

Krisen meistern - Zahlungsfähigkeit sichern

Begleitbroschüre zur Maßnahmen-Checklisten zur
Stärkung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
und der Liquidität in Handwerksunternehmen

Stand: 31.08.2023

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

© Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten, 2023



Inhaltsverzeichnis

1	Handeln in der Krise	3
2	Rechtliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	4
2.1	Überblick verschaffen - Vorbereitende Maßnahmen	4
3	Rechtliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	5
3.1	Unternehmenskrise und Recht	5
3.2	Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Herstellung der Rechtssicherheit	7
3.3	Kurzfristig wirksame Maßnahmen zur Behebung der Liquiditätskrise	9
3.4	Maßnahmen zur Stärkung es Eigenkapitals	10
3.5	Mittel- und langfristige Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals	10
4	Operative Maßnahmen	12
4.1	Die Top-Maßnahmen	12
4.1.1	Die „Top-Ten“ für Handwerker	12
4.1.2	Die „Top Acht“ für alle Handwerker, die ein Ladengeschäft betreiben	13
4.2	Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände	14
4.3	Reduzierung der Personalkosten	15
4.4	Reduzierung von Sachkosten Position 9 der Checkliste Passt komplett	17
4.5	Steigerung der Erlöse im Laden	17
5	Ein Blick in die Zukunft: nachhaltige Unternehmensentwicklung	19
5.1	Produktivitätsanagement und Controlling einführen	19
5.2	Marketing und Strategie	20
5.3	Standortentscheidungen	22
6	Die Checkliste im Excel-Format	22
7	Nachwort	23
 Impressum		22
Die Verfasser		23

1 Handeln in der Krise

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

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

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

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



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

Warum eine Checkliste?

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

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

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

Unsere Checkliste ist umsetzungsorientiert.

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

Ist eine vorgeschlagene Maßnahme:

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

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

2 Rechtliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

2.1 Überblick verschaffen - Vorbereitende Maßnahmen

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

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

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

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

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

0	Vorbereitende Maßnahmen: Überblick verschaffen
	Maßnahme
0.1	Machen Sie einen Kassensturz: Welche liquide Mittel (Kasse, Kontokorrent, Schecks, Festgeldkonten usw.) stehen zur Verfügung
0.2	Verschaffen Sie sich einen Überblick über offene Zahlungen mit Fälligkeitstermin und Ihre offene Forderungen
0.3	Erstellen Sie einen Finanzplan für die nächsten Monate (Planung der Kosten und Erlöse, daraus abgeleitete Liquiditätsplanung mit regelmäßigen Zahlungsverpflichtungen und sonstigen Ein- und Auszahlungen) - passende Vorlagen erhalten Sie von Ihren Verbands- und Handwerkskammerberatern und -beraterinnen
0.4	Festlegung von Ausgabenprioritäten (Sozialversicherungsträger und Finanzamt vor Lieferanten!)
0.5	Überprüfung wer für das Unternehmen Geld ausgeben darf - eventuell Ausgabenstopp verhängen bzw. Genehmigung durch die Geschäftsführung
0.6	Bei mehreren Geschäftskonten: Zur Vermeidung von Rücklastschriften - Disposition der Zahlungsein- und -ausgänge



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

3 Rechtliche und Finanzwirtschaftliche Maßnahmen

3.1 Unternehmenskrise und Recht

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

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

Nach gesetzlichen Regelungen gibt es folgende Insolvenzgründe:

1. Zahlungsunfähigkeit

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

2. Drohende Zahlungsunfähigkeit

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

3. Überschuldung

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

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

1. Juristische Personen

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

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

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

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

2. Personengesellschaften / Einzelunternehmen

Für Personengesellschaften wie z.B.

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

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

Strafrechtliche Folgen bei Insolvenzverschleppung

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

- nicht oder nicht rechtzeitig
oder
- nicht richtig

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

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

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

Sie riskieren damit im Insolvenzfall eine mögliche Restschuldbefreiung!.

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

Den Nachweis, dass die Zahlungsunfähigkeit nicht eintritt, müssen Kapitalgesellschaften über einen sogenannten „Liquiditätsstatus“ erbringen, der nachweist, dass 90 % der fälligen (und voraussichtlich fälligen Zahlungen) sowohl in den nächsten drei Wochen als auch für die kommenden drei Monate geleistet werden können.



Das **AKBiS-Liquiditätstool** erleichtert Ihnen die Erstellung und ist erhältlich über Ihren Verband oder Ihre Handwerkskammer.

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

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

Wichtiger Hinweis:



Umsatzsteuer und Sozialversicherungsabgaben führen Sie „im öffentlichen Auftrag“ ab. Dies sind Zahlungen, die immer zuerst abgeführt werden müssen. Die Sozialversicherungsträger sind verpflichtet, einen Insolvenzantrag zu stellen, wenn die Rückstände 3 Monate überschreiten.

3.2 Sofortmaßnahmen zur Unternehmenssicherung und Herstellung der Rechtssicherheit

In der Krise empfiehlt sich eine offene Kommunikation mit allen Beteiligten.

Der erste Weg sollte immer zur Hausbank gehen. Diese hat ein Eigeninteresse, dass ihr Engagement ordentlich abgewickelt wird. Eine Insolvenz ist ein Störfaktor.

Voraussetzung ist natürlich, dass Sie darstellen können, wie Sie die Situation korrigieren werden. Eine Liste mit geplanten Maßnahmen ist Pflicht. Eine finanzwirtschaftliche Neuplanung beziffert, in welchem Umfang Sie Unterstützung brauchen.

Bestehen Verbindlichkeiten bei Finanzamt und Sozialversicherungsträgern müssen Tilgungsvereinbarungen getroffen werden.

Solche Vereinbarungen sollten mit allen Gläubigern getroffen werden und bei Lohnrückstand auch mit den Mitarbeitern.

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



Zu der Vereinbarung mit den Krankenkassen: Sie sollten bei Zahlungen angeben, welcher Zeitraum damit genau getilgt wird. Begleichen Sie immer zuerst die älteste Rechnung. Sonst besteht die Gefahr, dass Zahlungen aktuellen Perioden zugeordnet werden, aber die „alten“ Positionen bestehen bleiben und die Verpflichtung zur Insolvenzanmeldung eintritt.

Zur Vermeidung einer Straftat nach StGB 266 a) (Geschäftsführungshaftung) tilgen Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, UG) bevorzugt in dieser Reihenfolge:

- Bei Teilzahlungen zunächst denn Arbeitnehmeranteil der Sozialversicherungsbeiträge
- Danach die Beiträge des Arbeitgebers
- Säumniszuschläge
- Stundungszinsen

Bei Tilgungsvereinbarungen zur Vermeidung von Missverständnissen.

- ob die Zahlung eine Tilgung ist oder einer

- laufenden Periode zuzurechnen ist.

So stellen Sie sicher, dass Tilgungszahlungen tatsächlich als Tilgung erfasst werden. Würden die Tilgungszahlungen als laufende Zahlungen verbucht, riskieren Sie, dass die Altschulden auf über 2 Monate anwachsen.

Zur Vermeidung eventueller Pfändungen auf ihrem Konto sollten Sie bei Mahnungen der Krankenkassen oder des Finanzamtes sofort reagieren.

3.3 Kurzfristig wirksame Maßnahmen zur Behebung der Liquiditätskrise

2	Behebung der Liquiditätskrise - kurzfristig umsetzbar
Spalte1	Maßnahme
2.1	Private Lebensversicherungen beitragsfrei stellen lassen bzw. die Versicherungssumme und damit die Beiträge reduzieren
2.2	Kontokorrentrahmen erhöhen
2.3	Kapitallebensversicherungen verkaufen oder beleihen
2.4	En-bloc-Verkauf von Teilen des Materialbestandes (z.B. an Kollegen)
2.5	Retouren / Rückkauf mit Lieferanten vereinbaren
2.6	Verkauf fertiger Erzeugnisse (mittels Rabattaktionen oder befristete Sonderkonditionen gerade bei Verfallware
2.7	Forderungen verkaufen (Factoring)
2.8	Bitten Sie ihre Kunden um die Bezahlung von offenen Rechnungen
2.9	Verkürzen Sie die Zahlungsziele bei Forderungen
2.10	Vorkasse von Kunden erbitten / fordern
2.11	Verhandlung mit Leasinggebern über befristete Aussetzung von Leasingraten bzw. Reduzierung
2.12	Verkauf nicht benötigten Anlagevermögens (insbesondere Fahrzeuge, Maschinen mit geringem Auslastungsgrad) und von Finanzanlagen (Festgeld, Wertpapiere etc.)
2.13	Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken
2.14	Verhandeln Sie mit Ihrer Bank über eine befristete Tilgungsaussetzung bei Darlehen.
2.15	Realisierung von Sicherheitenreserven durch freihändigen Verkauf von betrieblichen oder privaten Immobilien, die für betriebliche Kredite haften
2.16	Einkommensteuererklärung fertig stellen (bei Verlusten) und beim Finanzamt einreichen zum Zwecke der Steuerrückerstattung
2.17	Nutzen Sie, wenn möglich, bei Zahlungen das angebotene Skonto aus
2.18	Bieten Sie bei Angeboten keine Rabatte und Skonti an
2.19	Verkürzen Sie die Zahlungsziele bei Forderungen
2.20	Ansprüche, Zahlungen, Unterhaltungspflichten bzgl. Geschiedenen oder getrenntlebenden Partner und Kinder angemessen reduzieren

3.4 Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals

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

3	Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals
	Maßnahme
3.1	Optimieren Sie Ihre finanzielle Situation durch Privateinlagen (private Reserven)
3.2	Fordern Sie ausstehende Einlagen von Mitgesellschaftern ein
3.3	Fordern Sie an Gesellschafter gewährte Darlehen zurück
3.4	Stellen Sie Ihrem Unternehmen Gesellschafterdarlehen zur Verfügung
3.5	Reduzieren Sie Privatentnahmen (Lebenshaltungskosten) im Rahmen des Möglichen
3.6	Suchen Sie neue Gesellschafter, die Einlagen bringen
3.7	Kapitaleinlagen, z. B. auch von Förderbanken / Risikokapitalgesellschaften / Ausgabe von Genussscheinen / Mikrodarlehen
3.8	Kapitalgesellschaften: Überführen Sie private Vermögensanlagen, insbesondere (durch Unternehmensdarlehen belastete) Immobilien, in das Unternehmensvermögen

3.5 Mittel- und langfristige Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals

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

Beteiligungsgesellschaften und private Investoren (sogenannte „Family Offices“) haben in den letzten Jahren auch den Mittelstand entdeckt.

4	Mittel- und langfristige Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals
	Maßnahme
4.1	Nehmen Sie Kredite bei Verwandten oder Bekannten auf (Privatdarlehen)
4.2	Schulden Sie kurzfristige Verbindlichkeiten (z. B. Kontokorrent) in langfristige Darlehen um
4.3	Beantragung von Überbrückungs- und Sanierungsdarlehen
4.4	Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)
4.5	Verhandeln Sie mit Ihrer Hausbank über verlängerte Darlehenslaufzeiten und damit niedrigerer Tilgungen
4.6	Sicherungsübereignung von Maschinen und Anlagen, Forderungen, Material
4.7	Nutzen Sie geförderte Darlehen für die Unternehmenskrise
4.8	Einsatz öffentlicher Förderprogramme (Darlehen mit Haftungsfreistellung)
4.9	Kreditausweitung durch Ausfallbürgschaften von Bürgschaftsbanken
4.10	Bieten Sie Ihren Kunden die Aufnahme von Mikrodarlehen an (verzinst oder gegen vergünstigte Leistungen)
4.11	Beteiligen Sie ihre Mitarbeiter am Unternehmen (Umwandlung von Lohn und Gehalt in Anteile; Umwandlung in eine Genossenschaft, ...)
4.12	Sale-lease-back von Betriebsimmobilie bzw. größeren Maschinen
4.13	Rangrücktritt von Gesellschaftern, Banken oder Lieferanten
4.14	partiellen oder vollständigen Forderungsverzicht der Gläubiger
4.15	freie dingliche Sicherheiten nutzen für Darlehen (Grundstücke, Gebäude)

4 Operative Maßnahmen

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

4.1 Die Top-Maßnahmen

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

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



Einige der aufgeführten Maßnahmen erfordern spezielles Wissen und Erfahrung. Diese Veröffentlichung ist auch nicht der Rahmen, um diese im Detail zu beschreiben.

Sie finden passende Ansprechpartner bei Ihren Handwerkskammern und Verbänden.

4.1.1 Die „Top-Ten“ für Handwerker

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

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

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

Ein Wort sei der Veranstaltung von Events gewidmet. Die Vorbereitung ist mit Aufwand verbunden, aber dafür dürfen kurzfristige Umsatzsteigerungen von bis zu 30 % erwartet werden. Der Effekt hält meist ein paar Wochen an und verklingt dann wieder. Der Jahresablauf bietet genügend Möglichkeiten für weitere Events.

Weit verbreitet im Bäckerhandwerk ist die Ansicht, dass am Abend A-Artikel mit günstigen Herstellkosten angeboten werden sollten, um den Retourenwert gering zu halten. Allerdings wird der späte Kunde auch zu einem teuren Brot greifen, bevor er ohne nach Hause geht. Wollen Sie Ihren Cash Flow optimieren, gilt es also am Abend eher wertige Artikel anzubieten. Die etwas höheren Herstellkosten werden durch den deutlich höheren Verkaufspreis mehr als kompensiert.

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

4.2 Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände

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

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

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

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

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

7	Optimierung Materialverbrauch und Lagerbestände
	Maßnahme
7.1	Feststellung der jährlichen Verbrauchsmengen an A-Materialien und Einholung entsprechender Angebote / Preisverhandlungen mit Lieferanten führen
7.2	Einführung von Materialentnahmescheinen
7.3	Materialausgabe nur von vertrauenswürdiger Person / Maßnahmen gegen Personaldiebstahl ergreifen
7.4	Retourenkontrolle und entsprechende Korrekturen hinsichtlich Stückzahlen und Produkt
7.5	Überprüfung und Reorganisation des Bestellwesens
7.6	Reduktion oder eine Erhöhung der Anzahl an Lieferanten
7.7	Sonderverkaufsaktionen für Überbestände durchführen
7.8	Bestandscontrolling einführen (Ziel: Engpässe und Ausfälle vermeiden)
7.9	ABC-Analyse durchführen: Ermitteln Sie in welchem prozentualen Umfang einzelne Produkte zum Umsatz beitragen bzw. welche Produkte in welchem Umfang gelagert werden müssen. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen Produkte. In der Regel lassen sich hilfreiche Strategien für eine bessere Lagerverwaltung ableiten.
7.10	XYZ-Analyse: Ermitteln Sie, ob Umsätze und Lagerabgänge regelmäßig und damit planbar stattfinden. Leiten Sie für wichtige Produkte Sicherheitsbestände in Abhängigkeit des gewünschten Servicegrades ab.
7.11	Konsignationslager beim Lieferanten
7.12	Konditionen mit den Lieferanten regelmäßig verhandeln.
7.13	Einsatz von Substitutionsmaterialien (Anpassung Rezepturen, Stücklisten etc.)
7.14	Outsourcing prüfen (Make or buy-Decision)
7.15	Maßnahmen zur Reduzierung von Ausschuss einführen

4.3 Reduzierung der Personalkosten

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



Maßnahmen, die zur Reduzierung der Personalkosten führen werden gleichermaßen eingesetzt, um den Durchsatz zu erhöhen.

8	Reduzierung der Personalkosten
	Maßnahme
8.1	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
8.2	Abbau der Administration durch Reduzierung von Verwaltungspersonal und Outsourcing (z.B. Buchführung über Steuerberater)
8.3	Prüfung des Auslastungsgrades der letzten Monate und der voraussichtlichen Auslastung in den kommenden Monaten anhand der Auftragslage und Anpassung der produktiven Mitarbeiter an die Auftragslage
8.4	Beantragung von Kurzarbeit bei fehlender Auslastung (eventuell prüfen, ob Teilbereiche nicht ausgelastet sind)
8.5	Aussprechen von betriebsbedingten Kündigungen bei fehlender Auslastung
8.6	Arbeitszeitflexibilisierung, z.B. Einführung von Jahresarbeitszeitkonten (Vermeidung der Auszahlung von Überstunden)
8.7	Verlagerung einfacherer Arbeiten (z.B. Fuhrpark, Reinigung) an Rentner, 450 Euro Kräfte usw.
8.8	Rationalisierung durch maschinelle Investition
8.9	Rationalisierung durch bessere Ausstattung der Mitarbeiter mit Betriebsmitteln, Werkzeugen etc.
8.10	Einführung einer Arbeitsvorbereitung
8.11	Regelmäßige Lage- bzw. Auftragsbesprechungen mit den Mitarbeitern
8.12	Mitarbeiterzeiterfassung und auftragsbezogene Arbeitszeiterfassung mit regelmäßiger Zwischen- und Nachkalkulation
8.13	Pauschale Vergütung von Fahrzeiten zu und von der Baustelle, Arbeitszeit beginnt an der Baustelle
8.14	Fahrzeiten zur Baustelle planen und optimieren (Materialeinkäufe während der Anfahrt vermeiden)
8.15	Einhaltung der Pausenzeiten kontrollieren
8.16	Temporäre Kürzung freiwilliger Leistungen oder auch von Lohn- und Gehaltszahlungen
8.17	Überstunden abbauen / Überstundenkontrollsystem einführen
8.18	Vereinbarung freiwilliger Mehrarbeit der Mitarbeiter
8.19	Überlassung von Mitarbeitern an andere Betriebe
8.20	Vertreterregelung im Krankheitsfall festlegen
8.21	Optimierung Arbeitsprozesse: Gleichmäßige Arbeitsauslastung, -belastung,
8.22	Überprüfen der Reisekosten
8.23	Kosten für Firmenwägen reduzieren
8.24	Leistungs- und Informationsträger durch Anreizsysteme im Unternehmen zu halten
8.25	Frühruhestands- oder Altersteilzeitregelungen
8.26	Erstellung einer Personal-Qualifizierungsmatrix (Überblick über Arbeitsschritte und Kompetenzen; dient zur Ermittlung von Schulungsmaßnahmen; Basis für Personalentscheidungen)

4.4 Reduzierung von Sachkosten Position 9 der Checkliste Passt komplett

Eine Liste bewährter Praktiker-Tipps:

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

4.5 Steigerung der Erlöse im Laden

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

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

Dennoch kann eine zeitlich begrenzte Einführung in der Krise Sinn machen, um zusätzliche Liquidität zu generieren, wenn dadurch mehr Umsatz erzielt wird. Die Gefahr ist, dass man

Kunden, die bereit wären, den normalen Preis zu zahlen, in die Happy Hour zieht und damit Gewinn verliert.

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

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

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

5 Ein Blick in die Zukunft: nachhaltige Unternehmensentwicklung

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

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

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

5.1 Produktivitätsmanagement und Controlling einführen



In der Industrie ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) heute Standard. Im Handwerk noch nicht so sehr - und doch werden hier Methoden angeboten, die einfach umsetzbar sind und ein großen (oft dramatischen) **Verbesserungen in den Arbeitsabläufen** führen, verbunden mit hohen **Kosteneinsparungen** und das **Arbeitsklima** insgesamt sehr positiv beeinflussen.

Allerdings braucht es Zeit und ein wenig Geduld, da man die Mitarbeiter in den Prozess einbinden muss. Belohnt wird man mit effizienteren Arbeitsabläufen und motivierten Mitarbeitern.

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

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

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

11	Produktivitätsmanagement und Controlling
	Maßnahme
11.1	Erstellung einer Aktivitätenliste mit Ausweis produktiver und nicht produktiver Tätigkeiten.
11.2	Personal-Qualifikationsmatrix für Arbeitsbereiche erstellen
11.3	Materialflusspläne mit Mengen und Durchlaufzeiten erstellen; Prüfung auf Ungleichgewichte
11.4	"Brown Paper" - Darstellung des Informationsflusses in Unternehmen; Auslöser von Aktivitäten; Mengen und Frequenzen für Artikel
11.5	Einführung eines Aktionsplansystems
11.6	Überprüfung der Qualität der vorhandenen Planungswerkzeuge und -techniken; gegebenfalls ergänzen und / oder verbessern
11.7	Arbeitsvorbereitung einführen (Checklisten für benötigte Werkzeuge und Materialien, Checkliste Ausstattung Fahrzeug)
11.8	Mitarbeiter Soll-Vorgaben für die Leistungserbringung kommunizieren und Leistungserbringung dokumentieren (Tagespläne und -berichte)
11.9	Erstellung eines "Arbeitsvorrats": Liste von unterstützenden Tätigkeiten, die nicht direkt produktiv sind (Reinigungstätigkeiten, Wartung etc.)
11.10	Produktivitätskennzahlen nutzen
11.11	Praktikermethoden des Kaizen (KVP) einführen: Vermeidung von Verschwendung und gut organisierte Arbeitsabläufe
11.12	Aufbau eines einfachen Controlling-Systems zur Steuerung mit Leistungs-Kennzahlen (Ausbaugewerke z.B. mit Wertschöpfung je prod. Stunde)
11.13	Überführen Sie die Finanzplanung in eine monatliche rollierende Planung
11.14	Einführung eines konsequenten Mahnwesen

5.2 Marketing und Strategie

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

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

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

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

12	Marketing und Strategie
	Maßnahme
12.1	Überprüfung der Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der betrieblichen Wertangebote (Merkblatt "Business Model Canvas"), Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
12.2	Zielgruppenanalyse: Kundenpersonas definieren (Merkblatt: Kundenpersonas)
12.3	Entwickeln Sie basierend auf Wertangebote und Zielgruppen ein Unternehmensleitbild
12.4	Überprüfen Sie Ihre Marketing- und Werbeausgaben darauf, ob die oben gesetzte Ziele damit erreicht werden können
12.5	Prüfen Sie, ob Online-Marketing-Strategien für Sie nützlich sein können
12.6	Prüfen Sie, welche Möglichkeiten Ihnen die Informationstechnologie gibt, um Prozessabläufe effizienter zu gestalten und besser zu überwachen (Kundenbestellungen per Web-Apps, Software für Kommunikation Informationsaustausch mit Filialen)
12.7	Überprüfen Sie Ihre Kalkulation für zukünftige Angebote: wurde ein ausreichender Unternehmerlohn und ein angemessener Gewinn einkalkuliert

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

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

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

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

5.3 Standortentscheidungen

Wenn wir über „Zukunftsthemen“ sprechen, dürfen Überlegungen zu Standortentscheidungen nicht fehlen.

13	Standortentscheidungen
	Maßnahme
13.1	Ungenutzte Flächen und Grundstücke verkaufen oder verpachten
13.2	Ungenutzte Geschäftsräume neu vermieten
13.3	Stilllegung oder Teilstilllegung von Geschäftseinheiten / Standorten
13.4	Verlagerung, Erweiterung oder Verkleinerung
13.5	Transportkosten senken durch optimiertes Logistikkonzept
13.6	alternative Energieversorgung für Standorte einführen
13.8	Kundenservice und Kundendienst anpassen (zentral oder dezentraler Kundensupport)
13.9	Auslastungsquoten von Mitarbeitern und Maschinen pro Standort ermitteln und bedarfsgerechte Änderungen vornehmen
13.10	Nutzung der Möglichkeiten durch Subventionen und Fördermittel, wie z.B. Wirtschaftsförderung

6 Die Checkliste im Excel-Format

Zum schnellen Bearbeiten finden Sie hier: www.ak-bis.de

7 Nachwort

Diese Checkliste wurde ursprünglich im Nachklang der „1. Welle“ der Corona-Krise 2020 als Hilfestellung für unsere Handwerksbetriebe erarbeitet und in 2023 überarbeitet und ergänzt.

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

Vor Allem: Geben Sie nicht (zu früh) auf!

Impressum

Verantwortlich für den Inhalt ist

Arbeitskreis Betriebe in Schwierigkeiten (AKBiS),

im Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.

www.ak-bis.de Email: info@ak-bis.de

Ansprechpartner im ZDH:

Herr Rolf Papenfuß, Leiter Referat Unternehmensführung

Mohrenstraße 20-21
10117 Berlin

Tel. 030-206 19-323

Email: papenfuss@zdh.de

Koordination des Arbeitskreises

Olaf Kittel

Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main

kittel@hwk-rhein-main.de

Steffen Wiesenberg

Handwerkskammer Kassel

steffen.wiesenberg@hwk-kassel.de

Diese Checkliste wurde erarbeitet von:

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

Carsten Bonß HWK Südthüringen
Birgit Hemsing HWK Düsseldorf
Stefan Eder HWK Ostwestfalen-Lippe
Frank Flesch HWK Pfalz
Dr. Tobias Beibl LFI München

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

Michael Wiese, Michael Pfister, HWK Würzburg, Dr. Dirk Haid, HWK f. Oberfranken, Jan Gerdts, HWK Lübeck, Dr. Kerstin Loth, HWK Dresden, Matthias Schauer, FV Elektro- und Informationstechnik Hessen / RLP



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages