betroffenen Betriebes auswirken.

Gerade im Handwerk gilt, dass die Standortfaktoren oft historisch gewachsen sind und die Voraussetzungen/ Gegebenheiten bei der Wahl nicht nach betriebswirtschaftlichen Aspekten analysiert und ausgesucht worden sind. In der Regel sind der Wohnort bzw. die nähere Umgebung des Gründers für die Auswahl das entscheidende Kriterium gewesen, das heißt der Fokus bei der Standortwahl wurde auf persönliche, subjektive Kriterien gelegt. So kann es aufgrund dieser Tatsache zu unternehmerischen Krisen kommen.

Alteingesessene Handwerksbetriebe sind häufig in bauliche Umgebungsstrukturen eingebunden und geraten dadurch oft unter Druck. Dieser kann gerade dann zu Konflikten führen, wenn eine Erweiterung des Unternehmens notwendig wäre.

Natürlich kann auch im umgekehrten Fall eine Verkleinerung des Unternehmens in Erwägung gezogen werden. Zum Beispiel ist dies der Fall, wenn Flächen des Firmengeländes nicht mehr genutzt werden oder es zur Veräußerung ganzer Immobilien kommt. Der Wegfall der nicht mehr benötigten Kapazitäten bringt eine Entlastung von gewissen Kostenblöcken wie zum Beispiel Miete, Strom, Wasser und Instandhaltung.

Eine Verlagerung des Standortes, der in manchen Fällen dringend nötig wäre, ist aufgrund der aktuellen Krisensituation meist nahezu unmöglich. Außerdem fehlen eventuell Voraussetzungen, wie ein passender neuer Standort, finanzielle Mittel oder ähnliches, ohne die ein Wechsel nicht durchzuführen ist.

Dennoch müssen Überlegungen angestellt werden, ob und in wieweit Standortfaktoren eine Bedeutung bei der akuten Krisengestaltung haben.

Es ist zu beachten, dass die Standortfaktoren in den verschiedenen Handwerksgewerken eine unterschiedliche Rolle spielen.

Es lassen sich drei Typen von Handwerksbetrieben unterscheiden:

- Lokale Handwerksbetriebe mit Ladengeschäften und Filialen (Lebensmittelhandwerk, Gesundheitshandwerk, persönliche Dienstleistungen)
- Lokale Handwerksbetriebe, die ihre Leistung überwiegend beim Kunden vor Ort erbringen und teilweise aus Marketinggründen über ein Ladengeschäft verfügen (Bau, Ausbau)
- Überregional tätige Handwerksbetriebe (Gewerbliche Dienstleistungen)

Neben den aktuellen Standortfaktoren sollten bei deren Beurteilung auch ersichtliche Änderungen wie Bevölkerungsentwicklung/ Demographie, Infrastrukturmaßnahmen und Konkurrenzsituationen eine Berücksichtigung finden.

Bei Handwerksbetrieben mit Filialen ist eine Deckungsbeitragsrechnung zu erwägen, mit deren Hilfe zu prüfen ist, ob Geschäfte geschlossen oder ausgelagert werden können. Eine entsprechende Maßnahme kann dann im Restrukturierungskonzept unter den möglichen zeitlichen Prämissen eingearbeitet werden.

Ohne genaue Markt- und Absatzinformationen kann eine Standortfrage nicht optimal entschieden werden. Daher ist es sinnvoll die Faktoren durch eine Standortanalyse darzustellen.

## **Standortanalyse**

### **a) Ablauf**

#### **Einbetrieb-Unternehmen:**

Für ein Einbetrieb-Unternehmen wird die Analyse hier unter Standort A durchgeführt. Dabei spielt nur die **Gewichtung** der einzelnen Standortfaktoren eine Rolle. Es erfolgt keine Bewertung der Faktoren, da keine Vergleichswerte anderer Standorte bestehen.

#### **Mehrbetrieb-Unternehmen (Unternehmen mit mehreren Standorten/Filialen):**

Für ein Unternehmen mit mehreren Standorten/Filialen ist die Analyse für jeden einzelnen Standort durchzuführen (Standort A, Standort B, Standort C, etc.). Es erfolgt sowohl eine Gewichtung als auch eine Bewertung der einzelnen Faktoren.

- **Gewichtung:** In der nachfolgenden Tabelle 21 sind die Standortfaktoren (harte und weiche) mit der Gewichtung von 1 bis 11 zu bewerten.<sup>107</sup>  
(1 = niedrigste Priorität; 11 = höchste Priorität)
- **Bewertung:** Anschließend erfolgt eine Detailanalyse (siehe Tabelle 22) der einzelnen Standortfaktoren mit einer Wertigkeit von 1–5.  
(1 = geringste Erfüllung und 5 = höchste Erfüllung)  
Wertigkeiten können dabei auch doppelt vergeben werden.  
Aus den Wertigkeiten der Detailanalyse pro Standortfaktor wird das arithmetische Mittel gebildet und in Tabelle 21 eingetragen.

---

<sup>107</sup> 11 Punktbewertungen werden verwendet, da 11 Standortfaktoren ausgewählt wurden und eine Gewichtung zwischen den Faktoren stattfinden soll.

- Punkte:** Pro Standortfaktor wird in **Tabelle 21** die Gewichtung mit der Bewertung multipliziert. Die Summe der Punkte zeigt wie der jeweilige Standort eines Unternehmens im Vergleich zu den anderen abschneidet.

| Standortfaktoren                                    | Standort A |           |        | Standort B |           |        | Standort C |           |        |
|---|------------|-----------|--------|------------|-----------|--------|------------|-----------|--------|
|   | Gewichtung | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| 1. Grundstücke/Gebäude<br>Immobilien/Geschäftsräume |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 2. Material/Rohstoffe                               |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 3. Energieversorgung                                |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 4. Kosten   |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 5. Zulieferer/Lieferanten                           |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 6. Kundennähe                                       |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 7. Infrastruktur/Verkehrsanbindung                  |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 8. Techn./Örtl. Gegebenheiten                       |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 9. Personal   |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 10. Verwaltung                                      |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| 11. Attraktivität des Standortes                    |            |           |        |            |           |        |            |           |        |
| <b>Summe der Punkte</b>                             |            |           |        |            |           |        |            |           |        |

Tabelle 21: Grundlegender Ablauf der Standortanalyse

### b) Detailanalyse

| 1. Grundstücke/Gebäude,<br>Immobilien/Geschäftsräume            |  |
|---|--|
| Auslastung der Gebäude<br>(Leerstand/ungenutzt/überlastet usw.) |  |
| Mietkosten  |  |
| Pachtkosten   |  |
| Grundstückskosten   |  |
| Kosten der Gebäude  |  |
| Verfügbarkeit von Gewerbeflächen, Büros                         |  |
| <b>arithmetisches Mittel</b>                                    |  |

| 2. Material und Rohstoffe    |  |
|------------------------------|--|
| Versorgung/Verfügbarkeit     |  |
| Preise                       |  |
| Transportkosten              |  |
| <b>arithmetisches Mittel</b> |  |

| 3. Energieversorgung                 |  |
|--------------------------------------|--|
| Verfügbarkeit/Versorgung mit Energie |  |
| Strom                                |  |
| Gas/Erdgas                           |  |
| Wasser                               |  |
| Energiekosten gesamt                 |  |
| Alternative Energieversorgung        |  |

| 7. Infrastruktur und<br>Verkehrsanbindung   |  |
|---|--|
| Anbindung<br>Verkehrsnetz/Autobahnanschluss |  |
| Anbindung Luftverkehr/Flughafen             |  |
| Anbindung Bahn                              |  |
| Binnenschifffahrt/Hafen                     |  |
| ÖPNV  |  |
| Gewerbegebiet                               |  |
| Güterverkehrszentrum/Logistikzentrum        |  |
| Industriegebiet                             |  |
| Gewerbegebiet                               |  |
| Absatzmärkte                                |  |
| Tankstellen                                 |  |
| Internet (Breitband) etc. und Mobilfunk     |  |
| <b>arithmetisches Mittel</b>                |  |

| 8. Techn./Örtl. Gegebenheiten                                     |  |
|---|--|
| Gebäude auf dem aktuellen techn. Stand<br>(u.a. Ausstattung usw.) |  |
| Klima/klimatische Bedingungen                                     |  |
| Boden/Gelände   |  |
| Gefahrenzone (z.B.<br>Überschwemmungsgebiet)                      |  |
| Behördliche Auflagen (Umweltschutz-,<br>Lärmschutzaufgaben usw.)  |  |



c) **Beispiel einer Standortanalyse für ein Unternehmen mit mehreren Standorten/Filialen:**<sup>108</sup>

1) **Gewichtung**

In der nachfolgenden Tabelle 23 sind die Standortfaktoren (harte und weiche) mit der Gewichtung von 1 bis 11 zu bewerten.

| Standortfaktoren                                    | Standort A |           |        | Standort B |           |        | Standort C |           |        |
|---|------------|-----------|--------|------------|-----------|--------|------------|-----------|--------|
|   | Gewichtung | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| 1. Grundstücke/Gebäude<br>Immobilien/Geschäftsräume | 8          |           |        | 2          |           |        | 1          |           |        |
| 2. Material/Rohstoffe                               | 10         |           |        | 7          |           |        | 7          |           |        |
| 3. Energieversorgung                                | 9          |           |        | 1          |           |        | 6          |           |        |
| 4. Kosten   | 11         |           |        | 9          |           |        | 8          |           |        |
| 5. Zulieferer/Lieferanten                           | 7          |           |        | 3          |           |        | 3          |           |        |
| 6. Kundennähe                                       | 5          |           |        | 4          |           |        | 9          |           |        |
| 7. Infrastruktur/Verkehrsanbindung                  | 6          |           |        | 5          |           |        | 2          |           |        |
| 8. Techn./Örtl. Gegebenheiten                       | 3          |           |        | 10         |           |        | 11         |           |        |
| 9. Personal   | 2          |           |        | 11         |           |        | 5          |           |        |
| 10. Verwaltung                                      | 4          |           |        | 6          |           |        | 4          |           |        |
| 11. Attraktivität des Standortes                    | 1          |           |        | 8          |           |        | 10         |           |        |
| <b>Summe der Punkte</b>                             |            |           |        |            |           |        |            |           |        |

Tabelle 23: Exemplarische Gewichtung der Standortanalyse

2) **Bewertung**

Für Standort A:

1. **Grundstücke/Gebäude, Immobilien/Geschäftsräume**

Eintragen der Werte 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut)

|    |   | Erfüllung 1-5 |
|----|---|---------------|
| 1. | Auslastung der Gebäude<br>(Leerstand/ungenutzt/überlastet usw.) | 5             |
| 2. | Mietkosten  | 1             |
| 3. | Pachtkosten   | 5             |
| 4. | Grundstückskosten   | 3             |
| 5. | Kosten der Gebäude  | 1             |
| 6. | Verfügbarkeit von Gewerbeflächen, Büros                         | 2             |
|    | <b>arithmetisches Mittel</b>                                    | <b>3</b>      |

Tabelle 24: Exemplarische Bewertung des Grundstücks für Standort A

Aus den Bewertungen in Feld 1.-6. wird das arithmetische Mittel gebildet:  $\frac{5+1+5+3+1+2}{6} \approx 3$

<sup>108</sup> Die Werte dienen nur zur Veranschaulichung, wie eine Analyse aussehen könnte.

Auf diese Weise sind alle Standortfaktoren durchzugehen und das jeweilige arithmetische Mittel in Tabelle 24 einzutragen. Abschließend ergibt sich folgende Tabelle 25, die für die Bewertung der einzelnen Standorte herangezogen werden kann.

In unserem Beispiel schneidet Standort C mit 255 Punkten am besten ab. Im Gegensatz dazu ist Standort B mit nur 95 Punkten am schlechtesten gestellt.

Hier empfiehlt es sich genauer zu schauen, wo genau die Untersachen dafür liegen.

| Standortfaktoren  | Standort A |           |        | Standort B |           |        | Standort C |           |        |
|---|------------|-----------|--------|------------|-----------|--------|------------|-----------|--------|
|   | Gewichtung | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Bewertung | Punkte | Gewichtung | Bewertung | Punkte |
| <b>1. Grundstücke/Gebäude Immobilien/Geschäftsräume</b> | 8          | 3         | 24     | 2          | 4         | 8      | 1          | 5         | 6      |
| <b>2. Material/Rohstoffe</b>                            | 10         | 3         | 30     | 7          | 2         | 14     | 7          | 5         | 35     |
| <b>3. Energieversorgung</b>                             | 9          | 4         | 36     | 1          | 3         | 3      | 6          | 4         | 24     |
| <b>4. Kosten</b>  | 11         | 2         | 22     | 9          | 1         | 9      | 8          | 5         | 40     |
| <b>5. Zulieferer/Lieferanten</b>                        | 7          | 5         | 35     | 3          | 1         | 3      | 3          | 3         | 9      |
| <b>6. Kundennähe</b>                                    | 5          | 1         | 5      | 4          | 2         | 8      | 9          | 2         | 18     |
| <b>7. Infrastruktur/Verkehrsanbindung</b>               | 6          | 3         | 18     | 5          | 1         | 5      | 2          | 5         | 10     |
| <b>8. Techn./Örtl. Gegebenheiten</b>                    | 3          | 2         | 6      | 10         | 2         | 20     | 11         | 5         | 55     |
| <b>9. Personal</b>                                      | 2          | 3         | 6      | 11         | 1         | 11     | 5          | 4         | 20     |
| <b>10. Verwaltung</b>                                   | 4          | 3         | 12     | 6          | 1         | 6      | 4          | 2         | 8      |
| <b>11. Attraktivität des Standortes</b>                 | 1          | 3         | 3      | 8          | 1         | 8      | 10         | 3         | 30     |
| <b>Summe der Punkte</b>                                 |            |           | 197    |            |           | 95     |            |           | 255    |

Tabelle 25: Exemplarisch befüllte Standortanalyse

## Bauplanungsrechtlicher Bestandsschutz

Der Bestandsschutz im Bauplanungsrecht leitet sich aus dem grundgesetzlichen Schutz des Eigentums ab. Er ist nicht im Einzelnen gesetzlich geregelt. Im Baurecht besteht grundsätzlich für alle Gebäude ein Bestandsschutz, für die eine gültige Baugenehmigung bzw. Nutzungsgenehmigung erteilt wurde. Somit ist der Bestand aller rechtmäßig errichteten Gebäude bzw. Nutzungen gegenüber neuen, ggf. entgegenstehenden Gesetzen und Anforderungen geschützt.

Unbedeutend ist dabei, ob die Baugenehmigung zum damaligen Zeitpunkt rechtswidrig war. Bestandsschutz können in manchen Fällen sogar Gebäude genießen, die ohne Baugenehmigung gebaut wurden. Zugleich hat der Bestandsschutz für alle baulichen Anlagen Gültigkeit, die als fertiggestellt angesehen werden können.

Folgende Voraussetzungen müssen grundsätzlich erfüllt sein, damit Bestandsschutz für ein Gebäude besteht:

- Der Bestand ist funktionsgerecht nutzbar
  - ↳ Beispiel: Ein Gewerbegrundstück wird gewerblich genutzt werden.
- Der Bau erfolgte legal
  - ↳ Beispiel: Eine gültige Baugenehmigung lag beim Bau vor.
- Die Nutzung dauert an
  - ↳ Beispiel: Es handelt sich nicht um eine seit Jahren leerstehende Gewerbebrache (keine längere Nutzungsunterbrechung).

### **Aktiver und passiver Bestandsschutz**

Der **passive Bestandsschutz** verhindert, dass eine rechtmäßig errichtete bauliche Anlage rechtswidrig wird, auch wenn das öffentliche Recht sich später ändert und die bestehende Anlage nunmehr dem geänderten Recht widerspricht. Das rechtmäßig bestehende Gebäude oder die rechtmäßig ausgeübte Grundstücksnutzung wird hinsichtlich der bisherigen Funktion, Nutzungsart und baulichen Beschaffenheit vor nachträglichem Anpassungs- oder Beseitigungsverlangen seitens der Aufsichtsbehörden geschützt. Diese sind nur unter besonderen Voraussetzungen zulässig.

Daneben besteht der sogenannte **aktive Bestandsschutz**. Dieser soll nicht nur vor Anpassungsverlangen der Bauaufsichtsbehörde schützen, er soll vielmehr dem Eigentümer ein Recht auf Änderung der dem Bestandsschutz unterliegenden baulichen Anlage einräumen, ohne dass hierdurch der Bestandsschutz verloren ginge. Solche Änderungen können beispielsweise durch geänderte technische Anforderungen entstehen (Stichwort Digitalisierung), die ein Betrieb, um betriebswirtschaftlich am Markt bestehen zu können, mit vollziehen muss. Ein rein passiver Bestandschutz kann in dieser Form also auch einschränkend wirken, da dann gerade bestimmte notwendige bauliche oder Nutzungsänderungen nicht zulässig sein können. Der Umfang des aktiven Bestandsschutzes wurde in der Vergangenheit weitreichend diskutiert. Eine relativ weite Auslegung des Begriffes wurde inzwischen durch die Rechtsprechung wieder zurückgenommen. Vom aktiven Bestandsschutz abgedeckt sind Maßnahmen zur Sicherung und Erhaltung des Eigentums im Rahmen des vorhandenen Bestandes, insbesondere - auch genehmigungsbedürftige - bauliche Maßnahmen. Darüber hinaus gewährt der aktive Bestandsschutz nach wohl herrschender Ansicht auch das Recht zu begrenzten Erweiterungen, sofern diese einer funktionsgerechten Nutzung im Rahmen des Bestandes dienen. Eine wertmäßige Verbesserung des Bauwerks steht dem aktiven Bestandsschutz

nicht entgegen. Hingegen wird eine Zulässigkeit darüber hinausgehender Maßnahmen hinsichtlich „qualitativer und quantitativer Änderungen“ nach geltender Rechtsprechung eher abzulehnen sein. Ebenso sind ein Abriss von baulichen Anlagen und deren (umgehende) Wiedererrichtung vom Bestandsschutz nicht umfasst.

### **Konflikte durch Nutzungsänderungen**

Bei der Errichtung, Änderung, Nutzungsänderung, Nutzung, Instandhaltung und Abbruch einer baulichen Anlage bedarf es grundsätzlich nach dem deutschen Baurecht einer Bau- bzw. einer Nutzungsgenehmigung durch die zuständige Bauaufsichtsbehörde. Folgende betriebliche Maßnahmen können zu einer genehmigungspflichtigen Nutzungsänderung führen:

- Änderung der Nutzung oder Gestalt der betrieblichen Grundstücke
- Flächenhafte Erweiterung des Betriebsstandortes
- Bauliche oder gestalterische Veränderungen der Gebäude
- Neubau von Anlagen, Lagerplätzen, Stellflächen, Gebäuden
- Änderung der Betriebszeiten
- Erweiterung von Kfz-Stellplätzen aufgrund Einstellung weiterer Mitarbeiter
- Produktion mit veränderten Geräuschemissionen, stofflichen Emissionen oder Abgasen
- Produktionssteigerungen mit vermehrten Ladevorgängen und Lieferverkehr

Soweit das Vorhaben nicht im Widerspruch zu im bauaufsichtlichen Genehmigungsverfahren zu prüfenden Vorschriften (bspw. die Festsetzungen eines Bebauungsplanes) steht, besteht auf die Erteilung ein Rechtsanspruch. Eine erteilte Bau- oder Nutzungsgenehmigung besteht auch dann weiter, wenn die konkrete Nutzung aufgegeben oder unterbrochen wird. So könnte beispielsweise eine Kfz-Werkstatt in Räumlichkeiten, für die bereits eine derartige Nutzungsgenehmigung erteilt wurde, trotz zwischenzeitlichem Leerstands wieder bzw. weiter genutzt werden, ohne dass eine erneute Baugenehmigung nötig würde. In der Praxis empfiehlt sich dennoch die Abklärung mit dem zuständigen Bauamt, um mögliche Konflikte zu vermeiden, die auch aus vermeintlich unwesentlichen vorzunehmenden Änderungen entstehen könnten. Quellen für Konflikte sind typischerweise das Nebeneinander von Gewerbe mit Lärm-, (Kunden-, An- und Abliefer-, Mitarbeiter-)Verkehrs-, Licht-, Geruchs-, Staub- oder anderen Emissionen, die störend auf empfindliche Nutzungen wie Wohnen einwirken.

Als Konstellationen, aus denen sich Konfliktpotential ergeben kann, sind denkbar:

- **Fall 1: gewerbliche Nutzung unverändert, umliegende Nutzung ändert sich**
- **Fall 2: gewerbliche Nutzung ändert sich, umliegende Nutzung bleibt unverändert**

Beide Fälle können Unternehmen in existenzielle Schwierigkeiten bringen.

#### **Fall 1: gewerbliche Nutzung unverändert, umliegende Nutzung ändert sich**

Im Falle einer baurechtlich genehmigten (gewerblichen) Nutzung genießt diese Bestandsschutz. Sie bleibt damit auch zulässig und kann weiter ausgeübt werden, wenn sich die umliegende Nutzung ändert. Bestandsschutz deckt aber nicht sämtliche Fragestellungen ab, insbesondere immissionsrechtliche Themen können kritisch sein. Betriebsinhaber sollten deshalb über aktuelle Planungen der Gemeinde, Nutzungsänderungen im Gebietscharakter oder in der Nachbarschaft informiert bleiben.

#### **Fall 2: gewerbliche Nutzung ändert sich, umliegende Nutzung bleibt unverändert**

Im Falle einer sich ändernden (gewerblichen) Nutzung muss diese auf die umliegende Nutzungen Rücksicht nehmen. Grundsätzlich sollen bereits das Bauplanungsrecht und der angesprochene Genehmigungsprozess dazu führen, dass nur aufgrund ihrer Emissionen miteinander verträgliche Nutzungen in Nachbarschaft miteinander entstehen können. In der Praxis führen oft sich ändernde Emissionen und der Immissionsschutz zu Konflikten.

Ein besonderer Fall ist die Konstellation von Wohnen, das einem Gewerbe zugeordneten und diesem untergeordnet ist (sogenannte Wohnungen für Aufsichts- und Bereitschaftspersonal oder Inhaberwohnungen) und das beispielsweise bei Betriebsaufgabe aus Altergründen weiter bestehen bleibt oder untervermietet wird, obwohl die gewerbliche Nutzung nicht mehr vorhanden ist. Grundsätzlich widerspricht dies dem baurechtlichen Trennungsgrundsatz und ist daher nicht zulässig. In der Praxis werden jedoch oft eigentlich notwendige Anträge auf Nutzungsänderungen nicht gestellt. Dies kann dazu führen, dass gerade in älteren Gewerbegebiete ein schleichender Prozess des „Umkippen“ in gemischte Gebiete und in Wohnnutzung geraten, die letztendlich dazu führen, dass emissionsträchtige gewerbliche Nutzung in solchen Gebieten nicht mehr weiter ausgeübt werden können.

### 5.1.6 Unternehmerpersönlichkeit und familiäre Verhältnisse

In diesem Abschnitt geht es um eine strukturierte Darstellung der persönlichen, familiären und rechtlichen Unternehmerverhältnisse sowie Vermögensstrukturen der Unternehmenseigner.

| Merkmal   | Ausprägung   | Kommentar |
|---|--|-----------|
| <b>Familiäre Verhältnisse</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienstand                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Verheiratet</li> <li><input type="checkbox"/> Ledig</li> <li><input type="checkbox"/> Geschieden</li> <li><input type="checkbox"/> Verwitwet</li> <li><input type="checkbox"/> Getrennt lebend</li> </ul> </li> <li>• Bei bestehender Beziehung                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Beziehungskrise</li> <li><input type="checkbox"/> ggf. größerer Altersunterschied</li> </ul> </li> </ul>                                    |           |
| <b>Mitarbeitende Familienmitglieder/-angehörige</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ehefrau/-mann</li> <li><input type="checkbox"/> Kinder</li> <li><input type="checkbox"/> Schwiegertochter/-sohn</li> <li><input type="checkbox"/> Schwiegersohn</li> </ul>   |           |
| <b>Kinder</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> eheliche/nicht eheliche/angenommene</li> <li><input type="checkbox"/> voll-/minderjährig</li> <li><input type="checkbox"/> Familienstand</li> <li><input type="checkbox"/> mit Behinderung</li> <li><input type="checkbox"/> überschuldet</li> <li><input type="checkbox"/> „schwarzes Schaf“</li> <li><input type="checkbox"/> untereinander zerstritten</li> </ul>   |           |
| <b>Rechtliche Verhältnisse</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Güterstand und Eheverträge (z.B. Scheidungsfolgevereinbarung)</li> <li><input type="checkbox"/> Erbverträge, Testamente</li> <li><input type="checkbox"/> Erb- und Pflichtteilsberechtigte</li> <li><input type="checkbox"/> Erb- und Pflichtteilsverzicht</li> <li><input type="checkbox"/> Unterhaltspflichten/-empfänger</li> <li><input type="checkbox"/> Versorgungspflichten</li> <li><input type="checkbox"/> Vermögensübertragungen &lt; 10 Jahre</li> <li><input type="checkbox"/> Bürgschaften</li> <li><input type="checkbox"/> Nießbrauchsrechte</li> </ul>    |           |
| <b>Vermögensverhältnisse</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Persönliches Vermögensverzeichnis, auch anteiliges Vermögen</li> <li><input type="checkbox"/> Vermögen minderjähriger Kinder</li> <li><input type="checkbox"/> Ggf. Auslandsvermögen</li> <li><input type="checkbox"/> Künftige finanzielle Belastung</li> <li><input type="checkbox"/> Künftige finanzielle Entlastungen</li> <li><input type="checkbox"/> Rücklagen</li> <li><input type="checkbox"/> Pensionsrückstellungen</li> <li><input type="checkbox"/> Werthaltigkeit der Vermögensgegenstände</li> <li><input type="checkbox"/> Lebensversicherungen</li> </ul> |           |

Tabelle 26: Darstellung der Unternehmerverhältnisse

### 5.1.7 IT-Sicherheit

Krisensituationen in Handwerksbetrieben können vielschichtige Ursachen haben und entstehen zumeist durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Dabei kann heutzutage auch das Themenfeld IT-Sicherheit ein wichtiges Kriterium sein. Solange nichts passiert, wird innerhalb eines Betriebes lange Zeit davon ausgegangen, dass entweder das implementierte Sicherheitssystem ausreicht oder kein Risiko vorhanden ist, dass Externe einen Anreiz haben, Daten aus dem Betrieb zu entwenden oder in das betriebseigene Netzwerk einzudringen. Zum anderen besteht oftmals große technische Unwissenheit, weshalb es der leichtere Weg ist, sich mit Funktionen und Sicherheitsstandards nicht auseinanderzusetzen und darauf zu vertrauen, dass die Werkseinstellungen der Geräte ausreichend sicher sind.<sup>109</sup> Tritt dieser Fall jedoch ein, sind Betriebe fast nie darauf vorbereitet und stehen vor den Problemen, dass betriebsinterne Prozessabläufe nicht mehr einwandfrei funktionieren und somit das operative Geschäft beeinträchtigt wird. Ferner entstehen bedingt durch die erste Problematik teils hohe Kosten für den Wiederaufbau der Prozesse und für die nachträgliche Implementierung eines Sicherheitssystems. Diesem Umstand kann begegnet werden, indem der Betrieb vorab für das Thema der IT-Sicherheit sensibilisiert wird und vorbeugende Maßnahmen ergreift. Laut einer Studie zur IT-Sicherheit im Handwerk gibt es für Handwerksbetriebe vor allem vier Themen mit dem größten Risikopotential. Diese sind Schadprogramme, Online-Banking, Probleme durch Spam und Datenmanipulation oder Datenverlust.<sup>110</sup>

In diesem Abschnitt wird auf die Themenfelder Datenschutz, Sicherheit des „Wireless Local Area Networks“ (WLAN), Netzwerksicherheit, Umgang mit „Voice over internet protocol“ (VoIP) Telefonie und „Digital enhanced cordless telecommunications“ (DECT) und mobilem Arbeiten eingegangen. Dabei wird zunächst die Ist-Situation des Betriebs betrachtet, um in Kapitel 8 auf die erforderlichen Maßnahmen einzugehen. Um generell einen ersten und schnellen Überblick über den Stand der IT-Sicherheit in einem Betrieb zu erhalten, bietet sich neben den hier aufgeführten Fragestellungen auch ein Quick-Check der Prüfungsinstitution Vertrauen durch Sicherheit (VdS) an. Dieser zeigt erste Stärken und Schwächen auf und kann innerhalb von 15-20 Minuten durchgeführt werden. Zu finden ist dieser unter <https://www.vds-quick-check.de/quick-check-fuer-cyber-security/>.

<sup>109</sup> Vgl. Schmidt/Gaentzsch/Pohlmann (2015), S.4.

<sup>110</sup> Vgl. Bartelt (2015), S.25.

Rechtliche Grundlage für die Ausführungen zur IT-Sicherheit finden sich im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)<sup>111</sup> und den spezifischen Datenschutzgesetzen der Länder.

## Datensicherheit

Die grundlegenden Ziele des Datenschutzes sind **Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit**.

Der **Grundsatz der Vertraulichkeit** zielt darauf ab, dass Informationen und Daten nur diejenigen erreichen und nur denjenigen zur Verfügung gestellt werden, die diese Informationen auch besitzen dürfen.<sup>112</sup>

Der **Grundsatz der Integrität** beabsichtigt die Korrektheit der Daten sicherstellen zu können. Somit sollen Fehler bei der Übertragung von Daten verhindert werden oder zumindest erkannt und anschließend behoben werden.<sup>113</sup>

Der **Grundsatz der Verfügbarkeit** sieht vor, dass Daten, die erhoben, versendet oder bearbeitet werden, auch zur Verfügung stehen und darauf zugegriffen werden kann.<sup>114</sup>

In Tabelle 27 werden einige Fragestellungen zum Thema Datensicherheit aufgeführt, die in einem Betrieb untersucht werden sollten. Dabei wird zum einen das jeweilige Risiko genannt und die dazugehörige Ist-Situation im Betrieb.

| Risiko   | IST-Zustand   | Kommentar |
|--|---|-----------|
| Leichtfertiger Umgang der Mitarbeiter mit vertraulichen Daten  | Werden Mitarbeiter im Betrieb ausreichend auf Themen IT-Sicherheit und Datensicherheit hingewiesen und über dessen Wichtigkeit aufgeklärt?  |           |
| Unberechtigter Zugriff auf personenbezogene Daten  | Werden die Zugriffsrechte der Mitarbeiter auf Daten entsprechend ihrer Funktion vergeben? (z.B. benötigt der Produktionsmitarbeiter keinen Datenzugriff auf Buchhaltungsunterlagen) |           |
|  | Gibt es Kontrollmechanismen (Passwort, Verschlüsselung), um Daten aufzurufen, zu kopieren oder zu verändern?  |           |
| Umgang mit personenbezogenen Daten ist nicht geregelt und der Umgang mit den Daten ist nicht nachvollziehbar | Sind die Daten gegen zufällige Zerstörung gesichert (z.B. durch regelmäßige Erstellung von Backups)? <sup>115</sup>   |           |
| Daten können leicht abgehört werden  | Verwendet der Betrieb auch für vertrauliche Telefongespräche schnurlose Telefone? DECT oder VoIP Telefone?  |           |
| Daten können unberechtigt  | Werden personenbezogene Daten ohne  |           |

<sup>111</sup> siehe [http://bundesrecht.juris.de/bdsg\\_1990/index.html](http://bundesrecht.juris.de/bdsg_1990/index.html).

<sup>112</sup> Vgl. Schüler/Schibert/Rafalkes (2015a), S. 11-12.

<sup>113</sup> Vgl. Schüler/Schibert/Rafalkes (2015a), S. 11-12.

<sup>114</sup> Vgl. Schüler/Schibert/Rafalkes (2015a), S. 12-13.

<sup>115</sup> Siehe auch §9 BDSG

|   |  |  |
|---|--|--|
| gelesen und erfasst werden  | Verschlüsselung per Mail versendet?  |  |
| Externer Zugriff auf Daten möglich                                      | Besteht ein Antivirenprogramm im Betrieb?  |  |
|   | Ist eine Firewall implementiert?   |  |
|   | Besteht eine ausreichend hohe Passwortsicherheit? <sup>116</sup>                                       |  |
| Lücken im Sicherheitssystem, die externen Zugriff auf Daten ermöglichen | Werden Sicherheitsupdates regelmäßig durchgeführt, um somit bestehende Sicherheitslücken zu schließen? |  |

 Tabelle 27: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zur Datensicherheit<sup>117</sup>

## WLAN-Sicherheit

Das WLAN hat sich heutzutage als drahtloses Netzwerk weitgehend durchgesetzt und ermöglicht eine kabellose Übertragung von Daten. Jedoch ergeben sich, verglichen mit der Datenübertragung über LAN-Kabel, auch einige Gefahren und Risiken, die im Folgenden abgefragt werden sollen. Im Maßnahmenteil wird darüber hinaus aufgezeigt, wie diesen Gefahrenquellen entgegengewirkt werden kann.

| Risiko  | IST-Zustand   | Kommentar |
|---|---|-----------|
| Leichtfertiger Umgang der Mitarbeiter mit vertraulichen Daten | Verwenden Mitarbeiter ausschließlich sichere https <sup>118</sup> -Seiten zur Eingabe von personenbezogenen Daten?  |           |
| Unsichere Verschlüsselung                                     | Wird der aktuelle „wi-fi protected access 2“ (WPA2) Verschlüsselungsstandard verwendet oder einer der alten Standards WPA oder „wired equivalent privacy“ (WEP)? <sup>119</sup> |           |
| Externer Zugriff in das WLAN-Netzwerk                         | SSID (Benutzername des WLAN-Netzwerks) abgeändert? Werkseinstellungen anfangs geändert worden und anonymer Benutzername vergeben?   |           |
|   | WLAN-Netzwerk mit sicherem Passwort versehen?   |           |
|   | Regelmäßige Änderung des WLAN-Passworts?  |           |
|   | Fernwartung des WLAN-Routers deaktiviert?   |           |

 Tabelle 28: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zur WLAN-Sicherheit<sup>120</sup>

## Netzwerksicherheit

Der Themenbereich Netzwerksicherheit beschäftigt sich mit dem kompletten Prozess der Planung, Ausführung und Überwachung der Sicherheit in Netzwerken, die für den

<sup>116</sup> Um die Passwortsicherheit zu messen, kann unter <http://www.datenschutz.ch> die Sicherheit des Passworts überprüft werden.

<sup>117</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Vgl. Schüler/Schibert/Rafalkes (2015a), S. 74-77.

<sup>118</sup> https steht für „hypertext transfer protocol secure“ und bezeichnet somit ein sicheres Übertragungsprotokoll im Internet.

<sup>119</sup> WEP, WPA und WPA2 stehen alle für Verschlüsselungsmethoden des Netzwerks. WEP stellt dabei den ältesten und mittlerweile unsichersten Verschlüsselungsmechanismus dar. Im Zeitverlauf sind WPA und WPA2 entwickelt worden mit dem Ziel die Sicherheit des Netzwerks damit zu verbessern. Heutzutage ist somit der WPA2 Standard auf dem aktuellsten Stand und bietet somit die sicherste Verschlüsselungsmethode und damit die größtmögliche Sicherheit für das verwendete Netzwerk auf.

<sup>120</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Vgl. Schüler/Schibert/Rafalkes (2015a), S. 32-42 und S. 78-79.

elektronischen Datenaustausch verwendet werden. Das Netzwerk eines Handwerksbetriebes setzt sich dabei zumeist aus folgenden Bestandteilen zusammen: Internetanschluss, Router mit einer zumeist vorinstallierten Firewall, Telefon, Fax sowie teilweise eine recht einfache Homepage und einen selbstverwalteten Online-Shop.<sup>121</sup> Um diese technische Infrastruktur mit gewissen Sicherheitsstandards auszustatten, kommt die Netzwerksicherheit zum Tragen und gibt Vorgaben, welche Mindestniveaus an Sicherheit erreicht werden sollte und auf welche Art und Weise dabei vorzugehen ist. In den Maßnahmen in Kapitel 8 wird vor allem auf die Bereiche Organisation, Administration und Technik eingegangen.<sup>122</sup> Im Analyseteil wird zunächst der aktuelle Stand der Netzwerksicherheit abgefragt, um darauf aufbauend passende Maßnahmen formulieren zu können.

| Risiko   | IST-Zustand   | Kommentar |
|--|---|-----------|
| Fehlende professionelle Unterstützung  | Besteht eine Partnerschaft mit einem kompetenten IT-Dienstleister, der die Netzwerkinfrastruktur aufbaut und überwacht.             |           |
| Externer Zugriff auf das Netzwerk des Betriebes/<br>Gefahr der Schadsoftware | Sind die „universal serial bus“ (USB)-Ports über das „basic input/output system“ (BIOS) <sup>123</sup> für Speichermedien gesperrt? |           |

Tabelle 29: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zur Netzwerksicherheit<sup>124</sup>

## Mobiles Arbeiten

Da Mitarbeiter eines Betriebes zu einem sehr hohen Anteil auch mobile Endgeräte wie Laptop, Smartphone oder Tablet verwenden und auch der Ansatz „Bring your own device“ (BYOD)<sup>125</sup> in immer mehr Betrieben Anwendung findet, müssen auch in dem Themengebiet „Mobiles Arbeiten“ gewisse Regelungen eingeführt werden. Bei Nichtbeachtung können diese ansonsten zu beträchtlichen Schäden wie Datendiebstahl oder Datenmanipulation führen, die mit großen Folgekosten verbunden sind. Folgende Tabelle 30 versucht die Ist-Situation des mobilen Arbeitens in einem Betrieb darzustellen.

<sup>121</sup> Vgl. Gaentzsch/Cagnazzo/Pohlmann (2015), S. 9.

<sup>122</sup> Vgl. Gaentzsch/Cagnazzo/Pohlmann (2015), S. 61.

<sup>123</sup> BIOS wird das Einstellungsmenü eines PCs oder Laptops genannt. Man gelangt zum BIOS, indem man beim Hochfahren des PCs eine gewisse Taste oder Tastenkombination drückt und man sich anschließend in den Setup-Funktionen befindet. Welche Taste notwendig ist, ist von Hersteller zu Hersteller unterschiedlich. Oftmals führt jedoch die „Entf“-Taste zum Erfolg.

<sup>124</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Gaentzsch/Cagnazzo/Pohlmann (2015), S. 77-78.

<sup>125</sup> BYOD beschreibt die Nutzung privater Geräte der Mitarbeiter eines Betriebes, die auch im Betrieb verwendet werden können und auch in das Unternehmensnetzwerk eingebunden werden.

| Risiko  | IST-Zustand  | Kommentar |
|---|--|-----------|
| Leichtfertiger Umgang der Mitarbeiter mit vertraulichen Daten             | Wird für den Zugang zu Emails „Internet message access protocol“ (IMAP) oder „post office protocol“ (pop3) verwendet? <sup>126</sup>   |           |
|   | Werden die Zugriffsrechte der verwendeten Apps überprüft (z.B. Zugriff auf Kamera, Standort, Mikrofon, etc.)?<br>Ein aktuelles Beispiel wäre hier die Versendung von Bildern mit vertraulichen Daten |           |
|   | Sind Mitarbeiter für die Thematik „Social Engineering“ <sup>127</sup> und „CEO fraud“ <sup>128</sup> sensibilisiert und gewarnt?   |           |
| Verlust von Geräten und Daten   | Sind mobile Geräte beim Hersteller registriert, um bei Verlust Fernlöschung und Suche über „global positioning system“ (GPS) anwenden zu können? <sup>129</sup>                                      |           |
|   | Wird regelmäßig ein Backup des mobilen Geräts erstellt, um vor Datenverlust zu schützen?   |           |
| Externer Zugriff auf das Netzwerk des Betriebes/ Gefahr der Schadsoftware | Werden drahtlose Schnittstellen (Bluetooth und Infrarot <sup>130</sup> ) bei Nichtverwendung ausgeschaltet?  |           |
|   | Wird ein „virtual private network“ (VPN)-Client für extern arbeitende Mitarbeiter verwendet, um sicheren Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk zu erhalten?   |           |

 Tabelle 30: Checkliste für die Ist-Situation eines Betriebes zum mobilen Arbeiten<sup>131</sup>

<sup>126</sup> Bei dem Zugang zu Emails über IMAP verbleiben die Emails auf dem Server und man greift nur von unterwegs darauf zu. Dadurch wird sowohl Posteingang als auch -ausgang auf allen Geräten synchronisiert. Bei pop3 jedoch werden die Emails vom Server heruntergeladen.

<sup>127</sup> Häufig versuchen Externe durch Freundlichkeit und gezieltes Nachfragen Vertrauen zu Mitarbeitern eines Unternehmens aufzubauen. Diese Strategie wird dazu verwendet, Informationen eines Betriebes abzugreifen, die sensibel und vertraulich sind und sich bei Verlust zu einem Schaden für das Unternehmen entwickeln können.

<sup>128</sup> Die Strategie des „CEO fraud“ ist es einen Mitarbeiter im Betrieb (meistens aus der Buchhaltung oder jemand anderem der befugt ist, Überweisungen zu tätigen) durch E-Mail Verkehr von der E-Mail-Adresse des Chefs aus. Hierbei werden Aufgaben an den Mitarbeiter gestellt mit dem Hinweis es drehe sich um ein geheimes Projekt. Im Zuge dessen sollen hohe Geldbeträge auf gewisse Konten überwiesen werden. Durch diese Art der Täuschung können hohe Schäden im Unternehmen entstehen.

<sup>129</sup> Bsp. Iphone wird über einen Icloud-Zugang registriert. Über die Apple ID wird zudem die IMEI (15-stellige Seriennummer) verknüpft.

<sup>130</sup> Bluetooth und Infrarot gelten als relativ unsichere Standard, die bei ständiger Aktivierung einen Zugang auf das System von außen erleichtern.

<sup>131</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Vgl. Schmidt/Gaentzsch/Pohlmann (2015).

### 5.1.8 Digitalisierung und Innovation

Der Begriff der Digitalisierung wird heute in vielschichtiger und verschiedenartiger Art und Weise verwendet. Eine Digitalisierungsstrategie muss dabei von Betrieb zu Betrieb anders ausgerichtet werden, was zum einen an den verschiedenen Anforderungen eines Gewerks liegt, zum anderen aber auch an den spezifischen Charakteristika und der Ist-Situation in einem Betrieb. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel der Aspekt der digitalen Kommunikation herausgegriffen, für den jeder Betrieb sensibilisiert werden sollte. Ferner werden die häufigsten Digitalisierungshemmnisse der Betriebe aufgezeigt, um damit als Betriebsberater besser auf die Sorgen und Bedürfnisse der Betriebe eingehen zu können.

Zur digitalen Kommunikation kann zu Beginn eine kleine Abfrage beim Betrieb durchgeführt werden, um den aktuellen Stand der Aktivitäten im Feld der digitalen Kommunikation zu untersuchen. Diese Abfragen finden sich im Anhang und sind auch als zusätzliches Dokument neben dem Handbuch zum Download verfügbar (siehe Anlage 7 „AKBiS Abfrage zum aktuellen Stand der digitalen Kommunikation“).

Laut einer Studie von 2017 von ZDH und bitkom verhält sich der Einsatz von digitalen Medien im Handwerk wie in Abbildung 4 dargestellt. Alle aufgezeigten Einsatzmöglichkeiten verfolgen das primäre Ziel der Kundenansprache und somit den Ausbau der Reichweite des Betriebes. Dabei zeigt sich, dass sowohl der Eintrag in Online-Verzeichnissen, wie z.B. Googlemaps oder gelbeseiten.de, und vor allem auch die Erstellung einer eigenen Website eine hohe Durchdringung in Handwerksbetrieben aufweisen. Auf der anderen Seite zeigt sich jedoch auch, dass sich der Einsatz von sozialen Netzwerken, um auf einen Betrieb aufmerksam machen zu können, wie auch Anzeigen im Internet und Online-Plattformen wie MyHammer noch nicht durchgesetzt haben.

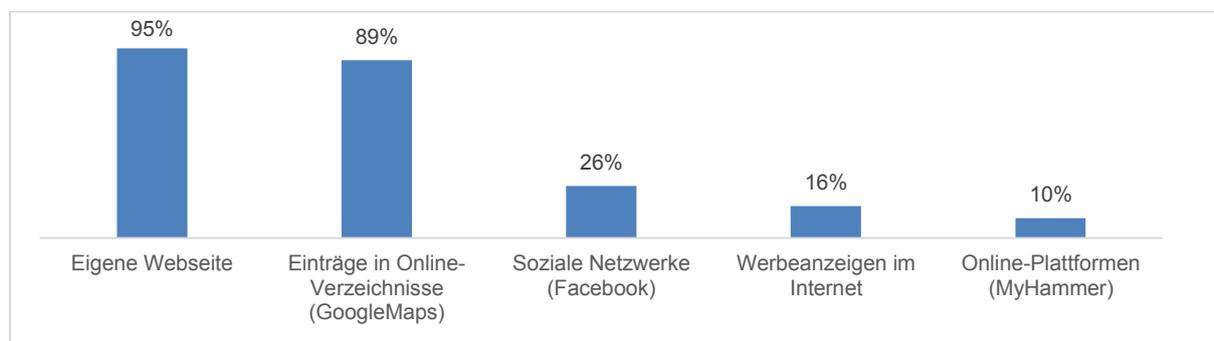


Abbildung 5: Einsatz digitaler Medien in Handwerksbetrieben<sup>132</sup>

Neben den bereits eingesetzten digitalen Kommunikationsmöglichkeiten in Handwerksbetrieben zeigen sich jedoch auch immer wieder Bedenken und Hemmnisse der

<sup>132</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Rohleder/Schulte (2017), S. 4.

Betriebe, um sich mit stärkerem Nachdruck der Thematik Digitalisierung zu nähern. Diese Hemmnisse werden in Abbildung 5 aufgezeigt und sollen den Betriebsberatern als Anhaltspunkte mit auf den Weg gegeben werden, um in der Beratung beim Betrieb die richtigen Themen untersuchen zu können und bei Bedarf darauf eingehen zu können.

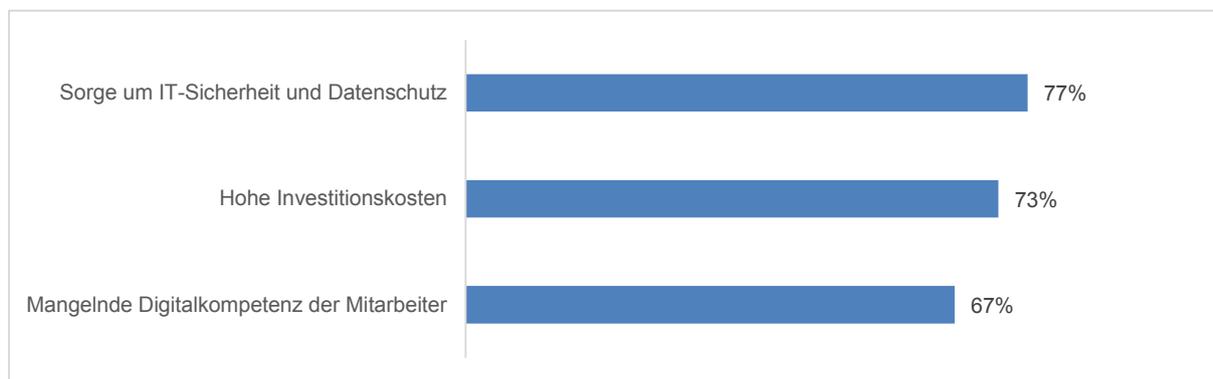


Abbildung 6: Bedenken der Handwerksbetriebe zum Thema Digitalisierung<sup>133</sup>

Als größtes Risiko wird in den Handwerksbetrieben beim Thema Digitalisierung die Sicherheit gesehen und der Schutz der betriebsinternen Daten. Auf diesen Aspekt kann man mittels der in Kapitel 5.1.7 erläuterten Analysefragen zum Thema IT-Sicherheit eingegangen und anhand der Maßnahmen aus Kapitel 8 dem Betrieb aufgezeigt werden, wie das Sicherheitsniveau des Betriebes verbessert werden kann. Als zweite große Hürde werden hohe Investitionskosten genannt, die im Zuge der Digitalisierung anfallen. Das Problem liegt hierbei darin, dass Investitionen in die Digitalisierung keinen sofort sichtbaren Effekt auf das Unternehmensergebnis haben. Investitionen in die Digitalisierung helfen jedoch dabei, den Betrieb wettbewerbsfähig zu machen, um somit auch in der langen Frist renditefähig zu bleiben. Für einen Betrieb in der Krise muss jedoch detailliert analysiert und hinterfragt werden, in welche Bereiche investiert werden soll, um sich von der Krise zu erholen. Zu guter Letzt wird die mangelnde digitale Kompetenz der Mitarbeiter als häufigstes Bedenken gesehen. Hier muss mit entsprechenden Schulungen und Weiterbildungen dafür gesorgt werden, dass Mitarbeiter den Anforderungen der Digitalisierung gewachsen sind. Zudem muss hier stark auf das jeweilige Gewerk und auf den jeweiligen Betrieb geachtet werden, da die Anforderungen an die Mitarbeiter beträchtlich voneinander abweichen können.

Neben der fortschreitenden Digitalisierung ist die erfolgreiche Innovationstätigkeit eines Betriebes eine bedeutende Stütze des Unternehmenserfolges. Zwar wird oft behauptet im Handwerk bestehen geringere Innovationspotentiale, doch auch hier müssen sich Betriebe an geänderte Rahmenbedingungen und auf neue, auftretende Kundenwünsche einstellen und dahingehend neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Besonders kleine Betriebe

<sup>133</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Rohleder/Schulte (2017), S. 11.

haben hier aufgrund ihrer Besonderheit, dass zumeist Eigentum und Unternehmensführung durch dieselbe Person repräsentiert wird, den Vorteil, dass schnelle Entscheidungen getroffen werden können. Auf der anderen Seite kann negativ angemerkt werden, dass Ressourcen und finanzielle Mittel für groß angelegte Innovationsprojekte zumeist fehlen.<sup>134</sup>

Um Innovationen fördern zu wollen, existieren zwei Herangehensweisen. Zum einen werden aufbauend auf etablierten Produkten und Dienstleistungen Produktentwicklungen und -verbesserungen erarbeitet. Diese Strategie wird als betriebsorientierter Innovationsprozess („insight out“) bezeichnet, da aufbauend auf unternehmenseigenen Daten Neuheiten entwickelt werden. Auf der anderen Seite besteht das marktorientierte Konzept („outsight in“), welches versucht komplett neue und auf die Anforderungen des Marktes und der Kunden abgestimmte Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen. Diese Strategie gilt als schwieriger durchführbar, bietet auf der anderen Seite jedoch auch ein erhöhtes Erfolgspotential, da ausgehend von Markt und Kunden Produkte entworfen werden und somit die Akzeptanz und die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte gekauft werden, deutlich größer ist.<sup>135</sup>

Als größte Schwächen im Innovationsprozess werden zwei Aspekte angeführt:<sup>136</sup>

- Informationsdefizite (v.a. über Marktgeschehen und Kundenbedürfnisse)
- Fehlende oder nur mäßig definierte Innovationsstrategie

Diese beiden Aspekte sollten innerhalb des Betriebes abgefragt werden und wie im Maßnahmenteil in Kapitel 8 aufgezeigt, eine Innovationsstrategie erarbeitet werden.

Da eine Abfrage zur Innovationstätigkeit eines Betriebes vielschichtig erfolgen muss, kann neben dem Handbuch auch ein Excel-Tool zur Abfrage der Innovationstätigkeit von Betrieben heruntergeladen werden. Dieses Tool enthält einige Abfragen, die der Betriebsberater in Zusammenarbeit mit dem Betriebsinhaber ausfüllen muss. Dabei werden Themengebiete wie allgemeine Erfolgsfaktoren von Innovationen, Wissensmechanismen, Merkmale von Innovationsprozessen, Konfliktbehandlung und Mitarbeiterbindung behandelt.<sup>137</sup> Dabei werden Stärken und Schwächen des Betriebes im Themenfeld Innovation offengelegt und bilden somit die Grundlage zur Verbesserung.

<sup>134</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 36-37.

<sup>135</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 37.

<sup>136</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 37.

<sup>137</sup> Vgl. Scholl et al. (2014), S. 68-72.

## 5.2 Zusammenfassende Darstellung der Analyse der internen Unternehmenslage

Nachfolgend folgt in Tabelle 31 ein Ausschnitt aus der zusammenfassenden Analyse der internen Unternehmenslage, welche gesamtheitlich als „AKBiS Zusammenfassende Analyse der Unternehmenslage“ unter Anlage 8 zu finden ist.

| Analysebereich                     |               | Kennzahl                 |  |  |                          |          |
|------------------------------------|---------------|--------------------------|--|--|--------------------------|----------|
| Hauptgruppe                        | Untergruppe   | AKBiS Empfehlung         | Name   | Formel   | Relevanz für den Berater | Ergebnis |
| Finanzwirtschaftliche Verhältnisse | Finanzlage    |                          | Anlagendeckung B   | $\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$  |                          |          |
|                                    |               |                          | Working Capital Ratio  | $\frac{\text{Working Capital}}{\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen}}$   |                          |          |
|                                    |               |                          | Working Capital  | $\text{Kfr. Umlaufvermögen} - \text{kfr. Verbindlichkeiten}$   |                          |          |
|                                    |               |                          | Kapitaldienstdeckungsgrad  | $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Zinsaufwendungen} + \text{Tilgungszahlungen}}$   |                          |          |
|                                    |               |                          | Cashflow I - III   | Siehe Handbuch Seite 13, Tabelle 8   |                          |          |
|                                    |               |                          | Debitorenziel in Tagen   | $\frac{\text{Kundenforderungen aus LuL}}{\text{Umsatz}} \cdot 365$   |                          |          |
|                                    |               |                          | Kreditorenziel in Tagen  | $\frac{\text{Verbindlichkeiten aus LuL}}{\text{Materialaufwand}} \cdot 365$  |                          |          |
|                                    |               |                          | Liquidität 2. Grades (Quick-Ratio)   | $\frac{\text{liquide Mittel} + \text{kfr. Forderungen}}{\text{Kfr. Fremdkapital}}$   |                          |          |
|                                    |               |                          | Verdeckte Gewinnausschüttung   | Zu hohes Gesellschaftergehalt oder zu geringe Bezahlung für Wirtschaftsgüter oder Dienstleistungen, die der Gesellschafter von der GmbH erhält |                          |          |
|                                    |               | Nettoinvestitionsdeckung | $\frac{\text{Abschreibungen auf Sachanlagen}}{\text{Nettoinvestitionen (= Sachanlagezugang)}}$ |  |                          |          |
|                                    | Vermögenslage |                          | Eigenkapitalquote  | $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$   |                          |          |
|                                    |               |                          | Dynamischer Verschuldungsgrad  | $\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow III}}$  |                          |          |
|                                    |               |                          | Anlagenintensität  | $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$  |                          |          |
|                                    | Ertragslage   |                          | Gesamtkapitalrentabilität  | $\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand für FK}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}}$  |                          |          |
|                                    |               |                          | Eigenkapitalrentabilität   | $\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$  |                          |          |
|                                    |               |                          | Return on capital employed (ROCE)  | $\frac{\text{EBIT}}{\text{GK} - \text{kfr. Verb.} - \text{liquide Mittel}}$  |                          |          |

Tabelle 31: Anlage 8 „AKBiS Zusammenfassende Darstellung der internen Unternehmenslage“

### 5.3 Externe Unternehmensverhältnisse (Chancen/Risiken)

Zwar sind externe Unternehmensverhältnisse wie die konjunkturelle Lage oder die Entwicklung einer gewissen Branche für den Betrieb nicht beeinflussbar. Dennoch lassen sich aus diesen Analysen Chancen und Risiken für einen Betrieb herausarbeiten. Darauf soll hier eingegangen werden, indem Handlungsempfehlungen für gewissen Markt- oder Branchensituationen gegeben werden.

#### 5.3.1 Allgemeine konjunkturelle Lage

Die Konjunktur umfasst die Schwankungen in den gesamtwirtschaftlichen Größen. Diese können zum Beispiel die Produktion, die Beschäftigung oder auch die Preise betreffen.

#### **Folgende Informationsquellen zur konjunkturellen Lage bestehen:**

Der **Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.** stellt regelmäßig Informationen zur Entwicklung der Konjunktur online.

Ausführliche Informationen findet man beim **ZDH**. Die Berichte basieren auf den Umfragen der Handwerkskammern und stellen zweimal jährlich in ausführlichen Berichten die konjunkturelle Entwicklung der Wirtschaft des Handwerks dar.<sup>138</sup> Eine Ergänzung der Berichte stellen Sonderumfragen zu aktuellen Themen aus Politik und Wirtschaft dar.<sup>139</sup>

Die Grundlage bilden dabei ca. 25000 sich beteiligende Handwerksbetriebe. Die Ergebnisse werden im ersten und dritten Quartal veröffentlicht.<sup>140</sup>

Informationen zur konjunkturellen Lage kann man zudem bei den verschiedenen **Fachverbänden** erfragen.

Weitere Informationen lassen sich beim Institut für Weltwirtschaft in den **Kieler Konjunkturberichten** nachlesen<sup>141</sup>.

Die **RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung** Konjunkturberichte bieten einen Einblick in spezielle Themenstellungen im Rahmen der Konjunktur beziehungsweise bestimmte Branchen.<sup>142</sup>

Bei dem Unternehmen **Creditreform** wird im Rahmen der Wirtschafts- und Konjunkturforschung jedes Jahr im Frühjahr eine Studie zur „Wirtschaftslage Handwerk“ veröffentlicht.<sup>143</sup>

<sup>138</sup> Vgl. <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/konjunkturberichte/>.

<sup>139</sup> Vgl. <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunktur-umfragen/sonderumfragen/>.

<sup>140</sup> Vgl. <https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunkturumfragen/konjunkturberichte/>.

<sup>141</sup> Vgl. <https://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/prognosezentrum/konjunkt/konjunktur-aktuell>.

<sup>142</sup> Vgl. <http://www.rwi-essen.de/publikationen/rwi-konjunkturberichte/>.

Ebenso bieten die verschiedenen **Banken**, wie etwa die **Sparkasse**, die **Deutsche Bundesbank**, sowie die **Industrie- und Handelskammern** Übersichten zu wichtigen Fragen der Konjunkturentwicklung.

### 5.3.2 Branchenentwicklung

Informationen zur Branchenentwicklung vermitteln Kenntnis darüber, wie gewinnversprechend oder vorteilhaft die Branche sich im Planungszeitraum entwickeln wird. Es ergibt sich dadurch die Möglichkeit herauszufinden, inwieweit die äußeren Entwicklungen Einfluss auf die Unternehmenssituation haben können.

Die Faktoren, die den größten Einfluss auf den Betrieb haben, werden bei der Analyse herausgestellt und bei der Neustrukturierung des Unternehmens im Planungszeitraum besonders berücksichtigt.

Folgende Punkte sind bei der Feststellung von Chancen und Risiken in Bezug auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu berücksichtigen:<sup>144</sup>

- Anzahl und Stärke der Wettbewerber
- Intensität des Wettbewerbs
- aktuelle Kunden
- potenzielle Kunden/neue Zielgruppen
- Abnehmer aus anderen Branchen/der gleichen Branche
- aktuelle Lieferanten
- potenzielle Lieferanten
- Substitutionsprodukte
- neue Technologien
- neue Nachfragetrends
- Leistungsangebot (Struktur, Zyklen)
- neue Wettbewerber
- neue Geschäftsmodelle
- Veränderungen in Nachbarbranchen
- Veränderungen auf dem Finanzmarkt in Fragen der kurz- und mittelfristigen Kapitalbeschaffung

Entwicklungen der Branche sind dabei wie folgt zu unterscheiden:

⇒ langfristigen Branchentrend

---

<sup>143</sup> Vgl. <https://www.creditreform.de/aktuelles/wirtschaftsforschung/wirtschaftslage-im-handwerk.html>.

<sup>144</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 54.

⇒ Branchenkonjunktur (überlagert diesen Trend)

Beispielsweise kann ein Unternehmen mit einer bestens aufgestellten Wettbewerbsposition in einer allgemeinen Rezession ertragsmäßig ebenfalls schrumpfen.<sup>145</sup>

### Informationen zur Branchenentwicklung

Um einen Überblick über die allgemeine Branchenentwicklung zu bekommen, können bei den folgenden Institutionen Informationen über die einzelnen Branchen bezogen werden für jeweilige Branche.

#### a) Die Brancheninformationen der Handwerksorganisation

Die Brancheninformationen umfassen insbesondere Kennzahlen für eine Vielzahl von Handwerksberufen. Hierzu untersuchen die Handwerkskammern regelmäßig die konjunkturelle Entwicklung und die Marktsituation in ihrem Kammerbezirk. Von den Fachverbänden erhält man gewerkspezifische Informationen.

#### b) Brancheninformationen des Instituts für Handelsforschung (IfH)

Die Branchendokumentationen des IfH, die als Einjahres- oder Mehrjahresdokumentationen angeboten werden, bieten die Möglichkeit des Vergleichs des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen sowohl aus der eigenen wie auch anderen Branchen- oder Wirtschaftszweigen.<sup>146</sup>

#### c) Deutscher Sparkassen- und Giroverband

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband veröffentlicht jährlich aktualisierte Branchenreports zur wirtschaftlichen Entwicklung von über 70 Branchen in Deutschland, mit einem Umfang von ca. 30-40 Seiten. Inhaltlich wird die wirtschaftliche, konjunkturelle Entwicklung wie auch die zukünftigen Perspektiven der einzelnen Branchen erläutert. Für die Unternehmen bietet es somit einen Überblick über die neuesten Trends in ihrer Branche, die technologischen wie auch rechtlichen Entwicklungen und aussagefähigen Kennziffern. Außerdem enthalten sie Informationen über die Abnehmer- und Lieferantenbranchen und bieten Daten zu deren Entwicklung.

#### d) Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

Der BVR bietet mit dem „Branchen Special“ einen detaillierten Bericht zu den 160 wichtigsten Branchen der mittelständischen Wirtschaft, der halbjährlich erscheint. Inhaltlich werden Analysen und Prognosen zur jeweiligen Branchenstruktur geboten.<sup>147</sup>

<sup>145</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 55.

<sup>146</sup> Vgl. <https://www.ifhbenchmarking.de/branchendokumentationen/>.

<sup>147</sup> Vgl. <https://www.bvr.de/Publikationen/Branchen>.

Eine zweite Möglichkeit für detaillierte Branchenberichte bietet das „VR-Gründungskonzept“. Hier werden in ca. 40-seitigen Berichten speziell für Existenzgründer Informationen über die einzelnen Branchen kostenlos zum Download zur Verfügung gestellt.<sup>148</sup>

**e) DATEV eG**

Über die DATEV eG kann der angeschlossene, steuerliche Berater Branchenkennzahlen für ca. 400 Branchen zur Verfügung stellen. Selektionskriterien sind Bundesland, Region, Umsatzgröße, Spezialisierung, Rechtsform. Basis sind die Buchhaltungsdaten von ca. einer Million im DATEV-Rechenzentrum gespeicherter Unternehmen.<sup>149</sup>

**Übersicht: Informationen über die Branchenentwicklung sind abrufbar bei:**

- BISTECH
- Handwerksorganisation
- Brancheninformationen des IfH Deutscher Sparkassen- und Giroverband
- BVR
- DATEV eG

Abbildung 7: Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung über Branchenentwicklungen

**Wettbewerbssituation/Branchenwettbewerb/Branchenstrukturanalyse**

Um Potenziale und Ressourcen, sowie Schwächen herauszuarbeiten bietet sich ein **Stärken- und Schwächen-Profil** an. Im Rahmen einer Unternehmenssanierung ermöglicht sich ein Überblick über die funktionsorientierten Potentiale. Dazu zählen unter anderen Absatzmärkte, Finanzen und Standort.

In Tabelle 32 ist ein exemplarisches Stärken-Schwächen-Profil aufgezeigt. Diese Daten zeigen die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf, in welchen Bereichen es unbedingt tätig werden muss, um sich eine sichere Marktposition aufzubauen und gleichzeitig den ständigen Veränderungen des Marktes gerecht zu werden.

| Kriterium               | Beurteilung |    |    |    |        |   |   |        |   |   |   |
|-------------------------|-------------|----|----|----|--------|---|---|--------|---|---|---|
|                         | Schwäche    |    |    |    |        |   |   | Stärke |   |   |   |
|                         | schlecht    |    |    |    | mittel |   |   | gut    |   |   |   |
|                         | -5          | -4 | -3 | -2 | -1     | 0 | 1 | 2      | 3 | 4 | 5 |
| Anzahl der Wettbewerber | ●           |    |    |    |        |   |   |        |   |   |   |
| Stärke der Wettbewerber |             |    |    |    |        |   |   |        |   | ● |   |

<sup>148</sup> Vgl. <https://vr-bankmodul.de/wbplus/vr-gruendungskonzept/index.php?bankname=&blz=000>.

<sup>149</sup> Vgl. <https://www.datev.de/web/de/startseite/startseite-n/>.

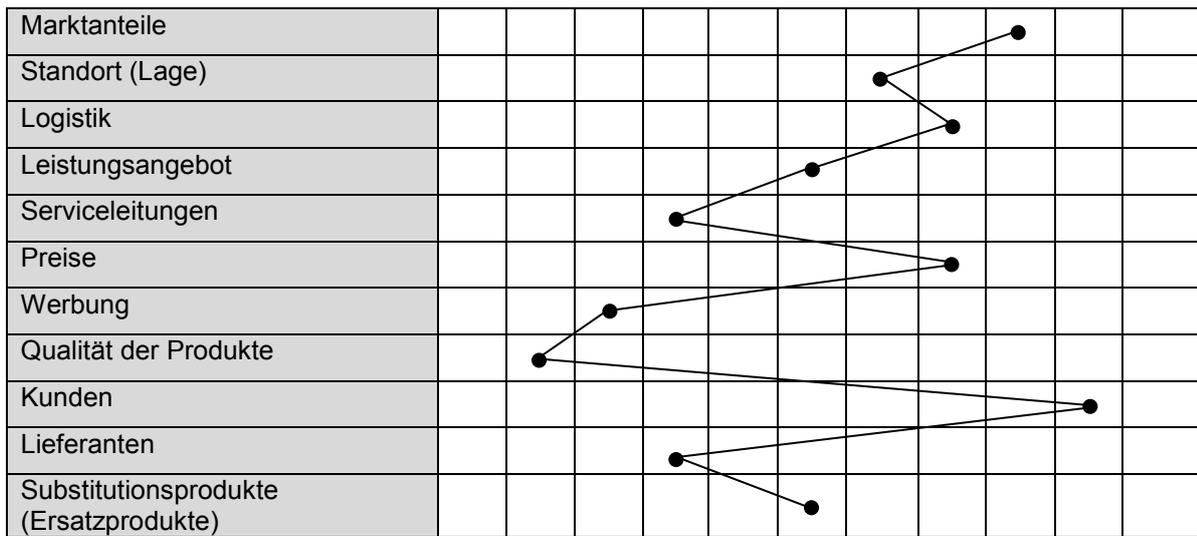


Tabelle 32: Beispielhafter Aufbau eines Stärken-Schwächen-Profiles

## 5.4 Darstellung der Unternehmenslage anhand einer SWOT-Analyse<sup>150</sup>

Eine SWOT- Analyse stellt eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse des Unternehmens dar. Es werden die Stärken (strengths) und Schwächen (weaknesses), sowie die Chancen (opportunities) und Risiken (threats) näher betrachtet. Die aktuelle Situation des Unternehmens wird analysiert. Als Ausgangspunkt für eine Strategieentwicklung werden die relevanten Punkte veranschaulicht.<sup>151</sup>

Im Wesentlichen baut eine solche Unternehmensstrategie auf zwei wichtigen Themenbereichen auf. Ein Bereich umfasst die Analyse der Umweltsituation des Unternehmens (Makro- Analyse) und der andere die Analyse der internen Gegebenheiten und Ressourcen (Mikro-Analyse).

| <b>SWOT-Analyse</b>                |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Strengths<br/>(Stärken)</b>     | <b>Weaknesses<br/>(Schwächen)</b> |
| <b>Opportunities<br/>(Chancen)</b> | <b>Threats<br/>(Risiken)</b>      |

Abbildung 8: Grundlegender Aufbau einer SWOT-Analyse

- **Interne Unternehmensanalyse:**

Die Einschätzung sämtlicher strategischer und struktureller Gegebenheiten im Unternehmen ermöglicht es die Stärken und Schwächen herauszufinden<sup>152</sup>. Dabei zeigt sich welche Wettbewerbsvorteile und -nachteile gegenüber anderen Unternehmen beziehungsweise den wichtigsten Konkurrenten stark hervortreten.

| <b>Stärken</b>   | <b>Schwächen</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• stärken die Wettbewerbsfähigkeit z.B. besonderer Kundenservice, bestimmte Fertigkeiten</li> <li>• Kernkompetenzen des Unternehmens</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verhindern Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit z.B. Fehlerhäufigkeit, schlechter Service</li> <li>• zeigen wo Verbesserungsbedarf besteht</li> </ul> |

Tabelle 33: Darstellung der Stärken und Schwächen eines Betriebes

In den Bereich der internen Unternehmensanalyse zählen neben dem eigenen Unternehmen auch Kunden, Wettbewerber und Lieferanten.

<sup>150</sup> Die Abkürzung SWOT ist ein englisches Akronym für die Felder „strengths, weaknesses, opportunities and threats“.

<sup>151</sup> Vgl. Lippold (2015), S. 3; Frey (2016), S. 188; Schuh et al. (2016); S. 59-60; Gausemeier/Plass (2014), S. 322.

<sup>152</sup> Vgl. Lippold (2015), S. 3.

• **Externe Unternehmensanalyse: Umweltanalyse<sup>153</sup>**

Hier werden die wichtigsten Rahmenbedingungen, die von außen auf das Unternehmensumfeld einwirken, aufgestellt. Eine Beeinflussung dieser Faktoren durch das Unternehmen ist nicht möglich. Aber es besteht die Möglichkeit, rechtzeitig Veränderungen zu erkennen und somit die Chancen zu nutzen. Risiken, die entstehen, können rechtzeitig identifiziert und verringert werden.<sup>154</sup>

| Chancen  | Risiken   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktoren im Umfeld des Unternehmens, die vorteilhaft genutzt werden können z.B. neue Techniken, Trends, Werkstoffe</li> <li>• Faktoren, die kurz oder mittelfristig zu nutzen sind</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• schwierige Situationen, da Fortbestand des Betriebes bedroht ist, z.B. neuer Wettbewerber in unmittelbarer Nähe; Mangel an Nachwuchskräften</li> <li>• großes Gefahrenpotential für den Betrieb</li> </ul> |

Tabelle 34: Darstellung der Chancen und Risiken eines Betriebes

In der Umweltanalyse des Unternehmens können verschiedene Aspekte aus den folgenden Bereichen analysiert werden: u.a. sozio-kulturelle Aspekte, technologische, ökologische, aber auch politisch-rechtliche oder demographische Einflussfaktoren.

In der nachfolgenden Tabelle 35 „AKBiS SWOT-Analyse“ (siehe Anlage 9) können bestehende Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken entsprechend der Unternehmenssituation eingetragen werden:

|                             |         | Interne Unternehmensanalyse |                   |
|-----------------------------|---------|-----------------------------|-------------------|
|                             |         | Stärken                     | Schwächen         |
| Externe Unternehmensanalyse | Risiken | <hr/> <hr/> <hr/>           | <hr/> <hr/> <hr/> |
|                             | Chancen | <hr/> <hr/> <hr/>           | <hr/> <hr/> <hr/> |

Tabelle 35: Anlage 9 „AKBiS SWOT-Analyse“

Insgesamt bietet die SWOT-Analyse einen guten Überblick über den momentanen Stand des Unternehmens. Es liegen nun Informationen vor, mit deren Hilfe sich konkrete Strategien ausarbeiten lassen. Die SWOT-Analyse selbst beschreibt die Gegebenheiten, denen das Unternehmen im Inneren wie auch Äußeren ausgesetzt ist.

<sup>153</sup> Lippold (2015), S. 3.

<sup>154</sup> Lippold (2015), S. 2-3.

## 6 Ermittlung des Krisenstadiums

Im IDW S6 werden fünf Krisenphasen unterschieden. Die dort aufgeführte Reihenfolge der Krisenphasen - bestehend aus Stakeholderkrise, Strategiekrise, Produkt- und Absatzkrise, gefolgt von der Erfolgskrise und schließlich der Liquiditätskrise - wird in diesem Handbuch abgeändert.<sup>155</sup>

Die Einteilung der Krisenstadien wird aufgrund von Erfahrungswerten aus der Praxis und basierend auf Literaturwerken auf drei Krisenphasen reduziert und in Strategiekrise, Erfolgs-/Ertragskrise und Liquiditätskrise gegliedert.<sup>156</sup>

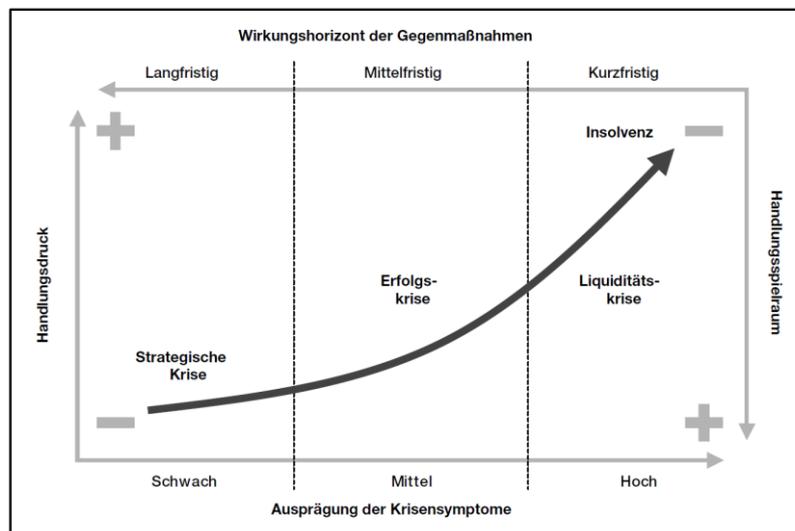


Abbildung 9: Darstellung der Krisenarten und des Krisenverlaufs

Häufig wenden sich Handwerksbetriebe erst in der Liquiditätskrise an die betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammer/Fachverbände. Teilweise sogar erst, wenn ein Gewerbeuntersagungs-Verfahren droht bzw. eingeleitet ist. Dementsprechend wurden zur Komplexitätsreduzierung die Krisenphasen auf drei im Handwerk besonders relevante Phasen verdichtet. Dies dient auch dazu den limitierten Zeitfaktor der Beratung sowie die Kleinteiligkeit der Handwerksbetriebe zu berücksichtigen.

Die Krisenberatung führt im Idealfall zu einem entgegengesetzten Trend der Krisenphasen in Richtung Entschärfung der Krise. Erst eine vollständige Berücksichtigung der drei Krisenphasen in der Krisenberatung ermöglicht eine komplette Unternehmenssicherung und einen Rückfall in alte Verhaltensweisen zu vermeiden.

<sup>155</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 62-78.

<sup>156</sup> Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 16-17.

Im Rahmen dieses Standards ist eine Krisenphasenübersicht entwickelt worden. Die im Handwerk wesentlichen Phasen werden mittels einer Skalenabfrage gemeinsam mit dem Handwerker ermittelt. Die Übersicht wird daher nach Sichtung des Erfassungsbogens sowohl vom Handwerker als auch vom Berater ausgefüllt. In einem gemeinsamen Gespräch ist somit eine Selbst- und Fremdbildreflexion möglich.

## 6.1 Strategiekrise

Die Strategiekrise bildet den Ausgangspunkt des hier aufgezeigten Krisenverlaufs. In diesem Stadium ist den Beteiligten im Betrieb oftmals noch nicht bewusst, dass eine Unternehmenskrise vorliegt. Dies liegt darin begründet, weil die Auswirkungen der beginnenden Krise noch nicht offensichtlich spürbar für den Betrieb sind, da Umsatz- und Gewinnziele meist kurzfristig noch nicht betroffen sind. Jedoch werden in dieser Phase die falschen oder gar keine Entscheidungen getroffen, um den Erfolg des Betriebes auch in der Zukunft zu sichern. Geprägt ist dieses Stadium von einer allmählichen Verschlechterung der Marktposition verglichen mit den Wettbewerbern. Da zunächst erste Indizien einer Krise auftreten, bedarf es eines ausgereiften Früherkennungssystems, um die Strategiekrise zu erkennen und frühzeitig gegenzulenken.<sup>157</sup> Häufig sind auch Stakeholder (eng. Teilhaber – Personen die ein das Unternehmen stark beeinflussen können) ein Grund für eine Strategiekrise. Z.B können Unternehmensnachfolgen durch Generationenkonflikte verschleppt werden, oder innerhalb der Unternehmerfamilien herrschen unterschiedliche Meinungen über die Ausrichtung des Unternehmens. Dieses kann bis zu offenen Konflikten führen, die den eigentlichen Unternehmenszweck überlagern.

### 6.1.1 Feststellung

In dieser Phase befindet sich das Unternehmen an einem Punkt, an dem die Erfolgspotenziale gefährdet sind.

**Erfolgspotenziale sind:**

- Grundlage für die Erzielung von Vermögenszuwächsen
- Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens
- z.B.:
  - gewinnbringende Produkte, die sich gut absetzen lassen
  - gut qualifizierte Mitarbeiter
  - Markenname
  - gute Kundenbindung
  - der richtige Standort

Abbildung 10: Strategische Erfolgspotenziale eines Betriebes

<sup>157</sup> Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 15-16.

Dabei muss die Gefährdung der Erfolgspotenziale noch nicht offensichtlich sein. Erste Anzeichen können sich durchaus schon zeigen, wenn die Möglichkeit besteht, dass die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens nicht mehr gesichert sind.<sup>158</sup> Oft sind sie zu dem Zeitpunkt des Erkennens der Strategiekrise schon aufgebraucht. Zudem wurden keine zukunftsfähigen Grundlagen für betrieblichen Erfolg geschaffen.<sup>159</sup>

Im Weiteren werden für einige wichtige Aspekte Möglichkeiten aufgezeigt um die Strategiekrise feststellen zu können:

- **Produkte/ Dienstleistungen**
  - Qualitätsprobleme/Qualität geht zurück
  - Fehlerhafte Preispolitik<sup>160</sup>
  - Sinkende Rentabilität<sup>161</sup>
  - Verschlechterung der Absatzmöglichkeiten
  - Sinkende Auslastung
  - Mangelndes Innovationsvermögen
- **Standortfaktoren<sup>162</sup> (siehe auch Kapitel 6.1.5 Standortfaktoren)**
  - schlechtere Anbindung an Verkehrsnetz
  - Auflagen (neue Umweltauflagen etc.)
- **Personalmanagement**
  - Probleme mit Personal (Umgang, Altersstruktur, Fehlzeiten, Führungsstil, Leistungsfähigkeit/-bereitschaft, Streit)
- **Wettbewerb/ Markt**
  - Rückgang Wettbewerbsfähigkeit
  - sinkende Marktanteile<sup>163</sup>
  - Verlust von Marktanteilen<sup>164</sup>
  - unklare Positionierung in relevanten Märkten
  - unklare Produktpositionierung<sup>165</sup>
  - keine Sicherung von Wettbewerbsvorteilen<sup>166</sup>
  - schwächere Kundenbindung/nähe als Wettbewerber/konkurrierende Unternehmen

<sup>158</sup> Vgl. Portisch (2010), S. 6; Portisch (2012), S. 15.

<sup>159</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 6.

<sup>160</sup> Vgl. Portisch (2010), S. 6.

<sup>161</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 6.

<sup>162</sup> Vgl. Hohberger/Damlachi (2014), S. 16.

<sup>163</sup> Vgl. Thierhoff/Müller (2016), S. 484.

<sup>164</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 70; Hohberger/Damlachi (2014), S. 15; Portisch (2012), S. 15.

<sup>165</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 6.

<sup>166</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 70.

- Verlust wichtiger Kunden und Abnehmer
- Umsatzrückgang
- Unstimmigkeiten im Produktionsprozess
- Lagerumschlagshäufigkeit sinkt
- Auslieferungsdauer nimmt zu
- **Strategie und internes Management**
  - Grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten mit oder unter den Interessengruppen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Ehepartner, Familie, Mitgesellschafter, Behörde, Geschäftsleitung, Steuerberater und sonstige Berater, Banken) mit dem Eigentümer, welche Effizienzverluste verursachen
  - Persönliche Probleme des Betriebsinhabers
  - Wichtige Entscheidungen werden verzögert oder gar nicht getroffen
  - Betriebsführung wird vernachlässigt
  - Zukunftsfähigkeit des Betriebes wird nicht konsequent verfolgt und strategische Ausrichtung des Betriebes fehlt
  - Fehlende Unternehmensplanung (Ziele, Liquiditäts-Planung, Aktualität und Qualität der BWA und der internen, kaufmännischen Auswertungen, Auftragsvor-, Zwischen- und Nachkalkulation)
  - Entnahmepolitik (Statussymbole, Finanzkonzept)
  - Fehlender Notfallplan

Insgesamt lässt sich feststellen, dass in dieser Krisenphase die Unternehmen meistens noch Gewinne erzielen.<sup>167</sup> Dadurch werden die eigentlichen Probleme ignoriert, weil man sich nicht mit den wirklichen Ursachen der Krise auseinandersetzt. So werden zum Beispiel nur gegebenenfalls versucht die Kosten zu senken, um die schwächer werdenden Gewinne wieder aufzufangen.<sup>168</sup> Dabei ist zu bedenken, dass sich eine Krise über einen längeren Zeitraum aufbaut und sie sich ebenso nicht sofort wieder beseitigen lässt. Daher sollte, sobald die Strategiekrisis identifiziert wurde, rechtzeitig gegengesteuert werden, damit es nicht zu einer Verschärfung der Situation kommt, die dann in die Erfolgs-/Ertragskrise weiterführen kann.

---

<sup>167</sup> Vgl. Thierhoff/Müller (2016), S. 485; Crone/Werner (2014), S. 6.

<sup>168</sup> Vgl. Thierhoff/Müller (2016), S. 485.

## 6.1.2 Ursache

Auch bei den Ursachen für die Strategiekrise können verschiedene Dimensionen herangezogen werden, die im Folgenden dargestellt werden:

- **Fehler im Management/ Betriebsleitung**<sup>169</sup>
  - Mangelnde Kommunikation
  - Nichtvorhandensein eines Unternehmensleitbildes
  - Mangelnde Unternehmenskultur
- **Strategische Ausrichtung**
  - Fehlende Strategie
  - Keine klare Positionierung am Markt
  - Unzureichende Ausrichtung am Markt und an veränderten Rahmenbedingungen in Bezug zu konkurrierenden Wettbewerbern
  - Kein zielgerichtetes Zusammenarbeiten zwischen Akteuren im Betrieb und externen Interessengruppen (Stakeholdern)
- **Technologische Entwicklungen**
  - keine Ausrichtung und Orientierung in Bezug zu konkurrierenden Wettbewerbern
  - technologische Entwicklungen auf den relevanten Märkten gar nicht oder zu spät erkannt
  - zu späte Einführung neuer Produkte oder Innovationen von Verfahren oder Technologien<sup>170</sup>
  - keine Sicherung von Wettbewerbsvorteilen
  - Qualitätsprobleme<sup>171</sup>
- **Investitionen**
  - Investitionen in die falschen Produkte
  - generell fehlende Investitionen
  - Produkte an den Bedürfnissen/Nachfrage des Marktes vorbeientwickelt<sup>172</sup>
  - falsche Angebotserweiterungen
- **Marketing und Personalbereich**
  - Unzureichendes und fehlgeleitetes Marketing<sup>173</sup>
  - Mangelnde Kundenorientierung/-bindung, Service

<sup>169</sup> Vgl. Portisch (2012), S. 15.

<sup>170</sup> Vgl. Thierhoff/Müller (2016), S. 484; Crone/Werner (2014), S. 6.

<sup>171</sup> Vgl. Portisch (2012), S. 15.

<sup>172</sup> Vgl. Klein (2009), S. 7.

<sup>173</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 6.

- Probleme im Personalbereich (kein aktueller Wissensstand der Mitarbeiter, schlechtes Betriebsklima, fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen/Produkten, mangelnde Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, mangelndes Interesse der Mitarbeiter am Erfolg des Betriebes<sup>174</sup>)

## 6.2 Erfolgs- / Ertragskrise

Wird die strategische Krise nicht erkannt oder kann sie nicht überwunden werden, ist es zumeist unumgänglich, dass der Betrieb in der Erfolgs- und Ertragskrise landet. Gekennzeichnet ist dieses Krisenstadium durch die Verfehlung von Gewinn- und Renditezielen.<sup>175</sup>

### 6.2.1 Feststellung

In der Erfolgs- und Ertragskrise werden die Krisenindizien offensichtlich anhand der Geschäftszahlen des Betriebes. Es kommt meistens zu einem Rückgang der Gewinne, was so weit gehen kann, dass bereits Verluste verursacht werden.<sup>176</sup> Um diese auszugleichen, wird vermehrt auf das Eigenkapital zurückgegriffen, welches dadurch nach und nach aufgebraucht wird. Infolge dessen wird die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens schlechter, die irgendwann entweder zu einer Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit führen kann.<sup>177</sup> Dauert die Erfolgskrise an, ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage, die notwendigen Mittel für einen Turnaround selbst aufzubringen. Eine akute Insolvenzgefahr besteht in der Regel aber noch nicht.

Insgesamt lässt sich die Erfolgs- und Ertragskrise an folgenden Aspekten festmachen:

- Rückgang der Gewinne
- Auftreten von Verlusten<sup>178</sup>
- Umsatz- und Ertragsziele werden nicht erreicht<sup>179</sup>
- Fortschreitende Verschlechterung von Qualität, Marketing und Vertrieb
- Aufzehren des Eigenkapitals
- vermehrte Nutzung von Fremdkapital<sup>180</sup>
- Zahlungsfähigkeit wird schlechter
- Überziehung der Kreditlinien

<sup>174</sup> Vgl. Hohberger/Damlachi (2014), S. 15.

<sup>175</sup> Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 16.

<sup>176</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7; IDW S6 (2012), Rn. 74; Lintemeier (2014), S. 63.

<sup>177</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7.

<sup>178</sup> Vgl. Portisch (2010), S. 7.

<sup>179</sup> Vgl. Klein (2009), S. 23-24.

<sup>180</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7.

- Gefährdung der Kapitaldienstfähigkeit<sup>181</sup>
- Gefahr der Kreditunwürdigkeit
- Nachfragerückgang
- Preisverfall
- Steigerung der Kosten
- Rückgang der Umsatzrentabilität
- Sinkende Deckungsbeiträge bei Produkten/Dienstleistungen<sup>182</sup>
- Sinkende Kapazitätsauslastung

### 6.2.2 Ursache

Die Ursachen für die Erfolgs- und Ertragskrise sind in vielen Fällen angelehnt an die Feststellungsmöglichkeiten. Die Ursachen können wie folgt aufgelistet werden:

- Nichtbewältigen der Strategiekrise
- Nachfragerückgang/Auftragslage verschlechtert sich
- Rückgang Umsätze und Erträge<sup>183</sup>
- Preisverfall durch Vermarktungsschwächen oder Kostensteigerung durch Produktionsschwächen<sup>184,185</sup>
- insgesamt ungünstige Kostenstruktur<sup>186</sup>
- Betrieb konzentriert sich nicht auf diejenigen Produkte und Kunden, die einen positiven Deckungsbeitrag aufweisen
- mangelnde Kontrolle, welches Produkt wieviel am Ergebnis beiträgt<sup>187</sup>
- abnehmende Margen durch Kunden, die auf Preisnachlässe drängen<sup>188</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Portisch (2010), S. 7.

<sup>182</sup> Vgl. Krystek/Lentz (2014), S. 41.

<sup>183</sup> Vgl. Portisch (2010), S. 7.

<sup>184</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S.7; IDW S6 (2012), Rn. 73; Hohberger/Damlachi (2014), S. 13

<sup>185</sup> Vgl. Töpfer (2014), S. 245.

<sup>186</sup> Vgl. Lintemeier (2014), S.63.

<sup>187</sup> Vgl. Klein (2009), S. 17.

<sup>188</sup> Vgl. Demmer/Huth (2010), S. 46.

## 6.3 Liquiditätskrise

Ab dem Zeitpunkt, in welchem Liquiditätsprobleme des Betriebes auftreten, die Ergebnisse drastisch einbrechen und das Eigenkapital des Betriebes nahezu aufgebraucht ist, spricht man von einer Liquiditätskrise.<sup>189</sup> In diesem Stadium besteht eine konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit. Von hier an bestimmt die Krise einen Großteil des operativen Geschäfts, da es kurzfristig nur darauf ankommt, die Zahlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und den Betrieb nicht in eine Insolvenz zu führen. Spätestens in dieser Phase wird der Handwerker bei der Hausbank vom regulären Firmenkundenbetreuer in die Intensivbetreuung (Sanierung, Abwicklung) überführt.

### 6.3.1 Feststellung

Befindet sich ein Unternehmen in der Liquiditätskrise, die aus der Erfolgs-/Ertragskrise hervorgegangen ist, erhöht sich die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit beziehungsweise Überschuldung zunehmend.<sup>190</sup>

Die Liquiditätskrise ist vor allem durch eine ungünstige Finanzierungsstruktur gekennzeichnet und bildet die Krisenphase ab, in welchem die Krise des Betriebes eindeutig sichtbar wird und sich der Handlungsrahmen des Betriebes mehr und mehr auf die Krisenabwendung richtet:

- Keine Skontierfähigkeit
- Maximale Ausnutzung der Lieferantenkreditlinien
- Zahlungsschwierigkeiten/Überschuldung
- Eigenkapital/liquide Mittel komplett aufgezehrt
- Schwierigkeiten/zeitliche Verzögerungen bei anstehenden Zahlungsverpflichtungen
- Verschlechterung der Beziehungen zu Interessengruppen (v.a. Kunden, Banken, Geldgeber<sup>191</sup>)
- Lieferanten verlangen sofortige Zahlung bzw. Vorkasse
- Verzug der Zahlungen von SV-Beiträgen und Steuern (ESt., LSt., USt.)
- Lieferanten und Mitarbeiter werden gar nicht mehr oder verspätet bezahlt
- Angespanntes Verhältnis zu den Mitarbeitern (Angst, Abgang, Loyalität, Stimmung, Unmut, Arbeitseinstellung und Streik)

<sup>189</sup> Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 17.

<sup>190</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 7; Klein (2009), S. 24; Portisch (2010), S. 8; Portisch (2012), S. 17.

<sup>191</sup> Lintemeier (2014), S. 64-65.

- Anstieg des kurzfristigen oder fälligen Fremdkapitals (z.B. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen)
- Fehlende Fristenkongruenz in der Finanzierung<sup>192</sup>
- Fälligkeiten (Kredite, Darlehensraten) können nicht eingehalten werden
- Laufende Ausgaben übersteigen Einnahmen<sup>193</sup>
- Ständiges Ausnutzen der Kreditlinien<sup>194</sup>
- Kontokorrentkredite erschöpft/überzogen<sup>195</sup>
- Kündigungen von Seiten der Kreditgeber/Banken
- Kapitalbeschaffungsschwierigkeiten
- erhöhte Existenzgefährdung
- Kurzarbeit und Entlassungen
- Notverkäufe aus dem Betriebsvermögen
- Laufendes bzw. drohendes Gewerbeuntersagungsverfahren
- Aufstockung Eigen- oder Familiendarlehen mit Rangrücktritt

### 6.3.2 Ursache

Einige der Krisenursachen in der Liquiditätskrise sind auf fehlerhafte Entscheidungen in den Krisenphasen Ertrags- und Strategiekrisis zurückzuführen. Hier sind teilweise aus Unwissenheit und teilweise aus Nichtbeachtung von Krisensymptomen nicht die richtigen Maßnahmen getroffen worden, um ein Fortschreiten der Krise und den Eintritt in die Liquiditätskrise verhindern zu können.

Einige Ursachen für eine Liquiditätskrise können folgendermaßen aussehen:

- keine Anpassung des unternehmerischen Konzeptes auf das zur Verfügung stehende Eigenkapital
- unausgewogenes Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital
- unübersichtliche Finanzierungsstrukturen
- schlechte Übereinstimmung der Fristen (Fristenkongruenz) zwischen Kapitalbindung und Kapitalüberlassung
- ungenügendes Liquiditätsmanagement<sup>196</sup>

---

<sup>192</sup> Fristenkongruenz fordert, dass sich die Kapitalherkunft und die Kapitalverwendung hinsichtlich ihrer Fristigkeit entsprechen sollen. Wird somit beispielsweise die Nutzungsdauer einer angeschafften Maschine mit 10 Jahren beziffert, sollte auch die Fristigkeit des dafür aufgenommenen Kredits auf 10 Jahre ausgelegt sein. Für die Fristigkeit wird auch oftmals die Kennzahl des Anlagendeckungsgrades B herangezogen, welche auf Seite 13 des Handbuchs zu finden ist.

<sup>193</sup> Thierhoff/Müller (2016), S. 485.

<sup>194</sup> Portisch (2012), S. 17.

<sup>195</sup> Portisch (2012), S. 17.

<sup>196</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 78.



## 6.4 Feststellung der Insolvenzzreife

Unter 6.5 sind die einzelnen Insolvenzgründe dargelegt. Liegt ein Insolvenzeröffnungsgrund wie der der Zahlungsunfähigkeit oder der Überschuldung vor, so besteht bei juristischen Personen oder Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein Gesellschafter persönlich haftet, eine Pflicht zur Insolvenzantragsstellung. In Fällen der drohenden Zahlungsunfähigkeit besteht für die juristische Person oder die Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein Gesellschafter persönlich haftet, zwar keine Insolvenzantragspflicht, sondern lediglich das Recht, gegebenenfalls einen Insolvenzantrag zu stellen.<sup>197</sup>

## 6.5 Feststellung der Insolvenzgründe

Nachdem in Kapitel 2 behandelt worden ist, wann ein Insolvenzverfahren gemäß §11 InsO zulässig ist und wer gemäß §15a InsO der Insolvenzantragspflicht unterliegt, sollen im folgenden Abschnitt die einzelnen Insolvenzgründe gemäß §§17-19 InsO dargelegt werden.

Der Normzweck der drei Paragraphen liegt dabei grundsätzlich auf dem Gläubigerschutz und dem Versuch durch frühzeitiges Einleiten von Insolvenzverfahren die Gläubigerbefriedigung möglichst hoch halten zu können. Hierbei werden neben der jeweiligen Gesetzeslage zudem auch mögliche Indizien aus der Praxis vorgestellt, die auf die Erfüllung der Insolvenzgründe schließen lassen. Darüber hinaus werden Methoden und Verfahren aufgeführt, wie die einzelnen Insolvenzgründe geprüft werden können.

### 6.5.1 Zahlungsunfähigkeit

Der erste in der Insolvenzordnung aufgeführte Insolvenzgrund ist die Zahlungsunfähigkeit nach §17 InsO. Gemäß dem Wortlaut des Gesetzes ist der „Schuldner (...) zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen.“<sup>198</sup>

Bei der Zahlungsunfähigkeit handelt es sich um einen allgemeinen Eröffnungsgrund, d.h. dieser gilt für alle Rechtsträger, Vermögensmassen und sowohl für Eigenanträge des Schuldners als auch bei einem Fremdantrag der Gläubiger.<sup>199</sup> Das Eintreten der Zahlungsunfähigkeit löst bei den in Kapitel 3 dargestellten insolvenzantragspflichtigen Gesellschaften eine entsprechende Pflicht zur Insolvenzantragsstellung aus (§ 15a InsO).

Zunächst muss somit definiert werden, ab wann der Schuldner seinen Zahlungspflichten nicht mehr nachkommen kann und somit als **zahlungsunfähig** gilt. Seit einer

<sup>197</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 8.

<sup>198</sup> §17 II S.2 InsO.

<sup>199</sup> Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 2.

Grundsatzentscheidung des BGH vom 24.05.2005 gilt, dass Zahlungsunfähigkeit des Schuldners in der Regel anzunehmen ist, wenn **10%** oder mehr der **fälligen** Verbindlichkeiten nicht erfüllt werden können und dieser Zustand nicht innerhalb von **drei Wochen** behoben werden kann.<sup>200</sup>

Für diese 10%-Regelung müssen zudem zwei grundsätzliche Fälle unterschieden werden:

1. Liquiditätslücke <10%

Im Normalfall ist hier von einer geringfügigen Liquiditätslücke auszugehen, die keine Zahlungsunfähigkeit nach sich ziehen würde. Jedoch kann unter besonderen Umständen bereits bei einer Liquiditätslücke kleiner als 10% Zahlungsunfähigkeit vorliegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn bereits absehbar ist, dass die Lücke in Zukunft die 10% erreichen wird.<sup>201</sup>

2. Liquiditätslücke ≥10%

Liegt eine Liquiditätslücke von 10% vor oder wird der Schwellenwert von 10% sogar überschritten, so ist im Allgemeinen davon auszugehen, dass Zahlungsunfähigkeit gegeben ist, wenn die fälligen Gesamtverbindlichkeiten nicht innerhalb von drei Wochen erfüllt werden können.

In genau zu betrachtenden Einzelfällen kann unter besonderen Umständen, die darauf schließen lassen, dass die Liquiditätslücke mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit „demnächst“ beseitigt werden kann, eine Zahlungsunfähigkeit somit nicht vorliegt.

Die genaue Definition von „demnächst“ hängt dabei davon ab, welche Zeitspanne den Gläubigern im Einzelfall zugemutet werden kann. Bei saisonalen Geschäftsfeldern kann der Zeitraum im Einzelfall bis zu einigen Monaten ausgedehnt werden. Voraussetzung ist dabei allerdings immer eine „dementsprechende und hinreichend dokumentierte Ertrags- und Finanzplanung (...)“<sup>202</sup>, die die baldige Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit in Aussicht stellen.<sup>203</sup>

Für den Schuldner (Betrieb) ist maßgeblich, wann seine Verbindlichkeiten gegenüber seinen Gläubigern (Kunden, Lieferanten, Kreditgeber) fällig sind. Nach § 271 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) ist davon auszugehen, dass Forderungen grundsätzlich **sofort fällig** sind, sofern keine Zeit dafür bestimmt worden ist.<sup>204</sup> Für die Bewertung der Zahlungsfähigkeit

<sup>200</sup> Vgl. BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

<sup>201</sup> Vgl. BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

<sup>202</sup> Schmidt (2015), §17 Rn. 20.

<sup>203</sup> Vgl. BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

<sup>204</sup> §271 I BGB.

werden ausschließlich **sofort verfügbare oder kurzfristig**<sup>205</sup> **beschaffbare** Zahlungsmittel herangezogen.<sup>206</sup>

Von der Zahlungsunfähigkeit ist der Begriff der **Zahlungsstockung** abzugrenzen. Im Gegensatz zur Zahlungsunfähigkeit löst die bloße Zahlungsstockung – für Betriebe die der Insolvenzantragspflicht unterliegen – keine Pflicht zur Stellung des Insolvenzantrages. Nach einer Grundsatzentscheidung des Bundesgerichtshofes (BGH) ist von einer bloßen, vorübergehenden Zahlungsstockung auszugehen, wenn der Schuldner sich binnen drei Wochen die benötigten liquiden Mittel beschaffen kann. Ob noch von einer vorübergehenden Zahlungsstockung oder schon von einer (endgültigen) Zahlungsunfähigkeit auszugehen ist, ist allein aufgrund der objektiven Umstände zu beantworten. Der Zeitraum von zwei bis drei Wochen sei für die Kreditbeschaffung erforderlich und wird als ausreichend angesehen und entspricht der Wertung des § 64 I des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG).<sup>207</sup>

In der Praxis kann eine Zahlungsstockung des Öfteren auftreten, wenn beispielsweise **unerwartete Forderungsausfälle** oder **verzögerte Zahlungseingänge von Kunden** vorliegen.<sup>208</sup>

Das Vorliegen einer Zahlungseinstellung lässt in der Regel auf eine bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit schließen (§17 II S.2 InsO). Folgende Sachverhalte lassen auf eine Zahlungseinstellung schließen:<sup>209,210</sup>

- ausstehende Lohn- und Gehaltszahlungen
- ständiges Schieben fälliger Verbindlichkeiten
- dauerhaft schleppende Zahlungsweise
- ausstehende Kreditraten
- Stundungsbitten des Schuldners
- Nichtbegleichung fälliger Forderungen gegenüber Hauptlieferanten
- Überziehung von Lieferantenkrediten
- Nichtzahlung der fälligen Sozialversicherungsbeiträge
- Nichteinhaltung von Ratenzahlungsvereinbarungen
- Ratenzahlungsvereinbarung mit dem Finanzamt

<sup>205</sup> Kurzfristig bezieht sich hier auf die Drei-Wochen-Frist bis ein Insolvenzantrag gestellt werden muss. Die kurzfristig verfügbaren Mittel müssen somit innerhalb dieses Zeitraums beschafft werden können.

<sup>206</sup> Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 14a.

<sup>207</sup> Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 16; BGH 24.05.2005, BGHZ IX ZR 123/04.

<sup>208</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 21.

<sup>209</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 20.

<sup>210</sup> Vgl. Schmidt (2015), §17 Rn. 29.

Unter Berücksichtigung der Rechtslage und den Vorgaben der höchstrichterlichen Rechtsprechung, hat das IDW zur Prüfung der Zahlungsunfähigkeit mit dem IDW S11 (seit 2015, vormals IDW PS800) einen anerkannten, etablierten Standard entwickelt.

Im Allgemeinen gilt es drei Schritte zu beachten und durchzuführen. Diese werden nachfolgend im Wesentlichen dargestellt:<sup>211,212</sup>

**a) Schritt 1: Stichtagsbetrachtung der Liquidität**

Zunächst werden anhand eines Liquiditätsstatus die liquiden Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Dabei werden nur die am Stichtag vorhandenen liquiden Mittel betrachtet. Als Ergebnis ist hier die Liquiditätsüber- oder -unterdeckung denkbar. Bei einer Überdeckung kann der Prozess abgeschlossen werden mit dem Hinweis, dass der Betrieb zahlungsfähig ist. Bei einer Unterdeckung muss im nächsten Schritt ein Finanzplan für die nächsten drei Wochen erstellt werden, um entscheiden zu können, ob eine Zahlungsunfähigkeit vorliegt.

**b) Schritt 2: Drei-Wochen-Finanzplan**

Falls bei der stichtagsbezogenen Liquiditätsbetrachtung eine Unterdeckung festgestellt worden ist, wird ein Finanzplan für die kommenden drei Wochen aufgestellt. Hierbei werden die Ein- und Auszahlungen betrachtet, womit nun auch liquide Mittel mit einbezogen werden, die kurzfristig<sup>213</sup> beschafft werden können. Darunter zählen beispielsweise offenstehende Forderungen, mit deren Eingang zu rechnen ist oder auch zusätzliche Aufnahme von Krediten.

Zeigt sich in diesem Schritt, dass die Liquiditätslücke aus Schritt 1 geschlossen werden kann, befindet sich der Betrieb lediglich in einer zahlungsstockenden Phase, die innerhalb kurzer Zeit wieder behoben werden kann. Dabei ist zu unterscheiden, ob die Lücke innerhalb von drei Wochen gänzlich behoben werden oder ob dennoch eine Lücke bestehen bleibt. Drei Fälle müssen hier unterschieden werden, welche Einfluss darauf haben, wie das Verfahren weiter durchlaufen werden muss.

1. Liquiditätslücke wird komplett geschlossen oder zumindest nahezu.

**Folge:** keine Zahlungsunfähigkeit, lediglich Zahlungsstockung

<sup>211</sup> Vgl. IDW S11.

<sup>212</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 22-23.

<sup>213</sup> Innerhalb von drei Wochen.

2. Liquiditätslücke besteht weiterhin, beträgt um die 10% und es wird davon ausgegangen, dass diese vorerst dauerhaft besteht.

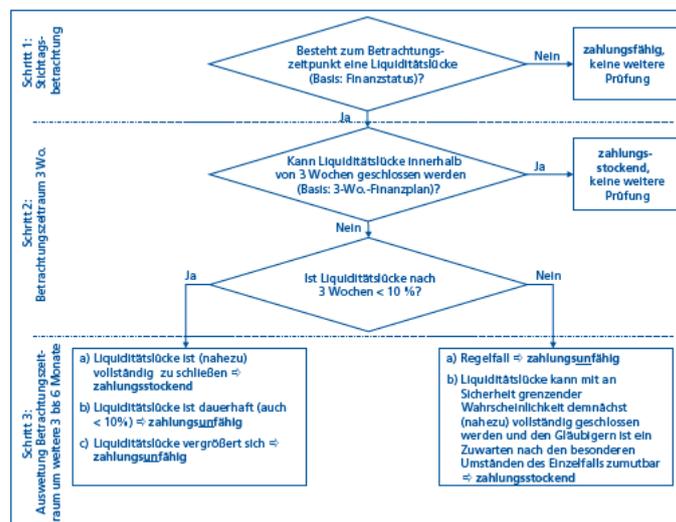
**Folge:** Zahlungsunfähigkeit und Schritt 3 notwendig

3. Liquiditätslücke besteht weiterhin und es wird davon ausgegangen, dass sie sich noch weiter vergrößern wird.

**Folge:** Zahlungsunfähigkeit und Schritt 3 notwendig

**c) Schritt 3: Fortschreibung des Finanzplans um weitere 3 bis 6 Monate**

In einem letzten Schritt wird der Finanzplan mit den zahlungswirksamen Ein- und Auszahlungen aus Schritt 2 um weitere drei bis sechs Monate fortgeschrieben. Somit wird untersucht, ob innerhalb eines für den Gläubiger erträglichen Zeitraums die Zahlungsfähigkeit des Schuldners (Betriebs) wiederhergestellt werden kann. Falls somit im Finanzplan auf Monatssicht die Wiederherstellung der Liquidität sicherer erscheint als die Liquiditätsunterdeckung, liegt zum betrachteten Stichtag keine Zahlungsunfähigkeit, sondern lediglich eine Zahlungsstockung vor. Im anderen Fall wird in diesem Schritt nur nochmal bestätigt, dass eine Zahlungsunfähigkeit von vornherein bestanden hat. In Abbildung 10 können die drei Schritte nochmal



schematisch in einem Flussdiagramm nachvollzogen werden.

Abbildung 11: Verfahren zum Nachweis der Zahlungsfähigkeit<sup>214</sup>

<sup>214</sup> Crone/Werner (2014), S. 22; IDW S11.

### 6.5.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit

Im Gegensatz zur Zahlungsunfähigkeit liegt gemäß § 18 II InsO eine drohende Zahlungsunfähigkeit des Schuldners vor, „(...) wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.“<sup>215</sup> Mit Inkrafttreten der Insolvenzordnung 1999 ist der Insolvenzgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit eingeführt worden und verfolgt den Zweck die Chancen einer Sanierung eines Unternehmens zu erhöhen und zudem die Gläubigerbefriedigung zu erhöhen.<sup>216</sup> Jedoch ist es fraglich, ob die Chance auf Sanierung tatsächlich durch diesen Insolvenzgrund erhöht werden kann. Dies liegt an der Tatsache, dass infolge der Ankündigung der drohenden Zahlungsunfähigkeit regelmäßig Kredite der Banken gekündigt werden und somit die Zahlungsunfähigkeit und dadurch oftmals die endgültige Insolvenz schneller eintritt als bei Nichtankündigung.<sup>217</sup>

Anders als der Insolvenzgrund Zahlungsunfähigkeit löst die drohende Zahlungsunfähigkeit keine Antragspflicht für den (insolvenzantragspflichtigen) Schuldner aus. Des Weiteren gewährt die drohende Zahlungsunfähigkeit kein Antragsrecht für die Gläubiger.<sup>218</sup>

Um das Kriterium einer drohenden Zahlungsunfähigkeit zu erfüllen, muss laut dem Wortlaut des §18 InsO der Schuldner „**voraussichtlich**“ nicht in der Lage sein, seine Verbindlichkeiten in Zukunft zu erfüllen. Dies bedeutet, der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit muss **überwiegend wahrscheinlich** sein und somit wahrscheinlicher als die Vermeidung.<sup>219</sup> In Zahlen muss der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit daher über 50% liegen.

Ähnlich zur Zahlungsunfähigkeit wird auch die drohende Zahlungsunfähigkeit mittels eines Finanz- oder Liquiditätsplans untersucht. Der Prognosezeitraum für die genannten Pläne wird dabei oft diskutiert. Etabliert hat sich jedoch der Grundsatz, dass das **laufende und folgende Geschäftsjahr** als Prognosezeitraum angesetzt werden.<sup>220</sup>

<sup>215</sup> §18 II InsO.

<sup>216</sup> Schmidt (2015), §18 Rn. 1.

<sup>217</sup> Vgl. Schmidt (2015), §18 Rn. 3.

<sup>218</sup> Vgl. Schmidt (2015), §18 Rn. 4.

<sup>219</sup> Vgl. Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 430.

<sup>220</sup> Vgl. Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 465.

Abschließend werden noch einige Möglichkeiten aufgeführt, die sich in der Praxis etabliert haben, um dem Insolvenzgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit entgegenwirken zu können:

- Stundungsvereinbarungen mit Kunden, Lieferanten oder Banken.
- Mittel- und langfristige Generierung von Zahlungsmitteln. Dies kann beispielsweise durch Änderungen der Produkt- und Absatzstrategien erreicht werden, um neue Umsatzquellen generieren zu können
- Zahlungszusagen von Gesellschaftern einholen.

### 6.5.3 Überschuldung

Ein weiterer Insolvenzgrund ist nach § 19 InsO für juristische Personen und Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, also insbesondere die GmbH & Co. KG, die Überschuldung.

Das Insolvenzrecht beschreibt den Insolvenzgrund der Überschuldung nach §19 II InsO wie folgt: „Überschuldung liegt vor, wenn das **Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt**, es sei denn die **Fortführung des Unternehmens** ist nach den Umständen **überwiegend wahrscheinlich**.“<sup>221</sup>

Vor der näheren Erläuterung der Gesetzesnorm und ihren Auswirkungen auf einen Betrieb, muss angemerkt werden, dass der Überschuldungsbegriff aus dem Insolvenzrecht von dem Begriff der bilanziellen Überschuldung des Handelsgesetzbuches (HGB) abgegrenzt wird. Diese beiden Überschuldungsdefinitionen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Bewertungsansätze und sollten somit nicht verwechselt werden.<sup>222</sup>

Wie bei dem Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit ist auch bei der Überschuldung der oberste Normzweck der **präventive Gläubigerschutz**.<sup>223</sup> Infolgedessen löst das Eintreten der Überschuldung bei den in Kapitel 3 dargestellten insolvenzantragspflichtigen Gesellschaften eine entsprechende Pflicht zur Insolvenzantragsstellung (§ 15a InsO) aus.

Bevor die einzelnen Bewertungsansätze des Eröffnungsgrundes der Überschuldung erläutert werden, muss den Betriebsberatern der eindringliche Hinweis gegeben werden, dass eine Überschuldungsprüfung, insbesondere unter der Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Zeit und der vorhandenen Unterlagen vom Betriebsberater der Handwerksorganisationen in der Regel nicht zu leisten ist. Dies gilt insbesondere für die

<sup>221</sup> §19 II S.1 InsO.

<sup>222</sup> Schmidt (2015), §19 Rn. 1.

<sup>223</sup> Schmidt (2015), §19 Rn. 1a.

Erstellung einer Fortführungsprognose. Erschwerend kommt hinzu, dass im Rahmen der Überschuldungsprüfung Liquidationswerte anzusetzen sind, deren Ermittlung in der Regel bereits den Einsatz eines entsprechenden, sachkundigen Gutachters erfordert. Hinsichtlich der konkreten Durchführung einer Überschuldungsprüfung ist daher auf den, den Betrieb beratenden, Steuerberater oder gegebenenfalls einen Wirtschaftsprüfer zu verweisen.

Die Aufgabe des Betriebsberaters muss es aber sein, erste Indizien einer Überschuldung abzufragen und zu untersuchen und so ein weiteres Vorgehen zusammen mit dem Betriebsinhaber zu erarbeiten.

Nach § 19 II InsO geht der Gesetzgeber bei der Überschuldungsprüfung von einem zweistufigen Verfahren aus. „Auf der ersten Stufe ist die rechnerische Überschuldung zu Liquidationswerten zu prüfen (...) und, wenn die Prüfung zu einer rechnerischen Überschuldung führt, auf der zweiten Stufe, ob eine positive Fortführungsprognose besteht, d.h. die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich. Nach der h.M. wird die Fortführungsprognose dabei als mittelfristige Zahlungsfähigkeitsprognose verstanden (...). Der Schuldner ist also im insolvenzrechtlichen Sinne nicht überschuldet, wenn er trotz rechnerischer Überschuldung zu Liquidationswerten, mittelfristig zahlungsfähig ist.“<sup>224</sup>

Auf die beiden Elemente des zweistufigen Verfahrens wird nun im Detail eingegangen:

In der Praxis wird bei der Überschuldungsprüfung meist auf die Gliederung und die Werte der Handelsbilanz als Ausgangspunkt zurückgegriffen, um darauf aufbauend einen stichtagsbezogenen Vermögensstatus abzuleiten.

In einem ersten Schritt der Überschuldungsprüfung werden alle Aktiva und Passiva eines Unternehmens zu Liquidationswerten bewertet. Hierbei wird untersucht, ob sich eine rechnerische Überschuldung ergibt und somit das Vermögen des Betriebes nicht mehr alle Verbindlichkeiten deckt. Der Liquidationswert ist dabei der Veräußerungswert eines Wirtschaftsgutes bei Liquidation eines Unternehmens, wobei jeweils die Verwertungskosten sowie die Umsatzsteuer in Abzug zu bringen sind.<sup>225</sup>

Betrachtet man einen Querschnitt von Unternehmen in Deutschland, so ist jedoch problematisch, dass bei einer Überschuldungsprüfung, rein unter dem Ansatz von Liquidationswerten, bereits eine Vielzahl von Unternehmen als überschuldet einzustufen wäre.<sup>226</sup> Dies liegt nicht zuletzt daran, dass der Wert eines Vermögensgegenstands im

<sup>224</sup> Schmidt (2015), §19 Rn. 6.

<sup>225</sup> Vgl. Schmidt (2015), §19 Rn. 21.

<sup>226</sup> Crone/Werner (2014), S. 33.

Liquidationsfall eher am unteren Ende einer Bandbreite von möglichen Veräußerungserlösen anzusetzen ist.<sup>227</sup>

Für den Fall, dass die Überschuldungsprüfung unter Ansatz von Liquidationswerten eine Überschuldung bejaht, ist in einem zweiten Schritt eine Fortführungsprognose zu erstellen.

Bei der Fortführungsprognose wird von einer „überwiegenden Wahrscheinlichkeit“ gesprochen, die erfüllt sein muss, damit von einer Fortführung der unternehmerischen Tätigkeit ausgegangen werden kann. Dies bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Fortführung größer sein muss als die Wahrscheinlichkeit für die Nichtfortführung und somit größer als 50%.<sup>228</sup> Da es sich jedoch um eine Prognose handelt, die mit Unsicherheiten behaftet ist, ist die Prozentangabe lediglich scheinogenau.<sup>229</sup> Diese Unsicherheit hat der Gesetzgeber bei der Definition der Insolvenzgründe wissend in Kauf genommen und verlangt nur, dass die Fortführungsprognose nach objektiven und nachvollziehbaren Kriterien erstellt wird.<sup>230</sup>

Nach der Rechtsprechung des BHGs sind an die Erstellung einer Fortführungsprognose folgende Anforderungen zu stellen.

Es wird erwartet, dass der **Fortführungswille des Schuldners (Betriebsleiters)** subjektiv besteht. Der Betriebsinhaber muss somit den Wunsch und die Motivation haben seinen Betrieb weiterzuführen. Zum anderen muss ein schlüssiges **Unternehmenskonzept** für einen angemessenen Prognosezeitraum erstellt werden, welches sowohl einen **Finanz- als auch Ertragsplan** beinhaltet. Hierin muss klar ersichtlich sein, dass der Betrieb mittelfristig eine ausreichende Finanzkraft aufweist, um das Unternehmen fortzuführen und seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.<sup>231,232</sup>

Der Zeithorizont einer Fortführungsprognose ist nicht allgemein definiert, jedoch hat sich in der Praxis die Untergrenze von 12 Monaten etabliert. Im Regelfall sollte das Unternehmenskonzept mit der dazugehörigen Finanz- und Ertragsplanung für **das aktuelle und folgende Geschäftsjahr** erarbeitet werden.<sup>233</sup>

<sup>227</sup> Crone/Werner (2014), S. 35.

<sup>228</sup> Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 430.

<sup>229</sup> Schmidt (2015), §19 Rn. 13.

<sup>230</sup> Uhlenbruck (2010), §6 Rn. 42.

<sup>231</sup> BGH 18.10.2010, BGHZ II ZR 151/09.

<sup>232</sup> Eine positive Fortführungsprognose entfällt somit bei Zahlungsunfähigkeit und drohender Zahlungsunfähigkeit, da dort nicht sichergestellt werden kann, dass mittelfristig eine ausreichende Finanzkraft für die Fortführung des Unternehmens vorhanden ist (siehe Schmidt 2015, §19 Rn.15).

<sup>233</sup> Schmidt (2015), §19 Rn. 18; Schmidt/Uhlenbruck (2009), S. 430.

Die Fortbestehensprognose erfolgt somit in drei Schritten, die in Tabelle 36 dargestellt werden:

| Element                           | Inhalt  |
|-----------------------------------|---|
| <b>1. Unternehmenskonzept</b>     | Gesamtkonzept des Unternehmens erstellen. Beinhaltet u.a. <b>Markt- und Wettbewerbsanalysen, Personalplanungen, Produkt- und Absatzplanungen</b>  |
| <b>2. Integrierter Finanzplan</b> | Künftige Geschäftstätigkeit darstellen einschließlich der im Zeithorizont geplanten Investitionen und Finanzierungsmaßnahmen. Wird <b>auf Basis von Plan-Bilanz, Plan-GuV und Plan-Liquiditätsrechnung</b> erstellt |
| <b>3. Fortbestehensprognose</b>   | Kann auf Basis der Schritte 1 und 2 erstellt werden und der <b>Fortbestand des Unternehmens</b> dahingehend bewertet werden   |

Tabelle 36: Notwendige Schritte zur Erstellung einer Fortbestehensprognose

Zu guter Letzt soll, unter rechtlichen Aspekten, noch auf eine Maßnahme hingewiesen werden, die gegebenenfalls eine bereits eingetretene Überschuldung wieder beseitigen kann. Schuldet die Gesellschaft ihren Gesellschaftern in einem größeren Umfang Zahlungen aus beispielsweise Darlehen, Miet- und Gehaltsforderungen, so können die Gesellschafter möglicherweise eine bereits eingetretene Überschuldung durch eine **qualifizierte Rangrücktrittserklärung** wieder beseitigen. Die qualifizierte Rangrücktrittserklärung hat zur Folge, dass die Forderungen der Gesellschafter gegen die Gesellschaft nachrangige Forderungen werden und damit erst nach allen anderen offenen Forderungen beglichen werden dürfen. Im Hinblick auf die Überschuldungsprüfung hat dies zur Konsequenz, dass die von der qualifizierten Rangrücktrittserklärung erfassten Forderungen bei der Überschuldungsprüfung nicht zu berücksichtigen sind (§ 19 II S.2 InsO).

## 7 Ziele der Unternehmensentwicklung und Erstellung des Leitbilds

Das Leitbild des sanierten Unternehmens gibt die Ziele der Unternehmensentwicklung an. Es unterscheidet sich damit stark von dem gängigen Leitbild, welches nur die Themen Vision und angestrebte Unternehmenskultur beinhaltet. Das Sanierungsleitbild umfasst die strategische Unternehmensplanung im Rahmen des Konsolidierungsprozesses. Die Strukturen und Potenziale des Unternehmens werden festgelegt. Es wird ein kurz- bis mittelfristiger Planungshorizont empfohlen, maximal jedoch drei Jahre im Voraus. In der Darstellung des zukünftigen Unternehmensbildes ist eine realisierbare Bestimmung des zukünftigen Geschäftsmodells wichtig. Ausgehend vom aktuellen Ist-Zustand des Betriebes wird der zukünftig angestrebte Soll-Zustand in Form einer Zukunftsprognose geschildert.<sup>234</sup>

Die gemeinsamen Wertvorstellungen, die die Grundregeln und Verhaltensweisen im internen Bereich des Unternehmens ausmachen, umfassen das Wesen der Unternehmenskultur.

Die Bestimmung der gemeinsamen Werte beeinflussen die Umgangsformen und Wertevorstellungen im Unternehmen. Das Auftreten des Unternehmens nach außen wird von diesen Werten ebenfalls geprägt.

Das Leitbild soll neues Vertrauen und Motivation bei den Mitarbeitern schaffen, aber auch wieder Grundvertrauen bei den Kapitalgebern erzeugen.

Gleichzeitig muss ersichtlich werden, warum das Unternehmen wieder neu aufgestellt wird, vor allem für die Interessengruppen (Stakeholder) ist es von Bedeutung, welchen Nutzen das Unternehmen in der Zukunft bringt.<sup>235</sup>

Die folgenden Kategorien sind in der Unternehmensstrategie für einen Handwerksbetrieb bei der Abbildung seiner Strukturen und Potenziale zu berücksichtigen:<sup>236</sup>

- Unternehmenskultur (Grundregeln, Verhaltensweisen, gemeinsame Werte)
- Produktionsprogramm (zukünftige Produktfelder; Mengen; Produktvarianten)
- Absatzprogramm (Programmbreite; Programmtiefe)
- Marketing/Vertrieb (Marktsegmentierung, Absatz, Verkauf, Werbung, Marke, Service)
- Produktion/Beschaffung (Kapazitäten, Standorte, Technologie, Abläufe, Bestände, Lieferbeziehungen)
- Personal (Struktur, Bedarf, Mitarbeiterzahl, Qualifikation, Weiterbildung, Vergütung)
- Organisation (Aufbauorganisation: Organigramm; Ablauforganisation)

<sup>234</sup> Hommel/Knecht/Wohlenberg (2006), S. 50; IDW S6 (2012), Rn. 90-94.

<sup>235</sup> Groß (2014), S. 93.

<sup>236</sup> IDW S6 (2012), Rn. 95.

- Finanzstruktur (Kapitalstruktur, Liquidität, Cashflow, Eigenkapitalrentabilität)
- Controlling
- Unterstützungssysteme (IT, Rechnungswesen, Controlling)

Unterstützend lässt sich auch mit Kennzahlen arbeiten, zum Beispiel Produktivität.<sup>237</sup>

Um das Unternehmen wieder in die Position eines starken leistungsfähigen Betriebes zu versetzen, müssen die relevanten Wettbewerbsvorteile, die angestrebte nachhaltige Positionierung im Wettbewerb, wie auch die strategischen Ziele, sorgfältig formuliert werden. Das eigentliche Ziel dabei ist die Wiederherstellung und nachhaltige Stärkung der Rentabilität.<sup>238</sup>

Bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sind verschiedene Aspekte ausschlaggebend:

- Preispolitik (Preisgestaltung, Festlegung, Differenzierung in Bezug auf Nachfrage, Menge)
- Produktpolitik (Marke, Markenname, Corporate Identity, Image)
- Produktion, Innovation, Technologie
- Wissensmanagement
- Kundenservice, -nähe und -bindung

Die Beachtung der genannten Punkte gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sich von konkurrierenden Unternehmen abzusetzen und seine Stellung am Markt zu sichern.

Die Wahrnehmung dieser Alleinstellungsmerkmale nach außen muss ebenfalls gegeben sein, das heißt die zum Beispiel auf den Kunden zugeschnittenen Punkte müssen auch von diesem als solche registriert und angenommen werden. Diese Wettbewerbsvorteile umfassen auf lange Sicht unter anderen den Kosten- und Preiswettbewerb, Qualitäts- und Leistungswettbewerb sowie auch den Innovations- und Technologiewettbewerb.

---

<sup>237</sup> IDW S6 (2012), Rn. 96.

<sup>238</sup> IDW S6 (2012), Rn. 92.

## 8 Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise

Wie in Kapitel 6 aufgezeigt, lässt sich jede Krise eines Betriebes in unterschiedliche Krisenphasen unterteilen. Nur selten befindet sich ein Betrieb unvermittelt in einer Liquiditätskrise.<sup>239</sup> Der gewöhnliche Ablauf beginnt mit einer Strategiekrise, die noch keine allzu offensichtlichen Auswirkungen auf die Ertrags- und Ergebnislage hat. Mit fortschreitendem Krisenverlauf verschlechtert sich jedoch die Gesamtlage des Unternehmens und der Betrieb befindet sich in der Ertrags-/Erfolgskrise, gefolgt von der Liquiditätskrise.

Da jede Krisenphase merklich unterschiedliche Charakteristika aufweist, gilt dies auch für die zu treffenden Maßnahmen. Wie in Abbildung 11 zu sehen, liegt der Fokus in einer Strategiekrise auf den Renditezielen verbunden mit einem geringeren Zeitdruck, da das Unternehmensergebnis noch keine Kriseneffekte aufweist. In der Ertrags-/Erfolgskrise (in der Abbildung als Erfolgskrise deklariert) und Liquiditätskrise jedoch herrscht ein hoher Zeitdruck, da schnell die richtigen Maßnahmen getroffen werden müssen, um somit die Existenzsicherung zu ermöglichen. Hiermit wird der Einfluss der Maßnahmen auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage untersucht und bewertet.

Bei der Analyse der Unternehmenslage in Kapitel 5 werden einige Aspekte der internen und externen Unternehmensverhältnisse beleuchtet. Auf diese Themen soll hier nochmals eingegangen werden, um aufbauend auf den Analyseergebnissen die angemessenen Maßnahmen abzuleiten. Kurzfristig sind, wie oben erwähnt, alle Restrukturierungsmaßnahmen dem Ziel der Liquiditätssicherung unterstellt. Auch mittelfristig sind Maßnahmen wie z.B. Kostensenkung notwendig, um die Liquidität sicherzustellen. Ferner werden hier auch Maßnahmen zur nachhaltigen Existenzsicherung des Betriebes getroffen. Um die Vitalität und die zukünftige Existenz des Betriebes zu sichern, werden langfristige Maßnahmen umgesetzt.

Die Wichtigkeit besteht hierbei darin, dass strategische Grundsatzentscheidungen, wie in Abbildung 12 aufgezeigt, schon im Übergang von kurzfristigen auf mittelfristigen Maßnahmen geschehen müssen, um somit die zukünftige Ausrichtung des Betriebes vorzugeben.<sup>240</sup> Dies geschieht anhand eines Leitbildes (siehe Kapitel 7) und den daraus resultierenden strategischen Zielen.

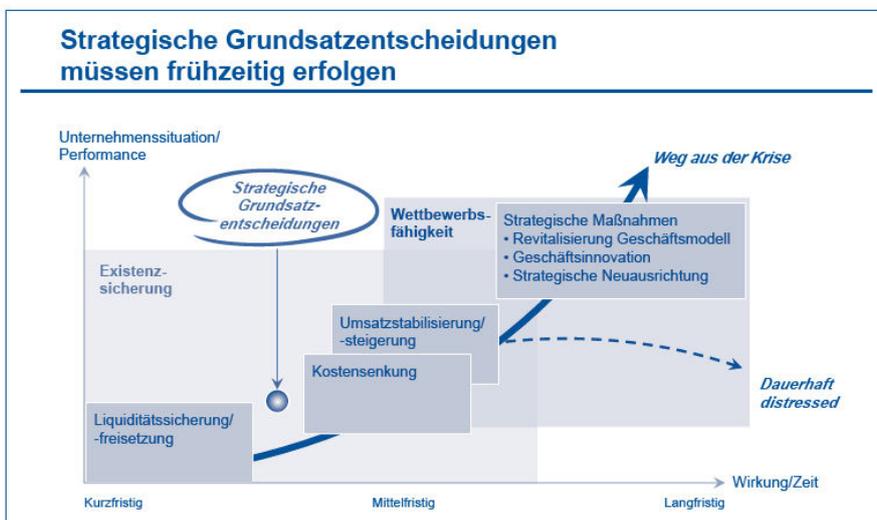
<sup>239</sup> Müller (1986), S. 55.

<sup>240</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 93-94.



Abbildung 12: Maßnahmen der Krisenbewältigung im Zeitablauf <sup>241</sup>

Abbildung 13: Merkmale der unterschiedlichen Krisenphasen <sup>242</sup>



<sup>241</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 93.

<sup>242</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 92.

## 8.1 Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

Die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen für einen Betrieb in der Krise setzen auf den Ergebnissen aus der Analyse der Unternehmenslage in Kapitel 5.1.1. auf. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen verfolgen im Wesentlichen zwei Ziele. Zum einen soll die **Liquidität** eines angeschlagenen Betriebes **sichergestellt** werden, damit keine Zahlungsunfähigkeit eintritt und die Fortsetzung der Unternehmenstätigkeit ermöglicht wird. Zum anderen ist einer **Überschuldung vorzubeugen beziehungsweise diese zu beseitigen**.<sup>243</sup> Darüber hinaus bilden finanzwirtschaftliche Maßnahmen die Basis, um leistungswirtschaftliche Maßnahmen (siehe Kapitel 8.2) umsetzen zu können.<sup>244</sup>

Folgende Interessengruppen sind für die Umsetzung von Maßnahmen von hoher Bedeutung.<sup>245</sup>

- Betrieb, Betriebsinhaber und die Belegschaft
- Zusätzliche Gesellschafter (neben dem Betriebsinhaber)
- Kreditinstitute
- Lieferanten
- Kunden

Die potentiell umsetzbaren Maßnahmen in der Unternehmenskrise zielen auf fünf Handlungsfelder ab und können dementsprechend kategorisiert werden. Auf diese fünf Kategorien und den zugehörigen Maßnahmen wird nachfolgend im Detail eingegangen.<sup>246</sup>

### Liquiditätsstärkende Maßnahmen

#### ➤ Liquiditätsstärkende Maßnahmen im Rahmen der Innenfinanzierung

- **Verkauf von nicht-betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen** wie z.B. nicht für den Leistungserstellungsprozess benötigtes Anlagevermögen (bspw. Maschinen, Fahrzeuge oder unbelastete Grundstücke). Problematisch dabei ist der unter Zeitdruck stattfindende Verkauf, da dadurch zumeist keine marktüblichen Preise erzielt werden. Da in Unternehmenskrisen oftmals die Möglichkeiten der Außenfinanzierung über weitere Kredite erschöpft sind, weisen diese Maßnahmen eine hohe Praxisrelevanz auf.
- **Freisetzung bestehender Liquiditätsreserven** wie Wertpapiere oder Festgelder. Falls Festgelder als Kreditsicherheiten bei den Banken hinterlegt

<sup>243</sup> Vgl. Portisch/Shahidi (2005), S. 40-45; Crone/Werner (2014), S. 130.

<sup>244</sup> Vgl. Portisch/Shahidi (2005), S. 40.

<sup>245</sup> Vgl. Portisch/Shahidi (2005), S. 41.

<sup>246</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 129-203; Portisch/Shahidi (2005), S. 40-53; Schmeisser et al. (2004), S. 282-283.

wurden, wird die Umwandlung in flüssige Mittel von der Bank jedoch verhindert.

- **Sale-and-lease back**

Hierbei werden Vermögensgegenstände verkauft und verbleiben als Leasinggegenstand beim Betrieb. Dadurch werden kurzfristig liquide Mittel frei und es ist eine monatliche Leasinggebühr zu entrichten. Je nach Vermögensgegenstand, der verkauft wird, ergeben sich höhere oder niedrigere Chancen für das Sale-and-lease back. Banken und darauf spezialisierte Unternehmen wollen als Käufer sichergehen, dass der Vermögensgegenstand verwertbar ist.

- **Factoring**

Durch Factoring können Cash-Reserven freigesetzt werden. Werthaltige offene Forderungen gegenüber Kunden werden an ein Factoring-Unternehmen abgetreten und der Betrieb bekommt im Gegenzug etwa 90% der Forderung sofort ausgezahlt. Der restliche Betrag wird nach Eingang der Forderung beim Factoring-Unternehmen gezahlt (abzüglich einer Factoring-Gebühr (0,25 – 1% der Forderung) und einem Vorfinanzierungszinssatz). Unterschieden werden muss dabei das „echte“ Factoring, in welchem das Ausfallrisiko an das Factoring-Unternehmen weitergegeben wird, und das „unechte“ Factoring, wo lediglich ein Dienstleister engagiert wird, der die Forderung für den Betrieb erhebt, das Ausfallrisiko jedoch beim Betrieb verbleibt.

- **Working-Capital-Management**

Das Working Capital eines Unternehmens dient der Beurteilung der Liquiditätssituation in einem Betrieb und beschreibt, ob das Umlaufvermögen ausreicht, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken. Berechnet wird es aus der Wertdifferenz von Umlaufvermögen abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten und sollte einen Wert von größer Null annehmen.

Im Bereich des Working-Capital-Managements liegt dabei ein großes Verbesserungspotential zur Stärkung der Liquidität. Hierbei geht es vor allen Dingen um Verbesserungen in den Positionen Forderungen, Vorräte und Verbindlichkeiten. Für die Themen Forderungen und Vorräte gibt es dabei auch für Betriebe in einer Krise einige Ansatzpunkte, die im Bereich der Verbindlichkeiten oftmals schwierig umzusetzen sind. Zugleich kann hier zwischen kurzfristigen und eher langfristigen Verbesserungen unterschieden werden, wie nachfolgend in Tabelle 37 aufgezeigt.

|                         | Forderungen   | Vorräte   | Verbindlichkeiten  |
|-------------------------|---|---|--|
| Kurzfristig             | Verkürzung der Zahlungsziele<br><br>Factoring<br><br>Vorkasse der Kunden  | Verkauf fertiger Erzeugnisse (mittels Rabattaktionen oder befristete Sonderkonditionen gerade bei Verfallware)<br><br>Verkauf nicht mehr benötigter RHB-Stoffe  | Skonti bei Lieferantenverbindlichkeiten verwenden (aufgrund angespannter Liquiditätssituation zumeist schwierig)<br><br>Vorkasse beim Lieferanten verhindern |
| Mittel- bis langfristig | Konsequentes Mahnwesen<br><br>Strengere Richtlinien für das Forderungsmanagement<br><br>Kundenrating (Konditionen der Kunden verglichen mit der jeweiligen Bonität) | Bestandswesen optimieren (Ziel: geringere Lagerhaltungskosten durch weniger Vorräte, Just-in-time Produktion, Überprüfung des Sicherheitsbestandes, Konsignationslager beim Lieferanten)<br><br>Bestandscontrolling einführen (Ziel: Engpässe und Ausfälle vermeiden) |  |

 Tabelle 37: Liquiditätsstärkende Maßnahmen im Working Capital Management<sup>247</sup>

### ➤ Liquiditätsstärkende Maßnahmen im Rahmen der Außenfinanzierung

- **Liquiditätsbeschaffung durch Eigenkapital bestehender oder neuer Gesellschafter**

Zusätzliche **Einlagen bestehender Gesellschafter** oder **Einlagen neuer Gesellschafter** helfen dabei sowohl die Kapitalbasis eines Betriebes zu stärken als auch neue liquide Mittel zu beschaffen. Da bestehende Gesellschafter oftmals schon bei allmählichem Abzeichnen einer Krise neues Geld in den Betrieb investieren, fehlt diese Möglichkeit zumeist in der akuten Liquiditätskrise. In diesem Fall bleibt die Möglichkeit eines neuen Gesellschafters. Da sich hierdurch die Machtstrukturen im Betrieb ändern, wird diese Option von bestehenden Gesellschaftern nur dann akzeptiert, wenn der neue Gesellschafter auch ihrem Interesse entspricht.

- **Liquiditätsbeschaffung durch Fremdkapital**

Ähnlich wie zusätzliches Eigenkapital bestehender Gesellschafter ist auch das **Gesellschafterdarlehen** eine positive Alternative, um die Liquiditätssituation eines Betriebes zu stärken. Beim Gesellschafterdarlehen bestehen weniger Informationspflichten als bei Bankkrediten und das Geld ist schnell verfügbar. Dennoch wird auch diese Option oftmals zu schnell in frühen Krisenstadien eingesetzt, wodurch die Ursachen der sich abzeichnenden Krise nicht

<sup>247</sup> Eigene Darstellung, angelehnt an: Crone/Werner (2014), S. 135-141.

behaben werden und die Möglichkeit in der Liquiditätskrise dann oftmals auch nicht mehr zur Verfügung steht.

Weitere Mittel sind die **kurzfristige Erhöhung der Kontokorrentkreditlinie** (geduldete/genehmigte Überziehung), die **Sicherungsübereignung von Maschinen und Anlagen**, um somit neue Kredite der Bank zu erhalten oder auch der Abschluss eines **Überbrückungs- oder Sanierungskredits**.

#### ➤ **Liquiditätsentlastende Maßnahmen**

Zur Entlastung der Liquidität eines Betriebes können mit der Bank **endfällige Zins- und/oder Tilgungsvereinbarungen** zu bestehenden oder neuen Bankdarlehen verhandelt werden. Hierdurch werden die liquiditätsbelastenden, monatlichen Zins- und/oder Tilgungszahlungen u.U. ausgesetzt.

#### ➤ **Fälligkeitsorientierte Maßnahmen**

In einer Überschuldungsprüfung eines Betriebes werden nur fällige Verbindlichkeiten berücksichtigt. Aus diesem Grund sollte versucht werden **Zahlungsvereinbarungen** und **Stundungen von Gläubigerforderungen** oder ein **Stillhalten von Lieferanten und Kreditgebern** zu erwirken. Bei einer Stundung der Gläubigerforderungen bleibt die bestehende Verbindlichkeit in ihrem Umfang bestehen, jedoch wird die Fälligkeit hinausgeschoben, wodurch diese Maßnahme sowohl liquiditätsschonend wirkt als auch eine Überschuldung des Betriebs verhindern kann. Unter Stillhalten wird verstanden, dass Gläubiger von ihren eingeräumten Rechten keinen Gebrauch machen. Dies kann zum Beispiel beinhalten, dass Banken ein Kündigungsrecht des Kredits noch nicht in Anspruch nehmen, um somit dem Betrieb etwas Zeit zu verschaffen. Eine andere Möglichkeit ist die geduldete/genehmigte Überziehung des Kontokorrentkredits über einen kurzen Zeitraum. Die Bank unterstützt diese Möglichkeiten nur, wenn sie vom erfolgreichen Ausgang der Maßnahme überzeugt ist und dass somit Zins- und Amortisationszahlungen in Zukunft wieder stattfinden.

#### ➤ **Kapitalorientierte Maßnahmen**

Zuallererst muss bei den kapitalorientierten Maßnahmen auf einen **partiellen oder vollständigen Forderungsverzicht der Gläubiger** eines Betriebes eingegangen werden. Ein solcher **Schuldenschnitt** (**Achtung**: Mögliche Versteuerung des Sanierungsgewinns) bleibt oftmals unvermeidbar in einem krisenbehafteten Betrieb, um somit die Grundlage schaffen zu können ohne Altlasten ein neues Geschäftsmodell und eine neue Strategie ausarbeiten und umsetzen zu können. Durch einen

Forderungsverzicht wird die Passivseite einer Bilanz sofort entlastet und bildet Grundlage für die Revitalisierung eines Betriebes.

Eine Abschwächung des Forderungsverzichts kann ein sogenannter **Besserungsschein** sein. Hierbei verzichtet der Gläubiger ebenfalls vorerst auf die Erfüllung und Begleichung seiner gesamten Forderung (oder einem Teil davon). Bessern sich die wirtschaftliche Lage und die Vermögensverhältnisse des Betriebes wieder, ist er folglich verpflichtet, dem Gläubiger seine ursprüngliche Forderung zu erfüllen.

Zuletzt besteht auch die Möglichkeit des **Rangrücktritts von Gesellschaftern, Banken oder Lieferanten**. Durch den Rangrücktritt kann eine drohende Überschuldung abgewendet werden, weil die Forderung zu einer nachrangigen Forderung umgewandelt wird und somit bei der Überschuldungsprüfung nicht mehr berücksichtigt werden muss. Diese Maßnahme kann auch dazu führen, dass neue Fremdkapitalgeber als vorrangige Gläubiger neue Kredite an den Betrieb vergeben.

#### ➤ **Sicherungsorientierte Maßnahmen**

Zuletzt wird auf einige sicherungsorientierte Maßnahmen eingegangen, die das Ziel verfolgen fremdkapitalorientierte Finanzierungsbeiträge abzusichern. Unterschieden wird bei den Sicherheiten zwischen **dinglichen und persönlichen Sicherheiten**. Bei den dinglichen Sicherheiten kommen zur Absicherung grundsätzlich alle Vermögenswerte eines Betriebes infrage, jedoch ist der wichtigste Grundsatz dabei die Frage nach der Verwertbarkeit der Vermögenswerte. Bei den persönlichen Sicherheiten geht es darum, dass sich eine Person dazu bereit erklärt im Zweifel für eine Schuld eines anderen oder eines Betriebes einzustehen.

Im Folgenden werden die Möglichkeiten für dingliche und persönliche Sicherheitsmaßnahmen genannt:

Dingliche Sicherheiten:

- Grundschuld oder Hypothek (werden über unbewegliche Gegenstände, wie Grundstücke und Gebäude abgeschlossen)
- Pfandrecht und Sicherungsübereignung (werden über bewegliche Gegenstände, wie Maschinen oder Anlagen abgeschlossen)

#### Persönliche Sicherheiten:

- Bürgschaft (Der Bürge steht für die Erfüllung von fremden Schulden ein. Die Bürgschaft kann sich dabei global auf alle Ansprüche gegen Schuldner erstrecken oder wird auf bestimmte Forderungen begrenzt.  
Empfehlung: Bürgschaft nur auf bestimmte Forderungen begrenzen)
- Schuldbeitritt (Der Sicherungsgeber steht für eine bestehende Schuld wie für eine eigene Schuld ein. Der Gläubiger hat das Wahlrecht bei wem er die Forderung geltend macht.)

## 8.2 Leistungswirtschaftliche Maßnahmen

Leistungswirtschaftliche Maßnahmen verfolgen das Ziel den Betrieb wieder wettbewerbsfähig zu machen.<sup>248</sup> Der Betrieb muss sich gegenüber Wettbewerbern Alleinstellungs-/Unterscheidungsmerkmale erarbeiten, die entweder durch Differenzierung über die Produkteigenschaften oder über Preisvorteile erlangt werden.<sup>249</sup> Aufbauend auf der Analyse der leistungswirtschaftlichen Lage eines Betriebes in Kapitel 5.1.2 werden nun Maßnahmen aufgeführt, die dazu beitragen, den Betrieb aus der Krise zu führen und langfristig krisensicherer zu machen. Deshalb müssen neben operativen und recht kurzfristigen Maßnahmen auch längerfristige Maßnahmen im Blickfeld des Betriebes bleiben.

Beachtet werden muss bei der Maßnahmenauswahl unbedingt das **Abwägen zwischen Aufwand und Potenzial** der jeweiligen Maßnahme. Bestenfalls sollte ein Maßnahmenportfolio, wie in Abbildung 13 dargestellt, erstellt werden und basierend darauf

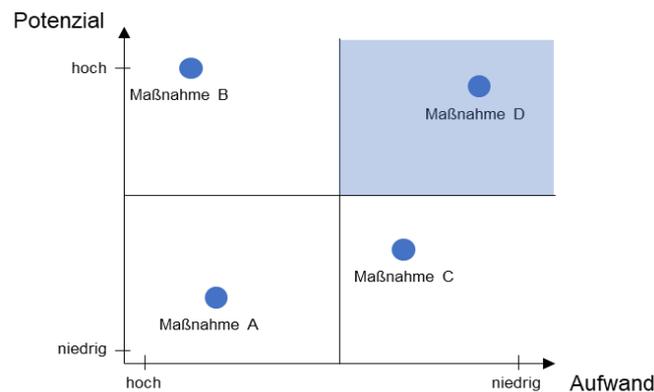


Abbildung 14: Potenzial-Aufwand Diagramm zur Maßnahmenauswahl

die entsprechenden Maßnahmen ausgewählt werden.

Die Auswahl der Maßnahmen erfolgt immer nach Maßgabe der vorhandenen Krisenphase. Beispielsweise sollte in der Liquiditätskrise der Fokus auf die Liquiditätssicherung gelegt werden.<sup>250</sup>

Nachfolgend werden Maßnahmen für alle Wertschöpfungsaktivitäten eines Betriebes dargestellt. Diese setzen sich aus F&E, Einkauf und Beschaffung, Produktion und Vertrieb und Marketing zusammen. Zudem werden die zentralen Funktionsbereiche Finanzen, Verwaltung und Personalwesen betrachtet.

<sup>248</sup> Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 175.

<sup>249</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 109.

<sup>250</sup> Vgl. Crone/Werner (2014), S. 110.

## Forschung und Entwicklung

- a) Die gesamte F&E Strategie eines Betriebes muss **am erstellten Leitbild des Betriebes ausgerichtet werden** (siehe Kapitel 7). Dahingehend müssen bestehende Projekte hinsichtlich ihrer weiteren Umsetzung überprüft werden.
- b) Die **interne und externe Kommunikation im Aufgabenbereich F&E muss verbessert werden**, um eine hohe Kunden- und Herstellkostenorientierung zu gewährleisten und somit sowohl Kundenbedürfnisse als auch Kostenvorgaben in der Produktentwicklung zu berücksichtigen.

Dies wird durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht.<sup>251</sup>

- Kommunikationsaktivität stärken bezüglich Vertrieb, Einkauf, Fertigung und Finanzen
  - Kundenreklamationen systematisch auswerten und abarbeiten
  - Projektmanagementähnliche Strukturen wie Ziel-, Zeit- und Kostenvorgaben schaffen
- c) Da nicht nur unternehmensinterne Innovationsprozesse im F&E-Aufgabenbereich gefördert werden, sondern auch wie oben angesprochen die Kundensicht in jedes Projekt Einfluss haben muss, sollte ein **marktorientierter Innovationsprozess** verfolgt werden, der näher in Kapitel 8.8 beschrieben wird.

## Einkauf und Beschaffung

- a) Basierend auf der Analyse in Kapitel 5.1.2 wird entschieden, ob eine **Reduktion oder eine Erhöhung der Anzahl an Lieferanten** erforderlich ist. Falls Einkaufsumfänge gebündelt werden können, sollte über eine Reduktion der Lieferantenzahl nachgedacht werden, wodurch Verwaltungsaufwand und somit Kosten gespart werden können. Jedoch muss beachtet werden, dass hierdurch und allgemein durch eine zu geringe Anzahl an Lieferanten die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu hoch werden kann. In diesen Fällen ist abzuwägen, ob Reduktion oder Erhöhung anzustreben ist (als weitere Möglichkeit besteht die Bildung von Einkaufsgemeinschaften).<sup>252</sup>
- b) Generell sollte versucht werden in regelmäßigen Zeitabständen die **Konditionen mit den Lieferanten nach zu verhandeln**. Der Fokus sollte dabei auf den einflussreichsten Zukaufteilen liegen. Hierbei hat sich eine **80/20-Regel** etabliert, die besagt, dass 80% des Materialaufwandes mit nur 20% der gesamten Zukaufteile

<sup>251</sup> Vgl. Bickhoff et al. (2004), S. 177-178; Vgl. Crone/Werner (2014), S. 111-112.

<sup>252</sup> Crone/Werner (2014), S. 112; Bickhoff et al. (2004), S. 178.

entstehen. Diese Zukaufteile haben somit den größten Hebel für Kosteneinsparungen und werden verstärkt mit dem jeweiligen Lieferanten nachverhandelt.<sup>253</sup>

c) In der Analysephase wird erhoben, ob bestehende Materialien durch günstigere, bessere oder technisch höherwertigere **Substitutionsmaterialien** ersetzbar sind. Je nach Bestehen von Substitutionsmaterialien müssen in der Realisierung folgende Maßnahmen durchlaufen und umgesetzt werden:

- technische Anforderungen und deren Erfüllung prüfen
- Bemusterung durchführen
- Einspareffekte quantifizieren
- Kundenakzeptanz mit einbeziehen

d) Beim **Outsourcing** wird grundsätzlich hinterfragt, ob die Eigenfertigung (**make**) oder der Fremdbezug (**buy**) die bessere und kostensparendere Alternative ist.<sup>254</sup> Je nach Ergebnis der Analyse sind für die jeweilige Entscheidung folgende Aspekte zu bedenken:

- Bei neuer make-Entscheidung: entsprechende Anlagen anschaffen oder leasen, Personalbedarf prüfen, Bemusterung und Qualität testen und prüfen
- Bei neuer buy-Entscheidung: Lieferanten suchen und auswählen, Konditionen verhandeln, Qualität prüfen

## Produktion

Die übergeordneten Ziele, die mit Maßnahmen im Bereich der Produktion erreicht werden, sind die Optimierung der Ressourcenplanung (Maschine, Personal), Erhöhung der Materialeinsatzquote (durch bspw. Ausschussreduktion), Steigerung der Gesamtanlageneffizienz, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Optimierung des Materialeinsatzes und der Vorratsbestände.

a) Die Formel der Gesamtanlageneffektivität findet sich in Kapitel 5.1.2 in der Analyse der leistungswirtschaftlichen Maßnahmen und setzt sich aus den drei Faktoren Verfügbarkeits-, Leistungs- und Qualitätsfaktor zusammen. Um die **GAE zu steigern**, stehen somit drei Hebel zu Verfügung:<sup>255</sup>

- **Verfügbarkeitsfaktor:** Stand- und Leerzeiten evaluieren, Defekte, Stillstand, fehlendes Material und Personal überprüfen und optimieren
- **Leistungsfaktor:** Gründe für zu geringe Zykluszeit ausfindig machen und beheben

<sup>253</sup> Crone/Werner (2014), S. 113; Bickhoff et al. (2004), S. 178.

<sup>254</sup> Crone/Werner (2014), S. 114.

<sup>255</sup> Crone/Werner (2014), S. 118-119.

- **Qualitätsfaktor:** Ausschuss und Nachbehandlungsaktivitäten erniedrigen durch besseres Qualitätsmanagement und bessere Prüfmechanismen
- b) Ein vorrangiges Ziel in der Produktion sollte durch die Verringerung von Ausschuss die **Reduktion der Materialeinsatzmenge** sein. Dies kann durch **konstruktionsbedingte** Änderungen am Produkt selbst erfolgen. Diese sind meist sehr aufwendig, mit hohen Kosten verbunden und vom Aufgabenbereich F&E durchzuführen. Demgegenüber stellen sie jedoch auch ein hohes Potenzial dar, um Kosten zu sparen. Daneben gibt es **kontrollbedingte** Maßnahmen, die auf die Qualität des Produktes durch Qualitätsprüfung abzielen und **prozessbedingte** Maßnahmen, z.B. durch ein Ishikawa-Diagramm (Fischgrätendiagramm) zur Darstellung der Optimierungsfelder. Zuletzt bestehen auch **Wiederverwertungsstrategien**, um anfallenden Abfall oder Ausschuss aufzubereiten, wiederverwenden oder verwerten zu können. Hierbei sind Kosten und Zeit der Aufbereitung entscheidend, um die Sinnhaftigkeit der Wiederverwertung zu bewerten.<sup>256</sup>
- c) **Material- und Vorratsbestände** müssen bestmöglich **reduziert** und optimiert werden, da ein großer Hebel besteht, um gebundenes Kapital freizusetzen und somit die Liquidität zu erhöhen. Folgende Maßnahmen und Optimierungsfelder werden dabei angegangen:<sup>257</sup>
- **Lean Production** anstreben, die zum Ziel hat Überproduktionen und damit verbundenen hohen Beständen entgegenzuwirken und Verschwendungsarten innerhalb des Produktionsprozesses zu verhindern
  - **Bedarfsorientierte Fertigung** einführen. Je nach Fertigungsauftrag werden dabei im letzten Produktionsschritt (z.B. Montage) die benötigten Teile und Materialien aus dem Lager entnommen. Diese Entnahme löst einen Fertigungsauftrag an den vorgelagerten Produktionsschritt aus und setzt so rückwärtsgerichtet den Produktionsprozess fort.
  - Einführung von **Materialmanagement**, um Transparenz und Nachverfolgung von Materialbeständen sicherzustellen
  - **Lagerreichweiten** der einzelnen Bestände heranziehen und darauf aufbauend mögliche Sonder- und Rabattaktionen zum Abverkauf und zur Reduktion des Bestandes durchführen. Hierdurch können liquide Mittel freigesetzt werden.

<sup>256</sup> Crone/Werner (2014), S. 115-118.

<sup>257</sup> Crone/Werner (2014), S. 119-120; Bickhoff et al. (2004), S. 179.

d) Optimierung der **Maschinen- und Mitarbeiterauslastung** durch Analyse der Leerkapazitäten und darauf aufbauenden Maßnahmen:<sup>258</sup>

- **Maschinen:**

- langfristig: Verkauf
- kurzfristig: Reduktion der Maschinenlaufzeiten als Antwort auf reduzierte Auslastung aufgrund eines geringeren Umsatzes, Kooperationen mit Unternehmen der Branche

- **Personal:** Kurzarbeit oder Freistellungen

e) Präventive Instandhaltungsmöglichkeiten ausnutzen zur Vermeidung von Ausfällen

## Vertrieb und Marketing

Maßnahmen im Bereich von Marketing und Vertrieb werden aufbauend auf dem System des Marketing-Mix unterteilt. Dieses umfasst **price, product, place und promotion**.<sup>259</sup>

- a) **Price:** Preisniveau und Zahlungsbedingungen (Skonti und Rabatte einpreisen) überprüfen, Preise und Konditionen sollten wirtschaftlich angepasst werden.<sup>260</sup>
- b) **Place:** Die Vertriebsstrategie sollte angepasst werden, indem die Abstimmung zwischen Innen- und Außendienst optimiert wird, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Kundenbetreuung verbessert wird, z.B. durch Checklisten zur Bearbeitung von Kundenwünschen.<sup>261</sup>
- c) **Product:** Im Bereich der Produkt- und Verpackungsstrategien sollten Serviceleistungen mit aufgenommen werden, die gesondert in Rechnung gestellt werden können. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass damit kein Umsatzrückgang einhergeht und die Kaufentscheidung der Kunden nicht negativ beeinflusst wird.<sup>262</sup>
- d) **Promotion:** Bezüglich der Marketingmaßnahmen und der Kommunikationsstrategie müssen bestehende Werbemittel effizient eingesetzt und/oder über andere Formen der Kommunikation nachgedacht werden, die ähnliche Werbewirkung aber Kosteneinsparungen zur Folge haben (z.B. mehr online statt offline-Werbung oder Zeitungsartikel statt teurere Werbung in Printmedien). Darüber hinaus können Sonderprogramme mit dem Ziel der Umsatzsteigerung initiiert werden (z.B.

---

<sup>258</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 180.

<sup>259</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 182.

<sup>260</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 182-183.

<sup>261</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 183.

<sup>262</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 183-184.

Sonderangebote und Rabattaktionen, Rückgewinnung von alten Kundengruppen, Verkaufsunterstützung am Point of Sale).<sup>263</sup>

- e) Neben den vier Bereichen des Marketing-Mix kann aufbauend auf der Analyse des **Auftragsbestandes und der DBs** über folgende Maßnahmen nachgedacht werden:
- Preise anpassen und positive DBs als Auftragsminimum zu sehen
  - Kundenwünschen mehr Gewicht geben und somit Kundenvertrauen und Auftragsbestand steigern
- f) In der kaufmännischen Unternehmensführung sollten zudem bestehende Liquiditätspotentiale beachtet werden, die teilweise auch in den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen schon behandelt worden sind.<sup>264</sup>
- Rabatt- und Sonderaktionen
  - Mahnwesen etablieren
  - Abbau von Forderungen (siehe Factoring, Mahnwesen)
  - Zahlungsziele verkürzen
  - Anzahlungen bei den Kunden einfordern (Situation darlegen)

## Finanzen

Die Ziele und Maßnahmen des Finanzbereichs sind darauf ausgerichtet, einerseits die kurzfristige Liquiditätssituation zu verbessern und auf der anderen Seite die langfristige finanzielle Gesundheit voranzutreiben.<sup>265</sup>

- a) Konzentration der durchgeführten Investitionen: nur solche genehmigen die auch zu einer Produktivitätssteigerung und somit zur Besserung der Krisensituation beitragen können.<sup>266</sup>
- b) Aufbauend auf der DB-Betrachtung: Der Fokus liegt auf der Kostensenkung, auf einer Preiserhöhung oder auf einer Kombination der beiden.<sup>267</sup>
- c) Beispiele wie der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögen und die Optimierung des Forderungs- und Kreditorenmanagements wurden bereits bei den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen behandelt.

## Personalwesen

Vordergründig sollen im Bereich des Personalwesens zwei Ziele verfolgt werden: Zum einen sollen und müssen die Personalkosten zumeist reduziert werden, um den Betrieb wieder

<sup>263</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 183-184.

<sup>264</sup> Crone/Werner (2014), S. 122-124.

<sup>265</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 189.

<sup>266</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 189-190.

<sup>267</sup> Crone/Werner (2014), S. 126.

wettbewerbsfähig zu machen. Zum anderen muss jedoch auch das Vertrauen der bestehenden Belegschaft gehalten oder neu aufgebaut werden. Entscheidende Leistungs- und Informationsträger müssen auf jeden Fall im Unternehmen gebunden werden.<sup>268</sup> Folgende Maßnahmen helfen, um diese Ziele erreichen zu können:<sup>269</sup>

- a) **Personalflexibilisierung:** Flexibilisierung von Arbeitszeiten (Jahresarbeitskonten einführen), Einführung Kurzarbeit (Fördermöglichkeiten prüfen)
- b) **Personalabbau:** Aufbauend auf einem erstellten Personalplan müssen etwaige Stellenkürzungen entschieden werden (durch bspw. Frühruhestands- oder Altersteilzeitregelungen, Aufhebungen in gegenseitigem Einvernehmen oder auch einseitige Kündigungen/betriebsbedingte Kündigungen (Kündigungsschutz beachten).

Gleichzeitig muss die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit hervorgehoben werden, damit bestehende Mitarbeiter nicht unter der ständigen Angst der Kündigung arbeiten müssen und somit das Ziel aus der Krise zu kommen aus den Augen verlieren.

- c) **Mitarbeiterbeiträge:**
  - 1) Temporäre Kürzung freiwilliger Leistungen oder auch von Lohn- und Gehaltszahlungen.
  - 2) Unbezahlte Überstunden, die wiederum durch offene Kommunikation mit den Mitarbeitern besprochen und erklärt werden müssen, um Einbrüche der Mitarbeiterzufriedenheit zu vermeiden.
- d) **Mitarbeiterbindung:** Frühzeitige Kommunikation mit den Mitarbeitern über die Lage und Chancen und Risiken der Krisensituation starten. Ebenso auch Ziele und Inhalte des Restrukturierungsprogramms aufzeigen, um somit das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und sie in das Krisen-Management mit einzubeziehen. Allen voran sollte versucht werden, Leistungs- und Informationsträger durch Anreizsysteme im Unternehmen zu halten.

## Kaufmännische Unternehmensführung

Im Bereich der kaufmännischen Unternehmensführung gibt es ebenfalls einige Maßnahmen, die zur Kosteneinsparung von sonstigen betrieblichen Aufwendungen implementiert werden können.<sup>270</sup>

- a) Kosten für Firmenwägen reduzieren
- b) Überprüfen der Reisekosten

<sup>268</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 186.

<sup>269</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 185-187; Crone/Werner (2014), S. 127.

<sup>270</sup> Bickhoff et al. (2004), S. 187-189.

- c) Pauschale Vergütung von Fahrtzeiten zur Baustelle klären

### 8.3 Personalwirtschaftliche Maßnahmen

Mögliche Maßnahmen Krankenquote:

- Wertschätzung des Mitarbeiters und seiner Arbeitsleistung
- dem Mitarbeiter eventuell mehr Eigenverantwortung übertragen
- Teamarbeit stärken
- Zielvereinbarungen; regelmäßige Vorgesetzten-, Mitarbeitergespräche
- Mediation/Klärungshilfe
- Kommunikation verbessern
- gegebenenfalls flexible Arbeitszeitregelung

Mögliche Maßnahmen Arbeitsunfälle:

- Arbeitsplatzbedingungen und generell Arbeitsbedingungen verbessern
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beachten
- Arbeitssicherheit erhöhen
- Weiterbildungen/Qualifizierungen

Maßnahmen zur Förderung von Motivation und Zufriedenheit:

- Lob/Anerkennung
- angenehme Arbeitsatmosphäre
- gutes Verhältnis zu Chef und Kollegen
- offene und ehrliche, regelmäßige Kommunikation
- Wertschätzung
- Weiterbildungen
- Prämien
- Geregelte Aufgabenverteilung
- Kommunikation
- angenehmes Betriebsklima pflegen

Sonstige Maßnahmen:

- Einrichtung eines Sozialraums
- Vermeiden von Überstunden
- Vermeidung von großen Resturlaubsansprüchen
- Einhaltung von Pausenzeiten
- Gleichmäßige Arbeitsauslastung, -belastung
- Leistungsgerechte Bezahlung

- Vertreterregelung im Krankheitsfall
- Regelmäßige Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche
- Regelmäßige Teambesprechungen
- Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen
- frühzeitiges informieren über Veränderungen
- Ansprechpartner für Probleme und Fragen – eine Person dazu bestimmen, die genug Erfahrung hat und Vertrauen der Mitarbeiter genießt
- Honorierung von Mehrarbeit oder anspruchsvollen oder belastenden Tätigkeiten
- Keine Neubesetzung von Stellen, die frei werden
- befristete Arbeitsverträge nicht verlängern
- Leiharbeiter eventuell kündigen
- Kurzarbeit
- betriebsbedingte Kündigungen
- als letzte Möglichkeit, Kündigung von langjährigen Mitarbeitern
- Altersteilzeit
- Azubis nach Abschluss Ausbildung nicht übernehmen
- bei freiwilliger Kündigung Abfindung zahlen
- Wegfall freiwilliger Leistungen
- Lohn- und Gehaltskürzungen
- eventuell Arbeitszeit kurzzeitig verlängern
- Überstunden abbauen (kein Auszahlen der Überstunden)
- auslastungsgerechte Urlaubsplanung (z.B. restlichen Urlaub nehmen)
- unbezahlter Urlaub, Sabbatical
- befristete Teilzeit
- Mitarbeiter aus nicht ausgelasteten Bereichen in eventuell überlastete Bereiche versetzen, um bessere Auslastung zu gewährleisten
- Überlassung von Mitarbeitern an andere Betriebe

#### **8.4 Maßnahmen aufbauend auf den rechtlichen Verhältnisse**

Aus den in 5.1.4 gesammelten rechtlichen Informationen lassen sich zwar in der Regel nicht unmittelbar konkrete Maßnahmen ableiten, diese bilden jedoch im Zusammenspiel mit der gesamten Unternehmensanalyse die Grundlage für die Erarbeitung einzelfallbezogener Sanierungsmaßnahmen.

Eine Ausnahme zu den ansonsten erforderlichen einzelfallbezogenen Maßnahmen bildet jedoch der Fall, dass bei der GmbH in der Krise, bei der noch keine Insolvenzantragspflicht besteht, das Stammkapital noch nicht voll erbracht ist. In diesen Fällen sind die Gesellschafter jeweils verpflichtet das Stammkapital, entsprechend der gezeichneten Anteile, voll zu erbringen.

## 8.5 Standortbedingte Maßnahmen

- Standortpotenzialanalyse
- Ungenutzte Flächen und Grundstücke verkaufen oder verpachten
- Ungenutzte Geschäftsräume neu vermieten
- eventuell auch Fläche verkleinern, wenn Unterhaltungskosten und Instandhaltung zu teuer werden
- Stilllegung oder Teilstilllegung
- Verlagerung, Erweiterung oder Verkleinerung
- Transportkosten senken, eventuell Zulieferer wechseln
- Preise vergleichen, gibt es bessere und preiswertere Angebote, bei gleicher Qualität
- energieeffiziente Lösungen
- alternative Energieversorgung zum Teil in Erwägung ziehen, Nutzung eigener Windkraft oder Solarenergie
- generell Kosten senken
- eventuell Lieferanten wechseln, preiswertere Anbieter
- günstigere Zulieferer beauftragen
- Kundenstruktur analysieren
- Kundenparkplätze einrichten
- Analyse, welche Art von Kunden zum Beispiel eine Filiale aufsucht, nur „Laufkundschaft“ und Kauf von Kleinigkeiten und wenig Umsatz oder größere Aufträge
- eventuell Kundenservice verbessern
- Erreichbarkeit und Möglichkeit für Rückfragen gewährleisten
- Gutes Reklamationsmanagement
- Kundendienst
- neueste Internetverbindungen einrichten lassen
- bedarfsgerechte Klimatisierung; angenehme Arbeitsumgebung
- Nutzung der Möglichkeiten und Angebote durch Subventionen und Fördermittel, sowie Wirtschaftsförderung, Behörden etc.
- Konflikte beseitigen, die sich eventuell aus dem Umkreis gegen das Unternehmen gerichtet haben
- bessere Auslastung von Mitarbeitern und auch Maschinen

## 8.6 Maßnahmen im Bereich Unternehmerverhältnisse

Aus den in 5.1.6 gesammelten Informationen der Unternehmerverhältnisse lassen sich wie auch aus den Informationen der rechtlichen Verhältnisse in der Regel nicht unmittelbar konkrete Maßnahmen ableiten. Diese bilden jedoch im Zusammenspiel mit der gesamten Unternehmensanalyse die Grundlage für die Erarbeitung einzelfallbezogener Sanierungsmaßnahmen.

Dennoch sind untenstehend einige Anmerkungen und Hilfestellungen aufgeführt, die im Bereich der Unternehmerverhältnisse oftmals zu berücksichtigen sind.

- klären ob noch Ansprüche, Zahlungen, Unterhaltspflichten bzgl. Geschiedenen oder getrenntlebenden Partner besteht
- klären in wieweit die Kinder, Ehefrau, Familienangehörige in den Betrieb mit eingebunden sind
- Klärung von Konflikten in Familie
- wie sieht die Verteilung im Falle von Erb- und Pflichtansprüchen aus
- wieviel Unterhalt muss eventuell an Kinder gezahlt werden
- bestehen Lebensversicherungen
- Aufstellung über die eventuelle zukünftige finanzielle Belastung der Kinder
- gibt es Rücklagen, Spargbücher, sonstige aufbrauchbare Vermögensverhältnisse

## 8.7 IT-Sicherheitsmaßnahmen

Aufbauend auf der Analyse der IT-Sicherheitsstandards in Kapitel 5, kann hier auf die zu treffenden Maßnahmen eingegangen werden. Für jedes der Themengebiete Daten-, WLAN-, Netzwerksicherheit und mobiles Arbeiten werden die entscheidenden Maßnahmen herausgegriffen, um das IT-Sicherheitsniveau innerhalb des Betriebes auf ein gutes Level zu heben. Alle möglichen Maßnahmen sind dabei in Abbildung 14 aufgeführt. Je nach Stand der IT-Sicherheit in dem untersuchten Betrieb muss eine stärkere oder schwächere Abarbeitung der Maßnahmenliste erfolgen. Um generell für die Thematik der IT-Sicherheit zu sensibilisieren, bietet sich die Internetseite des cert@VDE<sup>271</sup> an, die sich als IT-Sicherheitsplattform für kleine und mittelständische Betriebe sieht.

| Datensicherheit:  | Mobiles Arbeiten  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitersensibilisierung</li> <li>• Datenzugriffsrechte der Mitarbeiter anpassen</li> <li>• Passwortsicherheit erhöhen und regelmäßig ändern</li> <li>• Regelmäßige Backup-Erstellung</li> <li>• Schnurtelefone für vertrauliche Gespräche</li> <li>• Verschlüsselung von personenbezogenen und vertraulichen Emails</li> <li>• Antivirenprogramm und Firewall implementieren</li> <li>• Regelmäßige Durchführung von Sicherheitsupdates</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IMAP- statt pop3-Verwendung zum Aufruf von Emails</li> <li>• Zugriffsrechte der Apps prüfen (Standort, Kamera, Mikrofon)</li> <li>• Sensibilisierung der Mitarbeiter für „Social Engineering“ und „CEO fraud“</li> <li>• Geräteregistrierung beim Hersteller</li> <li>• Regelmäßige Backup-Erstellung des mobilen Gerätes</li> <li>• Ausschalten von drahtlosen Schnittstellen (Infrarot und Bluetooth) bei Nichtverwendung</li> <li>• VPN-Client einrichten für externen Zugriff auf unternehmensinterne Laufwerke</li> </ul> |
| Netzwerksicherheit:   | WLAN-Sicherheit:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerschaft mit IT-Dienstleister aufbauen</li> <li>• USB-Ports sperren (über BIOS)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitersensibilisierung: Verwendung von https-Seiten für vertrauliche Dateneingabe</li> <li>• WPA2-Verschlüsselungsstandard bei WLAN-Routern verwenden.</li> <li>• Werkseinstellungen des WLAN-Routers abändern (Benutzername, Passwort und Deaktivierung der Fernwartungsmöglichkeit)</li> </ul>  |

Abbildung 15: Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit

Im Bereich der **Datensicherheit** ist es neben der **Mitarbeitersensibilisierung** wichtig die **Zugriffsrechte der Mitarbeiter** auf Daten und Laufwerke zu überprüfen. So kommt es in der Praxis häufig vor, dass beispielsweise Auszubildende bei ihrem Wechsel durch die Abteilungen die jeweils erforderlichen Zugriffsrechte erhalten, diese jedoch nach Verlassen der Abteilung nicht wieder entzogen werden. Dies führt dazu, dass der/ die Auszubildende letztendlich die höchste Rechtstufe innehat und auf alle Daten unbeschränkt zugreifen kann.

Darüber hinaus ist es bedeutend, eine **hohe Passwortsicherheit** sicherzustellen und diese **Passwörter regelmäßig zu überprüfen und ändern**. Zur Überprüfung der Güte eines

<sup>271</sup> siehe <https://cert.vde.com/de-de>.

Passwortes kann auf <http://www.datenschutz.ch> verwiesen werden und um die Fülle an Passwörtern zentral speichern zu können, bieten sich einige Online-Verwaltungsmöglichkeiten wie z.B. <http://keepass.info> oder <http://www.passwordsafe.de>.

Da schnurlose Telefone sowohl über die Telekommunikationsstandards DECT als auch VoIP mit überschaubarem Aufwand abgehört werden können und somit unternehmensinterne Daten verloren gehen können, sollte für personen- oder unternehmensbezogene Daten **auf das kabelgebundene Telefon zurückgegriffen werden**.

Um das Sicherheitsniveau im Bereich der Datensicherheit weiter zu erhöhen, sollten aktuelle Sicherheitsupdates für PCs, mobile Geräte und weitere Geräte umgehend installiert werden. Einen Überblick über aktuelle Sicherheitsupdates bietet die folgende Internetseite des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI):

[https://www.bsi-fuer-buerger.de/BSIFB/DE/Service/Buerger-CERT/Newsletter/bestellen/newsletter\\_bestellen\\_node.html](https://www.bsi-fuer-buerger.de/BSIFB/DE/Service/Buerger-CERT/Newsletter/bestellen/newsletter_bestellen_node.html)

Weitere Aspekte, um die Datensicherheit zu gewährleisten sind die **regelmäßige Backuperstellung**, die Implementierung eines **Antivirenprogramms und einer Firewall** und die **Verschlüsselung von vertraulichen Emails**.

Im Bereich der **Netzwerksicherheit** ist vor allen Dingen darauf zu achten, achtsam **mit USB-Sticks umzugehen**. Da es schon häufiger der Fall war, dass diese mit Schadsoftware belegt sind, sollte vorsorglich auch ganz auf deren Verwendung verzichtet werden und die USB-Ports am PC oder Laptop über das BIOS-System<sup>272</sup> deaktiviert werden.

Um Mitarbeitern das **mobile Arbeiten** zu ermöglichen und gegebenenfalls auch private Geräte für die Arbeit verwenden zu können (**BYOD**) sind einige Regeln zu befolgen und Maßnahmen zu treffen. **Emails sind wenn möglich über IMAP zu öffnen**, da damit die Mail an sich auf dem Server verbleibt und mit dem mobilen Gerät nur darauf zugegriffen und die Email nicht automatisch heruntergeladen wird.

Mitarbeiter müssen ferner für das „**Social Engineering**“ und den „**CEO fraud**“ sensibilisiert werden. „Social Engineering“ wird dazu verwendet, dass sich Externe das Vertrauen der Mitarbeiter erschleichen und somit Informationen eines Betriebes abgreifen wollen, welche sensibel und vertraulich sind und sich bei Verlust zu einem Schaden für das Unternehmen entwickeln können. Um zudem extern auf das Unternehmensnetz zugreifen zu können, ist es wichtig, dass Mitarbeiter/IT-Verantwortliche über die Möglichkeit verfügen, einen **VPN-Client**

<sup>272</sup> BIOS wird das Einstellungsmenü eines PCs oder Laptops genannt. Man gelangt zum BIOS, indem man beim Hochfahren des PCs eine gewisse Taste oder Tastenkombination drückt und man sich anschließend in den Setup-Funktionen befindet. Welche Taste notwendig ist, ist von Hersteller zu Hersteller unterschiedlich. Oftmals führt jedoch die „Entf“-Taste zum Erfolg.

zu installieren und zu verwenden. Dieser ermöglicht einen sicheren Zugang zum Unternehmensnetz.

Zuletzt ist bei der **WLAN-Sicherheit** darauf zu achten, dass der aktuell etablierte **Verschlüsselungsstandard WPA2** verwendet wird und bei der Neuinbetriebnahme eines WLANs die **Werkseinstellungen wie Benutzername und Passwort abgeändert** werden. Zudem sollte die Funktion der **Fernwartung** bei Nichtverwendung **deaktiviert** werden, da diese ansonsten unbefugten Externen einen erleichterten Zugang zu Unternehmensnetz und somit auf die Daten ermöglicht.

## 8.8 Innovations- und Digitalisierungsmaßnahmen

Im Themenfeld der Digitalisierung muss wie schon in Kapitel 5 aufgezeigt speziell auf die Bedürfnisse und Ausgangslage des zu beratenden Betriebes eingegangen werden. Aufbauend auf der Analyse sind die elementaren Aspekte, die zu berücksichtigen sind, die **Sensibilisierung** für die Wichtigkeit und zugleich die **Vorteile der Digitalisierung**. Ferner ist es die Aufgabe des Betriebsberaters aufbauend auf den Charakteristika des Betriebes, **Bereiche für eine mögliche Digitalisierung aufzuzeigen**. Darüber hinaus sollten **Investitionsmöglichkeiten in Richtung Digitalisierung dargelegt** und abhängig von der finanziellen Lage des Betriebes im besten Fall bereits angestoßen werden. Digitalisierung kann dabei in einem Betrieb bereits der Umstieg auf ein System zur papierlosen Rechnungserstellung sein und in einem anderen Betrieb die Anschaffung einer vollautomatisierten, ins Unternehmensnetz eingebundenen Anlage sein.

Das marktorientierte Innovationskonzept wird in Kapitel 5 im Zuge der Analyse der Unternehmenslage erläutert. Um solch einen Innovationsprozess starten zu können, sind



Abbildung 16: Umsetzungsschritte eines marktorientierten Innovationsprozesses

einige Umsetzungsschritte vorzunehmen, wie in Abbildung 15 exemplarisch aufgeführt.

In einem ersten Schritt wird der Betrieb mithilfe der Interviewdurchführung auf seine Ziele, Strategien und Qualifikationen im Zusammenhang mit Innovation abgefragt.

Anschließend wird allen involvierten Mitarbeitern - und in kleineren Betrieben sollten das alle Mitarbeiter sein - das Thema Innovation verdeutlicht. Dabei wird zum einen herausgestellt, dass alle Mitarbeiter eine wichtige Rolle für diesen Prozess spielen und zum anderen soll beispielsweise anhand einer Schulungseinheit ein ähnliches Qualifikationsniveau hergestellt werden. Zudem wird versucht, Trends ausfindig zu machen und sich somit von alltäglichen

Betriebsabläufen zu trennen. Hier können Vorschläge von externer Seite eingeschlossen werden, wenn beispielsweise Experten oder Kunden Meinungen und Trends vorbringen. Somit sollen die Ideen des Betriebes und wenn möglich zusätzliche externe Perspektiven entstehen, welche für den Innovationsprozess wichtig sind. Im besten Fall werden externe Meinungen nicht nur aufgegriffen, sondern die externen Personen werden mit in den Prozess integriert.

Die Schritte 3 und 4 dienen der Ideengenerierung und -konkretisierung. Mithilfe von beispielsweise Trendportfolioanalysen oder einem 4-Stufen Modell können erste Ideen auf die Faktoren Machbarkeit, Marktfähigkeit und Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden. Mitarbeiter und Externe werden in diesen Schritten in Kleingruppen aufgeteilt und versuchen zunächst Trends abzuleiten, darauf aufbauend Ideen und Geschäftschancen zu entwickeln und abschließend diese auch schon einer ersten Überprüfung zu unterziehen.

In Schritt 5 werden die generierten Ideen mittels eines Business model canvas (Leinwand) konkretisiert und in der großen Gruppe vorgestellt. Ein Business model canvas zielt darauf ab, aufbauend auf neuen Ideen ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Das canvas model gibt dabei den Rahmen vor, welche Aspekte bei der Geschäftsmodellerstellung bedeutend sind.

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| <p><b>Schlüsselpartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind unsere Schlüsselpartner?</li> <li>• Wer sind unsere Schlüssellieferanten?</li> <li>• Welche Schlüsselressourcen liefern uns unsere Partner?</li> </ul>   | <p><b>Schlüsselaktivitäten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote?</li> </ul> <p>Kategorien: Produktion, Problemlösung</p> <hr/> <p><b>Schlüsselressourcen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?</li> </ul> <p>Ressourcen: physisch, intellektuell, menschlich, finanziell</p> | <p><b>Wertangebote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Wertangebote bieten wir den Kunden?</li> <li>• Welches Kundenproblem lösen wir damit?</li> <li>• Welche Neuheit weist unsere Lösung auf?</li> </ul>   | <p><b>Kundenbeziehungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Art von Kundenbeziehung erwartet der Kunde von uns?</li> <li>• Welche Kundenbeziehung haben wir bereits aufgebaut?</li> </ul> <p>Beispiele: persönliche Betreuung, Mitwirkung</p> <hr/> <p><b>Kanäle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Über welche Kanäle wollen Kunden erreicht werden?</li> <li>• Wie erreichen wir sie mit unserem Angebot?</li> <li>• Welche Kanäle sind am effektivsten, welche am günstigsten?</li> </ul> | <p><b>Kundensegmente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für wen schaffen wir neue Wertangebote? Wer ist unser Zielsegment?</li> <li>• Wer sind bis jetzt unsere wichtigsten Kunden?</li> </ul> <p>Beispiele: Massenmarkt, Nischenmarkt, Diversifikation</p> |
| <p><b>Kostenstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kostenarten sind die wichtigsten für unser Geschäftsmodell?</li> <li>• Welche unserer Schlüsselaktivitäten und –ressourcen sind unsere kostenintensivsten?</li> <li>• Wo bestehen die größten Kosteneinsparungspotentiale?</li> </ul> <p>Beispiele: Fixkostenanteil, variabler Kostenanteil, Deckungsbeiträge der Produkte</p> |   | <p><b>Einnahmequellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viel sind die Kunden gewillt zu zahlen?</li> <li>• Welches Wertangebot müssen wir liefern, um höhere Preise rechtfertigen zu können?</li> <li>• Was zahlen die Kunden aktuell?</li> </ul> <p>Einnahmetyp: Verkauf (einmalig) oder Nutzungsgebühr<br/>         Festpreise (abhängig von Produkteigenschaften und Menge) oder variable Preise (Preisverhandlungen, Echtzeitmarktwert)</p> |  |   |

Ein Beispiel ist in Abbildung 16 zu sehen.

Abbildung 17: Exemplarischer Rahmen eines Business model canvas<sup>273</sup>

<sup>273</sup> Vgl. <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>;  
[https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16\\_Business-modell-Canvas.html](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16_Business-modell-Canvas.html).

Im letzten Schritt erfolgt nach einer gewissen Zeit (etwa eine Woche, um die Ideen reifen zu lassen und sich Gedanken über deren Mehrwert zu machen) die endgültige Einschätzung. Dabei werden vor allem die Kriterien Machbarkeit, Marktfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und die Vereinbarung mit den Unternehmenszielen in den Fokus gestellt. Aufbauend auf der Einschätzung erfolgt dann die Auswahl, welche Geschäftsideen umgesetzt werden sollen.<sup>274</sup>

Neben einer exemplarischen Umsetzung eines neuartigen Innovationsprozesses, sollen im Bereich der Innovation auch die Ergebnisse aus der Excel-Abfrage zum Thema Erfolgsfaktoren von Innovationen im Betrieb herangezogen werden. Diese Abfrage und das daraus resultierende Ergebnis werden als Grundlage für Verbesserungspotentiale im Innovationsprozess eines Betriebes herangezogen.

---

<sup>274</sup> Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 40-41.

## 9 Integrierte Planung

Das abschließende Kapitel dieses Handbuchs dient der Zusammenstellung und Verdichtung aller zuvor gesammelten Daten, um somit das gesamte Beratungsvorhaben in seinem vollen Umfang noch einmal darzustellen. Hierfür wird eine integrierte Planung notwendig, in welcher zum einen die operativen, strategischen und finanziellen Teilkonzepte aufgeführt werden. Auf der anderen Seite werden auch die erforderlichen Maßnahmen in einem Maßnahmenkatalog dargestellt und dienen somit als Basis für das Erfolgscontrolling.<sup>275</sup>

### 9.1 Stundenverrechnungssatz

Nachfolgend wird ein Tool zur Stundenverrechnungssatzberechnung vorgestellt. Dieses besteht aus vier Schritten und führt von den Kosten über die fakturierfähigen Stunden in einem Betrieb hin zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes, der dann vom Betrieb als Mindestgröße bei der Auftragsstellung beim Kunden verwendet werden sollte. Damit kann die Sicherheit erhöht werden, dass keine verlustbringenden Aufträge angenommen und durchgeführt werden.

| <b>1. Ermittlung der Ausgaben im Unternehmen<br/>(hier jährlich zu bestimmen; ohne MwSt.)</b>                            | alle Angaben in € |
|--|-------------------|
| Personalkosten (Löhne, Gehälter, Sozialabgaben)  |                   |
| Lieferanten  |                   |
| Mieten, Pacht, Nebenkosten, sonst. Raumkosten  |                   |
| Heizung  |                   |
| Gas, Strom, Wasser   |                   |
| Versicherungen   |                   |
| Vertrieb   |                   |
| Instandhaltungen   |                   |
| Steuern  |                   |
| Kapitaldienst (Tilgung, Zinsen)  |                   |
| Büro- und Verwaltungskosten  |                   |
| Vertrieb   |                   |
| Werbung, Marketing   |                   |
| Kalk. Kosten<br>(kalk. Abschreibung, kalk. Miete, kalk. Zinsen,<br>kalk. Unternehmerlohn, kalk. Wagnisse) <sup>276</sup> |                   |
| Sonstige Ausgaben  |                   |
| <b>Gesamtsumme</b>   |                   |

<sup>275</sup> Vgl. Klein (2008), S. 221.

<sup>276</sup> Vgl. Lachnit/Müller (2012), S.57.

| <b>2. Berechnung Arbeitstage im Jahr</b>     | <b>tatsächliche Arbeitszeit in Tagen</b> |
|--|--|
| Gesamtzahl Tage im Jahr                      | 365                                      |
| abzgl. Wochenenden (Samstag; Sonntag)        | 104                                      |
| abzgl. Feiertage                             | 10                                       |
| abzgl. Urlaubstage (unterschiedliche Anzahl) | 27                                       |
| Krankentage (Durchschnitt)                   | 10                                       |
| Sonstige Fehltage (individuell verschieden)  | 0  |
| <b>Gesamtsumme</b>                           | <b>214</b>                               |

| <b>3. Berechnung der fakturierfähigen Stunden (tatsächliche Arbeitsleistung im Jahr)</b>   |             |
|--|-------------|
| Stunden pro Tag = 8  |             |
| x tatsächliche Arbeitszeit in Stunden (8 x 214)  | 1712        |
| x produktiv beschäftigte Mitarbeiter (Anzahl)  | 1           |
| x 86% Korrekturfaktor (wenn man davon ausgeht, dass z.B. 14% unproduktive Zeit sind, wie etwa Fahrten, Vor- und Nacharbeiten, Leerlaufzeiten usw.) | 1472        |
| <b>Gesamtsumme fakturierfähige Stunden</b>   | <b>1472</b> |

| <b>4. Stundenverrechnungssatz</b> |  |
|-----------------------------------|--|
|-----------------------------------|--|

 Tabelle 38: Vorgehen zur Berechnung des Stundenverrechnungssatzes<sup>277</sup>

$$\frac{\text{Ausgaben des Unternehmens}}{\text{fakturierfähige Stunden}} = \text{Stundenverrechnungssatz (ohne MwSt.)}$$

Es sollte eine angemessene Gewinnmarge berücksichtigt werden. Der errechnete Stundenverrechnungssatz ist mit den Marktgegebenheiten abzugleichen.

Das ist nur eine zusammenfassende Darstellung der Berechnung. Es gibt zahlreiche Berechnungstools zur Ermittlung des Stundenverrechnungssatzes.

<sup>277</sup> Angelehnt an: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, [http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/05\\_check-Berechnung-Stundenverrechnungssatzes.html](http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/05_check-Berechnung-Stundenverrechnungssatzes.html).

## 9.2 Kapitaldienst

Der Kapitaldienst umfasst alle im Zusammenhang mit dem Kredit stehenden finanziellen Belastungen, die der Kreditnehmer hat.

Im Wesentlichen umfasst der Kapitaldienst die Bereiche Zinsen und Tilgung.

Bei Unternehmen, die einen hohen Anteil an Eigenkapital aufweisen, ist auch der Kapitaldienst eher gering. Infolgedessen ist auch die Liquidität des Unternehmens weniger belastet. Je höher der Anteil von Fremdfinanzierungen ist, desto schwieriger kann es bei Störungen durch Umsatzrückgänge oder konjunkturelle Schwankungen werden, den Kapitaldienst weiterhin aufzubringen.

### Kurzfristige Darlehen

- **Kontokorrent**

Der Kontokorrentkredit stellt einen Kredit in „laufender Rechnung“<sup>278</sup> dar. Abgewickelt wird dieser über ein eingerichtetes Kundenkonto, in welchem eine spezielle Kreditlinie von der Bank vorgegeben und eingeräumt wird. Die Laufzeit des Kredites ist dabei bis auf weiteres festgesetzt oder aber bis zu einer bestimmten Frist.

Für den Betrieb stellt der Kontokorrentkredit ein flexibles Finanzierungsinstrument dar, weil er je nach Bedarf von dem Kredit in Anspruch nehmen kann. Somit kann der Betrieb seine schwankenden, kurzfristig fälligen Zahlungsverpflichtungen verwenden.<sup>279</sup>

- **Betriebsmitteldarlehen**

Ein Betriebsmittelkredit wird oftmals in Form eines Kontokorrentkredites umgesetzt. Notwendig ist ein Betriebsmittelkredit zur Finanzierung betrieblicher Umsatzprozesse (wie z.B. Vorratsbeschaffung). Zurückbezahlt wird ein solcher Kredit mittels entstehender Umsatzerlöse.

Allgemein wird mit dem Betriebsmittelkredit die Liquiditätslage des Betriebes verbessert und somit ihre Dispositionsfreiheit vergrößert.<sup>280</sup>

### Langfristige Darlehen

- **Tilgungen:**

Zum zeitlichen Rahmen bei der Tilgung von Darlehen stehen meist folgende Möglichkeiten zur Verfügung: monatlich, vierteljährlich, halbjährlich und jährlich.<sup>281</sup>

---

<sup>278</sup> Becker (2010), S. 201

<sup>279</sup> Vgl. Becker (2010), S. 201

<sup>280</sup> Vgl. Grundmann/Heinrichs (2017), S. 359.

<sup>281</sup> Vgl. Haunerding/Probst (2006), S. 48.

Außerdem besteht die Option eine Vereinbarung über tilgungsfreie Jahre zu treffen, wie etwa bei Förderdarlehen. Eine solche Vereinbarung ist zunächst für das Unternehmen liquiditätsschonend.<sup>282</sup>

Für langfristige Darlehen lassen sich verschiedene Formen der Tilgung unterscheiden.<sup>283</sup>

- **Annuitätentilgung**<sup>284</sup>

Diese Form der Darlehenstilgung erfolgt durch die Zahlung eines gleich großen Jahresbeitrages. Für das Unternehmen bedeutet dies Planungssicherheit.

Die Annuität besteht aus dem Zinssatz für das Darlehen und Prozentsatz für die Tilgung<sup>285</sup> (z.B.: Zinssatz 8% und Tilgungssatz 5% ergibt 13% für das Annuitätendarlehen)

- ⇒ jährlicher Kapitaldienst aus Zins und Tilgung bleibt konstant
- ⇒ während der Laufzeit sinkt Zinsanteil und Tilgungsanteil steigt

Im Rahmen des Annuitätendarlehens lassen sich tilgungsfreie Jahre vereinbaren. Dann sind nur die Zinszahlungen zu erbringen, die Tilgung wird dagegen ausgesetzt.<sup>286</sup>

- **Tilgungsdarlehen**<sup>287</sup> (**Abzahlungsdarlehen**<sup>288</sup> oder auch **Ratendarlehen**<sup>289</sup>)

Durch das Absinken der Zinsen sinkt auch die Kostenbelastung im Laufe der Darlehenszeit. Beim Tilgungsdarlehen handelt es sich meist um einen langfristigen Kredit, bei dem die Rückzahlung der Tilgungsraten während der Laufzeit in gleich hohen Abzahlungsbeträgen erfolgt. Durch die abnehmenden Raten wird die anfangs hohe Liquiditätsbelastung zum Ende hin geringer.<sup>290</sup>

- ⇒ jährliche Tilgungsraten konstant
- ⇒ Zinsen aufgrund Tilgung sinken jährlich

- **Endfälliges Darlehen:**<sup>291</sup>

<sup>282</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 48.

<sup>283</sup> Geyer et al. (2011), S. 141.

<sup>284</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 48; Wöltje (2011), S. 294.

<sup>285</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 48.

<sup>286</sup> Wöltje (2011), S. 294.

<sup>287</sup> Bieg/Kußmaul/Waschbusch (2016), S. 218.

<sup>288</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 50.

<sup>289</sup> Wöltje (2011), S. 303.

<sup>290</sup> Wöltje (2011), S. 303.

<sup>291</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 51; Bieg/Kußmaul/Waschbusch (2016), S. 218.

Hier werden während der Laufzeit nur die Zinsen gezahlt. Die eigentliche Tilgung erfolgt am Ende der Laufzeit. Zu diesem Zeitpunkt wird das Darlehen in einer Summe zurückgezahlt.

**Zusammenfassend** lässt sich festhalten, dass es bei der Finanzierung generell wichtig ist, dass der Kredit, wenn möglich, niedrige Zinsen aufweist und annehmbare Tilgungsbedingungen für das Unternehmen bereithält.<sup>292</sup>

Für den Kreditnehmer ist eine gewisse Sicherheit in der Planung wichtig. Gerade bei langfristigen Darlehen wird dies durch eine Zinsbindung über entweder die gesamte Laufzeit oder einen festgelegten Zeitraum gewährleistet.<sup>293</sup>

### Kapitaldienstfähigkeit

Die Kapitaldienstfähigkeit gibt Auskunft darüber, inwieweit ein Unternehmen die Zins- und Tilgungsleistungen, den Kapitaldienst, überhaupt aus den laufenden Einnahmen generieren kann.

### Kapitaldienstgrenze

Die Kapitaldienstgrenze darf vom Kapitaldienst nicht überstiegen werden. Die Zins- und Tilgungsleistungen können sonst nur noch unter schwierigen Bedingungen, Beschaffung von fremden Finanzierungsmitteln und/oder dem Verkauf von nichtbetriebsnotwendigen Vermögen finanziert werden. Anderenfalls kommt es zu einer Verschärfung der Liquiditätskrise.

### Ermittlung der Kapitaldienstgrenze:

| <b>Kenngroße</b>                                | <b>Ausprägung</b> |
|---|-------------------|
| Betriebsergebnis vor Steuern                    |                   |
| + AfA   |                   |
| + Zinsen  |                   |
| <b>= Erweiterter Cash Flow</b>                  |                   |
| + Kapitalerhöhung                               |                   |
| + Einlagen                                      |                   |
| <b>= Zwischensumme</b>                          |                   |
| ./. Ertragssteuerzahlungen                      |                   |
| ./. Entnahmen/Gewinnausschüttungen              |                   |
| ./. sonst. Verfügungen/Investitionen            |                   |
| <b>=Kapitaldienstgrenze im Planungszeitraum</b> |                   |
| Kapitaldienst für bestehende Kredite            |                   |
| + Kapitaldienst für beantragten Kredit          |                   |
| <b>= Kapitaldienst im Planungszeitraum</b>      |                   |
| <b>Ausschöpfung Kapitaldienstgrenze in %</b>    |                   |

Tabelle 39: Ermittlung der Kapitaldienstgrenze

<sup>292</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 26.

<sup>293</sup> Haunerding/Probst (2006), S. 48.

$$\text{Ausschöpfung der Kapitaldiensgrenze in \%} = \frac{\text{Kapitaldienst im Planungszeitraum}}{\text{Kapitaldienstgrenze im Planungszeitraum}}$$

Dieser Wert dient als grober Richtwert, bis zu welchem Betrag das Unternehmen einen Kapitaldienst leisten kann. Diese Kennzahl kann den Banken als Orientierung dienen, wenn sie neue Darlehen vergeben sollen bzw. wenn es um die Verlängerung bestehender Kredite geht. In der Praxis wird in der Regel mit absoluten Werten gerechnet.

### 9.3 Ganzheitlich Beratung zur Krisenüberwindung

Die Beschreibung der aktuellen Situation (Fortschreibung der wirtschaftlichen Entwicklung) und die Auswirkungen der geplanten und bereits eingeleiteten Maßnahmen auf die zukünftige Ertrags- und Liquiditätssituation werden in einem integrierten Geschäftsplan zusammengefasst. Integriert bezieht sich dabei darauf, dass die Vermögenssituation (verkürzte Bilanz), die Ertragsituation (GuV oder Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)) als auch daraus abgeleitet die zukünftige Liquiditätssituation dargestellt werden. Jeweils für das Ende des Geschäftsjahres sind die Auswirkungen auf das Vermögen aufzuzeigen (Planbilanz) und ergänzt um aussagekräftige Kennzahlen.

Eine Sanierungsplanung unterscheidet sich in der Form und in den Anforderungen nicht wesentlich von Geschäftsplänen, die zu Planungszwecken oder z. B. im Rahmen einer Existenzgründung erstellt werden. Es bestehen lediglich höhere Anforderungen an die Dokumentation der zu ergreifenden Maßnahmen.

Ein Standard verlangt zwangsläufig ein hohes Maß an Abstraktion, um den sehr unterschiedlichen Situationen gerecht zu werden. Es können also nur allgemeine Anforderungen definiert werden. Die konkrete Form der Umsetzung muss im Einzelfall festgelegt werden. Dies ist auch die Vorgehensweise, die im Referenz-Standard IDW S6 gewählt wurde.<sup>294</sup>

Da sich die Anforderungen aus der Aufgabenstellung ableiten und von einer allgemeinen Natur sind, kommt man in der Analyse der Anforderungen auch für Handwerksbetriebe zwangsläufig zu ähnlichen allgemeinen Ergebnissen. Der Standard AKBiS orientiert sich in diesem Bereich an dem Standard IDW S6.

Während die Anforderungen bewusst allgemein gehalten werden, ist die praktische Umsetzung in den meisten Fällen ein unkomplizierter Vorgang. Die im Handbuch enthaltene Mustervorlage sollte in vielen Fällen die passende Grundlage sein und gibt bei notwendigen Abweichungen eine hilfreiche Orientierung. Die Vorlage soll nützlich sein, ist aber nicht Bestandteil des Standards und kann bei Bedarf frei abgewandelt werden.

Den besonderen Anforderungen für handwerkliche Betriebe und deren Beratern wird Rechnung getragen, indem gezielt die typischerweise verfügbaren Rechnungsdaten als Grundlage genommen werden, um eine effiziente Erstellung der Planungsrechnung sicher zu stellen.

<sup>294</sup> Vgl. IDW S6 (2012), Rn. 131-148.

### 9.3.1 Anforderungen

Aufgabe der ganzheitlichen Beratung zur Krisenüberwindung ist es, die aktuelle Unternehmenssituation und die Auswirkungen ergriffener Maßnahmen auf die zukünftige Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens darzustellen.

Damit erfolgt die Planung in vier Schritten:

- Darstellung und Fortschreibung der aktuellen Situation
- Darstellung der Auswirkungen der geplanten Maßnahmen
- Neuplanung
- Darstellung der Auswirkungen auf die Bilanz

Der Zeithorizont für die Planung ist eine monatliche Planung, mindestens für das laufende Geschäftsjahr und das Folgejahr. Werden bei Bedarf weitere Jahre geplant, so kann auch eine viertel- oder halbjährliche Darstellung gewählt werden.

#### 9.3.1.1 Darstellung und Fortschreibung der aktuellen Situation

Zunächst wird die aktuelle Ertrags- und die Liquiditätssituation beschrieben und fortgeschrieben.

Für die Fortschreibung werden geeignete Prognosemodelle für die zukünftige Entwicklung verwendet. Es sind die zukünftigen Erlöse und ergebnisrelevanten Kostenpositionen zu untersuchen.

Dabei werden quantitative und qualitative Methoden, wie z.B. Rückgriff auf Branchenberichte oder Berichte zur Entwicklung der Rohstoff- oder Energiepreise verwendet.

Die Annahmen sind besonders hervorzuheben, begründet und in geeigneter Form zu dokumentieren.

Annahmen können über folgende Beispiele bestehen:

- Preisentwicklung
- Entwicklung von Rohstoffpreisen,
- Wettbewerbsentwicklung,
- bestehende und zukünftige Pacht- und Mietverträge.
- Fortsetzung wichtiger Verträge mit Großkunden
- rechtliche Veränderungen

Lassen sich die Annahmen nicht direkt aus dokumentierten Berechnungen erkennen oder können durch kurze Anmerkungen dargestellt werden, erfolgt dies in Erläuterungen zur Planungsrechnung.

Die Hauptelemente der Planung sind die Erfolgsrechnung und die Liquiditätsplanung.

Zusätzlich darzustellen sind:

- Analyse der Entwicklung der Umsätze (bei Bedarf differenziert für kritische Bereiche)
- Vertragliche Verpflichtungen aus Darlehensverträgen (Zins- und Tilgungszahlungen)
- Für Einzelunternehmen und Personengesellschaften: Ermittlung der Privatentnahmen

Weitere Analyse- und Planungsrechnungen, z. B. für eine differenzierte Ermittlung der Material- und Personalkosten oder zur Ermittlung von verschiedenen Planungsparametern, werden bei Bedarf hinzugefügt.

Es ist mindestens das laufende Jahr und das Folgejahr als monatliche Planung darzustellen.

Soll die Vermögenslage dargestellt werden, ist eine vereinfachte Bilanz zum Jahresanfang Bestandteil der Unterlagen. Ist eine solche nicht verfügbar, muss eine vorläufige Bilanz erstellt werden. Diese ist entsprechend zu kennzeichnen.

#### **9.3.1.2 Darstellung der Auswirkungen der geplanten Maßnahmen**

Zunächst wird ein Überblick über die Problem- und Verlustbereiche gegeben und die Auswirkungen der zu ergreifenden Maßnahmen auf das Ergebnis und die Finanzsituation beziffert.

Bei Bedarf erfolgt die Darstellung differenziert nach kritischen Unternehmensbereichen, z. B. nach unterschiedlichen Leistungsangeboten, Standorten oder Verkaufsstellen.

In den Erläuterungen wird der Ablauf der geplanten und der Stand bereits begonnener Maßnahmen dokumentiert.

Die voraussichtlichen Kosten für Beratung und Kontrolle sind aufzuführen.

Aus der Finanzplanung kann entnommen werden, wann Abzahlungen für Altverbindlichkeiten an die Gläubiger geleistet werden können. Hierbei ist ein Sicherheitspuffer einzuplanen.

Das Konzept kann Maßnahmen Dritter enthalten, die noch nicht rechtlich bindend vereinbart sind. Folgende Beispiele können bestehen:

- Tilgungsaussetzungen
- Zuzahlung zum Eigenkapital
- Rangrücktritt von Gläubigern
- Verkauf von Teileinheiten oder Desinvestitionen
- Vereinbarung mit Tarifpartnern
- Duldung/Stundung von Gläubigern.

Die konzeptgemäße Umsetzung, kontinuierliche Überwachung und Fortschreibung muss durch geeignete Verantwortliche gewährleistet werden. Diese sind im Konzept zu benennen.

Die Form der Darstellung orientiert sich am Aufbau des Konzeptes. Dies können Teilpläne sein, die dem Konzept beigefügt werden oder eine KER- und Liquiditätsplanung, in der nur die Abweichungen dokumentiert sind.

### **9.3.1.3 Neuplanung**

Für die Neuplanung empfehlen wir externe Beratung einzubeziehen. Unabhängig von der Definition der Planung spricht man formaljuristisch von einer Fortführungsprognose.

Die Neuplanung ergibt sich rechnerisch aus der Addition der Fortschreibungsplanung und der Darstellung der Maßnahmeneffekte.

Eine Analyse der Planabweichungen und die Fortschreibung der Planung sind nicht Bestandteil des Konzeptes, werden aber durch die benannten Verantwortlichen gewährleistet.

Die Planung wird durch die vom AKBiS empfohlenen Kennzahlen ergänzt, welche einen vertieften Einblick gewährleisten (siehe auch Tabelle 31):

- Eigenkapitalquote
- Anlagendeckungsgrad B
- Working Capital
- Kapitaldienstdeckungsgrad
- Cashflow I bis III
- Dynamischer Verschuldungsgrad
- Gesamtkapitalrentabilität

### **9.3.2 Musterbeispiel für eine integrierte Planung**

Das Musterbeispiel verdeutlicht die obigen Ausführungen und dient zur Orientierung. Die Vorlagen, die Teil des Handbuchs sind, genügen den typischen Anforderungen an ein Sanierungskonzept im Handwerk und erleichtern damit den Einstieg.

Die Darstellung orientiert sich an der kurzfristigen Erlösrechnung/BWA, wie sie nach den DATEV-Kontenrahmen SKR 03 und SKR 04 erstellt werden.

#### **9.3.2.1 Bilanz und Planbilanz**

Es wird die verkürzte, standardisierte Bilanz dargestellt, wie sie z. B. auch im AWH-Standard Verwendung findet. Der Komprimierungsgrad ist abhängig von den Kennzahlen zu den

Vermögensverhältnissen, aber auch den aus der Bilanz abgeleiteten Leistungskennzahlen, die man darstellen möchte.

Damit entzieht sich die Darstellung einer Standardisierung. Die Planbilanz wird aus den Ergebnissen der Erlös- und Finanzplanung abgeleitet.

|  |
|--|
| <b>Aktiva</b>  |
| <b>Anlagevermögen</b><br>Immaterielle Vermögensgegenstände<br>Sachanlagen<br>Grundstücke<br>Gebäude<br>Technische Anlagen und Maschinen<br>Fahrzeuge<br>Betriebs- und Geschäftsausstattung<br>GWG<br>Sonstige<br><b>Finanzanlagen</b><br><b>= Anlagevermögen</b> |
| <b>Umlaufvermögen</b><br>Vorräte<br>Forderungen und sonstiges Vermögen<br>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen<br>Wertpapiere<br>Bank, Kassenbestand<br><b>= Umlaufvermögen</b>  |
| <b>Unterkapital</b>  |
| <b>Bilanzsumme Aktiva</b>  |
| <b>Passiva</b>   |
| <b>Eigenkapital</b><br>Anfangskapital<br>Einlagen und Entnahmen<br>Gewinn-/Verlustvortrag<br>Jahresüberschuss/-fehlbetrag  |
| <b>Fremdkapital</b><br>Langfristige Bankdarlehen<br>Gesellschafterdarlehen<br>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen<br>Kurzfristige Bankkredite<br>Lieferantenkredite<br>Lieferantenverbindlichkeiten   |
| Sonstige Verbindlichkeiten (darunter USt-/VSt-Saldo)   |
| <b>Bilanzsumme Passiva</b>   |

Abbildung 18: Beispiel komprimierte Bilanz und Planbilanz

### 9.3.2.2 Teilpläne für die Kosten- und Ertragsplanung

Schon aus Gründen der Übersichtlichkeit empfiehlt es sich, Teilpläne zu erstellen und in die GuV- / KER-Übersicht lediglich die Ergebnisse zu übernehmen. Für aufwändigere Berechnungen ist dies zwingend, will man das Dokument nicht überlasten.

#### 9.3.2.2.1 Analyse und Planung der Umsatzerlöse

Der Teilplan und die dafür notwendigen Analysen werden auf einem eigenen Arbeitsblatt erstellt. Hier werden auch die notwendigen Anpassungen (Preiserhöhungen, Umsatzsteigerungen) durchgeführt.

Die Entwicklung wichtiger Produkte, Produktgruppen oder profit center (z. B. Filialen) werden bei Verfügbarkeit der Daten separat dargestellt.

| Umsatzanalyse  |                    |                 |            |            |            |            |            |            |              |
|--|--------------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 2013   | <b>Umsatz</b>      | <b>Ust-Satz</b> | <b>Jan</b> | <b>Feb</b> | <b>Sep</b> | <b>Okt</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> | <b>Summe</b> |
|  | Betriebserlöse     |                 | 132.641    | 134.274    | 135.938    | 143.164    | 111.207    | 62.827     | 1.521.331    |
|  | Summe Umsatz       |                 | 132.641    | 134.274    | 135.938    | 143.164    | 111.207    | 62.827     | 1.521.331    |
|  | kum. Umsatz gesamt |                 | 132.641    | 266.915    | 1.204.133  | 1.347.297  | 1.458.504  | 1.521.331  | 1.521.331    |
|  | %-Verteilung       |                 | 8,7%       | 8,8%       | 8,9%       | 9,4%       | 7,3%       | 4,1%       | 100,0%       |
| 2014   | <b>Umsatz</b>      | <b>Ust-Satz</b> | <b>Jan</b> | <b>Feb</b> | <b>Sep</b> | <b>Okt</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> | <b>Summe</b> |
|  | Betriebserlöse     |                 | 81.557     | 111.747    | 123.182    | 130.143    | 123.480    | 126.393    | 1.400.647    |
|  | Summe Umsatz       |                 | 81.557     | 111.747    | 123.182    | 130.143    | 123.480    | 126.393    | 1.400.647    |
|  | kum. Umsatz gesamt |                 | 81.557     | 193.304    | 1.020.631  | 1.150.774  | 1.274.254  | 1.400.647  | 1.400.647    |
|  | %-Verteilung       |                 | 5,8%       | 8,0%       | 8,8%       | 9,3%       | 8,8%       | 9,0%       | 100,0%       |
| 2015<br>4300   | <b>Umsatz</b>      | <b>Ust-Satz</b> | <b>Jan</b> | <b>Feb</b> | <b>Sep</b> | <b>Okt</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> | <b>Summe</b> |
|  | Betriebserlöse     |                 | 122.504    | 132.604    | 127.976    | 145.125    | 133.906    | 136.340    | 457.384      |
|  | Summe Umsatz       |                 | 122.504    | 132.604    | 127.976    | 145.125    | 133.906    | 136.340    | 1.556.879    |
|  | kum. Umsatz gesamt |                 | 122.504    | 255.108    | 1.141.507  | 1.286.632  | 1.420.539  | 1.556.879  | 1.556.879    |
|  | %-Verteilung       |                 | 7,9%       | 8,5%       | 8,2%       | 9,3%       | 8,6%       | 8,8%       | 100,0%       |
| 2016<br>4300<br>4301<br>4302<br>4303<br>4304<br>4305<br>4400<br>4401<br>4402<br>4403<br>4404 | <b>Umsatz</b>      | <b>Ust-Satz</b> | <b>Jan</b> | <b>Feb</b> | <b>Sep</b> | <b>Okt</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> | <b>Summe</b> |
|  | Verkaufsstelle 1   | 7%              | 23.736     | 26.094     | 23.381     | 23.812     | 22.604     | 27.367     | 285.160      |
|  | Verkaufsstelle 2   | 7%              | 24.614     | 25.899     | 28.614     | 26.145     | 23.971     | 25.473     | 307.140      |
|  | Verkaufsstelle 3   | 7%              | 10.529     | 11.410     | 11.854     | 12.236     | 11.564     | 11.908     | 139.818      |
|  | Verkaufsstelle 4   | 7%              | 17.876     | 20.304     | 18.462     | 19.037     | 19.844     | 19.948     | 227.561      |
|  | Verkaufsstelle 5   | 7%              | 8.501      | 9.327      | 9.891      | 9.629      | 9.739      | 9.343      | 115.662      |
|  | Lieferungen        | 7%              | 35.148     | 39.340     | 39.258     | 42.294     | 45.597     | 43.992     | 489.973      |
|  | Verkaufsstelle 1   | 19%             | 163        | 182        | 399        | 242        | 180        | 181        | 3.027        |
|  | Verkaufsstelle 2   | 19%             | 4.937      | 5.154      | 4.023      | 5.302      | 4.839      | 4.751      | 53.937       |
|  | Verkaufsstelle 3   | 19%             | 4.233      | 4.299      | 4.623      | 4.884      | 4.053      | 4.277      | 51.748       |
|  | Verkaufsstelle 4   | 19%             | 2.448      | 3.087      | 2.576      | 2.580      | 2.579      | 2.768      | 32.254       |
|  | Verkaufsstelle 5   | 19%             | 943        | 1.473      | 919        | 841        | 1.158      | 1.182      | 13.141       |
|  | Summe Umsatz       |                 | 120.403    | 132.374    | 131.461    | 133.153    | 133.319    | 138.030    | 1.565.313    |
|  | kum. Umsatz gesamt |                 | 120.403    | 252.777    | 1.160.812  | 1.293.965  | 1.427.284  | 1.565.313  | 1.565.313    |
|  | %-Verteilung       |                 | 7,7%       | 8,5%       | 8,4%       | 8,5%       | 8,5%       | 8,8%       | 100,0%       |
| <b>Ermittlung des Durchschnitts: Gesamtumsatz in %</b>                                       |                    |                 |            |            |            |            |            |            |              |
|  |                    | <b>Jan</b>      | <b>Feb</b> | <b>Sep</b> | <b>Okt</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> |            |              |
| Umsatzverteilung Periode 1   |                    | 8,72%           | 8,83%      | 8,94%      | 9,41%      | 7,31%      | 4,13%      |            |              |
| Umsatzverteilung Periode 2   |                    | 5,82%           | 7,98%      | 8,79%      | 9,29%      | 8,82%      | 9,02%      |            |              |
| Umsatzverteilung Periode 3   |                    | 7,87%           | 8,52%      | 8,22%      | 9,32%      | 8,60%      | 8,76%      |            |              |
| Umsatzverteilung Periode 4   |                    | 7,69%           | 8,46%      | 8,40%      | 8,51%      | 8,52%      | 8,82%      |            |              |
| Durchschnitt   |                    | 7,53%           | 8,44%      | 8,59%      | 9,13%      | 8,31%      | 7,68%      |            |              |

Abbildung 19: Beispiel für eine Umsatzanalyse (Ermittlung der Saisonalität)

Eine Erhöhung des Umsatzes wird bei Restrukturierung praktisch immer angestrebt. Dabei muss unterschieden werden, ob die Steigerung durch eine eventuell mögliche Preiserhöhung

erreicht wird (= weitere Kostenpositionen bleiben gleich, der zusätzliche Umsatz ist in vollem Umfange erfolgswirksam) oder durch andere Maßnahmen erreicht wird (= Materialeinsatz, Personalkosten, Energieeinsatz, Abschreibungen und Kosten der Warenabgabe sind ebenfalls anzupassen).

Daraus ergibt sich, dass zwei Werte (Preiserhöhung, andere Umsatzerhöhungen) an andere Teilpläne übergeben werden.

Quelle für die Daten kann die Summen- und Saldenliste in der Monatsübersicht sein oder das interne Rechnungswesen des Unternehmens.

In der Praxis wird man die Daten nicht immer ausreichend detailliert erhalten. Bei Produktionsunternehmen mit einem heterogenen Leistungsangebot oder bei Filialbetrieben im Lebensmittelhandwerk ist dies Teil der Strategiekrise. Im Rahmen der dann notwendigen Analyse und der Einleitung von Maßnahmen zur Abstellung kann man erwarten, Ertragspotentiale zu identifizieren.

Das Wissen um die monatliche Umsatzverteilung erlaubt unterjährig eine Prognose des Jahresumsatzes. Damit ist auch der Umsatztrend bekannt.

| Umsatz                              |    | Jan            | Feb              | Sep              | Okt              | Nov           | Dez           | Summe            |
|-------------------------------------|----|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|------------------|
| Verkaufsstelle 1                    | 7% | 21.809         | 24.722           | 24.991           |                  |               |               | 210.987          |
| Verkaufsstelle 2                    | 7% | 23.943         | 25.102           | 26.345           |                  |               |               | 225.253          |
| <b>Summe Umsatz</b>                 |    | <b>135.002</b> | <b>148.985</b>   | <b>146.885</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>1.298.213</b> |
| <b>Prognose</b>                     |    |                |                  |                  |                  |               |               |                  |
| <b>realisierter Umsatz</b>          |    | <b>135.002</b> | <b>148.985</b>   | <b>146.885</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>      |                  |
| kum. Umsatz 6 Monate                |    | 795.660        | 827.335          | 850.983          | 0                | 0             | 0             |                  |
| <b>%Anteil letzte 6 Monate</b>      |    | <b>49,21%</b>  | <b>49,68%</b>    | <b>49,93%</b>    | <b>50,42%</b>    | <b>50,86%</b> | <b>50,67%</b> | <b>50%</b>       |
| Planumsatz folgend. Monat           |    |                | 136.549          | 148.021          | 155.655          |               |               |                  |
| <b>Planumsatz Hochrechnung Jahr</b> |    |                | <b>1.617.003</b> | <b>1.723.752</b> | <b>1.704.399</b> |               |               |                  |

Abbildung 20: Prognose mit Hilfe der monatlichen Umsatzverteilung

Zur Erläuterung: Im Beispiel werden zunächst die Umsätze und die ermittelten durchschnittlichen Prozentsätze der letzten sechs Monate addiert. Im Beispiel ergibt sich ein Wert von 49,93%. und der Umsatz betrug 850.983 €. Da in den nächsten 6 Monaten ein geringfügig höherer Umsatz zu erwarten ist, kann man mit einem Umsatz von ca. T€ 1.704 rechnen. Die Berücksichtigung der letzten 6 Monate jahresübergreifend ist notwendig, um auch am Anfang des Jahres eine zuverlässige Prognose ermitteln zu können. Um mit dieser Methode einen Trend zu ermitteln, sollte der gewählte Zeitraum zwischen 4 und höchstens 9 Monaten liegen. Je kürzer die gewählte Periode ist, desto stärker wird ein aktueller Trend abgebildet.

Die Prognosewerte für die nächsten Monate werden dann in die eigentliche Umsatzplanung übernommen, in der dann weitere Maßnahmen dargestellt werden können. Dies kann z. B. eine neue Produktgruppe sein, die angeboten werden wird oder die Einstellung unrentabler Produkte.

Häufig werden Preisadjustierungen ein Mittel sein. Werden Kosten in Abhängigkeit vom Umsatz ermittelt, wie z. B. der Materialeinsatz, ist darauf zu achten, dass die Effekte der Preiserhöhung diese Werte nicht beeinflussen.

| <b>Umsatzplanung Jahr 1 - Sanierungsplanung</b> |             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | Jan         | Feb            | Mrz            | Apr            | Mai            | Jun            | Jul            | Aug            | Sep            | Okt            |
| Durchschnittlicher monatlicher Umsatz in %      | 7,53%       | 8,44%          | 8,98%          | 8,65%          | 7,86%          | 7,88%          | 8,99%          | 7,97%          | 8,59%          | 9,13%          |
| <b>Umsatz</b>                                   |             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Fortschreibung Umsatz                           | 1.704.000 € | 128.235        | 143.896        | 152.943        | 147.313        | 133.989        | 134.225        | 153.167        | 135.766        | 146.325        |
| Eröffnung Filiale / neue Produktlinie           |             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Schließung Filiale / neue Produktlinie          |             |                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|   |             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|   |             |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Übergabewerte Materialplanung</b>            |             | <b>128.235</b> | <b>143.896</b> | <b>152.943</b> | <b>147.313</b> | <b>133.989</b> | <b>134.225</b> | <b>153.167</b> | <b>135.766</b> | <b>146.325</b> |
| Preiserhöhung                                   | Faktor      | 1,02           | 1,02           | 1,02           | 1,02           | 1,02           | 1,04           | 1,04           | 1,04           | 1,04           |
| Planumsatz                                      |             | 130.799        | 146.774        | 156.002        | 150.259        | 136.669        | 139.594        | 159.294        | 141.196        | 152.178        |

Abbildung 21: Beispiel für eine Umsatzplanung

### 9.3.2.2.2 Planung Materialeinsatz

| <b>Planung Materialeinsatz Jahr 1 - Sanierungsplanung</b> |               |               |               |               |                |  |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--|
|   | Jan           | Feb           | Nov           | Dez           | Summe          |  |
| Umsatz ohne Preisadjustierungen                           | 128.235       | 143.896       | 141.619       | 130.905       | 1.704.000      |  |
|   |               |               |               |               |                |  |
| Materialeinsatzquote                                      | 24,95%        | 31.995        | 35.902        | 35.334        | 425.148        |  |
|   |               |               |               |               | 0              |  |
| Rohstoffpreiserhöhung                                     | 1,00          | 1,00          | 1,00          | 1,00          |                |  |
| ber. Materialeinsatz                                      | 31.995        | 35.902        | 35.334        | 32.661        | 425.148        |  |
|   |               |               |               |               | 0              |  |
|   |               |               |               |               | 0              |  |
| Umsatz neues Produkt                                      |               |               |               |               |                |  |
| Materialeinsatz NP  |               |               |               |               |                |  |
| <b>Planwerte Materialeinsatz</b>                          | <b>31.995</b> | <b>35.902</b> | <b>35.334</b> | <b>32.661</b> | <b>425.148</b> |  |

Abbildung 22: Planung der Materialkosten

Ein Teilplan wird insbesondere dann erforderlich, wenn einer oder mehrere der folgenden abzubildenden Tatbestände zutreffen:

- Der Materialeinsatz einer Periode ist nicht direkt aus einem Periodenumsatz ableitbar
- Absehbare Veränderungen der Einkaufspreise
- Notwendige Differenzierung einer Umsatzsteigerung durch Preiserhöhung von sonstigen umsatzsteigernden Maßnahmen
- Einführung neuer Produktlinien
- Reduzierung von Materialkosten durch technische Änderungen

## 9.3.2.2.3 Kosten- und Ertragsplanung

|   | Planungs-<br>parameter | Jan |                 |                 | Feb             |  |  | Mrz |  |  |
|---|------------------------|-----|-----------------|-----------------|-----------------|--|--|-----|--|--|
|   |                        |     |                 |                 |                 |  |  |     |  |  |
| <b>Umsatzerlöse gesamt</b>                    |                        |     | <b>602.289</b>  | <b>631.044</b>  | <b>674.601</b>  |  |  |     |  |  |
| <b>Bestandsveränderungen</b>                  |                        |     |                 |                 |                 |  |  |     |  |  |
| aktivierte Eigenleistungen                    |                        |     | 0               | 0               | 0               |  |  |     |  |  |
| <b>Gesamtleistung</b>                         |                        |     | <b>602.289</b>  | <b>631.044</b>  | <b>674.601</b>  |  |  |     |  |  |
| Mat./Wareneinkauf                             | 20,29%                 |     | 122.204         | 128.039         | 136.877         |  |  |     |  |  |
| <b>Rohhertrag</b>                             |                        |     | <b>315.804</b>  | <b>335.414</b>  | <b>372.947</b>  |  |  |     |  |  |
| <b>sonstige betriebliche Erlöse</b>           |                        |     |                 |                 |                 |  |  |     |  |  |
| <b>betrieblicher Rohhertrag</b>               |                        |     |                 |                 |                 |  |  |     |  |  |
| Personalkosten                                | 4.566.871              |     | 369.883         | 364.562         | 378.596         |  |  |     |  |  |
| Raumkosten                                    | 1.327.716              |     | 113.962         | 110.643         | 110.643         |  |  |     |  |  |
| betr. Steuern                                 |                        |     | 205             | 689             | -36             |  |  |     |  |  |
| Versich. / Beiträge                           |                        |     | 20772           | 2037            | 0               |  |  |     |  |  |
| Rechts- und Beratungskosten                   | 0                      |     | 0               | 0               | 0               |  |  |     |  |  |
| Fahrzeugkosten                                | 218.932                |     | 18.244          | 18.244          | 18.244          |  |  |     |  |  |
| Werbe-, Reisekosten                           | 13.358                 |     | 1.113           | 1.113           | 1.113           |  |  |     |  |  |
| Kosten Warenabgabe                            | 0,7%                   |     | 4.263           | 4.467           | 4.775           |  |  |     |  |  |
| Reparaturen / Instandh.                       | 99.821                 |     | 8.318           | 8.318           | 8.318           |  |  |     |  |  |
| Sonstige Kosten                               | 233.303                |     | 19.442          | 19.442          | 19.442          |  |  |     |  |  |
| <i>Summe Sachkosten (ohne Abschreibungen)</i> |                        |     | <i>556.203</i>  | <i>529.516</i>  | <i>541.096</i>  |  |  |     |  |  |
| <b>EBITDA</b>                                 |                        |     | <b>-240.399</b> | <b>-156.569</b> | <b>-179.499</b> |  |  |     |  |  |
| Abschreibungen                                |                        |     | 35.417          | 35.417          | 35.417          |  |  |     |  |  |
| <b>Betriebsergebnis / EBIT</b>                |                        |     | <b>-275.816</b> | <b>-191.986</b> | <b>-214.916</b> |  |  |     |  |  |
| Neutraler Aufwand (Zinsen)                    |                        |     | 3.070           | 3.035           | 3.611           |  |  |     |  |  |
| Neutraler Ertrag                              | 25.000                 |     | 2.083           | 2.083           | 2.083           |  |  |     |  |  |
| <b>Neutrales Ergebnis / so. Erlöse</b>        |                        |     | <b>-987</b>     | <b>-952</b>     | <b>-1.528</b>   |  |  |     |  |  |
| <b>Vorl. Ergebnis vor Steuern</b>             |                        |     | <b>-276.803</b> | <b>-192.938</b> | <b>-216.443</b> |  |  |     |  |  |
| <b>Cash Flow</b>                              |                        |     | <b>-273.733</b> | <b>-189.903</b> | <b>-212.832</b> |  |  |     |  |  |

Abbildung 23: Planung der Kosten und Erträge

Die Form lehnt sich an die monatliche DATEV-Auswertung an. Als Kennzahlen werden EBIT/EBITDA und der Cash Flow ermittelt. Achtung: Die Zinsplanung erfolgt in der Liquiditätsplanung (siehe unten).

### 9.3.2.3 Teilpläne zur Erstellung der Liquiditätsplanung

#### 9.3.2.3.1 Ermittlung der Privatentnahmen

Die Privatentnahmen können der Summen- und Saldenliste entnommen werden. Es muss im Gespräch mit dem / den Inhabern geprüft werden, ob diese auch in Zukunft in gleicher Höhe anzusetzen sind.

Alternativ kann ein Arbeitsblatt genutzt werden, das typische private Ausgaben und Einkünfte auflistet.

| <b>Muster: Bäckerfamilie, 2 Kinder, gute Ertragslage, gute Vorsorge</b> |                |                 |               |
|---|----------------|-----------------|---------------|
| <b>Privatentnahmen</b>  |                |                 |               |
| <b>Private Ausgaben</b>   | <b>Monat</b>   | <b>Jahr</b>     | <b>Summen</b> |
| <b>Kosten Lebensunterhaltung</b>  |                |                 |               |
| Essen und Trinken   | 400 €          | 4.800 €         |               |
| Bargeld Ausgaben  | 30 €           | 360 €           |               |
| Hobby   | 20 €           | 240 €           |               |
| Freizeit / Urlaub   |                | 0 €             |               |
| Lebensmittel, Betriebsentnahmen   | 200 €          | 2.400 €         |               |
| Kultur  | 5 €            | 60 €            | 7.860 €       |
| <b>Personenversicherungen</b>   |                |                 |               |
| Rentenversicherung (gesetzlich + privat)                                | 42 €           | 504 €           |               |
| Krankenversicherung, Tagegeld (privat)                                  | 640 €          | 7.680 €         |               |
| Lebensversicherung + Rentenversicherung                                 | 270 €          | 3.240 €         |               |
| Unfallversicherung  | 38 €           | 456 €           |               |
| Pflegeversicherung  | 96 €           | 1.152 €         |               |
| Sonstige  |                | 0 €             | 13.032 €      |
| <b>private Sachversicherungen</b>                                       |                |                 |               |
| Privathaftpflicht   | 10 €           | 120 €           |               |
| Hausrat   | 14 €           | 168 €           |               |
| Feuer   | 15 €           | 178 €           |               |
| Leitungswasser / Glasversicherung                                       | 0 €            |                 |               |
| Rechtsschutz  | 0 €            |                 |               |
| Sonstige  | 0 €            |                 | 466 €         |
| <b>Wohnen</b>   |                |                 |               |
| Unterhalt / Reparaturen   | 30 €           | 360 €           |               |
| Miete   | 0 €            | 0 €             |               |
| Nebenkosten   | 200 €          | 2.400 €         |               |
| Fernsehen, Rundfunk   | 18 €           | 216 €           |               |
| Bauspardarlehen   | 0 €            | 0 €             |               |
| Telefon   | 40 €           | 480 €           |               |
| Müll  |                | 0 €             |               |
| Einrichtung   | 40 €           | 480 €           | 3.936 €       |
| <b>Fahrzeug</b>   |                |                 |               |
| Steuer  |                | 0 €             |               |
| Versicherung  |                | 0 €             |               |
| Verbrauch   |                | 0 €             |               |
| Wartung   |                | 0 €             |               |
| Reparaturen   |                | 0 €             |               |
| Leasing   | 0 €            | 0 €             |               |
| Firmenwagen - zu z. Steuer  | 250 €          | 3.000 €         | 3.000 €       |
| <b>Sonstige private Verpflichtungen</b>                                 |                |                 |               |
| Unterstützung Eltern / Kinder KiGa                                      | 0 €            | 0 €             |               |
| Private Darlehen Tilgung + Zinsen                                       | 0 €            | 0 €             |               |
| Private Darlehen Zinsen   | 0 €            | 0 €             |               |
| <b>Einkommenssteuer aus privaten Erträgen</b> 134 -                     | 30%            | 0 €             | 0 €           |
| <b>Summe der privaten Ausgaben</b>                                      | <b>2.358 €</b> | <b>28.294 €</b> |               |
| <b>Private Einnahmen</b>  |                |                 |               |
| Mieteinnahmen   |                | 0 €             |               |
| Einkünfte aus Kapitalvermögen   |                | 0 €             |               |

Die Privatentnahmen können sich innerhalb des Planungshorizonts ändern. Dies wird am besten direkt in der Liquiditätsplanung, versehen mit einer erläuternden Fußnote, dargestellt.

### 9.3.2.3.2 Ermittlung der Zinsen und Tilgungen

Ein Arbeitsblatt wird angeboten, dass es erlaubt die verschiedenen Darlehentypen monatlich, viertel- und halbjährlich zu planen. Insbesondere wenn viele Darlehen zu erfassen sind, ist ein solches Arbeitsblatt unumgänglich. Eine monatliche Übersicht in der folgenden Form erlaubt eine einfache Verknüpfung mit der Finanzplanung.

| Konto-Nr.                  | aktuelle Darlehenshöhe | Tilgung Periode | 2018            |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                            |                        |                 | Jan             | Feb             | Mrz             | Okt             | Nov             | Dez             |
| <b>Konto-Nr. 1</b>         |                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| aktueller Stand            | 100.000,00             |                 | 100.000,00      | 97.500,00       | 95.000,00       | 77.500,00       | 75.000,00       | 72.500,00       |
| Tilgung                    |                        | 2.500,00        | 2.500,00        | 2.500,00        | 2.500,00        | 2.500,00        | 2.500,00        | 2.500,00        |
| Zinszahlung                | Zinssatz:              | 4,50%           | 375,00          | 365,63          | 356,25          | 290,63          | 281,25          | 271,88          |
| <b>Konto-Nr. 4</b>         |                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| aktueller Stand            | 0,00                   |                 |                 |                 |                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| Tilgung                    |                        | 0,00            |                 |                 |                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| Zinszahlung                | Zinssatz:              | 5,00%           |                 |                 |                 | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>Langfristige Zinsen</b> |                        |                 | <b>375,00</b>   | <b>365,63</b>   | <b>356,25</b>   | <b>290,63</b>   | <b>281,25</b>   | <b>271,88</b>   |
| <b>Tilgung</b>             |                        |                 | <b>2.500,00</b> | <b>2.500,00</b> | <b>2.500,00</b> | <b>2.500,00</b> | <b>2.500,00</b> | <b>2.500,00</b> |

Abbildung 25: Planung von Tilgungsdarlehen

Die Tabelle für Annuitäten ermittelt den Zinsanteil zur korrekten Übergabe an die Erfolgsrechnung. Aus praktischen Gründen erfolgt dies über die Liquiditätsplanung, wo auch zu addierende Werte für die KK-Darlehen ermittelt werden.

|   |               | Annuität | Zinssatz       | Tilgungsperioden  | J1 - 1    | J1 - 2    |
|---|---------------|----------|----------------|-------------------|-----------|-----------|
| <b>Konto-Nr.</b>                        | <b>123456</b> |          | <b>XY-Bank</b> |                   |           |           |
| aktueller Stand                         | 62.174,35     | 1.550,00 | 4,50%          | 48                | 60.857,50 | 59.540,66 |
| Tilgung                                 |               |          |                |                   | 1.316,85  | 1.321,29  |
| Periode                                 |               |          |                | aktuelle Periode: | 1         | 2         |
| Zinsen unter Nutzung von Funktion ZinsZ |               |          |                |                   | -233,15 € | -228,71 € |

Abbildung 26: Annuitätendarlehen mit Ermittlung des Zinsanteils

### 9.3.2.3.3 Liquiditätsplanung

Die Erstellung des Liquiditätsplans ist der komplexeste Teil der integrierten Planung, auch weil aufgrund der Planungsergebnisse zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen, die dann sofort

Abbildung 24: Vorlage zur Ermittlung der Privatentnahmen

Der nachfolgende Aufbau der Planung hat sich in der Praxis bewährt. In Teilbereichen vereinfacht eine Verknüpfung mit anderen Teilplänen die Arbeit.

Dabei wird die Liquiditätsplanung in 8 Schritten dargestellt.



## Schritt 1: Finanzielle Situation am Anfang des Monats

Aus der Summe der Stände der Girokonten kann unter Berücksichtigung der eingeräumten Kontokorrentlinie die Höhe der verfügbaren liquiden Mittel für die Periode bestimmt werden. Ist dieser Wert negativ, besteht zwingender Handlungsbedarf. Wird die Kontokorrentlinie ausgeweitet, wird dies in der entsprechenden Zeile eingetragen. Zins- und/oder Tilgungsaussetzungen werden im Arbeitsblatt zur Ermittlung der Zins- und Tilgungszahlungen berücksichtigt. Für andere typische Maßnahmen stehen entsprechende Zeilen in der Planung zur Verfügung.

Anmerkung: in einer Krisensituation werden praktisch immer teure Kontokorrentkredite in Anspruch genommen. Daher ist es plausibel, davon auszugehen, dass liquide Mittel sofort zur Minderung der zu verzinsenden Summe eingesetzt werden. In seltenen Ausnahmefällen, wenn beispielsweise kein Kontokorrentkredit eingeräumt wurde, muss die Tabelle eventuell um weitere Liquiditätspositionen für Bargeld oder z.B. genutzte Tagesgeldkonten ergänzt werden.

|                             | Jan     | Feb     |
|-----------------------------|---------|---------|
| Banksaldo am Periodenanfang | -70.000 | -70.026 |
| eingeräumte Kreditlinien    | 50.000  | 50.000  |
| verfügbarer Betrag          | -20.000 | -20.026 |

Abbildung 27: Darstellung der Liquiditätssituation hinsichtlich KK-Krediten

## Schritt 2: Ermittlung des Mittelzuflusses aus der Geschäftstätigkeit.

Die Werte werden aus der KER übernommen und die damit verbundenen Ein- und Auszahlungen für Umsatzsteuer ermittelt. Aus praktischen Gründen wird darauf verzichtet, zu diesem Zeitpunkt Zinszahlungen zu berücksichtigen.

In manchen Gewerken sind unterschiedliche Umsatzsteuersätze anzuwenden. Liegen die Einzeldaten nicht vor, so können aus den in der Summen- und Saldenliste ausgewiesenen Einzelpositionen anzuwendende Durchschnittssätze gebildet werden. Dieses Problem tritt prinzipiell auch in der Position „Sonstige Kosten“ auf, wo mit Porto und dem Kauf von Büchern und Fachzeitschriften reduzierte USt-Sätze anzuwenden sind. In den meisten Fällen wird man auf eine solche Unterscheidung wegen der Geringfügigkeit der Beträge verzichten können. In Einzelfällen wird der Durchschnitt über die Einzelkosten gebildet (eine entsprechende Vorlage für das Lebensmittelhandwerk ist enthalten und kann als Orientierung auch für andere Gewerke dienen).

|   |                 |                |                |
|---|-----------------|----------------|----------------|
| Netto-Einnahmen Umsatz 7 %                        | 91,4%           | 119.536        | 134.135        |
| Umsatzsteuer so. betr. Erträge 7 %                |                 | 21             | 21             |
| Einnahme Umsatzsteuer 7 %                         | 7,0%            | 8.389          | 9.410          |
| Netto-Einnahmen 19 %                              | 8,6%            | 11.263         | 12.638         |
| Umsatzsteuer so. betr. Erträge 19 %               |                 | 133            | 133            |
| Einnahme Umsatzsteuer 19 %                        | 19,0%           | 2.273          | 2.534          |
| <b>Summe Brutto-Einnahmen gesamt</b>              |                 | <b>141.461</b> | <b>158.718</b> |
|   | <b>Ust-Satz</b> |                |                |
| Materialeinsatz netto                             |                 | 31.995         | 35.902         |
| <i>Materialeinsatz Vorsteuer</i>                  | 7,8%            | 2.481          | 2.784          |
| Personalkosten                                    |                 | 69.516         | 71.507         |
| betr. Steuern                                     |                 | 0              | 0              |
| <b>Ust-pflichtige Kosten</b>                      |                 |                |                |
| Raumkosten  |                 | 13.958         | 13.958         |
| Versich. / Beiträge                               |                 | 26             | 451            |
| Rechts- und Beratungskosten / bes. Kosten         |                 | 0              | 0              |
| Fahrzeugkosten                                    |                 | 1.865          | 1.865          |
| Werbe-, Reisekosten                               |                 | 482            | 482            |
| Kosten Warenabgabe                                |                 | 1.719          | 1.929          |
| Reparaturen / Instandh.                           |                 | 1.882          | 1.882          |
| Freiposition                                      |                 | 0              | 0              |
| <i>Vorsteuer 19 %</i>                             | 19%             | 3.787          | 3.908          |
| Sonstige Kosten                                   |                 | 2.579          | 2.579          |
| <i>Sonstige Kosten - Vorsteuer (Durchschnitt)</i> | 16,9%           | 437            | 437            |
| <b>Summe Auszahlungen</b>                         |                 | <b>130.290</b> | <b>137.247</b> |

Abbildung 28: Ermittlung der Zahlungsströme aus der Geschäftstätigkeit

### Schritt 3: Ermittlung der Umsatzsteuerschuld

Neben den Umsatz- und Vorsteuerzahlungen ist auch die abziehbare Vorsteuer aus den Zinszahlungen zu berücksichtigen.

|  |     |               |               |
|--|-----|---------------|---------------|
| Umsatzsteuer an Finanzam 7 % Umsatz        | 7%  | 8.814         | 8.224         |
| Umsatzsteuer an Finanzamt 19 % Umsatz      | 19% | 2.382         | 2.231         |
| <i>Vorsteuer Materialeinsatz / Kosten</i>  |     | 6.883         | 6.705         |
| Vorsteuer auf Zinszahlungen                | 19% | 258           | 177           |
| <b>abzuführende Umsatzsteuer</b>           |     | <b>4.055</b>  | <b>3.573</b>  |
|  |     |               |               |
| <b>Mittelzufluß aus Geschäftstätigkeit</b> |     | <b>10.613</b> | <b>21.481</b> |

Abbildung 29: Ermittlung der abzuführenden Umsatzsteuer

Sollen vakante Rechnungen mit dem Ziel der Rückerstattung bereits gezahlter Umsatzsteuer erfasst werden, wird vorgeschlagen, diese unter sonstigem Mittelzufluss (s. unten) zu erfassen.

### Schritt 4: Sonstige Mittelzuflüsse

- Einzahlungen aus Darlehen: berücksichtigt die Auszahlung neu aufgenommener Darlehen
- Einzahlungen aus Desinvestitionen: geplanter Verkauf von Betriebsmitteln aller Art
- Einzahlungen aus Finanzerträgen

- Erhöhung kurzfristiger Lieferantenverbindlichkeiten: Die Beziehungen zu den Lieferanten sind häufig langfristig und dynamisch und bereits in der täglichen Finanzdisposition in Zeiten mit einem regulären Geschäftsverlauf ein wichtiges Handlungsfeld. Eine vorübergehende Erhöhung kann hier abgebildet werden.
- Sonstige Einzahlungen sind für alle anderen denkbaren Mittelzuflüsse gedacht. Hier kann z. B. die Einzahlung einer Beteiligungsgesellschaft oder eine stille Beteiligung erfasst werden.

| <b>Sonstige Mittelzuflüsse</b>                     |  |                |              |
|--|--|----------------|--------------|
| <b>Privateinlagen / Erhöhung des Stammkapitals</b> |  | 50.000         |              |
| Einzahlungen aus Darlehen                          |  | 100.000        |              |
| Einzahlungen aus Desinvestitionen                  |  |                |              |
| Einzahlungen aus Finanzerträgen                    |  | 1.500          | 1.500        |
| Erhöhung kurzfristiger Verbindlichkeiten           |  |                |              |
| Sonstige Einzahlungen                              |  |                |              |
| <b>Summe sonstige Mittelzuflüsse</b>               |  | <b>151.500</b> | <b>1.500</b> |

Abbildung 30: Sonstige Mittelzuflüsse

### Schritt 5: Schuldendienst aus Darlehen

Übernahme der Summen für Tilgungen und Zinszahlungen der Periode aus dem entsprechenden Arbeitsblatt.

| <b>Schuldendienst Darlehen</b> |  |              |              |
|--------------------------------|--|--------------|--------------|
| Zinsen auf Darlehen            |  | 1.636        | 1.611        |
| Tilgungen                      |  | 4.889        | 4.914        |
| <b>Summe Schuldendienst</b>    |  | <b>6.525</b> | <b>6.525</b> |

Abbildung 31: Schuldendienst

### Schritt 6: Investitionen, Einplanung der Tilgung von aufgelaufenen Debitorenschulden und sonstige Mittelabflüsse.

Neben notwendigen Investitionen wird hier vor allem der Abbau der kurzfristigen Schulden und von eingegangenen Zahlungsvereinbarungen geplant. Aus der Entwicklung des Banksaldos lässt sich erkennen, ob die notwendige Liquidität für Tilgungen zur Verfügung steht. Es wird daran erinnert, dass dabei unbedingt ein Sicherheitspuffer eingeplant werden sollte.

Im Rahmen des Schuldenmanagements gegenüber den Lieferanten und anderen Partnern ist die Avisierung von Zahlungen ein wichtiges Instrument. Diese sollten dann auch eingehalten werden können. Dagegen herrscht über zusätzliche Zahlungseingänge wohl nur Freude.

| <b>Sonstiger Mittelabfluß (Auszahlungen / Investitionen)</b> |  |               |              |
|--|--|---------------|--------------|
| Sachinvestitionen  |  | 10.000        |              |
| Finanzinvestitionen  |  |               |              |
| Tilgungen aus Zahlungsvereinbarungen                         |  | 1.500         | 1.500        |
| Abflüsse aus Gewinnbeteiligungen                             |  |               |              |
| Sonstiger Mittelabfluß                                       |  |               |              |
| <b>Summe sonstiger Mittelabfluß</b>                          |  | <b>11.500</b> | <b>1.500</b> |

Abbildung 32: Sonstiger Mittelabfluss

### Schritt 7: Steuern aus Einkommen und Vermögen und Privatentnahmen.

Einkommenssteuer und Gewerbesteuer sind zu Planungsbeginn bekannt und werden übernommen. Wenn noch nicht geschehen, ist hier der Antrag auf Reduzierung der Einkommenssteuervorauszahlung zu stellen. In der Folgeperiode sind dann eventuell gezahlte Vorauszahlungen als Rückvergütung zu erfassen. Die voraussichtlich in Abhängigkeit des Plangewinns anzusetzenden Beträge sollten bezüglich der voraussichtlichen Höhe und der Periode mit dem Steuerberater abgestimmt werden, da hier insbesondere bei Personengesellschaften ein erheblicher Gestaltungsspielraum besteht, den man nutzen kann.

|   |     |          |            |              |
|---|-----|----------|------------|--------------|
| Einkommenssteuer-Vorauszahlungen        | 36% |          |            | 5.000        |
| Gewerbesteuer                           |     |          | 482        |              |
| <b>Steuern aus Einkommen und Ertrag</b> |     | <b>0</b> | <b>482</b> | <b>5.000</b> |

Abbildung 33: Einkommens- /Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer

### Schritt 8: Abschluss

Zunächst werden noch bei Personengesellschaften die Privatentnahmen berücksichtigt.

Das Liquiditätsergebnis wird ermittelt.

Mit Ermittlung des Zahlungsmittelflusses der Periode steht auch der kumulierte Plansaldo für die Girokonten fest. Notwendige Zinszahlungen für die Kontokorrent-Kredite können annähernd ermittelt werden.

|  |        |                |               |
|--|--------|----------------|---------------|
| Privatentnahmen                        | 3.800  | 3.800          | 3.800         |
| <b>Summe Mittelabfluß</b>              |        | <b>21.825</b>  | <b>12.307</b> |
| <b>Liquiditätsergebnis vor KK-Zins</b> |        | <b>142.997</b> | <b>13.658</b> |
| Zinsen auf Kontokorrent                | 10,00% | -279           | 0             |
| <b>Liquiditätsergebnis der Periode</b> |        | <b>142.717</b> | <b>13.658</b> |

Abbildung 34: Liquiditätsergebnis / kurzfristige Zinsen

Im letzten Schritt werden die Zinszahlungen zusammengefasst für die Verwendung in der KER.

|                               |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|
| Übergabewert Zinsen an Budget | 1.915 | 1.611 |
|-------------------------------|-------|-------|

Abbildung 35: Übergabewerte Zinsen für GuV / KER

Hier die Gesamtübersicht in zwei Teilen und einer Spalte für die Ermittlung von Werten, die an die nachfolgende Periode zu übergeben sind und Summen für Kontrollzwecke.

| Liquiditätsplanung in €<br>Neuplanung              |                 | 2018           |                | Muster         |                |                      |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
|  |                 | Jan            | Feb            | Nov            | Dez            |                      |
| Banksaldo am Periodenanfang                        |                 | -70.000        | 72.717         | 195.903        | 198.142        | 180.245              |
| eingräumte Kreditlinien                            |                 | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 50.000         | 100.000              |
| verfügbarer Betrag                                 |                 | -20.000        | 122.717        | 245.903        | 248.142        | 280.245              |
| Netto-Einnahmen Umsatz 7 %                         | 91,4%           | 119.536        | 134.135        | 135.895        | 125.615        |                      |
| Umsatzsteuer so. betr. Erträge 7 %                 |                 | 21             | 21             | 21             | 21             |                      |
| Einnahme Umsatzsteuer 7 %                          | 7,0%            | 8.389          | 9.410          | 9.534          | 8.814          |                      |
| Netto-Einnahmen 19 %                               | 8,6%            | 11.263         | 12.638         | 12.804         | 11.836         |                      |
| Umsatzsteuer so. betr. Erträge 19 %                |                 | 133            | 133            | 133            | 133            |                      |
| Einnahme Umsatzsteuer 19 %                         | 19,0%           | 2.273          | 2.534          | 2.566          | 2.382          |                      |
| <b>Summe Brutto-Einnahmen gesamt</b>               |                 | <b>141.461</b> | <b>158.718</b> | <b>160.799</b> | <b>148.646</b> |                      |
|  | <b>Ust-Satz</b> |                |                |                |                |                      |
| Materialeinsatz netto                              |                 | 31.995         | 35.902         | 35.334         | 32.661         |                      |
| <b>Materialeinsatz Vorsteuer</b>                   | <b>7,8%</b>     | <b>2.481</b>   | <b>2.784</b>   | <b>2.740</b>   | <b>2.533</b>   |                      |
| Personalkosten                                     |                 | 69.516         | 71.507         | 84.051         | 89.727         |                      |
| betr. Steuern                                      |                 | 0              | 0              | 0              | 842            |                      |
| <b>Ust-pflichtige Kosten</b>                       |                 |                |                |                |                |                      |
| Raumkosten   |                 | 13.958         | 13.958         | 13.958         | 13.958         |                      |
| Versich. / Beiträge                                |                 | 26             | 451            | 148            | 652            |                      |
| Rechts- und Beratungskosten / bes. Kosten          |                 | 0              | 0              | 0              | 0              |                      |
| Fahrzeugkosten                                     |                 | 1.865          | 1.865          | 1.865          | 1.865          |                      |
| Werbe-, Reisekosten                                |                 | 482            | 482            | 482            | 482            |                      |
| Kosten Warenabgabe                                 |                 | 1.719          | 1.929          | 1.899          | 1.755          |                      |
| Reparaturen / Instandh.                            |                 | 1.882          | 1.882          | 1.882          | 1.882          |                      |
| Freiposition                                       |                 | 0              | 0              | 0              | 0              |                      |
| <b>Vorsteuer 19 %</b>                              | <b>19%</b>      | <b>3.787</b>   | <b>3.908</b>   | <b>3.844</b>   | <b>3.913</b>   |                      |
| Sonstige Kosten                                    |                 | 2.579          | 2.579          | 2.579          | 2.579          |                      |
| <b>Sonstige Kosten - Vorsteuer (Durchschnitt)</b>  | <b>16,9%</b>    | <b>437</b>     | <b>437</b>     | <b>437</b>     | <b>437</b>     |                      |
| <b>Summe Auszahlungen</b>                          |                 | <b>124.022</b> | <b>130.555</b> | <b>142.198</b> | <b>146.403</b> |                      |
|  |                 |                |                |                |                |                      |
| Umsatzsteuer an Finanzam 7 % Umsatz                | 7%              | 8.814          | 8.389          | 10.374         | 9.534          | Ust. Jan FJ<br>8.814 |
| Umsatzsteuer an Finanzamt 19 % Umsatz              | 19%             | 2.382          | 2.273          | 2.781          | 2.566          | 2.382                |
| <b>Vorsteuer Materialeinsatz / Kosten</b>          |                 | <b>6.883</b>   | <b>6.705</b>   | <b>7.332</b>   | <b>7.021</b>   | 6.883                |
| Vorsteuer auf Zinszahlungen                        | 19%             | 196            | 258            | 268            | 263            | 258                  |
| <b>abzuführende Umsatzsteuer</b>                   |                 | <b>4.117</b>   | <b>3.699</b>   | <b>5.556</b>   | <b>4.815</b>   | <b>10.938</b>        |
|  |                 |                |                |                |                |                      |
| <b>Mittelzufluß aus Geschäftstätigkeit</b>         |                 | <b>13.322</b>  | <b>24.465</b>  | <b>13.045</b>  | <b>-2.572</b>  | <b>256.352</b>       |
|  |                 |                |                |                |                |                      |
| <b>Sonstige Mittelzuflüsse</b>                     |                 |                |                |                |                |                      |
| <b>Privateinlagen / Erhöhung des Stammkapitals</b> |                 | 50.000         |                |                |                |                      |
| Einzahlungen aus Darlehen                          |                 | 100.000        |                |                |                |                      |
| Einzahlungen aus Desinvestitionen                  |                 |                |                |                |                |                      |
| Einzahlungen aus Finanzerträgen                    |                 | 1.500          | 1.500          |                |                |                      |
| Erhöhung kurzfristiger Verbindlichkeiten           |                 |                |                |                |                |                      |
| Sonstige Einzahlungen                              |                 |                |                |                |                |                      |
| <b>Summe sonstige Mittelzuflüsse</b>               |                 | <b>151.500</b> | <b>1.500</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>             |
|  |                 |                |                |                |                |                      |
| <b>Mittelzufluß</b>                                |                 | <b>164.822</b> | <b>25.965</b>  | <b>13.045</b>  | <b>-2.572</b>  |                      |

Abbildung 36: Finanzplan Teil 1: Mittelzuflüsse

| <b>Schuldendienst Darlehen</b>                               |        |                |               |               |                |
|--|--------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Zinsen auf Darlehen  |        | 1.636          | 1.611         | 1.384         | 1.358          |
| Tilgungen  |        | 4.889          | 4.914         | 5.141         | 5.167          |
| <b>Summe Schuldendienst</b>                                  |        | <b>6.525</b>   | <b>6.525</b>  | <b>6.525</b>  | <b>6.525</b>   |
| <b>Sonstiger Mittelabfluß (Auszahlungen / Investitionen)</b> |        |                |               |               |                |
| Sachinvestitionen  |        | 10.000         |               |               |                |
| Finanzinvestitionen  |        |                |               |               |                |
| Tilgungen aus Zahlungsvereinbarungen                         |        | 1.500          | 1.500         |               |                |
| Abflüsse aus Gewinnbeteiligungen                             |        |                |               |               |                |
| Sonstiger Mittelabfluß                                       |        |                |               |               |                |
| <b>Summe sonstiger Mittelabfluß</b>                          |        | <b>11.500</b>  | <b>1.500</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>       |
|  |        |                |               |               | 0              |
|  |        |                |               |               | 21.928         |
| Einkommenssteuer-Vorauszahlungen                             | 36%    |                |               |               | 5.000          |
| Gewerbesteuer  |        |                | 482           | 482           |                |
| <b>Steuern aus Einkommen und Ertrag</b>                      |        | <b>0</b>       | <b>482</b>    | <b>482</b>    | <b>5.000</b>   |
|  |        |                |               |               | 45.600         |
|  |        |                |               |               | 20.000         |
| Privatentnahmen  | 3.800  | 3.800          | 3.800         | 3.800         | 3.800          |
|  |        |                |               |               | 1.928          |
| <b>Summe Mittelabfluß</b>                                    |        | <b>21.825</b>  | <b>12.307</b> | <b>10.807</b> | <b>15.325</b>  |
|  |        |                |               |               | 67.528         |
| <b>Liquiditätsergebnis vor KK-Zins</b>                       |        | <b>142.997</b> | <b>13.658</b> | <b>2.238</b>  | <b>-17.897</b> |
| Zinsen auf Kontokorrent                                      | 10,00% | -279           | 0             | 0             | 0              |
|  |        |                |               |               | -279           |
| <b>Liquiditätsergebnis der Periode</b>                       |        | <b>142.717</b> | <b>13.658</b> | <b>2.238</b>  | <b>-17.897</b> |
| Übergabewert Zinsen an Budget                                |        |                |               |               |                |
|  |        | 1.915          | 1.611         | 1.384         | 1.358          |
|  |        |                |               |               | 18.252         |

Abbildung 37: Finanzplan Teil 2: Mittelabflüsse und Konsolidierung

### 9.3.2.4 Zusammenfassung der Planungsergebnisse

Für Zwecke der Präsentation und der Kommunikation empfiehlt es sich, die Planungsergebnisse in Zusammenfassungen zu präsentieren.

Vorgeschlagen werden

- Jahresergebnisse der KER-Planung für die Planungsperioden

| Geschäftsjahr                         | Fortschreibung   |                  | Sanierungsplanung |                  |
|---------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
|                                       | 2018             | 2019             | 2018              | 2019             |
| <b>Gesamtleistung</b>                 | <b>1.704.000</b> | <b>1.704.000</b> | <b>1.760.758</b>  | <b>1.848.796</b> |
| Sonstige betriebliche Erlöse          | 12.000           | 12.000           | 12.000            | 12.000           |
| Mat./Wareneinkauf                     | 425.148          | 425.148          | 425.148           | 425.148          |
| <b>Rohertrag</b>                      | <b>1.290.852</b> | <b>1.290.852</b> | <b>1.347.610</b>  | <b>1.435.648</b> |
| Personalkosten                        | 883.907          | 883.907          | 883.907           | 883.907          |
| Raumkosten                            | 167.493          | 167.493          | 167.493           | 167.493          |
| betr. Steuern                         | 1.948            | 1.948            | 1.948             | 1.948            |
| Versich. / Beiträge                   | 10.720           | 10.720           | 10.720            | 10.720           |
| Rechts- und Beratungskosten / bes. Ko | 0                | 0                | 0                 | 0                |
| Fahrzeugkosten                        | 22.384           | 22.384           | 22.384            | 22.384           |
| Werbe-, Reisekosten                   | 5.785            | 5.785            | 5.785             | 5.785            |
| Kosten Warenabgabe                    | 22.845           | 22.845           | 22.845            | 22.845           |
| Reparaturen / Instandh.               | 22.585           | 22.585           | 22.585            | 22.585           |
| Sonstige Kosten                       | 30.948           | 30.948           | 30.948            | 30.948           |
| Freiposition (z. B. zukünftige Pacht) | 0                | 0                | 0                 | 0                |
| Summe Sachkosten (ohne Abschreibu     | 1.168.614        | 1.168.614        | 1.168.614         | 1.168.614        |
| <b>EBITDA</b>                         | <b>122.238</b>   | <b>122.238</b>   | <b>178.996</b>    | <b>267.033</b>   |
| Abschreibungen                        | 36.646           | 36.646           | 36.646            | 36.646           |
| <b>Kosten ges.</b>                    | <b>1.205.260</b> | <b>1.205.260</b> | <b>1.205.260</b>  | <b>1.205.260</b> |
| <b>Betriebsergebnis</b>               | <b>85.592</b>    | <b>85.592</b>    | <b>142.350</b>    | <b>230.387</b>   |
| Neutraler Aufw and (Zinsen)           | -29.063          | -21.783          | -18.252           | -14.252          |
| Neutraler Ertrag                      | 0                | 0                | 0                 | 0                |
| Neutrales Ergebnis / so. Erlöse       | -29.063          | -21.783          | -18.252           | -14.252          |
| <b>Vorl. Ergebnis vor Steuern</b>     | <b>56.529</b>    | <b>63.809</b>    | <b>124.098</b>    | <b>216.136</b>   |

Abbildung 38: Zusammenfassung GuV / KER

- Entwicklung des Liquiditätssaldos während des Planungszeitraumes als Grafik

**Muster**

**Überblick: Entwicklung des Liquiditätsstatus des Unternehmens**

Status: Monatsende

|                   | 2018    |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Monat             | Jan     | Feb     | Mrz     | Apr     | Mai     | Jun     | Jul     | Aug     |
| Fortschreibung    | -69.401 | -61.903 | -58.838 | -49.897 | -47.142 | -55.829 | -48.258 | -42.596 |
| Sanierungsplanung | -79.414 | -68.319 | -59.470 | -44.807 | -37.017 | -37.178 | -18.855 | -5.099  |

Abbildung 39: Entwicklung des monatlichen Liquiditätsstatus

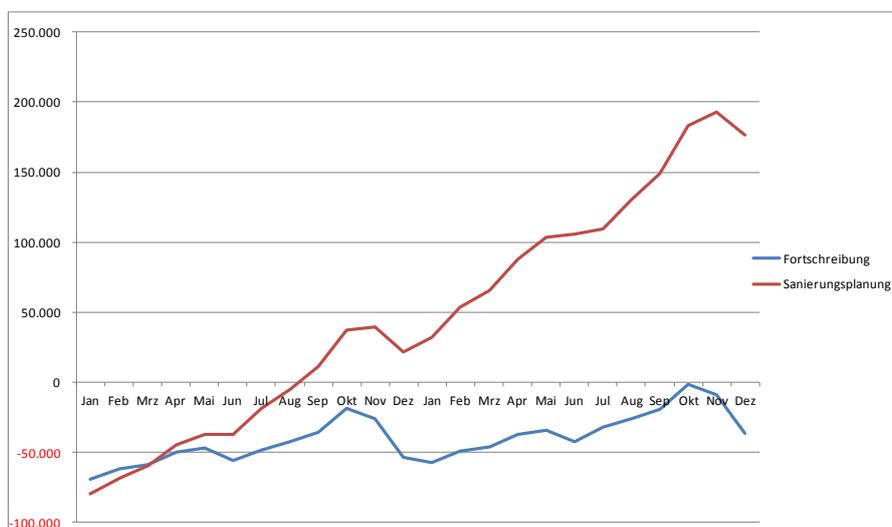


Abbildung 40: Grafische Darstellung des Liquiditätsstatus

Beide Dokumente eignen sich für Plausibilitätsprüfungen der Rechenergebnisse hinsichtlich typischer Fehler bei Excel-Anwendungen

**9.3.3 Zusammenfassungen der Planungsergebnisse**

Für Zwecke der Präsentation und der Kommunikation empfiehlt es sich, die Planungsergebnisse in Zusammenfassungen zu präsentieren.

Vorgeschlagen werden

- Jahresergebnisse der KER-Planung für die Planungsperioden
- Entwicklung des Banksaldos während des Planungszeitraumes

Beide Dokumente eignen sich auch für Plausibilitätsprüfungen der Rechenergebnisse hinsichtlich typischer Fehler bei Excel-Anwendungen.

## 9.4 Krisentableau

Um als Betriebsberater bei der Krisenberatung in Handwerksbetrieben einen schnellen Überblick über den Ist-Zustand eines Betriebes zu erhalten und zudem Ziele und Maßnahmen aufzuzeigen, bietet sich das Tableau zur Krisenbewältigung an. Hierbei wird zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Bereichen unterschieden. Dadurch hat man den Gesamtstatus und die zu ergreifenden Maßnahmen und Ziele auf einen Blick parat. Diese Anlage kann vor allem auch in Zusammenarbeit mit dem Betriebsberater erstellt werden und stellt somit ein Tool zur Erstanalyse, als Projektplan und Kontrollmöglichkeit für die Erreichung von Zielvereinbarungen. Das Krisentableau findet sich in Anlage 10 „AKBiS Krisentableau“ wieder.

| Betriebliche Perspektive                                   | Stärken | Schwächen | Krisenursache, -stadium |       |        | Zielvorgabe | Maßnahme | Termin |
|--|---------|-----------|-------------------------|-------|--------|-------------|----------|--------|
|  | Chancen | Risiken   | Strat.                  | Ertr. | Liqui. | (Kennzahl)  |          |        |
| <b>Betriebsorganisation</b><br>(Materialbezug, Produktion) |         |           |                         |       |        |             |          |        |
| <b>Verkauf, Marketing</b>                                  |         |           |                         |       |        |             |          |        |
| <b>Personalwesen</b>                                       |         |           |                         |       |        |             |          |        |
| <b>Finanz- und Rechnungswesen</b><br>(Kalkulation)         |         |           |                         |       |        |             |          |        |

Tabelle 40: Anlage 10 „AKBiS Krisentableau“

## 10 Schlusssatz

Das Handbuch des AKBiS ist von einigen erfahrenen Betriebsberatern der Handwerksorganisation erstellt worden, um anderen Betriebsberatern ein Nachschlagewerk und zugleich eine Hilfestellung für die Beratung von Betrieben in Schwierigkeiten zu geben. Die Themen sind dabei teilweise an das Konzept des IDW S6 angelehnt, welches als anerkannter Standard zur Bearbeitung von Krisenfällen dient. Da dieser Standard in seiner Gänze in Handwerksbetrieben aufgrund von Zeit- und Kostenrestriktionen nicht durchführbar ist, wird der Inhalt in diesem Handbuch in möglichst komprimierter Form dargestellt. Der Betriebsberater soll anhand dieses Werks die Möglichkeit haben, sich in die komplexe Thematik von Krisenfällen einzulesen und zugleich ein bzw. mehrere Dokumente an die Hand gereicht bekommen, anhand welcher Krisenfälle in der Praxis bestmöglich bearbeitet werden können.

Das primäre Ziel für einen Betrieb in der Krise muss sein, dass dieser wieder wettbewerbs- und renditefähig wird.

Dieses Ziel erfordert eine eingehende Analyse der Ist-Situation, um somit aufbauend auf der aktuellen Lage Handlungsfelder und Maßnahmen aufzeigen zu können, die die aktuelle Situation verbessern können.

Dabei ist es die Aufgabe des Betriebsberaters gemeinsam mit dem Betriebsinhaber die Analyse und den Anstoß von Maßnahmen durchzuführen. Hierbei sind neben kurzfristigen Maßnahmen, wie z.B. die Liquiditätssicherung, auch die langfristigen Maßnahmen mit einzubeziehen. Kurzfristige Maßnahmen helfen dabei nur Symptome der Krise zu beheben und das Bestehen des Betriebes für die nächsten Wochen und eventuell Monate zu sichern. Damit der Betrieb jedoch langfristig am Markt bestehen kann, müssen Maßnahmen umgesetzt werden, die die Ursachen der Krise angehen und beheben.

In seiner kurzen Zeit im Betrieb hat der Betriebsberater lediglich die Möglichkeit, Anstöße zu geben, wie der Betrieb kurzfristig und langfristig agieren sollte, der Wandel und die endgültige Umsetzung müssen jedoch von den Betrieben selbst getragen und durchgeführt werden.

## 11 Literaturverzeichnis

Bartelt, Karen (2015): Studie – Stand der IT-Sicherheit im Handwerk, Mainz 2015.

Becker, Hans Paul (2010): Investition und Finanzierung – Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 4.Auflage, Wiesbaden 2010.

BGH, Urteil vom 18. Oktober 2010 – II ZR 151/09 – OLG Hamburg.

BGH, Urteil vom 24. Mai 2005 – IX ZR 123/04 – OLG Hamm, LG Dortmund.

Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Eilenberger, Guido / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (2004): Die Unternehmenskrise als Chance – Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Berlin et al. 2004.

Bieg, Hartmut / Kußmaul, Heinz / Waschbusch, Gerd (2016): Finanzierung, 3.Auflage, München 2016.

Boden, Martina (2009): Handbuch Personal. Personalmanagement von Arbeitsrecht bis Zeitarbeit., München 2009.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Checkliste: Stundenverrechnung, URL: [http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/05\\_check-Berechnung-Stundenverrechnungssatzes.html](http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Preiskalkulation-Rechnungswesen/05_check-Berechnung-Stundenverrechnungssatzes.html), 07.09.2017, 16:21 Uhr.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Übersicht: Business Model Canvas, URL: [https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16\\_Business-modell-Canvas.html](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/Checklisten-Uebersichten/Businessplan/16_Business-modell-Canvas.html), 07.09.2017, 16:16 Uhr.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: VR Branchen special, URL: <https://www.bvr.de/Publikationen/Branchen>, 01.09.2017, 15:23 Uhr.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken: VR-GründungsKonzept, URL: <https://vr-bankmodul.de/wbplus/vr-gruendungskonzept/index.php?bankname=&blz=000>, 01.09.2017, 15:25 Uhr.

Creditreform: Wirtschaftslage im Handwerk, URL: <https://www.creditreform.de/aktuelles/wirtschaftsforschung/wirtschaftslage-im-handwerk.html>, 01.09.2017, 15:20 Uhr.

Crone, Andreas / Werner, Henning (2014): Modernes Sanierungsmanagement – Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung, 4.Auflage, München 2014.

DATEV: Wissenswertes, URL: <https://www.datev.de/web/de/startseite/startseite-n/>, 01.09.2017, 15:28 Uhr.

Demmer, Friedrich / Huth, Christof (2011): Strategisches Performance-Management in Krisenzeiten, in: Performance-Management in der Praxis. Die Wettbewerbsfähigkeit von

Organisationen aufbauen und sichern, hrsg. v. Matthias Hirzel und Ingo W. Gaida, Wiesbaden 2011, S.37-49.

Ermschel, Ulrich / Möbius, Christian / Wengert, Holger (2011): Investition und Finanzierung, 2.Auflage, Berlin et al. 2011.

Frey, Urs (2016): Vertrauen durch Strategie – Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen, Wiesbaden 2016.

Gaentzsch, Falk / Cagnazzo, Matteo / Pohlmann, Norbert (2015): Netzwerksicherheit. Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Gausemeier, Jürgen / Plass, Christoph (2014): Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen, 2.Auflage, München 2014.

Geyer, Alois / Hanke, Michael / Littich, Edith / Nettekoven, Michaela (2015): Grundlagen der Finanzierung – Verstehen - berechnen - entscheiden, 5.Auflage, Wien 2015.

Granig, Peter / Hartlieb, Erich / Lercher, Hans (2014): Innovationsstrategien – Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen, Wiesbaden 2014.

Grundmann, Wolfgang / Heinrichs, Corinna (2017): Fallorientierte Bankbetriebswirtschaft – Mittels bankpraktischer Aufgabenstellungen BBWL verstehen und umsetzen, Wiesbaden 2017.

Hauerding, Monika / Probst, Hans-Jürgen (2006): Finanz- und Liquiditätsplanung – in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2006.

Hess, Harald / Groß, Paul / Reill-Ruppe, Nicole / Roth, Jan (2014): Insolvenzplan, Sanierungsgewinn, Restschuldbefreiung und Verbraucherinsolvenz, 4.Auflage, Heidelberg et al. 2014.

Hohberger, Stefan / Damlachi, Hellmut (2014): Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand, 3.Auflage, Wiesbaden 2014.

Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas C. / Wohlenberg, Holger (2006): Handbuch Unternehmensrestrukturierung, Wiesbaden 2006.

IDW S11 (2015): Beurteilung der Insolvenzureife, IDW Fachnachrichten Nr.4/2015.

IDW S6 (2012): Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, IDW Fachnachrichten Nr.12/2012.

Institut für Handelsforschung Köln: Branchendokumentationen, URL: <https://www.ifhbenchmarking.de/branchendokumentationen/>, 01.09.2017, 15:22 Uhr.

Institut für Mittelstandsforschung (2016): KMU-Definition des IfM Bonn, URL: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, 01.09.2017, 14:54 Uhr.

Institut für Weltwirtschaft Kiel: Konjunktur, URL: <https://www.ifw-kiel.de/wirtschaftspolitik/prognosezentrum/konjunkt/konjunktur-aktuell>, 01.09.2017, 15:17 Uhr.

Klein, Andreas (2009): Kostenmanagement in Krisenzeiten, München 2009.

Kralicek, Peter / Böhmendorfer, Florian / Kralicek Günther (2008): Kennzahlen für Geschäftsführer, 5.Auflage, München 2008.

Kraus, Karl-J / Blatz, Michael / Evertz, Derik (2004): Kompendium der Restrukturierung, Berlin 2004.

Krystek, Ulrich / Mischa, Lentz (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse im Unternehmen, in: Handbuch Krisenmanagement, hrsg. v. Ansgar Thießen, 2.Auflage, Wiesbaden 2014, S.31-53.

Krystek, Ulrich / Moldenhauer, Rald (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart 2007.

Lachnit, Laurenz / Müller, Stefan (2012): Unternehmenscontrolling – Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung, 2. Auflage, Wiesbaden 2012.

Lindner-Lohmann, Doris / Lohmann, Florian / Schirmer, Uwe (2016): Personalmanagement, 3.Auflage, Berlin et al. 2016.

Lintemeier, Klaus (2014): Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen, in: Handbuch Krisenmanagement, hrsg. v. Ansgar Thießen, 2.Auflage, Wiesbaden 2014, S.55-69.

Lippold, Dirk (2015): Marktorientierte Unternehmensplanung – Eine Einführung, Wiesbaden 2015.

Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2.Auflage, Frankfurt am Main, 1986

Ossola-Haring, Claudia (2009): Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung. Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren., München 2009.

Portisch, Wolfgang (2010): Sanierung und Insolvenz aus Bankensicht, 2.Auflage, München 2010.

Portisch, Wolfgang (2012): Firmensanierungen und Insolvenzen effektiv steuern – Ertragssteigerung und Risikominimierung in Banken, Köln 2012.

Portisch, Wolfgang / Shahidi, Kian (2005): Sanierung und Restrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin et al. 2005.

Preißler, Peter R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, Oldenburg 2008.

Rohleder, Bernhard / Schulte, Karl-Sebastian (2017): Digitalisierung des Handwerks, URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2017/03-Maerz/Bitkom-ZDH-Charts-zur-Digitalisierung-des-Handwerks-02-03-2017-final.pdf>, 31.08.2017, 18:34 Uhr.

RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung: RWI Konjunkturberichte, URL: <http://www.rwi-essen.de/publikationen/rwi-konjunkturberichte/>, 01.09.2017, 15:19.

Schmeisser, Wilhelm / Bretz, Michael / Keßler, Jürgen / Krimphove, Dieter (2004): Handbuch Krisen- und Insolvenzmanagement – Wie mittelständische Unternehmen die Wende schaffen, Stuttgart 2004.

Schmidt, Andreas (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht, in: Heymanns Kommentare, hrsg. v. Andreas Schmidt, 5.Auflage, Köln 2015.

Schmidt, Karsten / Uhlenbruck, Wilhelm (2009): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 4.Auflage, Köln 2009.

Schmidt, Malte G. / Gaentzsch, Falk / Pohlmann Norbert (2015): Mobiles Arbeiten & Bring your own device (BYOD). Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Scholl, Wolfgang / Schmelzer, Frank / Kunert, Sebastian / Bedenk, Stephan / Hüttner, Jens / Pullen, Julia / Tirre, Sandra (2014): Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung, Berlin et al. 2014.

Schuh, Günther / Gudergan, Gerhard / Thomassen, Peter / Brenken, Benedikt (2016): Strategisches Management industrieller Dienstleistungen, in: Management industrieller Dienstleistungen – Handbuch Produktion und Management 8, hrsg. v. Günther Schuh, Gerhard Gudergan und Achim Kampker, 2.Auflage, Berlin et al. 2016, S.31-65

Schüler, Jürgen / Schibert, Elena / Rafalkes, Innokentij (2015a): Datenschutz im Handwerk. Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Schüler, Jürgen / Schibert, Elena / Rafalkes, Innokentij (2015b): WLAN-Sicherheit im Handwerk. Dozentenhandbuch., Mainz 2015.

Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation, 6.Auflage, München 2014.

Simon, Robert / Gless, Sven-Erik / Robeck, Andreas (2014): Konzepte und Erfahrungen für Praktiker in Krisenfällen – Restrukturierungen werden anspruchsvoller, Bremen 2014.

Strategyzer AG: The Business Model Canvas, URL: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>, 07.09.2017, 16:15 Uhr.

Thierhoff, Michael / Müller, Renate (2016): Unternehmenssanierung, 2.Auflage, Wiesbaden 2016.

Töpfer, Armin (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement – Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen?, in: Handbuch Krisenmanagement, hrsg. v. Ansgar Thießen, 2.Auflage, Wiesbaden 2014, S.239-270.

Uhlenbruck, Wilhelm in: Gottwald, Peter (2010): Insolvenzrechtshandbuch, 4.Auflage, München 2010.

Vollmuth, Hilmar J. / Zwettler, Robert (2014): Kennzahlen, 2.Auflage, Freiburg 2014.

Wöltje, Jörg (2011): Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 5.Auflage, Freiburg 2011.

Zentralverband des deutschen Handwerks: Konjunkturberichte, URL:  
<https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunkturumfragen/konjunkturberichte/>, 01.09.2017, 15:14 Uhr.

Zentralverband des deutschen Handwerks: Sonderumfragen, URL:  
<https://www.zdh.de/themen/wirtschaft-energie-umwelt/konjunkturumfragen/sonderumfragen/>, 01.09.2017, 15:16 Uhr.