

## Unternehmenssicherung

Ein Handwerksunternehmen kann auf Dauer nur bestehen, wenn es in der Lage ist, seine **Liquidität**, d. h. Zahlungsfähigkeit, aufrecht zu erhalten. Die Liquidität eines Betriebes hat viele Einflussgrößen, insbesondere wird sie von der Konjunkturlage bestimmt. Ein ungünstiger Konjunkturverlauf führt meist zu sinkenden Umsätzen, verschärftem Preisdruck, schlechter Zahlungsmoral und erhöhten Forderungsausfällen. Als Folge dieser Entwicklungen werden die Bank- und Lieferantenkredite verstärkt beansprucht. Die Zinsbelastung steigt. Der Gewinn sinkt bzw. es können Verluste entstehen und die Zahlungsunfähigkeit droht. Ein Unternehmen kann durch verschiedene **Maßnahmen** seine Liquidität beeinflussen.

### Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität

## Abwicklung von Kundenaufträgen

### 1. Auftragsvorbereitung

Bevor ein möglicher Vertrag erarbeitet und ausgestaltet wird, sollten alle Möglichkeiten der Information über den Kunden ausgenutzt werden. Als Grundregel zur **Bonitätsprüfung** gilt: Je größer das Engagement, desto umfangreichere Informationen werden benötigt.

#### → **Bankauskünfte**

Alle Unternehmen arbeiten in der Regel mit Krediten. Daher sind die Hausbanken über die finanzielle Situation gut informiert. Wenn die Bankverbindung des zukünftigen Geschäftspartners bekannt ist, sollte eine Bankauskunft angefordert werden. Diese ist im Allgemeinen kostenpflichtig. Wird keine erteilt, ist dies ein Warnzeichen.

#### → **Schutzgemeinschaft für Kreditsicherung (Schufa)**

Über die Hausbank, die in der Regel Mitglied der Schufa ist, kann um eine Schufa-Auskunft eingeholt werden. Die Auskunft gibt Aufschluss darüber, ob es bereits in der Vergangenheit Unregelmäßigkeiten im Zahlungsverhalten des Kunden gab, wie z. B. Nichteinlösung von Schecks oder Kontosperrung. Um eine solche Auskunft zu erhalten, bedarf es als Voraussetzung der Einwilligung des Kunden.

#### → **Auskünfte spezieller Wirtschaftsauskunfteien**

Wirtschaftsauskunfteien, wie Creditreform oder Bürgel, bieten im Rahmen einer Mitgliedschaft Informationen über die wirtschaftliche Lage und die Liquiditätssituation von Unternehmen an. Die im Internet unter [www.dwa-wirtschaftsauskunft.de](http://www.dwa-wirtschaftsauskunft.de) erreichbare Auskunft stellt den Nachfragenden – ohne Voraussetzung einer Mitgliedschaft – Rechercheergebnisse zur Verfügung. Dabei werden jeweils nur einzelfallbezogene Leistungen in Rechnung gestellt.

#### → **Einsichtnahme in Handelsregister und Schuldnerverzeichnisse**

Die bei Amtsgerichten geführten Handelsregister und Schuldnerverzeichnisse geben Auskunft darüber, ob bereits ein Insolvenzverfahren über das Vermögen eröffnet wurde oder mangels Masse abgelehnt worden ist. Die Einsicht im Handelsregister ist jedem gestattet und ist kostenfrei. Für die Einsicht in die Schuldnerverzeichnisse beim Amtsgericht ist ein berechtigtes Interesse Voraussetzung.

## 2. Vertragsgestaltung

Bei der Vertragsgestaltung sollte hinsichtlich der Sicherung der späteren Forderung folgendes als Mindestinhalt vereinbart werden:

### → **Konkrete Vereinbarung über die zu erbringende Leistung**

Die Vertragsparteien sollten Vereinbarungen über die Beschaffenheit der Sache bzw. des Werkes treffen. Zusätzliche Tätigkeiten sollten schriftlich vereinbart und entsprechend abgerechnet werden.

### → **Terminliche Vereinbarung über die Fertigstellung der Leistung**

### → **Vereinbarung über Zahlungsmodalitäten**

Hier sollten Vereinbarungen über mögliche Anzahlungen, Abschlagszahlungen entsprechend Baufortschritt, Zahlungsziele, Skontofristen, Zahlungsweise sowie Eigentumsvorbehalt, soweit rechtlich möglich, getroffen werden.

### → **Vereinbarung über Sicherheitsleistungen**

Das Gesetz gibt in § 232 BGB verschiedene Arten der Sicherheitsleistung vor. Neben der Hinterlegung von Geld oder Wertpapieren und der Abtretung von Forderungen oder der Verpfändung von beweglichen Sachen kommen folgende Sicherheitsleistungen in Betracht:

#### Bauhandwerkersicherung § 648a BGB

Nach dem Bauhandwerkersicherungsgesetz (§ 648a BGB) haben die Auftragnehmer die Möglichkeit, vom Auftraggeber die Einräumung einer Sicherheit in Höhe des voraussichtlichen Vergütungsanspruches zu verlangen. Üblicherweise wird diese Sicherheit in Form einer Bürgschaftssumme erbracht, deren Kosten (bis zu 2% der Bürgschaftssumme) allerdings vom Bauunternehmer getragen werden müssen. Verweigert der Auftraggeber innerhalb der gestellten Frist die Bereitstellung der Sicherheit, so ist der Bauhandwerker berechtigt, keine Leistungen zu erbringen bzw. die Leistung einzustellen. Anschließend kann er in einem zweiten Schritt eine erneute - kürzere - Frist setzen mit der Erklärung, dass er den Vertrag kündigt und ggf. Schadenersatz verlangt, wenn die Sicherheit nicht binnen der weiteren Frist bereitgestellt wird.

#### Sicherungshypothek des Bauunternehmers § 648 BGB

Nach § 648 BGB kann der Bauunternehmer für seine Forderung aus dem Vertrag die Einräumung einer Sicherungshypothek an dem Baugrundstück des Auftraggebers verlangen. Die Sicherungshypothek kann nur für den Anteil der Vergütung gefordert werden, für den die Leistung schon vollbracht ist. Voraussetzung für den Anspruch auf Einräumung einer Sicherungshypothek ist, dass der Auftraggeber der Eigentümer des Baugrundstückes ist.

#### Einfacher Eigentumsvorbehalt § 449 BGB

Nach § 449 BGB kann sich der Verkäufer einer beweglichen Sache das Eigentum bis zur vollständigen Zahlung des Kaufpreises vorbehalten.

#### Unternehmerpfandrecht § 647 BGB

Grundsätzlich hat ein Unternehmer für seine Forderungen ein Pfandrecht an den von ihm hergestellten bzw. ausgebesserten beweglichen Sachen, wenn sie zu diesem Zweck in seinem Besitz sind.

### → **Schriftliche Auftragsbestätigung**

### 3. Auftragsabwicklung

Bei der Abwicklung von Aufträgen sollten zur Sicherung der Zahlungseingänge folgende Maßnahmen getroffen werden:

→ Zur **Sicherstellung einer mangelfreien Leistung** müssen Qualitätssicherungsmaßnahmen getroffen werden. Das bedeutet, dass das Werk/ die Sache an den von den Vertragsparteien schon beim Vertragsschluss getroffenen Vereinbarungen über die Beschaffenheit der Sache/ des Werkes gemessen wird.

Folgende Anforderungen werden an die Qualität der Sache/ des Werkes gestellt: Beim Kaufvertrag und beim Werkvertrag hat der Verkäufer/ der Unternehmer gem. § 433 Abs. 1 Satz 2 BGB bzw. gem. § 633 Abs. 1 BGB dem Käufer/ dem Besteller die Sache frei von Sach- und Rechtsmängeln zu verschaffen. Ist eine nur der Gattung nach bestimmte Sache geschuldet, dann muss die Sache gem. § 243 Abs. 1 BGB von mittlerer Art und Güte sein.

→ Bei Baubesprechungen **festgestellte Mängel** sollten sofort abgestellt werden. Der Käufer/ Besteller hat bei Auftreten eines Mangels gem. §§ 437, 634 BGB verschiedene Rechte. Er kann Nacherfüllung verlangen, unter bestimmten gesetzlichen Voraussetzungen vom Vertrag zurücktreten, den Kaufpreis/ Werklohn mindern, Schadenersatz oder Ersatz vergeblicher Aufwendungen verlangen. Bei Vorliegen eines Werkvertrages kann der Besteller zusätzlich den Mangel selbst beseitigen und Ersatz der erforderlichen Aufwendungen verlangen.

→ **Rapporte** sollten zeitnah schriftlich abgezeichnet werden. Es empfiehlt sich in besonderen Situationen, einen eigenen Mitarbeiter bei Rapporten als Zeugen hinzuzuziehen.

→ Die schriftliche Erbringung von **Leistungsnachweisen** ist die Grundlage zur Anforderung von Abschlagsrechnungen. Dies gilt auch für öffentliche Aufträge.

→ Wenn der Kunde den Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt, kann auf das **Leistungsverweigerungsrecht** gem. §§ 320, 321 BGB verwiesen und die Tätigkeit eingestellt werden. Das Leistungsverweigerungsrecht entfällt, wenn die Gegenleistung bewirkt oder eine Sicherheit für sie geleistet wird.

→ Zu erbringende **Zusatzaufgaben** sollten schriftlich vereinbart werden und es sollte eine Regelung über die Vergütung der Zusatzleistung getroffen werden.

→ Die rechtzeitige Vereinbarung des **Abnahmetermins** sichert den frühestmöglichen Termin zur Erstellung der Abschlussrechnung. Grundsätzlich ist mit der Abnahme gem. § 641 BGB, also der Billigung des Werkes, die Vergütung fällig.

→ Grundsätzlich ist bei der Auftragsabwicklung das **Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen** und das **Schuldrechtsmodernisierungsgesetz** zu beachten.

Allgemein gilt ein **Verjährungszeitraum** von 3 Jahren. Im Kauf- und Werkvertragsrecht gibt es nun eine einheitliche Verjährung von 2 Jahren, bei Bauwerken von 5 Jahren.

Der **Zahlungsverzug** tritt ohne besondere Vereinbarung eines Zahlungsziels spätestens nach 30 Tagen ein (**Achtung:** Bei Verbrauchern muss der Hinweis auf die 30-Tage-Frist ausdrücklich auf der Rechnung erfolgen).

Der **Verzugszins** bei Verbrauchern liegt 5% über dem Basiszinssatz der Europäischen Zentralbank, bei Gewerbetreibenden 8% über dem Basiszinssatz. Nach dem Erbringen von Teilleistungen können vom Auftraggeber Abschlagszahlungen gefordert werden.

## 4. Rechnungslegung und Buchführung

Eine kurzfristig nach Abnahme der Leistung erstellte Rechnung minimiert den betrieblichen Aufwand zur Vorfinanzierung. Folgende Sachverhalte sollten hierbei bedacht werden:

Unmittelbar nach der Abnahme der Leistung sollte die **Rechnung bzw. Abschlussrechnung** erstellt werden. Auf allen Rechnungen sollte ein konkretes **Fälligkeitsdatum** angegeben werden. Es erleichtert die Setzung von möglichen Nachfristen.

Ebenso sollte bei **Skontogewährung** ein konkretes Datum verwandt werden. Die Vereinbarung von Skonto wirkt als Zahlungsanreiz. Die Bereitschaft, Skonto an Kunden zu gewähren, ist in der Kalkulation zu berücksichtigen.

Zur Erleichterung der Zahlweise des Schuldners können bereits **ausgefüllte Überweisungsträger** der Rechnung beigelegt werden. Bei Stammkunden empfiehlt sich die Arbeit mit dem Abbuchungsverfahren.

Verlangt der Auftraggeber **Ausführungs- und Gewährleistungsbürgschaften**, können diese durch die Vereinbarung eines Avalrahmens bei der Hausbank bewerkstelligt werden. Die Vereinbarung eines Avalrahmens zieht meist jedoch einen zusätzlichen Bedarf an Sicherheiten oder eine Kürzung der Kontokorrentkreditlinie nach sich. Weiterhin fallen Kosten in Form von Bürgschaftsprovisionen an. Eine Möglichkeit zur Verringerung dieser Nachteile bieten eine Reihe von Landesinnungsverbänden ihren Mitgliedern an. Sie haben mit Kreditversicherungsgesellschaften Bürgschaftsrahmenabkommen geschlossen.

## 5. Überwachung der Außenstände

Das Mahnwesen in einem Unternehmen muss gut organisiert und konsequent betrieben werden. Unterstützung bietet z.B. die **Offene-Posten-Verwaltung** mit Hilfe der EDV. Die Debitoren-Liste sollte ständig hinsichtlich der Fälligkeiten der Forderungen überprüft werden.

Nach Abschlussrechnung mit Festlegung eines Zahlungszieles (und evtl. Skontobedingungen) muss noch ca. eine Woche Bankweg abgewartet werden. Nach dem **Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen** gerät der Kunde ohne Mahnung 30 Tage nach Zugang der Rechnung in Verzug. Dennoch empfiehlt es sich, nach Eintritt des Zahlungsverzugs dem Kunden eine Mahnung zu schicken. In diesem Zusammenhang ist durchaus ein Telefonat mit dem Kunden zur Prüfung der Gründe für das Zahlungssäumnis angebracht. Zahlt der Kunde immer noch nicht (vorbehaltlich einer mängelfreien Leistung), muss der Kunde alle nun entstehenden Kosten für das Eintreiben der Forderung tragen. Dies bedeutet, dass die Kosten für alle möglichen weiteren Mahnungen (Portokosten, Verwaltungskosten), mögliche Anwalts- und Inkassokosten sowie die Kosten gerichtlicher Mahnbescheide, die zunächst vorfinanziert werden müssen, am Ende auf den Kunden umgelegt werden können.

Nach erfolgloser **Mahnung** kann versucht werden, die Forderung durch einen Anwalt oder ein Inkassobüro einzuziehen. Außerdem besteht die Möglichkeit, das gerichtliche Mahnverfahren (Mahnbescheid) anzuwenden:

Bei zahlungsunwilligen oder zahlungsunfähigen Kunden sollte keine falsche Rücksicht genommen werden unter der Annahme, dass dies doch auch zukünftig noch Kunden sein könnten. Auch ist empfehlenswert, bei möglicherweise zahlungsunfähigen Kunden zur Sicherung der eigenen Forderungen für den Kunden einen Insolvenzantrag beim Amtsgericht zu stellen.

Eine Möglichkeit der Forderungsabsicherung ist die **Warenkreditversicherung**. Hier gibt es Angebote für Mittelständler von Versicherungsgesellschaften. Beim Abschluss einer solchen Versicherung sollte darauf geachtet werden, dass das Verhältnis der Kosten zur Risikominimierung stimmt.

## Unternehmensfinanzierung

### 1. Finanzplanung

Die Anwendung und Einhaltung der betrieblichen Finanzierungsregeln sind Grundlage für eine gesunde finanzielle Basis des Unternehmens. Sie sichern die richtige Strukturierung der Bilanz. Als Grundprinzip gilt:

→ **Anlagevermögen muss langfristig finanzieren werden**

→ **Umlaufvermögen kann kurzfristig finanzieren werden**

Investitionen, gleich welcher Art, dürfen niemals mit Hilfe von Kontokorrentkrediten finanziert werden. Weiterhin ist darauf zu achten, dass die Finanzierungszeiträume den Abschreibungszeiträumen entsprechen. Nur so kann ein funktionstüchtiger Kapitalstock erhalten werden.

Zur Beurteilung der **langfristigen Finanzierung** werden folgende Kennzahlen verwendet:

Anlagedeckung I: 
$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}} = \%$$

Anlagedeckung II: 
$$\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{Langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}} = \%$$

In einem Unternehmen sollte die **Anlagedeckung II** wenigstens 100 % betragen.

Die Erstellung **lang-, mittel- und kurzfristiger Finanzpläne** ist Bestandteil einer sinnvollen Unternehmensplanung. So können für die jeweiligen Zeiträume Finanzierungserfordernisse geplant und Probleme frühzeitig erkannt werden, wenn entsprechend der Planung auch eine Kontrolle erfolgt.

### 2. Liquiditätsplanung

Ein Unternehmen muss eine ständige Überwachung der Liquidität durchführen. Hilfsmittel hierbei sind **Liquiditätsrechnungen**, die eine Gegenüberstellung von sofort verfügbaren sowie zu bestimmten Terminen zu erwartenden Zahlungsmitteln auf der einen Seite und sofort fälligen oder innerhalb bestimmter Zeiträume fälligen Auszahlungen auf der anderen Seite beinhalten.

Kennziffern, die die Liquidität eines Unternehmens beschreiben, heißen **Liquiditätsgrade**. Sie sind statischer Natur, weil die Liquidität zu einem bestimmten Zeitpunkt beschrieben wird. Mit diesen Liquiditätskennziffern kann eine Bilanz beurteilt werden.

Liquidität 1. Grades: 
$$\frac{\text{Flüssige Mittel} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \%$$
  
(Barliquidität)

Liquidität 2. Grades: 
$$\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{Kurzfristige Forderungen}) \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \%$$

Liquidität 3. Grades: 
$$\frac{(\text{Flüssige Mittel} + \text{Kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}) \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} = \%$$

Für die Praxis ist die **Liquidität 2. Grades** von maßgeblicher Bedeutung; sie sollte mindestens 100 % betragen.

Von grundsätzlicher Bedeutung kann für ein Unternehmen ein **Liquiditätsplan** sein, der für einen Planungszeitraum zu erstellen ist. Mit Hilfe eines Liquiditätsplans werden als Planwerte alle zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben erfasst, um **zukünftige Liquiditätsengpässe** rechtzeitig erkennen zu können.

## Liquiditätsplan

alle Angaben in TEUR

	1. Monat		2. Monat		3. Monat	
	Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist
<b>A: LIQUIDE MITTEL</b>						
Kassenbestand						
Bankguthaben						
Summe						
<b>B: EINNAHMEN</b>						
Umsatzerlöse						
Privateinzahlungen						
Sonstige Einnahmen						
Summe						
<b>Verfügbare Mittel (A + B)</b>						
<b>C: AUSGABEN</b>						
Gehälter/Löhne						
Lohnzusatzkosten						
Waren- und Materialeinsatz						
Mieten/Pacht						
Bürokosten						
Energie						
Steuern						
Werbung						
Fahrzeugkosten						
Versicherungen, Beiträge						
Zinsen						
Tilgung						
Hilfs- und Betriebsstoffe						
Steuerberater						
Sonstige Ausgaben						
<i>Zwischensumme</i>						
Investitionen						
Privatentnahmen						
<b>Gesamtausgaben</b>						
(+) Überdeckung						
(-) Unterdeckung						
Ausgleich durch Kontokorrentlinie						
<b>Liquidität</b>						

### 3. Hausbank als wichtiger Geschäftspartner

Die Hausbank ist neben dem Steuerberater die wichtigste Geschäftsverbindung des Unternehmers. Auch diese Geschäftsverbindung muss gepflegt werden. Auf **Bankgespräche** muss sich intensiv vorbereitet werden. Da die Banken nur anhand von Zahlen entscheiden können, müssen Unterlagen wie Jahresabschlüsse, zeitnahe betriebswirtschaftliche Auswertungen und Ertragsvorschauen mitgebracht werden.

Die betriebliche Finanzierung umfasst in der Regel verschiedene Kredite mit unterschiedlichen Laufzeiten, je nach Verwendungszweck. Ein ausreichender Kontokorrentkredit ist Grundlage für die Sicherung der Liquidität. Dieser Kontokorrentkredit dient der Vorfinanzierung von Material und Löhnen. Es sollte eine ausreichend hohe Kontokorrentkreditlinie mit der Hausbank vereinbart werden. Diese Kreditlinie muss in der Regel banküblich besichert werden.

## Kostenentwicklung und Kalkulation

### 1. Optimierung der betrieblichen Kosten

Regelmäßig sollten alle betrieblichen Kosten überprüft werden. Wenn mit Liquiditätsplänen gearbeitet wird, erfolgt dies durch die Gegenüberstellung der monatlichen Plan- und Ist-Zahlen.

Beim Bezug von **Material und Waren** sind neben der Preisgestaltung alle anderen Einkaufskonditionen, wie Skonti, Rabatte und Boni, zu beachten. Die Qualitätskontrolle der eingekauften Materialien und Waren beugt späteren Mängelgewährleistungsansprüchen der Kunden vor.

Ein hoher Servicegrad ist zukünftig noch mehr Grundlage für beständige Geschäftskontakte. Dies erfordert jedoch zumeist eine Lagerhaltung. Die Minimierung der Lagerhaltungskosten ist mittels ABC-Analyse möglich. Die Möglichkeiten der kurzfristigen Belieferung oder Zulieferung im Rahmen des „Just in Time“ gewinnen an Bedeutung.

Bei den **Personalkosten** entstehen zumeist Fragen nach den gültigen Tariflöhnen und freiwilligen Zusatzleistungen, die in Tarifverträgen vereinbart sind. Eine Möglichkeit der Überbrückung von saisonalen Schwankungen sind Jahresarbeitszeitregelungen.

Sind Auftragsrückgänge absehbar, sollte rechtzeitig die Anzahl der Mitarbeiter reduziert werden. Eine Möglichkeit der kurzfristigen Überbrückung von Auftragsengpässen ist die Kurzarbeit.

**Weitere Kostenbereiche**, die Einsparpotenziale bieten, sind im besonderen Maße:

- Raumkosten
- ungenutzte Kapazitäten (Maschinen etc.)
- Versicherungen
- Fahrzeugkosten
- Bürokosten
- Beratungskosten.

### 2. Vor- und Nachkalkulation

Die Fähigkeit eines Unternehmens mit seinen Ressourcen sinnvoll zu wirtschaften und wettbewerbsfähige Preise zu bilden, spiegelt sich in seiner betrieblichen Kalkulation wider. Von einer hinreichend aussagefähigen Kalkulation ist letztlich die Existenz eines Unternehmens abhängig.

Insbesondere müssen die lang- und kurzfristigen **Preisuntergrenzen** bekannt sein, damit in Auftragsverhandlungen der Preisspielraum ausgenutzt werden kann.

Die regelmäßige **Überprüfung des Stundenverrechnungssatzes** sowie die **Nachkalkulation** aller Aufträge ist Bestandteil der Rentabilitätskontrolle des Betriebes. Hierbei werden Schwachstellen schnell und deutlich sichtbar.

Mit Hilfe von **Betriebsvergleichszahlen**, die für verschiedene Handwerke jährlich erstellt werden, wird die Möglichkeit geboten, sich mit anderen Unternehmen der Branche vergleichen zu können.

Bei der Auftragskalkulation müssen die Kosten der Vorfinanzierung sowie mögliche Rabatte und Skonti berücksichtigt werden.

## Maßnahmen zur Wiederherstellung der Liquidität

Die folgenden Hinweise sollen helfen, ein in Liquiditätsschwierigkeiten geratenes Unternehmen zu erhalten und seine Zahlungsfähigkeit wieder voll herzustellen.

### 1. Zahlungsvereinbarungen mit den wichtigsten Gläubigern

Bei Zahlungsrückständen gegenüber den größten **Lieferanten** müssen nach Möglichkeit längere Zahlungsziele vereinbart werden.

Für fällige Steuerschulden kann das **Finanzamt** eine Stundung gewähren. Dadurch darf der Steueranspruch aber nicht gefährdet werden. Die Lohnsteuer ist von der Stundung ausgeschlossen. Bei rückständigen Sozialversicherungsbeiträgen können die zuständigen **Krankenkassen** eine Stundung der Beiträge vereinbaren. Die Krankenkasse nimmt in der Regel eine Stundung vor, wenn die Zahlung der Beiträge eine besondere Härte darstellt und der Anspruch als solcher nicht verloren geht.

### 2. Überprüfung der Personalkapazität

Kommt es zu Auslastungsschwankungen im Unternehmen, muss rechtzeitig hinsichtlich der Personalkosten reagiert werden. Bei saisonalen Schwankungen kann einiges über Jahresarbeitszeitregelungen abgefangen werden. Lang- oder kurzfristige Schwankungen müssen mit allen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten des Arbeitsmarktes (Arbeitsamt, Zeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, Kurzarbeit) ausgeglichen werden. Ist mittelfristig keine Verbesserung der Auftragslage zu erwarten, müssen rechtzeitig, unter Einhaltung aller Fristen, Mitarbeiter entlassen werden.

### 3. Senkung von betrieblichen Kosten und Belastungen

Alle anfallenden betrieblichen Kosten müssen hinsichtlich der Notwendigkeit und Höhe überprüft werden. Die **betrieblichen Versicherungen** sollten durch Fachleute (z.B. Versicherungsmakler) überprüft werden. Nicht unbedingt erforderliche Versicherungen sollten gekündigt und bei kostenintensiven Verträgen die Versicherungshaltigkeit überprüft und verglichen werden. Diese Maßnahmen führen jedoch nur mittelfristig zu Liquiditätsverbesserungen. **Leasingverträge** sollten hinsichtlich des vorhandenen Bedarfes überprüft werden. Ebenso sind die Ausstiegsklauseln zu überprüfen, im Idealfall durch einen Juristen. Nicht mehr benötigtes **Anlagevermögen** sowie **Umlaufvermögen** sollte umgehend verkauft werden. Der Umfang der Lagerbestände ist zu überprüfen.

Sind in der Vergangenheit Forderungen ausgefallen und ist dadurch der Kontokorrentkredit hoch ausgelastet, sollte mit der Hausbank über eine **Umschuldung der Kontokorrentlinie** gesprochen werden. Die Möglichkeiten öffentlicher Liquiditätshilfedarlehen sollten geprüft werden. Gegebenenfalls muss mit der Hausbank über eine – zumindest zeitlich befristete - Erhöhung des Kontokorrentrahmens rechtzeitig verhandelt werden.

### 4. Einsatz von Inkasso und Avalen

Alle vorhandenen Forderungen müssen hinsichtlich der kurzfristigen Eintreibbarkeit überprüft werden. Eventuell können kurzfristige Abschlagszahlungen durch die Kunden getätigt werden. Wenn bisher die Sicherheitseinhalte selbst vorfinanziert wurden, sollte nun möglichst deren Ablösung durch die Bereitstellung von Avalbürgschaften erfolgen.

### 5. Kontrolle der Privatentnahmen

Privatentnahmen müssen auf das Nötigste beschränkt werden. Dabei sollten auch die priva-

ten Versicherungen überprüft werden. Bei Kapital- und freiwilligen Rentenversicherungen ist in der Regel eine Stundung der Einzahlungen möglich.