

## Im Krisenfall: Sanierung vorbereiten und durchführen

**Mögliche Sofortmaßnahmen, um eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden und Zeit für die Planung und Durchführung der Sanierung zu gewinnen**

- Bareinlage
- Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen
- Bestands-Sonderverkauf
- massives Einholen von Forderungen, Übergabe an Inkasso-Firmen
- „frisches“ Beteiligungskapital besorgen
- Verkauf und dann Leasing von Objekten (Sale and lease back).

Mit diesen Sofortmaßnahmen verschaffen Sie sich erst einmal Zeit. Dann geht die Arbeit allerdings erst richtig los:

Folgende Ziele müssen bestimmt und in Einzelpunkten definiert werden. Wichtig ist dabei eine eindeutige und klare Formulierung!

### **Kurzfristige Ziele (in erster Linie liquiditätsverbessernde Maßnahmen)**

- Einigung mit Kreditinstituten zum „Stillhalten“ (Tilgung, Aussetzung und Zinsstundung)
- Rechnungswesen-Profi suchen und einstellen
- Ruhigstellung großer Lieferanten (Zahlungsvereinbarungen bei Weiterbelieferung)
- Beantragung von Liquiditätssicherungsdarlehen (KfW Bankengruppe)
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten

**Hier zeigt sich, wer einen guten Kontakt zu seinen Banken gepflegt hat: Wenn die Krise erst im Entstehen ist, kann man noch verhandeln und die Konditionen verbessern, z. B.:**

- Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln
- Förderungen der KfW Bankengruppe beantragen (Liquiditätssicherungsdarlehen, Risikokapitalprogramme etc.)
- Zinsverhandlungen
- Kreditumfänge erhöhen

Dabei Vertrauen stärken. Dann werden die Kreditinstitute auch nicht gleich den „Hahn zudrehen“, wenn es ernst wird.

Wichtig ist: Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken - auf das, was Sie am besten können und womit Sie größer geworden sind.

**Mittelfristige Ziele (Konsolidierung und Stabilisierung des Unternehmens)**

- Straffung der Organisation („Keep it simple and flexible“)
- „outgesourcte“ Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen
- Verminderung der Arbeitskosten (Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- Einkaufsverhalten verbessern
- Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen
- Optimierung der Bestände
- Angleichung, Typisierung, Normierung
- Minimierung von Zwischenlagern
- Verkürzung von Durchlaufzeiten und Schichtoptimierung
- Investitionsentscheidungen zur Kostensenkung fällen

**Langfristige (strategische) Ziele (langfristige Stärkung durch Sanierung)**

- Veränderungen der Firmen-, Gruppenstruktur (Neugesellschafter, Eingliederungen, Auslösungen, Verselbständigungen von Servicefunktionen etc.)
- Standortverlagerungen, -zusammenlegungen (Produktionen, Lager)
- Make or buy-Entscheidungen (selbst produzieren oder dazukaufen)
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Neue Produkte, Programme, Sortimente
- Veränderte Märkte, Marktpotenziale

**Umsetzung****Legen Sie fest:**

- Was soll zur Erreichung eines Zieles konkret gemacht werden?
- Wer soll es machen?
- Wann soll er anfangen?
- Wann soll es beendet sein?

Hinweis: Die Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenplans muss koordiniert und überwacht werden.

Sanierung ist Chefsache. Vorbildliches Verhalten der obersten Führungsebene ist die unabdingbare Voraussetzung zur Akzeptanz und Realisierung von Sparplänen.

Wenden Sie sich aber auf jeden Fall auch an einen externen Unternehmensberater mit Erfahrung im Sanierungsbereich.

Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter mit ein, sie müssen die Sanierungsmaßnahmen schließlich mit umsetzen.

Ganz wichtig: Sprechen Sie auch mit Ihrem Bankberater, er muss auf jeden Fall über den Stand des Unternehmens und die Sanierungsmaßnahmen informiert werden.