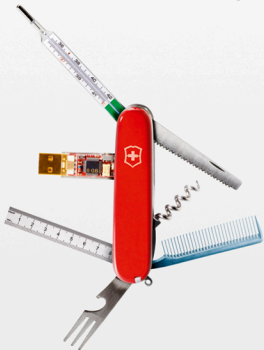


Michael Krampf, Gabriela Baumgartner
Hans Schoch, Irmtraud Bräunlich Keller

| Erfolgreich als KMU

Krisenfest im Umgang mit Kunden, Personal,
Lieferanten und Geldgebern



Inhalt

Vorwort	11
1. KMU in der Schweiz	13
Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft	14
Ein paar Zahlen zur Unternehmenslandschaft	14
Erfolgsgeschichte KMU	15
So bestehen KMU auch in schwierigen Zeiten	16
Wo drückt die KMU der Schuh?	16
Wege aus der Krise	19
Neue Ideen vom Personal	21
2. Risiken im Griff	23
Risikoanalyse – ein Muss	24
Was bringt eine Risikobeurteilung?	24
Wie gross ist der Aufwand?	26
Risiken identifizieren und bewerten	28
Massnahmen treffen	29
Massgeschneiderter Versicherungsschutz	30
Versicherungen für den Betrieb	32
Betriebs- und Berufshaftpflichtversicherung	32
Fahrhabe- und Gebäudeversicherung	35
Betriebsunterbrechungsversicherung	37
Maschinen-, EDV- und andere Sachversicherungen	38
Versicherungen für die Firmenfahrzeuge	39
Rechtsschutzversicherung	40
Kreditversicherung	41
Versicherungsschutz für Sie als Unternehmer	42
Obligatorische Versicherungen für Inhaber einer AG oder GmbH	43
Was gilt für Inhaber von Einzelfirmen und Kollektivgesellschaften?	44
Schutz gegen Erwerbsausfall	46
Altersvorsorge: Pensionskasse oder 3a-Sparen?	47

Schutz der Familie und der Firma	51
Schutz der Familie vor Schulden.....	51
Schutz der Firma bei Scheidung.....	52
Schutz der Firma im Todesfall	54

3. Das Geld im Griff..... 57

Mit der Buchhaltung führen.....	58
Bilanz und Erfolgsrechnung.....	59
Cashflow und Abschreibungen	61
Stille Reserven als Planungsinstrument	62
Aussagekräftige Vorjahresvergleiche	64
Die richtigen Hilfsmittel	66

Effizientes Rechnungs- und Mahnwesen	68
Das Rapportieren der Leistungen	68
Tipps für korrekte Rechnungen	69
Debitoren kontrollieren und mahnen.....	71
So vermeiden Sie Debitorenverluste	74

Die Finanzplanung.....	75
Führungsinstrument Firmenbudget.....	75
Massnahmen, wenn sich ein Engpass abzeichnet.....	76
Vom Budget zum Finanzplan	78
Steuerungsinstrument Finanz-Cockpit	81
Liquiditätskennzahlen für KMU	82

Die finanzielle Situation verbessern.....	85
Was ist eine gesunde Finanzlage?.....	85
Die Ertragskraft verbessern	86

4. Wie kommt die Firma zu neuem Geld? 89

Gründe für den Geldbedarf.....	90
In die Zukunft investieren	90
Geld auftreiben in einem finanziellen Engpass	91

Vom Umgang mit Banken	92
So kommen Sie am schnellsten zum Kredit	92
Bankkredit: Das müssen Sie wissen	93
Wenn die Bank Sicherheiten verlangt.....	96
Risikobeurteilung: das Rating der Bank	97
Die Bank entscheidet.....	98
Weitere Geldquellen	100
Selber Geld einschiessen	100
Privatdarlehen	101
Hilfe von Lieferanten und Angestellten.....	103
Finanzierung durch Factoring	104
Leasing.....	105

5. Personal richtig einsetzen 107

Was Mitarbeiter kosten	108
Was ist ein fairer Lohn?	108
Überblick über die Sozialversicherungen	109
Spitzen bewältigen, Engpässe überbrücken	112
Effizient und motiviert: Teilzeitangestellte.....	113
Für besondere Projekte: befristete Verträge.....	115
Mit Freelancern zusammenarbeiten	117
Wenn die Ehefrau, der Lebenspartner im Betrieb arbeitet	118
Personalkosten reduzieren	120
Zur Rettung der Arbeitsplätze: Kurzarbeit	121
Alternativen zur Kurzarbeit.....	123
Entlassungen aussprechen	126
Rechtlich korrekt kündigen.....	126
Achtung: Kündigungsschutz	127
Entlassungen fair und respektvoll durchführen.....	130

6. Vom Umgang mit Kunden	135
Neue Kunden gewinnen, bestehende Kunden pflegen	136
Welche Kunden passen zur Firma?	136
Werbemittel clever einsetzen.....	137
Auf Reklamationen richtig reagieren	142
Neue Kunden prüfen – die Bonität	143
Betreibungsauskunft: günstig und aussagekräftig.....	144
Welche Informationen stehen im Handelsregister?.....	146
Weitere Informationsquellen	147
Hieb- und stichfeste Verträge	148
Schriftlich ist besser.....	148
Vertragsinhalt: kurz und klar	150
Keine Probleme mit den AGB	152
Sichere Zahlungskonditionen	153
Weitere Sicherungsmittel, die Sie vereinbaren können.....	154
Vorsicht bei Exportgeschäften.....	156
Hilfe von einer Fachperson	157
Sichere Vertragsabwicklung	158
Wichtiges weiterhin schriftlich	158
Die Kunden beobachten	159
Taktische Mängelrüge: ein schlechtes Zeichen.....	159
7. Wenn Kunden nicht zahlen	163
Ein letztes Gespräch mit dem Kunden	164
Wann lohnt sich ein Gespräch?.....	164
Was der Kunde mindestens bieten muss	165
Sie leiten die Betreuung ein	166
Keine Hexerei: das Betreibungsbegehren.....	167
Rechtsvorschlag: Situation analysieren	170
Wann lohnt sich die Fortsetzung der Betreuung?	172

Den Rechtsvorschlag beseitigen	174
Provisorische Rechtsöffnung verlangen	174
Mit oder ohne Anwalt?.....	176
Wenn Sie vor Gericht klagen müssen.....	178
Die Betreibung fortsetzen	181
Betreibung auf Pfändung	181
Betreibung auf Konkurs	183
Ihre Rechte im Konkursverfahren.....	184

8. Vom Umgang mit Lieferanten 187

Die Lieferanten auswählen	188
Offerten prüfen	188
Den Vertrag abschliessen	191
Lieferanten pflegen und Bedingungen neu aushandeln	192
Was gilt bei Lieferverzug und Mängeln?	193
Richtig reagieren bei Lieferverzug	194
Mängel rechtzeitig rügen	195
Wenn Sie Lieferanten nicht bezahlen wollen oder können	196
So wehren Sie sich gegen ungerechtfertigte Forderungen.....	196
Wenn die Forderung berechtigt ist.....	197
Sie werden betrieben	198

9. Ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten..... 201

Die Krise kommt nicht über Nacht	202
Von der Ertragskrise zur Liquiditätskrise	204
Holen Sie Hilfe!	206
Turnaround, die Sanierung	207
Die Turnaround-Analyse.....	208
Wichtig: die richtige Kommunikation	210
Das Turnaround-Konzept.....	211
Die Umsetzung	213
Die Rolle der Bank	215

Sanierung gescheitert – wie weiter?	218
Das Unternehmen verkaufen	218
Freiwillig liquidieren	219
Das Nachlassverfahren.....	220

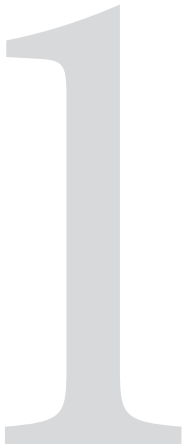
Lieber ein Ende mit Schrecken: der Konkurs	222
Überschuldungsanzeige oder Insolvenzerklärung?.....	223
Ihre Pflichten im Konkursverfahren	224
Nach dem Konkurs gehts weiter	225

Anhang..... **227**

Vorlage für Ihre Risikoanalyse	228
Lohnfortzahlung bei Krankheit und Unfall	230
Adressen und Links	231
Literatur	239
Stichwortverzeichnis	240

KMU in der Schweiz

Sie führen eines der gut 300 000 KMU in der Schweiz?
Dann sind Sie eine wichtige Stütze der Wirtschaft. Und ein Multitalent: Als Produktions-, Marketing-, Personal- und Finanzchef stehen Sie tagtäglich vor Herausforderungen. Dieses Buch hilft Ihnen, Ihre vielfältigen Aufgaben zu meistern.



Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft

Der Wirtschaftsstandort Schweiz lebt von seinen mehr als 300 000 kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Die KMU bieten insgesamt doppelt so viele Arbeitsplätze wie alle Grossfirmen zusammen.

Verändern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, stehen aber gerade diese KMU vor grossen Herausforderungen. Wer nicht rechtzeitig und richtig reagiert, bringt seine Firma in Gefahr. Wie Sie Ihr Unternehmen sicher auch durch stürmische Zeiten steuern, erfahren Sie in diesem Ratgeber.

Ein paar Zahlen zur Unternehmenslandschaft

Kein Zweifel, die über 300 000 kleinen und mittelgrossen Schweizer Unternehmen bilden die Basis für eine stabile und leistungsfähige Wirtschaft. Doch was genau ist ein KMU? Wie gross oder klein darf es sein? Ein paar Zahlen aus der letzten Betriebszählung:

- 99,6 Prozent aller Schweizer Betriebe sind KMU, beschäftigen also weniger als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (siehe Kasten).

Unternehmen in der Schweiz

Grösse (in Vollzeitstellen)	Unternehmen		Beschäftigte	
	Anzahl	%	Anzahl	%
KMU (bis 249)	311 702	99,6	2 327 704	66,6
– Mikrounternehmen (bis 9)	272 342	87,0	869 162	24,9
– Kleine Unternehmen (10 bis 49)	33 183	10,6	760 785	21,8
– Mittlere Unternehmen (50 bis 249)	6 177	2,0	697 757	20,0
Grosse Unternehmen (250 und mehr)	1 156	0,4	1 167 100	33,4
Total	312 858	100,0	3 494 804	100,0

Quelle: Betriebszählung

- Die meisten KMU sind Mikrounternehmen: Gut 272 000 Betriebe oder 87 Prozent aller KMU beschäftigen weniger als 10 Mitarbeitende. An zweiter Stelle stehen die kleinen Unternehmen mit 10 bis 49 Vollzeitstellen.
- Zwei Drittel aller Angestellten in der Schweiz arbeiten in einem KMU.

Interessant auch folgende Feststellung aus der Betriebszählung: KMU-Betriebe bieten nicht nur deutlich mehr Teilzeitstellen an als Grossunternehmen, sondern bilden zudem mehr Lehrlinge aus.

Erfolgsgeschichte KMU

Schweizer KMU schreiben Erfolgsgeschichte – nicht nur im Inland. Einige dieser «Kleinen» haben sich mit ihren innovativen Produkten und Leistungen eine Spitzenposition auf dem Weltmarkt erarbeitet. Ein Bieler KMU zum Beispiel liefert seine für ihre herausragende Qualität bekannten Velospeichen in die ganze Welt, ein Unternehmen aus dem Emmental produziert Stoffe für Flugzeugsitze und aus der spontanen Idee eines Hochschulabgängers entstand ein Online-shop, der innerhalb weniger Jahre mit seinem Sockenabonnement auf der ganzen Welt berühmt wurde.

Nahe bei den Kunden Im Gegensatz zu Grossunternehmen sind die KMU überwiegend im Dienstleistungssektor tätig. Ihr Anteil an diesem Sektor der Wirtschaft hat in den letzten Jahren zugenommen und wird auch in den nächsten Jahren ansteigen. Ein typisches Merkmal eines KMU-Betriebs ist seine Kundennähe: Je kleiner ein Unternehmen, desto eher produziert es nahe bei den Kunden und ihren Bedürfnissen. Einen hohen Anteil an KMU weist die Baubranche auf, die Dienstleistungsbranche für Unternehmen (Datenverarbeitung, IT, Versicherungen), das Gastgewerbe, der Detailhandel und das Gesundheits- und Sozialwesen.

Weil KMU nahe am Kunden sind und ihre Leistungen stärker als Grossanbieter auf die besonderen Kundenwünsche ausrichten, sind sie abhängiger von der kurz- und mittelfristigen Nachfrage. Sie spüren wirtschaftliche Veränderungen rascher und vor allem stärker.

Weil aber die kleinen und mittleren Unternehmen in wirtschaftlich angespannten Zeiten weniger schnell Personal abbauen als grosse Konzerne, üben sie einen wichtigen stabilisierenden Einfluss auf den Arbeitsmarkt aus. So sind die KMU nicht nur das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft, sondern auch ein wichtiger Konjunkturpuffer in der Rezession.

So bestehen KMU auch in schwierigen Zeiten

Kaum ein Unternehmen, das nicht unter dem jüngsten Konjunkturinbruch gelitten hätte. Besonders betroffen waren die Finanzdienstleistungen, vorab das Kredit- und Versicherungsgewerbe, das Gastgewerbe, die Baubranche, der Detailhandel und die Industrie – vor allem die Autozuliefererindustrie, die Textil- und Maschinenindustrie.

Wie stark auch die KMU unter wirtschaftlich schwierigen Zeiten leiden, zeigt ein Blick in die Konkursstatistik: Über mehr als 5000 Firmen wurde im Jahr 2009 der Konkurs eröffnet, das sind rund 30 Prozent mehr als im Vorjahr. Zwar wurden im gleichen Zeitraum gut 25 000 neue Unternehmen gegründet (7 Prozent weniger als im Vorjahr). Doch etliche von ihnen werden in den nächsten Jahren wieder von der Bildfläche verschwinden – laut Statistik existiert jede zweite Firma fünf Jahre nach ihrer Gründung nicht mehr. Die höchsten statistischen Überlebenschancen haben derzeit Betriebe im Baugewerbe, in der Industrie, im Gesundheits- und Sozialwesen, im Immobilienwesen sowie Dienstleistungsbetriebe für Unternehmen.

Wo drückt die KMU der Schuh?

Was konkret macht den KMU in einem wirtschaftlich angespannten Umfeld besonders zu schaffen? Wer sich unter Unternehmern in verschiedenen Branchen umhört, erhält häufig folgende Antworten:

- Die Aufträge gehen zurück oder bleiben aus.
- Der Preisdruck macht mir zu schaffen, vor allem die Dumpingpreise der Konkurrenz.
- Die Personalkosten sind zu hoch.
- Wegen der schleppenden Zahlungen der Kunden komme ich immer wieder selber in Liquiditätsengpässe.
- Lieferanten haben plötzlich längere Lieferfristen.
- Vor lauter Administration komme ich kaum mehr dazu, mich um mein Kerngeschäft zu kümmern.
- Die Konditionen der Banken für Kredite haben sich verschlechtert.

Wie reagieren KMU auf solche Krisensymptome? Weshalb übersteht das eine Unternehmen den Engpass, während ein anderes im Konkurs endet? Zwei Beispiele:



Erwin M. führt seit 30 Jahren einen Malerbetrieb mit vier Angestellten. Seine Aufträge erhält er vor allem von grossen Liegenschaftenverwaltungen. Neben dem Auftrags-einbruch macht ihm der zunehmende Preisdruck der Konkurrenz zu schaffen. Um neue Kunden zu gewinnen, lädt er immer wieder junge Verwalter zum Mittagessen ein. Doch Aufträge erhält er deswegen nicht. Eine Homepage, findet der Malermeister, brauche er nicht. Das koste nur, und bringe nichts. Als kurzfristige Massnahme hat er nun zwei seiner Angestellten entlassen und greift – bis die Krise vorüber ist – bei Bedarf auf Temporärkräfte zurück.



Die Sicherheitsfirma Protectoris ist eine Familien-AG mit 30 Angestellten. Auch sie spürt die Krise; die Umsätze sind in den letzten Monaten um rund 15 Prozent eingebrochen. Die Kunden sparen und zahlen die Rechnungen häufig mit Verspätung; das Mahn- und Inkassowesen wird immer aufwendiger. Weil viele Kundenwünsche sehr kurzfristig eintreffen, ist die Personalplanung schwierig. Um einen finanziellen Engpass zu vermeiden, verhängt die Geschäftsleitung dennoch einen Einstellungsstopp und fährt das Werbebudget zurück, weil sich

Stichwortverzeichnis

A

Aberkennungsklage	176
Abschreibung	61, 79
AG	
– Begünstigung der Mitinhaber	
bei Todesfall.....	55
– Betriebsschulden	52
– Konkurs	223
– Sozialversicherungen	43
– Vorschriften bei Überschuldung ...	214
AHV/IV	43
– Bei AG und GmbH	43
– Bei Einzelfirma und	
Kollektivgesellschaft	45
– Freie Mitarbeiter	117, 118
– Personal	109
Aktiengesellschaft siehe AG	
Allgemeine Geschäfts-	
bedingungen (AGB)	152, 189, 190
Altersvorsorge für Unternehmer ...	43, 47
Änderungskündigung	125
Anerkennungsklage	174, 178, 196
Angestellte siehe Personal	
Anwalt	176, 231, 233
Arbeit auf Abruf	114
Arbeitslosenversicherung	43
– Bei AG und GmbH	43
– Bei Einzelfirma und	
Kollektivgesellschaft	45
– Personal	110, 225
Arbeitsvertrag, befristeter	115
ATA-Versicherung (Allgemeine	
Versicherung für technische	
Anlagen)	38
Aushilfen	114
Aussergerichtliches Nachlass-	
verfahren	220

B

Bank, Rolle bei	
Unternehmenskrise	215
Bankgarantie	154
Bankkredit	92
– Höhe	95
– Kosten	94
– Rating	97
– Sicherheiten	96
Bauhandwerkerpfandrecht	155
Beratung für KMU	19, 31, 55,
67, 157, 206, 231	
Berufliche Vorsorge siehe Pensionskasse	
Berufshaftpflichtversicherung	35
Betreibung	74, 166, 234
– Auf Konkurs	183
– Auf Pfändung	181
– Beweislage	171
– Einleitung	166
– Eintrag im Register	197
– Fortsetzung	173, 181
– Rechtsvorschlag	170
Betreibungsbegehren	167
Betreibungskosten	171
Betreibungsort	167
Betreibungsregister-	
auszug	144, 164, 197
Betrieben werden	198
Betriebshaftpflichtversicherung	32
Betriebsunterbrechungs-	
versicherung	37
Bilanz	59, 62
Bilanzsanierung	213
Bonitätsprüfung	74, 143
– Betreibungsregisterauszug	144
– Handelsregisterauszug	146
– Kunden	143
– Lieferanten	187
– Steuerauskunft	147

Bruttogewinn	64
Buchhaltung (siehe auch Rechnungswesen)	58
– Externe	67
– Software	66, 71
Budget	75

C/D

Cashflow	61, 64
Darlehensvertrag	102
Debitoren (siehe auch Zahlungs- verzug der Kunden)	71, 96, 104
– Debitorenkontrolle	71
– Verluste vermeiden	74
Diebstahlversicherung	36
Dokumentenakkreditiv	156

E

EDV-Versicherung	39
Ehepartner als Angestellte	118
Eigentumsvorbehalt	155
Einzelfirma	
– Betriebsschulden	52
– Konkurs	224
– Sozialversicherungen	44
E-Mail, rechtliche Gültigkeit	149, 165, 171, 193
Engpass (siehe auch Unternehmenskrise)	201
– Beratung	206
– Geld auftreiben	91
– Krisensymptome	205
– Massnahmen	76, 78
– Ursachen für	202
Entlassung siehe Kündigung	
Erteilung und Unternehmen	54
Erfolgsrechnung	60, 63, 65
Erstrisikoversicherung	37
Ertragskraft	85, 86
Ertragskrise	204
Erwerbsausfall	
– Bei AG und GmbH	43, 44
– Bei Einzelfirma und Kollektivgesellschaft	46

Erwerbsunfähigkeitsrente	47
Exportgeschäfte	41, 156
Exportrisikoversicherung	41

F

Factoring	78, 104
Fahrhaberversicherung	35
Familie und Geschäftsschulden	51
Familienzulagen	111
Faustpfand	96
Ferienlohn	113
Feuerversicherung	36
Finanzbuchhaltung	58
Finanz-Cockpit	81
Finanzen	57, 234
– Bankkredit	92
– Cashflow	61, 64
– Ertragskraft	85, 86
– Factoring	104
– Finanz-Cockpit	81
– Finanzplanung	75
– Geldbedarf	89
– Mahnungswesen	71
– Nachhaltig investieren	90
– Privatdarlehen	101
– Rechnungsstellung	68
– Rechnungswesen	58
Finanzielle Schwierigkeiten	201
– Beratung	206
– Freiwillige Liquidation	219
– Geld auftreiben	91
– Kommunikation	210
– Konkurs	222
– Krisensymptome	205
– Liquiditätssicherung	78, 209
– Massnahmen	76, 78, 210, 212
– Nachlassverfahren	220
– Rolle der Bank	215
– Turnaround	207
– Und Lieferanten	212, 217
– Ursachen für	202
– Verkauf des Unternehmens	218
Finanzplan	78
Finanzplanung	75
– Budget	75

– Finanz-Cockpit	81
– Finanzplan	78
Firmenfahrzeuge, Versicherung	39
Fixe Kosten	75
Fixgeschäft	194
Forderungsklage siehe Anerkennungsklage	
Forderungsverzicht	214
Freelancer	117
Freie Mitarbeiter	117
Freistellung eines Mitarbeiters	132

G

Garantie	154, 189
Gebäudeversicherung	35
Geldbedarf	89
– Bankkredit	92
– Factoring	78, 104
– Leasing	105
– Privatdarlehen	101
Geldfragen siehe Finanzen	
Gerichtliches Nachlassverfahren	220
Geschäftsschulden und Familie	51
Glasbruchversicherung	36
Globalzession	96
GmbH	
– Begünstigung der Mitinhaber bei Todesfall	55
– Betriebsschulden	52
– Konkurs	223
– Sozialversicherungen	43
– Vorschriften bei Überschuldung ...	214
Grundpfand	96, 155

H

Handelsregisterauszug	146
Homepage	139

I/J

Inkassobüro	167
Insolvenzerklärung	223
Investition, nachhaltige	90
Investitionskredit	94
Jahresarbeitszeit	124

K

Klumpenrisiko	18, 24, 97, 136, 202
KMU	
– Definition	14
– Probleme der	16
– Strategien	18
Kollektivgesellschaft	
– Betriebsschulden	52
– Konkurs	224
– Sozialversicherungen	44
Konkubinatspartner als Angestellte	119
Konkurs des Unternehmens	222
– Pflichten des Schuldners	224
Konkurs eines Schuldners	183
– Rechte des Gläubigers	184
Kontokorrentkredit	93
Kosten	
– Betreuung	169, 171
– Fixe	75
– Konkursverfahren	183
– Personal	108, 120
– Pfändung	182
– Rechtsöffnungsverfahren	174
– Variable	75
– Versteckte	87
Krankentaggeldversicherung	44, 47
– Personal	111
Kredite	89
– Bankkredit	91
– Lieferantenkredit	103
– Privatdarlehen	101
– Überbrückungskredit	217
Kreditklauseln	99
Kreditversicherung	41
Kreditwürdigkeit	85, 97
Krise des Unternehmens siehe Unternehmenskrise	
Krisensymptome	16, 205
Kunden	135
– Ausländische	156
– Betreuung	166
– Bonitätsprüfung	143
– Kommunikation in Unternehmenskrise	211

– Neue	136
– Verträge mit	148
– Vertragsabwicklung	158
– Zahlungskonditionen	153
– Zahlungsverzug	163
Kundendatei	136, 141, 159, 160
Kundenpflege	136
– Massnahmen	139
– Reklamationen	142
Kündigung	126
– Änderungskündigung	125
– Begründung	127
– Freistellung	132
– Kündigungsfrist	126
– Kündigungsgespräch	131
– Massenentlassung	128
– Missbräuchliche	129
– Sperrfristen	116, 127
– Vorgehen	130
Kurzarbeit	121

L

Leasing	105
Lieferanten	187
– Auswahl	188
– Betreuung durch	198
– Kommunikation in Unternehmenskrise	211
– Lieferverzug	194
– Rolle bei Unternehmenskrise	212, 217
– Ungerechtfertigte Forderungen von	196
– Verträge mit	191
– Zahlungsverzug bei	197
Lieferantenkredit	103
Lieferverzug	189, 193, 194
Liquidation des Unternehmens	219
Liquidität	
– Analyse	79, 84
– Liquiditätsgrade 1 bis 3	82
Liquiditätskrise	205
Liquiditätsplan	78
Liquiditätssicherung	209, 213

Lohn für Personal	108
– Ferienlohn	113
Lohnabrechnung	109
Lohnfortzahlungspflicht ...	111, 116, 230

M

Mahngeschäft	195
Mahnungen	71, 73
Mängelrechte	189, 195
Mängelrüge	195
– Taktische	159
Maschinenversicherung	38
Massenentlassung	128
Missbräuchliche Kündigung	129
Mitarbeiter siehe Personal	

N

Nachfolgeplanung	54
Nachlassverfahren	220
Notfallplan für finanziellen Einbruch	78

O/P

Offenposten-System	71
Pensionskasse	
– Bei AG und GmbH	43
– Bei Einzelfirma und Kollektivgesellschaft	48
– Personal	110, 116
Personal	107, 235
– AHV/IV	109
– Arbeit auf Abruf	114
– Arbeitslosenversicherung	210, 225
– Befristete Verträge	115
– Flexible Personalpolitik	112
– Freie Mitarbeiter	117
– Jahresarbeitszeit	124
– Kommunikation in Unternehmenskrise	210
– Kosten	108, 120
– Krankentaggeldversicherung	111
– Kündigung	126
– Kurzarbeit	121
– Lohn	108
– Mitarbeitende Ehepartner	118

- Mitarbeitende
 - Konkubinatspartner 119
- Pensionskasse 111, 116
- Sozialversicherungen 109, 117
- Teilzeitangestellte 113
- Temporärangestellte 116
- Unfallversicherung 111
- Und Konkurs 224
- Personalkosten 108, 120
- Personalpolitik 112
- Planerfolgsrechnung 75
- Privatdarlehen 101

R

- Rangrücktrittserklärung 214
- Rating für Bankkredit 97
- Rechnungsstellung 68
- Rechnungswesen 58
 - Abschreibung 61, 79
 - Bilanz 59, 62
 - Cashflow 61, 64
 - Erfolgsrechnung 60, 63, 65
 - Externes 67
 - Hilfsmittel 66
 - Stille Reserven 62, 214
 - Vorjahresvergleich 64
 - Zwischenabschlüsse 65
- Rechtsöffnungsverfahren 174
- Rechtsschutzversicherung 40, 176
- Rechtsvorschlag 170
 - Beseitigung 174, 178
- Reklamationen von Kunden 142
- Reserven, stille 62, 214
- Retentionsrecht 155
- Reuegeld 154
- Risiken 23
 - Massnahmen 29
- Risikoanalyse 24
 - Aufwand 26
 - Checkliste 27, 228
 - Unternehmer als Risiko 30
- Risikokatalog 27, 228

S

- Sanierung
 - (siehe auch Turnaround) 207
- Sanierungsfachleute 206, 216
- Säule 3a
 - Bei AG und GmbH 43, 44
 - Bei Einzelfirma und Kollektivgesellschaft 45, 47, 49
- Säule 3b 50
- Scheidung, Schutz
 - des Unternehmens 52
- Schuldanererkennung 75, 149, 165, 171, 174
- Sicherheiten für Kredite 96
- Solidarbürgschaft 96, 98
- Solidarität der Mitarbeiter 123
- Sozialversicherungen 43, 109, 236
 - Bei AG und GmbH 43
 - Bei Einzelfirma und Kollektivgesellschaft 44
 - Feie Mitarbeiter 117
 - Personal 109, 223
 - Teilzeitbeschäftigte 114
- Sperrfristen bei Kündigung 127
- Sponsoring 140
- Stille Reserven 62, 214
- Stillhalteabkommen 217
- Stress 30
- Stundung 221
- Stundungsvereinbarung 198

T

- Taktische Mängelrüge 159
- Teilwertversicherung 37
- Teilzeitangestellte 113
- Temporärangestellte 116
- Todesfall,
 - Schutz des Unternehmens 54
- Turnaround 207
 - Analyse 208
 - Auflagen der Bank 216
 - Fachleute 206
 - Kommunikation 210

- Rolle der Bank 215
- Rolle der Lieferanten 212, 217
- Sanierungskonzept 211
- Sanierungsmaßnahmen 78,
210, 212
- Umsetzung 213

U

- Überschuldung 214
- Überschuldungsanzeige 223
- Umgang mit Kunden 135
- Umgang mit Lieferanten 187
- Unfallversicherung
 - Bei AG und GmbH 43
 - Bei Einzelfirma und
Kollektivgesellschaft 46
 - Personal 111
- Unternehmenskrise 202
 - Beratung 206
 - Freiwillige Liquidation 219
 - Kommunikation 210
 - Konkurs 222
 - Krisensymptome 205
 - Liquiditätssicherung 209
 - Massnahmen 76, 78, 210, 212
 - Nachlassverfahren 220
 - Rolle der Bank 215
 - Turnaround 207
 - Und Lieferanten 212, 217
 - Ursachen für 202
 - Verkauf des Unternehmens 218

V

- Variable Kosten 75
- Verlustschein 182, 185
- Versicherungen 30, 236
 - Beratung 31
 - Berufshaftpflichtversicherung 35
 - Betriebshaftpflichtversicherung 32
 - Betriebsunterbrechungs-
versicherung 37
 - Exportrisikoversicherung 41
 - Fahrhabeversicherung 35

- Firmenfahrzeuge 39
- Für den Unternehmer 42
- Gebäudeversicherung 35
- Kreditversicherung 41
- Prämien sparen 32
- Rechtsschutzversicherung 40
 - Säule 3a 43, 45, 47, 49
 - Säule 3b 43, 45, 47, 50
- Sozialversicherungen 43, 109, 236
- Verträge mit Kunden 148
 - Absicherungsklauseln 150
 - Allgemeine
Geschäftsbedingungen 152
 - Ausländische Kunden 156
 - Beratung 157
 - Schriftlichkeit 148
 - Sicherungsmöglichkeiten 154
 - Vertragsabwicklung 158
- Verträge mit Lieferanten 191
- Verträge mit Personal 108, 112, 125
- Verzugszins 69, 168
- Vorauszahlung 74, 153
- Vorjahresvergleich 64

W

- Wasserversicherung 36
- Werbung 136, 238
 - Massnahmen 139
- Wirtschaftsauskunfteien 148

Z

- Zahlungsbefehl 169
 - Gültigkeit 181
- Zahlungsfähigkeit siehe Liquidität
- Zahlungskonditionen 69, 153
- Zahlungskontrolle 74
- Zahlungsverzug der Kunden 163
 - Abzahlungsvereinbarung 165, 166
 - Betreibung 166
 - Beweislage 171
 - Zahlungsfähigkeit abklären 170
- Zahlungsverzug, eigener 197
- Zivilprozessordnung 178