

10 SOFORTMAßNAHMEN, UM AUCH IN INSTABILEN ZEITEN GUTE GESCHÄFTE ZU MACHEN

Bevor wir uns den grundlegenden Fragen zuwenden, uns mit dem befassen, was richtiges und gutes Management ausmacht und deshalb in besonderem Maße auch in Krisenzeiten gilt, gebe ich Ihnen im Folgenden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einen groben *Überblick* über die wichtigsten Sofortmaßnahmen für Unternehmen.

1. *Situationsanalyse*: Verschaffen Sie sich ein möglichst realistisches Bild der Lage Ihres Unternehmens und Ihrer Kunden, am besten durch ein vereinfachtes Strategie-Audit mit interner Stärken/Schwächen-Analyse in den Bereichen Kompetenz, Organisation und Leistungsprogramm sowie einer externer Analyse der individuellen Chancen und Risiken auf Ihren Märkten.
2. *Szenarioplanung*: Auf der Basis dieser Situationsanalyse können Sie individuelle Szenarien (von worst case bis best case) erstellen, wobei der jeweilige Wettbewerb wie auch die Situation der Branche zu berücksichtigen sind. Gute Szenarien helfen Ihnen, sich auf unterschiedliche Entwicklungen vorzubereiten, um im Ernstfall sofort die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Mit Prämissen, nicht Prognosen arbeiten. Frage: Wie verhalten Sie sich, wenn dieses und jenes Ereignis eintritt?
3. *Finanzierung sicherstellen*: In der Krise ist Liquidität das Gebot der Stunde: „Cash is king“. Dazu gehört ein professionelles Forderungsmanagement ebenso wie die Schaffung der Voraussetzungen dafür, nämlich die Steigerung der Produktivität und die Vereinbarung innovativer Preismodelle.
4. *Entschuldung und Absicherung des Privatvermögens*: Da die Gefahr von inflationären und deflationären Schüben im Wechsel nicht auszuschließen ist, können Ihre wirtschaftlichen Aktivitäten durch Insolvenzen und Kreditausfälle empfindlich gestört werden. Für den Fall einer Deflation gilt es für Sie, möglichst wenig Schulden zu haben, da der Wert dieser Schulden im Vergleich zu Gütern, Dienstleistungen und Kapitalanlagen ansteigt. Zu den Vorbereitungsmaßnahmen gehört auch die Absicherung Ihres Privatvermögens, um den Rücken dafür frei zu haben, Ihr Unternehmen durch die Krise zu führen. Dazu gehört als erstes eine realistische Vermögensbilanz, eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung und darauf aufbauend eine vor allem substanzerhaltende, konservative Vermögensstrategie.
5. *Überprüfung aller geplanten Projekte und Investitionen*: Alles muss auf den Prüfstand. Strategisch wichtige Projekte, also alles, was Stärken stärkt, Schwächen schwächt, und alles was hilft, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden, sind *ein Muss*, weil sie der langfristigen *Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit* dienen. Dazu gehört alles, was Ihre fachliche, persönliche und unternehmerische *Kompetenz* stärkt. Ebenso alle Projekte, die der



LUTZ BUSINESS COACHING
AKTIENGESELLSCHAFT

Verbesserung der *Effizienz* und Produktivität sowie der *Innovationsfähigkeit* dienen. Strategisch wichtig sind für Sie zudem alle Projekte, die den *Kundennutzen* tatsächlich steigern, damit die Marktposition stärken, die Mundpropaganda fördern und so zu erhöhter *Attraktivität für neue Kunden* und gute Mitarbeiter führen. Ferner alle Projekte, die die Finanzkraft und die Liquiditätssituation Ihres Unternehmens stärken. Alles was diesen Zielen nicht unmittelbar dient, ist als Luxus „nice to have“, mag dem Ego und dem Status gut tun, bringt jedoch in der Krise nichts und ist konsequent zu streichen. In der Krise werden nur die Leistungsfähigen überleben und ihre Chancen wahren können.

6. *Kostenmanagement einführen*: Geplante Effizienzsteigerungsprogramme sollten Sie vorziehen oder beschleunigen. Einkäufe sind auf Notwendigkeit zu überprüfen, Prozesse auf Fehlerkosten und Leerkosten zu untersuchen. Auch im Personalbereich sollten Sie Schwachleister und bisherige „Kuscheleckenbewohner“ identifizieren und auf Spur bringen. In der Krise fallen Freisetzungen leichter, während es gleichzeitig leichter wird, gute Mitarbeiter von schwächeren Wettbewerbern zu übernehmen.
7. *Qualitatives, internes Wachstum bevorzugen*: Bei der spontanen „Schnäppchen-Jagd“ (quantitatives, externes Wachstum durch Zukauf) sollten Sie Vorsicht walten lassen. Je nach finanzieller Stärke können sich bietende Chancen zur Übernahme von Kunden-Stämmen oder ganzen Unternehmen genutzt werden. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn dem eine entsprechende Expansions-Strategie zu Grunde liegt, Ihr Unternehmen extrem gut aufgestellt ist und Sie über genügend Management-Kompetenz und -Kapazitäten verfügen.
8. *Organisatorische Restrukturierungen* (Veränderungsprozesse) vorbereiten: Von der Produktions- zur Kundenorientierung. Künstliche Komplexitäten und Hierarchien sollten Sie auf das Notwendige reduzieren und Transparenz schaffen. Organisatorische „Krusten“ sind derart aufzubrechen, dass das, wofür Sie der Kunde WIRKLICH bezahlt, in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden kann.
9. *Vertrauen stärken, Kommunikation professionalisieren*: Sorgen Sie dafür, dass die richtigen Informationen, zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen gelangen. Konzentrieren Sie sich dabei auf die sogenannten 3W – Wichtiges, Weniges und Wesentliches! Offene und ehrliche „Klartext-Kommunikation“ (Wer? Was? Warum? Wozu? Wie? Bis wann?) baut Vertrauen auf in alle Richtungen (Mitarbeiter, Kunden, Banken) und hilft Unsicherheit abzubauen.
10. *Kooperation mit Experten suchen*: Aufgrund der bevorstehenden Entwicklungen können Sie und Mitarbeiter leicht an ihre fachlichen, aber vor allem unternehmerischen Grenzen kommen. Diese Überforderung können Sie durch externe Hilfe ausgleichen.

Zusammenfassend sind *zwei Faktoren entscheidend*, um das Beste aus der Krise zu machen: Die *Unternehmens-Fitness* und die *Finanzkraft*.

Für *finanzstarke Unternehmen* bietet die aktuelle Krise eine exzellente Gelegenheit, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Ziele wie Kompetenzsteigerung, Effizienzverbesserung und Produktivitätssteigerung sowie Attraktivitätssteigerung am Markt müssen auch in der Krise oder gerade in der Krise gleichzeitig verfolgt werden, sonst drohen langfristig Wettbewerbsnachteile, die später schwer aufzuholen sind. Für finanzstarke Unternehmen gibt es jede Menge Chancen.

Finanzschwache Unternehmen sollten kurzfristig und mit höchster Dringlichkeit ihre *Finanzierung absichern*. Erst durch eine stabile Liquiditätsplanung, ein straffes Kostenmanagement und der Verzicht auf unnötige Investitionen können Spielräume für offensive strategische Maßnahmen geschaffen werden. Viele dieser Unternehmen werden um eine grundlegende *Restrukturierung* nicht herumkommen.

Für alle Unternehmen gilt gleichermaßen: Es muss jetzt entschieden und gehandelt werden.

Erfolg hängt von guter Vorbereitung ab, ohne diese ist das Scheitern sicher. Wenn Sie die notwendigen Sicherungsmaßnahmen getroffen haben, und sich und Ihre Mitarbeiter durch geeignetes Training auf den aktuellen Stand guten Managements gebracht haben, können Sie der Krise einigermaßen gelassen entgegensehen.

Alle Sofortmaßnahmen sollten nach dem Grad ihrer Effektivität und Effizienz beurteilt werden. Da alle Maßnahmen in unterschiedlichem Maße auf die Gewinntreiber also Absatzmenge, Preis und Kosten wirken, ist auch dies zu berücksichtigen. Die Menge wirkt sich in der Regel weniger stark als der Preis auf den Gewinn aus. Deshalb sollten Sie eher eine Absatzsenkung als eine Preissenkung akzeptieren.

Das Schlimmste wäre eine Kombination von beidem. Die Gesamtkosten haben die gleiche Gewinnwirkung wie der Preis, wobei Sie berücksichtigen sollten, dass Kostensenkungen in der Regel erst mit Verzögerung wirken und mit gewissen Vorlaufkosten zunächst die Liquidität belasten.

Liquiditätsverbessernde Maßnahmen haben in der Krise Vorrang vor strategischen Maßnahmen. Idealerweise sollten Sie alle Maßnahmen parallel angehen.