



# Checkliste

## Massnahmen zur Verbesserung der Liquidität

Von Bruno K. Hofstetter, Dipl.-Ing. (FH)  
Hallau, November 2002

- 1. Krise akut:**
  - Sofortiger Zahlungs-, Bestell-, Personaleinstellungs- und Investitionsstopp einführen bis Überblick gefunden und Massnahmenplan (siehe nächste Schritte) eine Lockerung zulässt.
  - Vorabinformation der Banken
  
- 2. Finanzplan nicht vorhanden:**
  - Kontenstand, Zahlungsverpflichtungen und mögliche Zahlungseingänge ermitteln
  - Finanzplan erstellen:
    - 1. Quartal auf Wochenbasis
    - 2.-4. Quartal auf Monatsbasis
  - Prioritäten für Zahlungen festlegen
  - Reserve für Löhne, Sozialversicherungen, Mehrwertsteuer und Unvorhergesehenes schaffen.
  - Zahlungsfreigaben nur durch den Geschäftsführer
  
- 3. Möglichkeiten kurzfristiger Finanzspritzen klären:**
  - Aktionäre / Hausbank / Geschäftspartner
  - Verpfändungen
  
- 4. Zahlungsbedingungen überprüfen:**
  - Günstigeres Skonto anbieten
  - Teilrechnungen stellen
  - Kurzfristige Rabatte gewähren
  - Anzahlungen, Zahlungsraten einführen
  - Zahlungsfristen kürzen



**BRUNO K. HOFSTETTER**  
MANAGEMENT & SECURITY CONSULTING

- 5. Debitorenbestände überprüfen:**
- Kontrolle einführen resp. verschärfen
  - Verfallene Debitorenbestände eintreiben (ABC)
  - Falls Zahlungen aus Reklamationsgründen blockiert werden, Kurzanalyse vornehmen und die Fälle, die einen schnellen Zahlungseingang versprechen, sofort behandeln
  - Factoring prüfen
- 6. Kreditorenpolitiküberprüfen:**
- Kleine, regionale Lieferanten sofort bezahlen
  - Mit Grosslieferanten neue Zahlungskonditionen aushandeln
- 7. Lagerbeständeüberprüfen:**
- ABC-Analyse, Umschlaghäufigkeiten feststellen
  - Sonderverkauf von Überbeständen (auch unter dem Einstandspreis)
  - Lagerpolitik, -umschlag festlegen
- 8. Kostensenkungsmassnahmenprüfen und einleiten:**
- Make or Buy / Outsourcing
  - Umwandlung von fixen in variable Kosten
  - Verminderung der Leistungstiefe
  - Streichung von Leitungsebenen
  - Qualitätssteigerung bei reduzierten Kosten
  - Konzentration der Mittel = Prioritäten setzen
  - Schliessen / Abstossen unrentabler Bereiche
  - das kurz-/mittelfristig Einsparpotential beim Overhead realisieren
- 9. Laufende Investitionenüberprüfen:**
- Was kann gestoppt werden?
  - Alternativfinanzierungen (z. B. Leasing) klären
- 10. Anlagevermögenüberprüfen:**
- Sale and Lease-back prüfen
  - Verkauf von nicht-betriebsnotwendigen Vermögensteilen prüfen
  - Verkauf von Marken, Patenten etc. prüfen



**BRUNO K. HOFSTETTER**  
MANAGEMENT & SECURITY CONSULTING

- Verkauf von Sparten, Produktionsbereichen in Erwägung ziehen
- 11. Eigen- / Fremdkapital überprüfen:**
  - Kann kurzfristiges Fremdkapital in langfristiges bzw. Fremd- in Eigenkapital umgewandelt werden?
  - Können neue Eigen- und/oder Fremdmittel beschafft werden?
- 12. Rendite verbessern:**
  - Senkung der Kosten und des Break-even-points als Hauptmassnahme planen und umsetzen.
  - Umsatzwirksame Massnahmen wie z. B. Preispolitik unter Berücksichtigung der Auswirkung auf Menge und Ertrag prüfen und umsetzen.

<b>Wichtig:</b>	Frühzeitig das <b>Vertrauen der Banken gewinnen</b> durch: <ul style="list-style-type: none"><li>• Offene und periodische Information</li><li>• Konkrete und realistische Pläne</li><li>• Einhaltung der Versprechungen</li></ul>
-----------------	---

<b>Merke:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Unternehmenszusammenbrüche sind primär auf <b>Illiquidität</b> und erst sekundär auf ungenügende Rentabilität zurück zu führen.</li><li>2. In Krisensituationen gilt: <b>Liquidität geht vor Rentabilität</b></li><li>3. Langfristig gilt aber: <b>Rentabilität + Liquidität</b> müssen stimmen</li></ol>
---------------	--