

2009: Management in Zeiten der Krise

Das Jahr 2009 stellt ganz besondere Anforderungen. Auftragsrückgänge bis zu 40% lassen sich nicht mehr mit Standardrezepten kompensieren. Zumal viele Unternehmen nicht aus eigenem Verschulden in die Krise geraten sind, beispielsweise wegen zu hoher Kosten, Defiziten im Vertrieb, Mängeln bei der Produktqualität, fehlgeschlagenen Investitionen, falscher Wettbewerbspolitik, um nur einige Ursachen zu nennen. Neu an der aktuellen Krise ist, dass vielfach Unternehmen betroffen sind, die bislang mit einigem Recht von sich behaupten konnten, fast Alles richtig gemacht zu haben: Technologisch sind sie führend, die Kostenstrukturen sind wettbewerbsfähig, die Produktionsanlagen ausgelastet. Kundenpflege und Service sind bestens und das Management arbeitet an kontinuierlicher Verbesserung. Die Immobilienkrise in den USA, die damit eng verflochtene Bankenkrise und die Nachfragekrise in der Automobil- und Stahlindustrie haben das wirtschaftliche Umfeld zahlloser Unternehmen mit atemberaubender Geschwindigkeit negativ verändert und dramatische Auftragsrückgänge ausgelöst. Die Kernfrage lautet nun: Mit welchem Konzept soll auf die neue Situation reagiert werden? Sicherlich wird die Nachfrage irgendwann 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, herrschte diesbezüglich ausgesprochene Ratlosigkeit. Der aktuellen Krise kann man nur mit neuen Ansätzen begegnen. Es ist Schnelligkeit gefragt; die getroffenen Maßnahmen müssen ihre Wirkung zeitnah entfalten. In diesem Artikel werden einige Aspekte des Krisenmanagements 2009 beleuchtet und Hinweise zur Umsetzung gegeben.

Kostensenkung – was ist möglich?

Rückgänge in der Menge bis zu 40% innerhalb weniger Wochen lassen sich nicht durch Kostensenkungen ausgleichen. Maßnahmen bei den Fix- bzw. Gemeinkosten dauern zu lange und kosten oft 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 Zeitbedarfs und der Kosten nur eine Teilantwort auf die Krise. Mit Personalmaßnahmen alleine wird kein Unternehmen wieder in die Gewinnzone kommen.

Angesichts reduzierter Mengen große Zugeständnisse von den eigenen Lieferanten zu erwarten, ist sicherlich 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. Bei Lieferanten, mit denen langjährige Lieferbeziehungen bestehen, kann es sich lohnen, einen Solidaritätsbeitrag zu erbitten. Ansonsten bleibt nur festzustellen, dass selbst konsequentestes Kostenmanagement alleine nicht hilft, die Krise zu bewältigen. In der Krise von 2009 müssen zusätzliche Instrumente des Krisenmanagements eingesetzt werden.

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

Entschiedenenes Nein! Der Versuch, durch Preiszugeständnisse den Auftragseingang zu erhöhen, ist zum Scheitern verurteilt. Da der Gesamtmarkt schrumpft, führt der Preisnachlass eines Anbieters zu einer entsprechenden Reaktion der Wettbewerber. Die Kunden nehmen, sobald sie merken, dass ein Preiskrieg begonnen hat, die Bestellmengen zurück, weil sie auf weiter sinkende Preise hoffen. Insofern verstärken Preissenkungen nur die Krise. Alle Möglichkeiten müssen genutzt werden, um 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 Verbänden 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 wenigen Teilnehmern agiert. [Beispiel aus unserer Praxis: Ein osteuropäischer Stahlproduzent stand kurz vor der Insolvenz. Die Versuche des Managements, durch Preissenkungen, die Produktionsmenge zu erhöhen, konnten die Verluste nicht stoppen. Die Kunden warteten auf noch niedrigere Preise. 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 weiter steigender Preise noch günstig einkaufen wollten.](#)

Offensiv gegen die Krise 2: Prüfen Sie Ihre Verträge!

Gerade jetzt lohnt es sich, die 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 ihren Bestand zu überprüfen.

Praktizierte Kulanz muss in der Krise nicht unbedingt beibehalten werden. Fragen, denen nachgegangen werden sollte: Sind Möglichkeiten für Preisanpassungen genutzt worden, haben sich im Laufe der Zeit Spezifikationen geändert, hat sich der Liefer- und Leistungsumfang geändert, gibt es zugesagte Mindestmengen, haben sich unentgeltliche Leistungen eingeschlichen, ist eine Kündigung des Vertrages sinnvoll? Die Praxis zeigt, dass eine kritische Analyse der Verträge unerwartet hohe Zusatzerlöse ermöglichen kann.

[Beispiel aus unserer Praxis:](#) Ein Unternehmen verarbeitet Rückstände aus der Aluminiumproduktion auf Basis langjähriger Verträge mit seinen Kunden. Stabile und gute Kundenbeziehungen führten dazu, dass die Verträge viele Jahre „in der Schublade“ blieben. Unbemerkt hat sich jedoch 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 auch im Vertrieb einsetzen. Es ist manchmal überraschend, wie viele Verkaufstalente in anderen Abteilungen arbeiten. In der Krise sollten alle im Verkauf einsetzbaren Kräfte an die Front geschickt werden. Natürlich jeder nach seinen Fähigkeiten. Themen gibt es genug. Kunden, die lange nicht mehr besucht wurden; Kunden, die verloren gegangen sind; potentielle Kunden, die noch nie gekauft haben; Kunden in neuen Regionen. Erfahrene Verkäufer können Schulungen durchführen. Der Verkaufsdienst kann ebenfalls nach draußen geschickt werden. Gerade in der Krise bietet es sich an, unzufriedene Kunden der Wettbewerber anzusprechen.

[Beispiel aus unserer Praxis:](#) Ein Anlagenbauer klagt über mangelnden Auftragseingang, Insolvenz droht. Der Vertrieb wird von einem Vertriebsleiter gesteuert, dem eine kleine Gruppe von Verkäufern zur Seite steht. Die Projektabwicklung und die Konstruktion sind mit erfahrenen Ingenieuren besetzt, die den Markt ebenfalls kennen. Die Neuorganisation des Vertriebes mit nunmehr sechs Vertriebsleitern - jeweils verantwortlich für ein Marktsegment - führt zu einer Erhöhung des Auftragseinganges im Folgejahr von 40%.

Offensiv gegen die Krise 4: Über die Kernkompetenz hinaus

Es lohnt sich, intensiv zu prüfen, ob mit den vorhandenen Maschinen und Anlagen zusätzliche Produkte für andere Märkte hergestellt werden können. Hier liegt das größte Problem oft in der eigenen Betriebsblindheit. Eine systematische Analyse der Möglichkeiten bringt vielfach 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.

Beispiel aus unserer Praxis: Ein Produzent von Stahlrohren macht trotz guter 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, und das bei höheren Deckungsbeiträgen.

Offensiv gegen die Krise 5: Das Geschäftsmodell überdenken

Die Kernfrage dahinter lautet: Wie lassen sich schnell neue Erlöse generieren, ohne dass größere Investitionen notwendig sind. Eine Möglichkeit sind neue Liefer- und Leistungsangebote. So können Produkte anderer Unternehmen vom eigenen Vertrieb mit angeboten werden. Die oft über Jahrzehnte aufgebauten eigenen Kundenbeziehungen stellen einen erheblichen 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. Neuverhandlungen von Lieferantenverträgen können erhebliche Entlastung bringen. Die Umstellung auf Lohnverarbeitung kann eine interessante Alternative sein, zumal bei schwankenden Rohstoffmärkten das Risiko erheblich reduziert wird. Gleichzeitig sollten Lösungen gesucht werden, wie künftige Risiken in der Bestandsbewertung ausgeschlossen werden können.

Beispiel aus unserer Praxis 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 vervielfacht und höhere Deckungsbeiträge erzielt werden und das Unternehmen innerhalb von wenigen Monaten wieder profitabel ist. Zur Zeit profitiert das Unternehmen davon, dass es keine Bestände abwerten muss, da diese seinen Kunden gehören.

Offensiv gegen die Krise 6: Rechtzeitig Liquidität besorgen

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 dargelegt werden, mit denen der Krise begegnet werden soll. Die Maßnahmen sollten hinsichtlich ihres cash – Effektes und 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 dauern und welche Entwicklung sie nehmen wird, 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. Deshalb sind 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.

[Beispiel aus unserer Praxis: 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 zwei Kunden haben kein Verständnis gezeigt und die Bestellungen kurzzeitig eingestellt.](#)

Offensiv gegen die Krise 8: Steigern Sie die Produktivität!

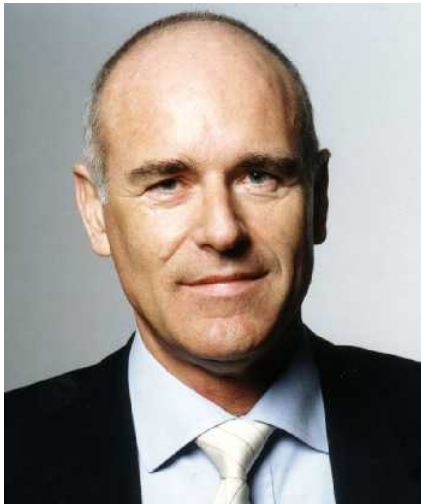
Durch Änderungen in den betrieblichen Arbeitsabläufen kann auch in der Krise die Produktivität gesteigert werden. Die Krise bietet auch eine gute Gelegenheit Veränderungen vorzunehmen, die sonst an betrieblichen Widerständen gescheitert wären. Alle nicht wirklich produktiven Tätigkeiten

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 im Vertrieb und Service eingesetzt werden.

Beispiel aus unserer Praxis: Ein Unternehmen der Metallverarbeitung sah es als Wettbewerbsvorteil, seinen Kunden auch die Produktion von 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 verbunden hohen Kosten nicht länger übernommen werden können. Durch mit den Kunden abgestimmte Änderungen des Bestellverhaltens konnte die Produktionskapazität ohne Investition um 30% gesteigert werden.

Schlussbemerkung

Trotz aller Probleme bietet die derzeitige Krise 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