



**InsoPrevent**

Unternehmenssicherung für alle



# UNTERNEHMEN SICHERN IN NUR 7 SCHRITTEN

Praxistipps - Finanzierungsinstrumente -  
Zieldefinition - Maßnahmenplan

inkl.  
3-Wochen-  
Finanzplan

# LASSEN SIE UNS REDEN

Eine Unternehmenskrise zu meistern ist nicht einfach - wir sprechen aus langjähriger, beruflicher Erfahrung. Wir wünschen Ihnen, dass Sie eine Krise in Ihrem Unternehmen zeitnah erkennen und diese als Chance annehmen.

## **Bernhard Niemann** Geschäftsführer und Krisenberater

Wir von InsoPrevent wollen, dass Sie aus einer Krise gestärkt herausgehen. Auf den nächsten Seiten, haben wir für Sie relevante Informationen zur Unternehmenssicherung übersichtlich und anwendbar aufbereitet.

Die Sicherung eines Unternehmens ist eine komplexe Angelegenheit, die mitunter einem hohen Handlungsdruck bei niedrigem Handlungsspielraum unterliegt.

Die einzelnen Phasen sind ähnlich denen einer klassischen Beratungssituation, bestehend aus: **1) Vorklärung, 2) Analyse, 3) Strategieerarbeitung, 4) Konzeptentwicklung und 5) Implementierung.**

**„Wer sich radikal auf die Krise einstellt, ist auch besser für die Zeit danach gerüstet.“**

Die Unterschiede zwischen einer bspw. klassischen Geschäftsmodellentwicklung und einer Restrukturierung, als Maßnahme zur Unternehmenssicherung, liegen in dem überwiegend parallelen Arbeiten in den einzelnen Phasen sowie den zeitkritischen Rahmenbedingungen, die ein hohes Tempo erfordern.



Es werden nicht nur einzelne Themenfelder durchleuchtet, sondern es erfolgt eine Gesamtsicht auf das Unternehmen. Der Grund liegt in der frühzeitigen Anwendung von drohenden Risiken für das Unternehmen. Es gilt in kürzester Zeit ein tragfähiges Geschäftsmodell aufzubauen und dieses auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen von Maßnahmen zur Unternehmenssicherung ist die nachvollziehbare und gezielte Kommunikation mit allen Stakeholdern, wie Banken, Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden.

### **Haftungsausschluss**

Bitte berücksichtigen Sie, dass jegliche Information in diesem E-Book allein der allgemeinen Information dient; sie stellt insbesondere keine Rechts- oder Steuerberatung dar. Eine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit wird nicht übernommen. Eine Haftung für Aktualität, Vollständigkeit oder Qualität ist ausgeschlossen.



## Schritt 1: FESTSTELLUNG DES KRISENSTADIUMS

Die **Krisenfrüherkennung** erfolgt anhand von harten und weichen Faktoren. Zu den harten Faktoren gehören Unternehmenskennzahlen und Jahresabschlussinformationen.

Weiche Faktoren richten sich hingegen nach den Informationen und Beobachtungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Zur **Feststellung des Krisenstadiums**, werden fünf Bereiche des Unternehmens betrachtet und die für diese Bereiche typischen Symptome erfasst.

**Management/Führung/Organisation:** u.a. Entscheidungsschwäche auf Führungsebene / ansteigende Fluktuation; insbesondere Leistungsträger verlassen das Unternehmen / Nachlässiges Führungsverhalten und/oder patriarchischer Führungsstil

**Absatzmarkt:** u.a. sinkende Auftragsgänge bei Verlust von Marktanteilen / Folgeaufträge werden vom Kunden an Wettbewerber / Reklamationen nehmen aufgrund von Qualitätsproblemen zu / Gewährung hoher Skontoabzüge bei frühzeitiger Zahlung durch den Kunden

**„Nutzen Sie zum Krisen-Check das Krisenbarometer von InsoPrevent (<https://insoprevent.de/krisenbarometer>) und erhalten Sie mögliche relevante Maßnahmen zur Krisenbehebung.“**

**Beschaffungsmarkt:** u.a. eingeräumte Zahlungsziele der Lieferanten werden überschritten / Lieferanten liefern zögerlich (Lieferstockung) / Mahnungen häufen sich, es wird allgemein schneller gemahnt / Zahlungsziele werden reduziert, Lieferantenkreditlinien gekürzt

**Finanzierungsbereich:** u.a. die Vorlage von Jahresabschlüssen und sonstigen Finanzauswertungen verzögert sich / Kreditlinien werden überzogen / Kreditlinien werden gekürzt oder fällig gestellt / neue Kredit- und oder Kapitalgeber werden gesucht

**Leistungswirtschaftlicher Bereich:** u.a. Unterauslastung der Maschinen und Anlagen / Investitionen werden zurückgestellt / notwendige Reparaturen und Wartungen werden verschoben / Bestände steigen an, der Lagerumschlag wird schlechter



## Schritt 2: FESTSTELLUNG DES LIQUIDITÄTSSTATUS

Krisenzeiten sind **außergewöhnliche Zeiten**, in denen **außergewöhnliche Schritte** unternommen werden müssen. Je nach aktuellem Krisenstadium ist mehr oder weniger schnelles Handeln erforderlich.

Für Geschäftsführer\*innen ist das kein einfaches Unterfangen, sie müssen den Totalabsturz mit akuten Eingriffen verhindern. Zugleich dürfen sie aber nicht überreagieren, sondern sollten Wachstumskraft für eine Erholung behalten.

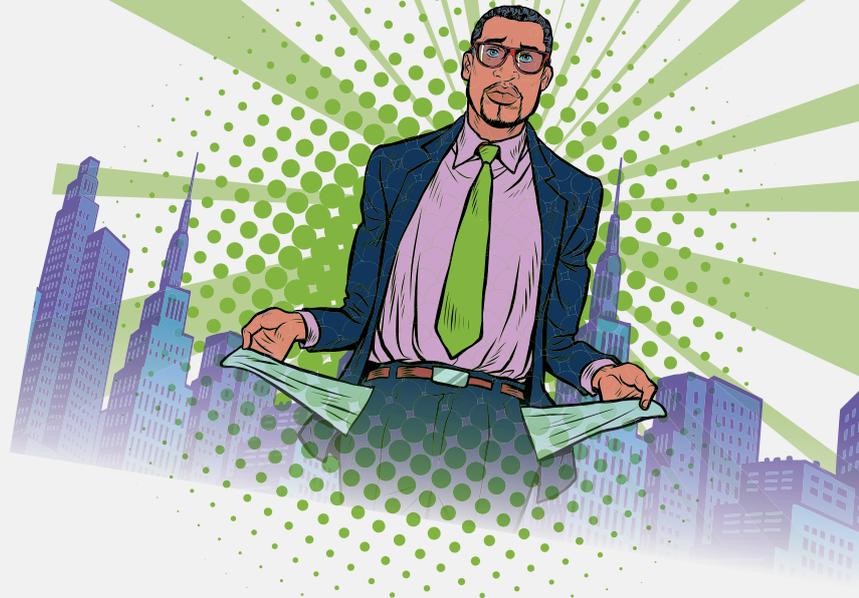
### Flüssig bleiben

Liquiditätssicherung steht für die Unternehmen in der Krise an erster Stelle. Denn man sagt: Man verdurstet schneller, als man verhungert.

Vor allem wichtig: **Schnell Kosten senken**. Deswegen tun Unternehmer\*innen gut daran schnellstens an allen Stellschrauben zur **Liquiditätssicherung** zu drehen. Zunächst sollten sie sich **Transparenz über die Cash-Lage** in der Firma verschaffen und verschiedene Szenarien für den Cashflow in den nächsten Wochen

**„An einer Cash-Transparenz mangelt es vielerorts, sie ist aber der Schlüssel zum Überleben in Zeiten von Krisen.“**

Ein erster Schritt ist die Feststellung des stichtagsbezogenen Finanzstatus.



Finanz-/ Liquiditätsstatus zum Stichtag		tt.mm.jjjj	
Variante	Bsp.	IST	
	Stichtag t-0	Stichtag t-0	
	in TEUR	in TEUR	
<b>I. Liquide Mittel</b>			
1. Kasse	5	0	
2. Bankguthaben	55	0	
3. Schecks	0	0	
4. Sofort veräßerbare Wertpapiere	0	0	
5. Nicht ausgeschöpfte Kreditlinien	0	0	
<b>Summe liquide Mittel</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	
<b>II. Fällige Verbindlichkeiten</b>			
1. Fällige Kreditoren (Verbindlichkeiten aus LuL)	20	0	
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	0	
3. Lohn- und Gehaltszahlungen	20	0	
4. Umsatzsteuerverbindlichkeiten	10	0	
5. sonstige fällige Verbindlichkeiten	5	0	
<b>Summe fällige Verbindlichkeiten</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	
<b>Überdeckung / Unterdeckung (-) in TEUR</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	
<b>Überdeckung / Unterdeckung (-) in %</b>	<b>9</b>	<b>#DIV/0!</b>	

Abb.1 Vorlage – Feststellung stichtagsbezogener Finanzstatus





# FESTSTELLUNG DES LIQUIDITÄTSSTATUS

Der Kalkulator "Finanz-/Liquiditätsstatus" dient der **Früherkennung von Krisen**. Der stichtagsbezogenen Finanzstatus ist die Differenz aus „Summe liquide Mittel“ minus „Summe fällige Verbindlichkeiten“. In der Beispielrechnung beträgt die Differenz + 5.000 EUR. Es liegt eine Überdeckung von 9% vor, d.h. das Unternehmen ist zahlungsfähig.

Der erste Schritt zur **Prüfung auf Zahlungsunfähigkeit** ist die Beantwortung der Frage:

**Besteht** zum Betrachtungszeitpunkt eine **Liquiditätslücke (IST)**?

## Auswertung

- ✓ Überdeckung (+) = **zahlungsfähig**, keine weitere Prüfung
- \* Unterdeckung (-) = Erweiterung des Betrachtungszeitraums auf 3 Wochen (3-Wochen-Finanzplanung)

## Anmerkungen

1. Fällig ist eine Verbindlichkeit, wenn ein Gläubiger die Zahlung rechtlich verlangen kann.
2. Gestundete Verbindlichkeiten werden nicht in den Finanzstatus aufgenommen.
3. Liquide Mittel sind tatsächlich am Stichtag vorhanden. Kurzfristig, zukünftig verfügbare Mittel (bspw. erwartete Kundenzahlungen) sind nicht im Finanzstatus zu erfassen.



## Schritt 3: 3-WOCHEN FINANZPLANUNG

Besteht zum Betrachtungszeitpunkt des stichtagsbezogenen Finanzstatus eine **Liquiditätslücke** (Unterdeckung), wird der **Betrachtungszeitraum auf 3 Wochen** erweitert. Es ist zu prüfen ob nur eine Zahlungsstockung oder bereits die Zahlungsunfähigkeit vorliegt.

**„Zahlungsunfähig im Sinne von §17 InsO ist regelmäßig, wer nicht innerhalb von drei Wochen mehr als 90 % seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten zahlen kann.“**

Die 3-Wochen-Finanzplanung beantwortete die Frage:  
Kann die Liquiditätslücke innerhalb von 3 Wochen geschlossen werden?

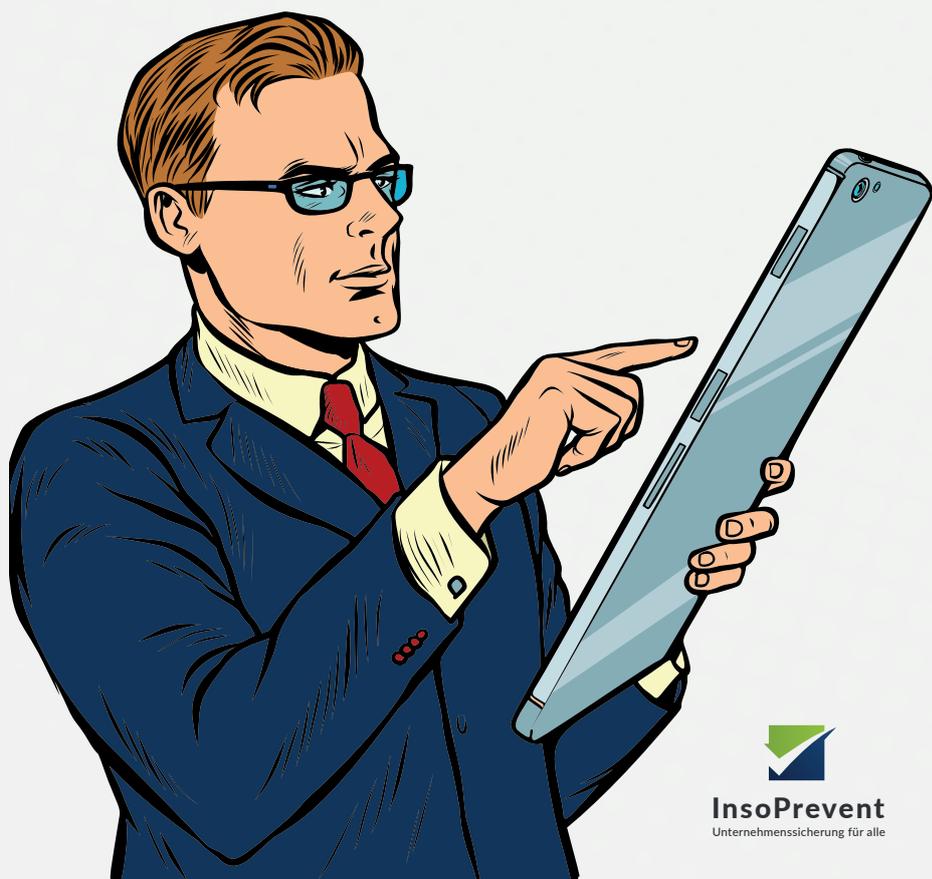
Sie basiert auf den realistisch zu erwartenden zukünftigen Einzahlungen und Auszahlungen zuzüglich dem Zahlungsmittelbestand zum Beurteilungszeitraum. Bei den Einzahlungen sind nur einbringliche Forderungen zu berücksichtigen, d.h. nur jene die unbestritten sind.

Kann die **Liquiditätslücke nach 3 Wochen vollständig geschlossen** werden, liegt lediglich eine **Zahlungsstockung** vor. Es erfolgt keine weitere Prüfung.

### Erweiterung des Betrachtungszeitraums

Ist die Schließung der Liquiditätslücke nicht möglich, wird der Betrachtungszeitraum auf 3 - 6 Monate erweitert. Beträgt sie nach 3 Wochen unter 10 % und kann im erweiterten Betrachtungszeitraum nahezu vollständig geschlossen werden, liegt eine Zahlungsstockung vor.

Bleibt die **Liquiditätslücke dauerhaft** -auch unter 10 %- oder vergrößert sie sich, liegt Zahlungsunfähigkeit vor. Es besteht für Kapitalgesellschaften (bspw. UG haftungsbeschränkt, GmbH, AG) und gleichgestellte Personengesellschaften (bspw. GmbH & Co. KG) die **Insolvenzantragspflicht**.



# 3-WOCHEN FINANZPLAN



Finanzplan (in Anleitung an IDW PS 800) der xy GmbH	Stichtag	Wochen			Summe
	t-0	1	2	3	
		t-7	t-14	t-21	
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>I. Einzahlungen</b>					
<b>1. Einzahlungen aus If d. Geschäftsbetrieb</b>		0	0	0	0
fällige Debitoren (eindringliche Forderungen)	0	0	0	0	0
aus Ifd. Geschäftsbetrieb (realisierte Umsätze-wahrscheinlich)		0	0	0	0
<b>2. Einzahlungen aus Desinvestitionen</b>		0	0	0	0
Anlagenverkäufe		0	0	0	0
Auflösung von Finanzinvestitionen		0	0	0	0
<b>3. Einzahlungen aus Finanzerträgen</b>		0	0	0	0
Zinserträge		0	0	0	0
Beteiligungserträge		0	0	0	0
<b>I. Summe Einzahlungen</b>		0	0	0	0
<b>II. Auszahlungen</b>					
<b>1. Auszahlungen für lafd. Geschäftsbetrieb</b>		0	0	0	0
Fällige Kreditoren (Verbindlichkeiten)		0	0	0	0
Für Ifd. Geschäftsbetrieb (Personal, Material, Mieten etc.)		0	0	0	0
<b>2. Auszahlungen für Investitionen</b>		0	0	0	0
Sachinvestitionen (techn. Anlagen, Maschinen, Fahrzeuge etc.)		0	0	0	0
Finanzinvestitionen (Aktien, Beteiligungen etc.)		0	0	0	0
<b>3. Auszahlungen im Rahmen des Finanzverkehrs</b>		0	0	0	0
Kredittilgung		0	0	0	0
Eigenkapitalminderung (bspw. Privatentnahmen)		0	0	0	0
Zinsen		0	0	0	0
<b>II. Summe Auszahlungen</b>		0	0	0	0
<b>III. Ermittlung der Über- bzw. Unterdeckung</b>					
I./././. (Einzahlungen ./././.)		0	0	0	0
+ Zahlungsmittelbestand im Beurteilungszeitraum		0	0	0	0
<b>III. Summe Über- bzw. Unterdeckung</b>		0	0	0	0
<b>IV. Ausgleichs- und Anpassungsmaßnahmen</b>					
<b>1. Bei Unterdeckung (Einzahlungen)</b>		0	0	0	0
Kreditaufnahme		0	0	0	0
Eigenkapitalerhöhung		0	0	0	0
Rückführung gewährter Darlehen		0	0	0	0
Zusätzliche Desinvestitionen		0	0	0	0
<b>2. Bei Überdeckung (Auszahlungen)</b>		0	0	0	0
Kreditrückführung		0	0	0	0
Anlage in liquiden Mitteln		0	0	0	0
<b>IV. Summe Ausgleichs- und Anpassungsmaßnahmen</b>		0	0	0	0
<b>V. Zahlungsmittelbestand am Periodenende unter Berücksichtigung der Ausgleichs- und Anpassungsmaßnahmen (II. +IV.)</b>	0	0	0	0	
<b>VI. Liquiditätsüberdeckung (+) / -unterdeckung (-) in %</b>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

Abb. 2 Vorlage - 3-Wochen Finanzplan



## Schritt 4: **FESTSTELLUNG DER KRISENURSACHEN**

Je früher eine Unternehmenskrise entdeckt wird, desto mehr **Handlungsspielraum** gibt es, das Unternehmen zu retten und eine mögliche Insolvenz zu vermeiden. Durch das rechtzeitige **Eingreifen** und **Gegensteuern** können viele Krisen abwendet werden. Dafür ist es wichtig, die **Ist-Situation** genau zu **analysieren** und die Ursachen zu erkennen.

**„Eine Unternehmenskrise kommt meist nicht über Nacht und verläuft in mehreren Phasen.“**

Die Gefahr einer Insolvenz entsteht in der Regel nicht von heute auf morgen.

Je nachdem, welches Krisenstadium vom Unternehmen durchlaufen wird, liegen unterschiedliche Ursachen und Symptome vor, welche wiederum unterschiedliche Maßnahmen erfordern.

Bei den Krisenursachen lassen sich endogene (im Unternehmen selbst entstanden) und exogene (durch Einflüsse von außen entstanden) unterscheiden.

### **Vielfach anzutreffende endogene Krisenursachen.**

Person des Unternehmers / Führungsfehler / Organisation / überhastete Expansion / Mängel beim Absatz / Mängel in der Produktion / Mängel in Beschaffung und Logistik / Mängel im Personalwesen / Mängel bei Investitionen / Mängel in F & E / Mangel an Eigenkapital / mangelhaftes Planungs- und Kontrollsystem

### **Häufigste exogene Krisenursachen.**

Veränderung im Kaufverhalten / Konjunkturrückgang / sinkende Kaufkraft / Saisonschwankungen / Marktsättigung / Branchenüberkapazitäten / Rohstoffverteuerung / attraktive Substitutionsprodukte / zunehmende Billigpreiskonkurrenz

### **Bitte beachten!**

Mit zunehmender Ausprägung der Krisensymptome verringert sich der Handlungsspielraum, der an der **Krisenbehebung** beteiligten Akteure. Der **Handlungsdruck nimmt stetig zu** und der **Wirkungszeitraum** geeigneter Gegenmaßnahmen **verkürzt sich** -tlw. sprunghaft- von langfristig über mittelfristig auf kurzfristig.





# Schritt 5: ERARBEITUNG VERHALTENSPLAN ZUR ZIELERREICHUNG

Während sich die Sanierung eines Unternehmens auf **Sofortmaßnahmen** zur Abwendung einer Krise konzentriert, handelt es sich bei der Restrukturierung um die **ganzheitliche Neuausrichtung** eines Unternehmens, wenn das Fortführen desselben akut gefährdet ist.

Bei der Restrukturierung geht es also nicht nur um die Optimierung eines bestimmten Teilbereiches eines Unternehmens, sondern um das Unternehmen als Ganzes.

## „Restrukturieren und Sanieren heißt gesund machen durch verändern.“

Die Strategie beschreibt **WIE** ein Unternehmen bspw. das **Ziel Unternehmenssicherung** erreichen will.

Abhängig von der Krisenart und der Eskalationsstufe werden zur Unternehmenssicherung resp. Krisenbewältigung folgende **Sanierungsstrategien** eingesetzt:

**1. Kostensenkung** mit den Steuergrößen: Materialkosten, Personalkosten, Sachkosten, sonstigen betrieblichen Aufwendungen, Prozesskosten

**2. Umsatzsanierung** mit der Intention: Optimierung Absatz und Umsatz, Erschließung neuer Marktpotenziale

**3. Konzentration der Geschäfte** mit der Absicht: Abbau von Kostentreibern, Steigerung der Ertragskraft

**4. Umgestalten der Geschäfte** zum Abbau strategischer Defizite: Installation von Frühindikatoren zur Erkennung von Trends und Möglichkeiten, Bereitschaft für Veränderungen, Offenheit für Neuerungen.

Die **Sanierungsstrategien** werden mit den einzelnen Maßnahmen im Detail erfasst und **nach Wirksamkeit, Zeitbedarf und Komplexität** priorisiert.

Klassische Beratungssituation	
Sequenziell	Vorklärung
	Analyse
	Strategie
	Konzept
	Implementierung
Normales Tempo	

Restrukturierung	
Parallel	Vorklärung
	Analyse
	Strategie
	Konzept
	Implementierung
Hohes Tempo	



## Schritt 6: ERARBEITUNG DES MASSNAHMEPLANS

Bei dem Konzept handelt es sich um strategische Maßnahmen, dem **WAS im Einzelnen** zur Unternehmenssicherung getan werden muß. Die Hauptziele sind die Gestaltung eines tragfähigen, realisierbaren Geschäftsmodells sowie der **Erhalt** und die Verbesserung der **Rendite- und Kapitaldienstfähigkeit**.

Aufgaben der finanziellen Restrukturierung sind u.a. die **Vermeidung** der Insolvenzsreife, die **Finanzierung** der Sanierungsphase sowie die **Neustrukturierung** der Finanzierungsseite.

### Konzeptphasen

Ein Konzept läßt sich in Phasen unterteilen:

- a. Kurzfristige Maßnahmen  
> (Tage bis 3 Wochen)
- b. Langfristige Maßnahmen  
> 2 bis 3 Monate
- c. Kontrolle und Begleitung  
> laufend

### Voraussetzung für ein schlüssiges Konzept zur Unternehmenssicherung

- zeitnahes Vorliegen von **Buchhaltungsunterlagen**,
- **Analyse von Verlusten** und die Möglichkeit deren Vermeidung,
- Beurteilung der **Erfolgsaussichten** und **Rentabilität** des Unternehmens in der Zukunft,
- Bewertung von Maßnahmen zur **Vermeidung** oder **Beseitigung** der (drohenden) **Insolvenzsreife**,
- Feststellung der Art und Höhe der **Verbindlichkeiten** sowie der Art und Zahl der **Gläubiger**

**„Ein Restrukturierungs- der Sanierungskonzept erfaßt im Detail die zur Gesundung eines Unternehmens erforderlichen Maßnahmen und priorisiert diese nach Wirksamkeit, Zeitbedarf und Komplexität.“**

### Maßnahmen zur finanzwirtschaftlichen Sanierung

- **Fälligkeitsorientierte** Sanierungsmaßnahmen (u.a. Stundung, Stillhalten/Moratorium),
- **Liquiditätsorientierte** Finanzierungsmaßnahmen (u.a. Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen, Sale-and-lease-back, Factoring, Gehaltsverzicht, Gesellschafterdarlehen, Mitarbeiterdarlehen, Lieferantendarlehen),
- **Kapitalstrukturorientierte** Finanzierungsmaßnahmen (u.a. Forderungsverzicht, Rückkauf von Forderungen),
- **Sicherungsorientierte** Sanierungsmaßnahmen (u.a. Verlängerter Eigentumsvorbehalt, Forderungsabtretung)



## Schritt 7:

# UMSETZUNG UND KONTROLLE DES MASSNAHMENPLANS

Das A und O der Maßnahmenimplementierung ist miteinander zu reden, zu kommunizieren. Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor für Entwicklung, Fortschritt und Wachstum. Sie ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen an die von der Unternehmenssicherung Beteiligten.

### Beteiligte einbinden

Zu den Beteiligten zählen Gesellschafter, Arbeitnehmer, Management, Lieferanten, Behörden, Sozialversicherungsträger, Kunden und Kreditgeber/Finanzierer. Insbesondere Banken wollen in der Krise mit am Tisch sitzen!

**„Die Akzeptanz für die Umsetzung der Maßnahmen erhöht sich enorm, indem man sagt, was man tut, und tut, was man sagt.“**

Gerade in einer Ertrags- und Liquiditätsenge stehen an oberster Stelle des Maßnahmenplans die **Sofortmaßnahmen**. Deren Ziele sind: rasch **Kosten senken**, konsequent **Abläufe verbessern**, nachhaltig **Produktivität erhöhen** und Potenziale für **Umsatzwachstum aufbauen**. Die Prämissen sind **Liquiditätssicherung**, **Vertrauenssicherung** von Partnern/Beteiligten sowie **Verluststopp**.

**„Kein Schaden ohne Nutzen ist eine alte Bauernregel oder intellektueller: In jeder Krise steckt auch eine neue Chance. In Krisen-Zeiten sehen wir, wer es versteht diese zu nutzen.“**

InsoPrevent ist ein Service der Niemann Consulting GmbH  
Hegelstraße 36, 39104 Magdeburg  
Tel.: 0391 - 582 417 01  
E-Mail: mail@insoprevent.de

[www.insoprevent.de](http://www.insoprevent.de)

### SMARTER Umsetzung

Die Umsetzung des Maßnahmenplans erfolgt **SMART**, das heißt spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Mögliche Themen sind:

- Ersatzloses Streichen von nicht wirtschaftlichen Aufwandspositionen
- Zahlungsziele und Working Capital (Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten) wirksam optimieren
- Einführen von Cash- und Erfolgsccontrolling
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigem (Anlage-) Vermögen
- Optimierung der Wertschöpfung, bspw. bessere Einkaufskonditionen, make or buy, Prozessverbesserung, positive Preisanpassungen
- Anpassen der Personalstruktur

### InsoPrevent - Erfolgstipp # 1

Stets überlegt und gewinnend kommunizieren.

### InsoPrevent - Erfolgstipp # 2

Nur was man messen kann, kann man auch steuern und verbessern.



Ihr Lotse in der Krise  
seit 2004



**InsoPrevent**  
Unternehmenssicherung für alle