

Die Wirtschaftskrise 2020 erreicht Deutschland – Und nun?

Die seit langem befürchtete konjunkturelle Ausnahmesituation taucht nun unverhofft in Form einer weltweiten Gesundheitskrise auf. Die Auswirkungen der Krisenpunkte 2019, der Handelsstreitigkeiten zwischen den USA, China und Europa, waren vergleichsweise unbedeutend gegen die derzeitig umfängliche quarantänebedingte Abschottung regionaler und sogar nationaler Märkte sowie die u.a. krankheitsbedingte Unterbrechung weltweiter Lieferketten.

Angesichts des abrupten Nachfrageeinbruchs auf wichtigen Absatzmärkten und den damit verbundenen panikartigen Hamsterkäufen haben krisendämpfende und liquiditätssichernde Maßnahmen in den betroffenen Unternehmen nun oberste Priorität. Nach der Maxime „Die Liquidität des Unternehmens ist das allerwichtigste! Und gleich danach kommt die Liquidität“ gilt es, den sogenannten „Cash Drain“ mit durchgreifenden Sofortmaßnahmen zu stoppen, um die Existenz der Unternehmen sicherzustellen. Jedoch ist die Gefahr von Fehl- bzw. überzogenen Entscheidungen gerade in Krisenzeiten besonders hoch. Daher bedarf es eines umsichtigen und kreativen Gesamtansatzes, der die Stärken Ihres Unternehmens herausstellt und nicht durch gegenteilige Maßnahmen untergräbt.

In der Krise gewinnt die Zeitpräferenz eine noch größere Bedeutung. Kurzfristige Maßnahmen gewinnen im Vergleich zu langfristigen an Gewicht. Gebraucht werden Maßnahmen, die sich schnell umsetzen lassen, effektiv wirken und die Liquidität deutlich verbessern.

Als wirksames Gegenmittel empfehlen wir fünf zentrale, kurzfristig wirkende Maßnahmenblöcke:

- I. Sofortmaßnahmen Liquidität und Finanzierung
 1. Veräußerung von nicht-betriebsnotwendigem Anlagevermögen und nicht-lebensnotwendigen Produktbereichen,
 2. Striktes Working Capital-Management auch unter Zuhilfenahme von „Predictive Data Analytics“, konsequentes Forderungs-Management/Mahnverfolgung, Aufbau von alternativen Warenkreditversicherungs-/CAP-Lösungen,
 3. Alternative Finanzierungsformen, wie Factoring, Leasing, SALB, Einkaufs-finanzierung, untersuchen und umgehend umsetzen,
 4. Absicherung der bestehenden Finanzierung: adäquates Bankenreporting, ggf. Waiver-Reporting installieren, Überprüfung der Kreditauflagen, insbesondere bei Refinanzierungen, frühzeitig Konsortialkredite arrangieren.
- II. Sofortmaßnahmen allgemeine Geschäftsprozesse und Controlling
 1. Generell Komplexität reduzieren und Kosteneinsparungen bei nicht-wertschöpfenden und nicht-umsatzwirksamen Einheiten vornehmen, z.B. Reisekosten der administrativen Bereiche auf Null reduzieren,
 2. Marketing-, F&E- und Consulting-Projekte an einen nachweisbaren Gewinneffekt binden,
 3. Leiharbeit zurückfahren,
 4. Wöchentliche Operating Controlling Reviews seitens der GF mit Ampelfunktion, inkl. einer 12-wöchigen Liquiditätsplanung und eines 12-Monats-Forecasts,
- III. Sofortmaßnahmen Produktion und Einkauf
 1. Kapazitätsreduzierung/-stilllegung, um Fixkostenniveau zu senken,
 2. Auftrags-Insourcing von unterausgelasteten Tochtergesellschaften, um freie Kapazität der Hauptproduktionswerke (Stichwort: Grenzkosten) auszulasten,
 3. Flexible Ausnutzung der Arbeitszeitkonten, Reduzierung der Wochenarbeitszeit und temporäre Lohnkürzungen, um Mitarbeiterentlassungen zu verhindern,
 4. Einkaufspreise neu verhandeln, Zahlungsziele verlängern,

IV. Sofortmaßnahmen Vertrieb

1. Nur intelligente und keine generellen Preissenkungen, da hiermit die Gefahr der Unterschreitung des Break-Even-Point am größten ist,
2. Erfolgsabhängige Zahlungen akzeptieren,
3. Kreative Angebotspalette aufbauen: Tauschgeschäfte anbieten, Cross-Selling ausweiten, Produktsortiment von kooperierenden Unternehmen anbieten,
4. Separate Bepreisung von Inklusivleistungen,

V. Sofortmaßnahmen Belegschaft

1. Krisenstäbe und konkrete Verantwortlichkeiten benennen,
2. Krisenzeitplan und liquiditätssicherndes Maßnahmenbündel zusammenstellen,
3. Ängste der Mitarbeiter nehmen, Transparenz und Verständnis durch Jour Fixes schaffen, Mitarbeiter als Vertraute und Verbündete gewinnen,
4. Incentives für Zielerreichung ausloben,

Viele der hier aufgeführten Sofortmaßnahmen, insbesondere der Kosteneinsparungen, wirken zeitverzögert, so dass bei einer angespannten Liquiditätssituation der erste Fokus auf die Finanzierungsseite zu legen ist. Um bereits bestehende Finanzierungen nicht zu gefährden, bedarf es einer rechtzeitigen und proaktiven Finanzkommunikation unter Berücksichtigung obiger Sofortmaßnahmen, um Ausfallbefürchtungen und evtl. Kreditkündigungen seitens der Finanzierungspartner und Banken aktiv entgegenzutreten.

In diesem Zusammenhang ist es von herausragender Bedeutung, die beteiligten Finanzierungspartner erst einmal zu beruhigen, um eine vertrauensvolle und professionelle Zusammenarbeit zu gewährleisten. Ein vorbereitetes und zur Umsetzung geplantes Konzept, das die Durchfinanzierung des Unternehmens aufzeigt, verhilft dazu, mit den Bankpartnern sachorientiert über Finanzierungslösungen zu sprechen, die für beide Seiten effektive Vorteile bringt. Ein schlüssiger Cash Flow- und Finanzierungsplan wird die Bankpartner davon überzeugen, Ihrem Unternehmen weiterhin langfristig mit Fremdkapital zur Seite zu stehen.