



Krisenplanung: Rezession was tun?! – Vorbeugen ist besser als heilen!
Krisenplanung

Rezession was tun?! – Vorbeugen ist besser als heilen!

Der Konjunkturabschwung ist da - Jetzt müssen Szenarien entwickelt werden, falls es noch schlimmer kommt. Andererseits gilt es zu überlegen, was Unternehmen jetzt schon tun können, um den Umsatzrückgang so klein wie möglich zu halten. Die Kernfrage ist folgende: wie kommt das Unternehmen damit klar, wenn der Umsatz im Jahr 2009 um 5, 10 oder 20 Prozent sinkt?

=====

Die Rezession ist da. Dies gilt speziell für die Automobilindustrie, deren Zulieferer und weite Teile des Maschinenbaus. Es wird aber nicht auf diese beschränkt bleiben. Daher gilt im Mittelstand jetzt: Szenarien entwickeln, um Pläne in der Schublade zu haben, wenn der Umsatzrückgang da ist. Andererseits gilt es zu überlegen, was ich jetzt schon tun kann, um den Umsatzrückgang so klein wie möglich zu halten.

Die **Kernfrage** ist folgende: wie kommt das Unternehmen damit klar, wenn der Umsatz im Jahr 2009 um 5, 10 oder 20 Prozent sinkt?

Frage zwei: ab welchem Zeitpunkt muss mit Umsatzrückgang gerechnet werden? Die Antwort hängt davon ab, wer die Kunden des Unternehmens sind und wann diese Kunden selber von Kaufzurückhaltung betroffen sein werden (Unternehmen) oder Kaufzurückhaltung üben werden (Verbraucher). Wenn die Kunden des Unternehmens selber Unternehmen sind, muss diese Gedankenkette noch eine Stufe weiter verfolgt werden: wann werden deren Kunden wiederum weniger ordern / einkaufen?

Diese **Kettenreaktionen** laufen zum Teil schneller ab, als wir uns heute vorstellen. Der radikale Umsatzinbruch seit November 2008 in weiten Teilen der Automobilzulieferindustrie kam in der Intensität für alle überraschend! Könnte das in anderen Branchen auch so gehen?

Auch der Standort spielt eine Rolle: Handwerksbetriebe am Opelstandort Bochum werden einen Umsatzrückgang 2009 vermutlich für wahrscheinlicher einschätzen als solche in der Region Düsseldorf. Doch niemand glaube, dass er auf der Insel der Seligen lebe. Gefahr heute: noch läuft das Geschäft. Und dies verstellt den Blick für mögliche kommende Gefahren.

Hier soll nicht Cassandra gespielt werden. Aber wie sagt man so oft: „Vorbereitung ist die halbe Miete!“ Und das gilt in wirtschaftlich unsicher werdenden Zeiten umso mehr.

Auf welche betrieblichen Themen sollten Mittelständler heute besonders achten – um gut vorbereitet zu sein? Einige „Baustellen“ sollen hier kurz angesprochen werden:

1. Wann wird der Abschwung in meinem Markt ankommen?

Beobachten Sie genau den **Markt**. Wie reagieren Ihre Kunden? Was erleben Ihre Lieferanten im regionalen und überregionalen Umfeld?

Verfolgen Sie folgende **Frühwarnindikatoren**:

- Geht die Zahl der Anfragen zurück?
- Gehen weniger Angebote raus?
- Kommen weniger Nachfragen auf die versandten Angebote?



- Kommen weniger Aufträge aus den versandten Angeboten?

Dafür brauchen Sie auch kein aufwändiges EDV-System. Strichlisten reichen für den Einstieg. Wenn Sie das in der EDV abbilden und auswerten können – umso besser.

2. Wie kann ich bereits jetzt im Markt gegensteuern?

Schauen Sie sich Ihre 10 / 20 / 50 **wichtigsten Kunden** (je nach Kundenstruktur) in der Einzelanalyse an:

- Wie könnten diese vom Abschwung betroffen sein?
- Wie werden diese reagieren?
- Verändert sich deren Zahlungsverhalten?
- Was können Sie tun, um das Geschäft mit diesen abzusichern?
- Was können Sie tun, um das Geschäft mit denen, die nach Ihrer Einschätzung am geringsten betroffen sein werden, auszubauen?

Die gleichen Fragen stellen Sie sich für die große Menge Ihrer Kunden und zwar auf der Basis der unterschiedlichen **Kundengruppen**. Eine Kundengruppe sind alle diejenigen Kunden, die gleiche / ähnliche Anforderungen an das Unternehmen stellen.

Welche unterschiedlichen Kundengruppen haben Sie? Welches sind für Ihr Unternehmen die wichtigsten? Und dann Analyse und Aktivitäten wie bei den wichtigsten Einzelkunden.

3. Wie sichere ich meine Finanzierung und Liquidität?

Umsatzrückgang bedeutet in aller Regel einen **Anstieg des Finanzierungsbedarfs**. Und wenn dieser nicht gedeckt werden kann durch Eigenkapital oder Fremdkapital bedeutet dies eine Verschlechterung der Liquiditätssituation bis hin zu Liquiditätsengpässen.

Der Anstieg des Finanzierungsbedarfs resultiert meist parallel aus mehreren **Ursachen**:

- Der Umsatzrückgang als solcher führt zu geringeren Einnahmen
- Die Ausgabenseite (Kosten) kann in der Regel nicht parallel gleich schnell zurückgefahren werden
- Die Zahlungsweise vieler Kunden verschlechtert sich
- Der Warenbestand wird nicht entsprechend reduziert – oder dies ist aus Gründen der Lieferbereitschaft nicht parallel zum Umsatzrückgang möglich

Ausgangspunkt gezielter Maßnahmen ist eine „**Finanzierungs-Inventur**“:

- Wie viel freie Kontokorrentlinien stehen zur Verfügung?
- Wo können im Unternehmen gezielt Liquiditätsspielräume genutzt werden (Abbau Forderungen, Abbau Warenbestände, . . .)?
- Welche eigenen Mittel könnten eingebracht werden?

- Wie ist der Kontakt zu den kreditgebenden Banken (Achtung: Mehrzahl ist hier wichtig), wie wird deren Kreditbereitschaft eingeschätzt?

Eine Checkliste, mit der Sie diese Inventur systematisch für Ihr Unternehmen durchführen können, finden Sie im Internet unter www.checkliste.cd-sander.de.

Dazu gehört dann die Frage: **wie viel zusätzlichen Kreditspielraum** benötigt das Unternehmen bei unterschiedlich starken Umsatzrückgängen? Wenn Sie diesen nicht ohne zusätzliche Kreditlinien werden bewältigen können – dann **verhandeln Sie jetzt mit Ihren Banken**, bevor die Situation da ist.

Selbst wenn Sie dann eine negative Entscheidung erhalten sollten: Dass Sie diese jetzt bekommen, gibt Ihnen weiteren Handlungsspielraum – Sie haben ja noch Zeit, bis es „ernst wird“. Also haben Sie Zeit, Alternativen zu überlegen. Wenn Sie die Gespräche erst führen, wenn die Liquidität bereits eng ist – dann wird es mit Alternativen dünn gesät sein.

4. Überprüfen Sie die Kostenbasis

Je kleiner das Unternehmen, desto geringer sind die Spielräume bei den Kosten. Dennoch lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Im **Sachkostenbereich**, wie bei den **Personalkosten**. Wenn Sie hier an vertragliche Veränderungen, Aussetzung von Sonderzahlungen oder auch Entlassungen denken – handeln Sie auf keinen Fall, ohne vorher den **Rat eines erfahrenen Arbeitsrechtlers** einzuholen. Die Fallstricke gerade im Arbeitsrecht sind vielfältig. Und bedenken Sie bei Personalmaßnahmen immer, wie entscheidend eine **gute Kommunikation** ist – gegenüber den betroffenen Mitarbeiter/innen wie auch gegenüber der gesamten Belegschaft. Hier kann durch schlechte oder keine Kommunikation viel Vertrauen verspielt werden. Vertrauen Ihrer Mitarbeiter/innen, das Sie gerade in schwierigen Zeiten dringend brauchen. Denn ohne deren ganzen Einsatz werden Sie Ihr Unternehmen nicht durch Täler führen können.

Carl-Dietrich Sander, UnternehmerBerater, Neuss

Mitglied im Expertenkreis des BVMW Rhein-Kreis Neuss

www.rezession-was-tun.de