

## **Management in der Krise 2009**

**Das Jahr 2009 stellt ganz besondere Anforderungen. Rückgänge beim Auftragseingang von 40% und mehr lassen sich nicht mehr mit Standartrezepten kompensieren. Zumal die meisten Unternehmen nicht aus eigenem Verschulden in die Krise geraten sind. Selbstverschuldete Unternehmenskrisen haben ihre Ursache in Umständen wie zu hohen Kosten, Defizite beim Vertrieb, Mängel bei der Produktqualität, fehlgeschlagene Investitionen, fehlende Konzentration auf Kernkompetenzen, falsche Wettbewerbspolitik, um nur einige zu nennen.**

**Neu an dieser Krise ist, dass nunmehr Unternehmen betroffen sind, die bislang zu Recht von sich behaupten konnten, fast Alles richtig gemacht zu haben. Technologisch sind sie führend, die Kostenstrukturen sind wettbewerbsfähig, die Produktionsanlagen sind ausgelastet, Kundenpflege und Service sind bestens und das Management arbeitet an kontinuierlicher Verbesserung. Die Immobilienkrise in den USA, die damit verflochtene Bankenkrise und die Nachfragekrise in der Automobil- und Stahlindustrie haben das wirtschaftliche Umfeld zahlloser Unternehmen in einer atemberaubenden Geschwindigkeit negativ verändert. Dazu kommt das Ausmaß der Auftragsrückgänge. Die Kernfrage, die sich stellt ist, mit welchem Konzept soll auf die neue Situation reagiert werden? Sicherlich wird die Nachfrage auch wieder anziehen, aber wann? Hat das Unternehmen genügend Reserven um diesen unbestimmten Zeitraum zu überbrücken? Bei vielen Unternehmern mit denen in den letzten Monaten gesprochen wurde, hat sich ausgesprochene Ratlosigkeit eingestellt.**

**Dieser Krise aber kann man nur mit neuen Ansätzen begegnen. Es ist Schnelligkeit gefragt und die getroffenen Maßnahmen müssen ihre Wirkung zeitnah entfalten.**

**In diesem Artikel werden einige Aspekte des Krisenmanagements 2009 beleuchtet und hilfreiche Hinweise gegeben.**

## Die Kostenstruktur – was ist möglich?

Rückgänge in der Menge von bis zu 40% innerhalb weniger Wochen lassen sich nicht durch Kostensenkungen ausgleichen. Maßnahmen bei den Fix- bzw. Gemeinkosten dauern viel zu lange und kosten zum Teil zu viel. Sicherlich sollte keine Gelegenheit zu Einsparungen ausgelassen werden, jedoch dürfen die Erwartungen nicht zu groß sein. Personalmaßnahmen sofern sie sich nicht auf Leiharbeiter beziehen, sind angesichts der gesetzlichen Beschränkungen, des Zeitaufwandes und der Kosten nur eine Teilantwort auf die Krise. Allein mit Personalmaßnahmen wird kein Unternehmen wieder in die Gewinnzone kommen.

Angesichts reduzierter Mengen bei den eigenen Lieferanten große Zugeständnisse zu erwarten, ist sicherlich auch illusorisch. Zudem ist der Widerstand nicht zu unterschätzen. Deshalb haben kurzfristig wirkende und auch leicht umsetzbare Kostenmaßnahmen den Vorrang. Hierzu zählen Abbau von Fremdpersonal, Abbau von Arbeitszeitkonten, Kurzarbeit und Verschiebung von nicht unbedingt notwendigen Ausgaben. Von Lieferanten mit denen langjährige Lieferbeziehungen bestehen, kann es sich auch lohnen einen Solidaritätsbeitrag zu erbitten. Ansonsten bleibt nur festzustellen, dass selbst konsequentestes Kostenmanagement alleine nicht hilft die Krise zu bewältigen. In dieser Krise 2009 müssen zusätzliche Instrumente des Krisenmanagements eingesetzt werden.

## Offensiv gegen die Krise 1- Hilft eine Preisreduktion die Menge zu erhöhen?

Entschieden nein! Der Versuch durch Preiszugeständnisse den Auftragseingang zu erhöhen ist zum Scheitern verurteilt. Da der Gesamtmarkt geschrumpft ist, führt ein Preisnachlass eines Anbieters nur zu einer entsprechenden Reaktion der anderen Wettbewerber. Dies führt in Konsequenz dazu, dass die Kunden, sobald sie merken, dass ein Preiskrieg begonnen hat, die Bestellmengen zurücknehmen, weil sie auf weiter sinkende Preise warten. Insofern verstärken Preissenkungen die Krise. Deshalb müssen alle Möglichkeiten genutzt werden, die Preise zu halten. Auch wenn dies bedeutet, dass die Mengen weiter zurückgehen. Ein Mengenrückgang um 5% ist vorteilhafter als ein Preisrückgang von 5%. Es lohnt sich durchaus in der eigenen Branche und deren Verbände dafür zu werben, dass die Mitwettbewerber auf einen Preiskrieg verzichten. Auf jeden Fall sollten alle Anstrengungen unternommen werden, die Preise zu verteidigen. Es kann sogar möglich sein in der Krise die Preise zu erhöhen, wenn man in einem Markt mit relative wenigen Teilnehmern agiert. *Praxisbeispiel: Ein osteuropäischer Stahlproduzent stand kurz vor der Insolvenz. Die Versuche des Managements durch Preissenkungen, die Produktionsmenge zu erhöhen konnten die Verluste nicht stoppen. Wiederholte Preisreduktionen haben zu einer Zurückhaltung bei den Kunden geführt, da diese auf noch niedrigere Preise warteten. Nach dem Entschluss des neuen Managements die Preise schrittweise anzuheben, folgten auch die Wettbewerber mit Preiserhöhungen. Die Kunden erhöhten ihre Bestellungen, da sie in Erwartung höherer Preise noch günstig einkaufen wollten.*

## **Offensiv gegen die Krise 2 – Prüfen Sie Ihre Verträge**

Gerade in dieser Zeit lohnt es sich die laufenden Verträge mit Kunden und Lieferanten nochmals genauer unter die Lupe zu nehmen. Was in guten wirtschaftlichen Zeiten nicht von besonderer Bedeutung ist, kann in der Krise außerordentlich vorteilhafte Möglichkeiten eröffnen. Dabei sollte das Augenmerk darauf gerichtet sein, die seinerzeit vereinbarten vertraglichen Rahmenbedingungen auf Bestand zu überprüfen. Praktizierte Kulanz muß in der Krise nicht unbedingt beibehalten werden. Fragen, denen nachgegangen werden sollten: sind Möglichkeiten Preisanpassungen vorzunehmen genutzt worden, haben sich im Laufe der Zeit Spezifikationen geändert, hat sich der Liefer- und Leistungsumfang geändert, gibt es zugesagte Mindestmengen, haben sich unendgeldliche Leistungen eingeschlichen, ist eine Kündigung des Vertrages sinnvoll? Die Praxis zeigt, dass eine kritische Analyse der Verträge unerwartet hohe Zusatzerlöse ermöglichen kann. *Praxisbeispiel: Ein Unternehmen verarbeitet Rückstände aus der Aluminiumproduktion auf der Grundlage langjähriger Verträge mit seinen Kunden. Stabile und gute Kundenbeziehungen führten dazu, dass die Verträge viele Jahre „in der Schublade“ blieben. Unbemerkt hat sich aber über die Jahre die Qualität der gelieferten Rückstände so verändert, dass dies ein Anlass für vertragliche Preiserhöhungen in Millionenhöhe war.*

## **Offensiv gegen die Krise 3 – Vertrieb verstärken**

Frei werdende Kapazitäten in der Produktion lassen sich durchaus auch im Vertrieb einsetzen. Es ist manchmal überraschend wie viele Verkaufs – Talente in anderen Abteilungen arbeiten. In der Krise sollten alle im Verkauf einsetzbaren Kräfte an die Front geschickt werden. Natürlich nur jeder nach seinen Fähigkeiten. Themen gibt es genug. Kunden, die lange nicht mehr besucht wurden; Kunden, die verloren gegangen sind; Kunden, die noch nie gekauft haben; Kunden, in neuen Regionen. Erfahrene Verkäufer können Schulungen durchführen. Der Verkaufsdienst kann auch an die Front geschickt werden. Gerade in der Krise bietet es sich an, unzufriedene Kunden der Wettbewerber anzusprechen. *Praxisbeispiel: Ein Anlagenbauer klagt über mangelnden Auftragseingang, Insolvenz droht. Der Vertrieb wird von einem Vertriebsleiter gesteuert, dem eine relativ kleine Gruppe von Verkäufern zur Seite steht. Die Projektabwicklung und die Konstruktion sind mit erfahrenen Ingenieuren, die auch den Markt kennen besetzt. Die Neuorganisation des Vertriebes mit nunmehr 6 Vertriebsleitern jeweils verantwortlich für ein Marktsegment führt zu einer Erhöhung des Auftragseinganges im Folgejahr von 40%.*

## **Offensiv gegen die Krise 4 – raus aus der Kernkompetenz**

Es lohnt sich intensiv zu prüfen, ob mit den vorhandenen Maschinen und Anlagen zusätzlich andere Produkte für andere Märkte hergestellt werden können. Hier liegt das größte Problem oft in der eigenen Betriebsblindheit. Eine systematische Analyse der Möglichkeiten bringt oft überraschende Resultate. Typische Ansätze sind: Lohnverarbeitung und Herstellung von Zwischenprodukten. Eine weitere Möglichkeit sind neue umfangreichere und attraktive Serviceangebote. Hier lassen sich Ressourcen aus der Produktion durchaus gut einsetzen. *Praxisbeispiel: Ein Produzent von Stahlrohren macht trotz Auslastung seiner Produktionsanlagen Verluste. Seine Kernkompetenz ist die Lieferung von qualitativ hochwertigen Stahlrohren an Handel und Industrie. Ohne seine Kapazität bei Fertigprodukten einzuschränken, kann er zusätzliche Mengen an Halbfertigprodukten produzieren. Er beginnt diese Halbfertigprodukte an Hersteller von Präzisionsrohren zu liefern. Er hat ohne Investitionen dadurch seinen Umsatz um 15% steigern können, bei, wie sich herausstellte, höheren Deckungsbeiträgen.*

## **Offensiv gegen die Krise 5 – das Geschäftsmodell überdenken**

Die Kernfrage dabei ist, wie lassen sich schnell neue Erlöse generieren ohne dass größere Investitionen notwendig sind. Eine Möglichkeit sind neue Lieferangebote und Leistungsangebote. So können Produkte anderer Unternehmen vom eigenen Vertrieb mit angeboten werden. Die eigenen Kundenbeziehungen, die oft über Jahrzehnte aufgebaut wurden, stellen einen nicht unerheblichen Wert dar. Dieser ist von Interesse für Firmen, die einen Markteintritt suchen oder neue Kunden gewinnen wollen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin den Kunden größere Pakete anzubieten, z.B. Baugruppen statt Teilkomponenten oder ganze Anlagen statt Module. Die Finanzierung des Umlaufvermögens stellt gerade in der Krise eine besondere Herausforderung dar. Hier können Neuverhandlungen von Lieferantenverträgen erhebliche Entlastung bringen. Die Umstellung auf Lohnverarbeitung kann in vielen Fällen eine interessante Alternative sein. Zumal bei schwankenden Rohstoffmärkten das Risiko erheblich reduziert wird. Gleichzeitig sollte nach Lösungen gesucht werden wie zukünftige Risiken in der Bestandsbewertung ausgeschlossen werden können. *Praxisbeispiel: Ein Unternehmen das Aluminiumschrott ankauft, umarbeitet und an Schmelzwerke weiterverkauft ist in eine Krise geraten. Die Umsätze werden begrenzt durch die Möglichkeiten den Schrotteinkauf zu finanzieren. Die Umstellung auf reine Lohnverarbeitung führt dazu, dass die verarbeitete Aluminiummenge sich vervielfacht, höhere Deckungsbeiträge erzielt werden und das Unternehmen innerhalb von wenigen Monaten wieder profitabel ist. Zur Zeit profitiert das Unternehmen davon, dass keine Bestände abwerten muss, da diese seinen Kunden gehören.*

## **Offensiv gegen die Krise 6 – Besorgen Sie sich rechtzeitig Liquidität**

Angespannte Liquidität und zu finanzierende Verluste machen die Gespräche mit Banken nicht einfach. Deshalb empfiehlt es sich ein Konzept vorzulegen in dem detailliert die einzelnen Maßnahmen mit denen der Krise begegnet werden soll dargelegt werden. Die Maßnahmen sollten hinsichtlich ihres cash – Effektes und hinsichtlich des erforderlichen Zeitrahmens abgeschätzt werden. Sofern zusätzliche Kreditlinien benötigt werden sollten diese so früh wie möglich und in ausreichender Höhe beantragt werden. Es empfiehlt sich frühzeitig und offensiv mit den eigenen Lieferanten zu sprechen, welche Möglichkeiten bestehen Zahlungsziele zu verlängern und Verbindlichkeiten langfristig abzubauen. Da heute keiner vorhersagen kann, wie lange die Krise 2009 dauert und welche Entwicklung sie nimmt, ist es ratsam sich bei den Lieferanten den maximal möglichen Spielraum zu verschaffen.

## **Offensiv gegen die Krise 7 – Schluss mit lustig**

Kulanz ist in normalen Zeiten ein willkommenes Merkmal eingespielter Geschäftsbeziehungen und trägt viel zum reibungslosen Geschäftsverkehr bei. In der Krise kann dies jedoch Existenz bedrohend werden. Sind deshalb die Lieferanten – und auch die Kundenbeziehungen auf unzulässige Kulanz zu prüfen. Kleinmengenbestellungen und Sonderwünsche können in der Krise nicht zu gleichen Konditionen angenommen werden. Werden Nachforderungen an Kunden vollständig fakturiert? Funktioniert das Debitorenmanagement? Haben Kunden aus historischen Gründen Sonderkonditionen, die eigentlich nicht gerechtfertigt sind? Stimmt die Qualität der Lieferantenleistungen? Oft empfiehlt es sich die Qualitätskontrolle des Wareneingangs zu intensivieren, da Nachlässigkeiten an dieser Stelle oft die Produktivität negativ beeinflussen. *Praxisbeispiel: Ein Unternehmen der Stahlbranche hat zahlreichen Kunden, die in der Nachbarschaft lokalisiert waren, Sonderkonditionen gewährt. Angesichts der Verlustsituation wurden alle Konditionen auf ein einheitliches Niveau angehoben. Nur 2 Kunden haben kein Verständnis gezeigt und die Bestellungen kurzzeitig eingestellt.*

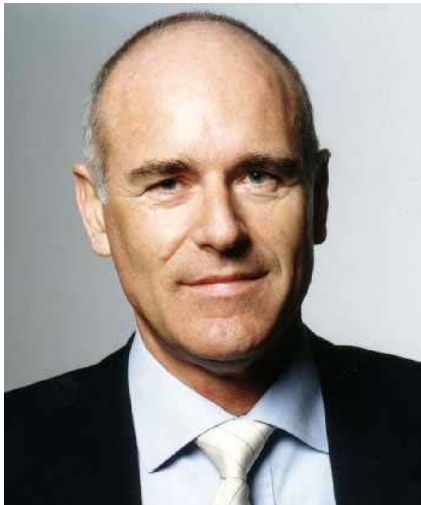
## **Offensiv gegen die Krise 8 – Steigern Sie die Produktivität**

Durch Änderungen in den betrieblichen Arbeitsabläufen kann auch in der Krise die Produktivität gesteigert werden. Die Krise bietet auch eine gute Gelegenheit Veränderungen vorzunehmen, die sonst an betrieblichen Widerständen gescheitert wären. Alle nicht wirklich produktiven Tätigkeiten sollten reduziert oder eliminiert werden. Nehmen Sie nur Aufträge an, die ausreichend profitabel sind und verhandeln Sie mit Ihren Kunden vorteilhafte Änderungen des Bestellverhaltens. Freiwerdende Ressourcen können in Vertrieb und Service eingesetzt werden. *Praxisbeispiel: Ein Unternehmen der Metallverarbeitung hat es als Wettbewerbsvorteil angesehen seinen Kunden auch die Produktion von relativ kleinen Losgrößen*

*anzubieten. Die dadurch bedingten Umrüstzeiten und Umrüstkosten wurden durch das betriebliche Rechnungswesen nicht richtig erfasst. Den Kunden wurde erläutert, dass die mit den kleinen Produktionslosgrößen verbundenen großen Kosten nicht länger übernommen werden können. Durch die gemeinsam mit den Kunden abgestimmten Änderungen des Bestellverhaltens konnte die Produktionskapazität ohne Investition um 30% gesteigert werden.*

**Schlussbemerkung.**

**Trotz aller Probleme biete diese Krise 2009 auch Chancen. Marktanteile werden in schlechten Zeiten verteilt. Der offensive Umgang mit den Herausforderungen wird auch zu Veränderungen führen mit denen Unternehmen gestärkt und wettbewerbsfähiger durch das Jahr 2009 kommen.**



**Dr. Winfried G. Hartweck  
LUCRUM Industries GmbH**