



Ing. Mag. Peter Langecker, CMC

Akademischer Unternehmensberater

0650 7 22 44 88 | [langecker@conplus.at](mailto:langecker@conplus.at) | [www.conplus.at](http://www.conplus.at)

## LEITFADEN

# FÜR DEN UMGANG MIT KRISEN

ING. MAG. PETER LANGECKER, CMC

conplus consult

## Sehr geehrte KundInnen und PartnerInnen!

Als KundenInnen und PartnerInnen von conplus consult sind Ihnen einige Informationen aus diesem Leitfaden sicher schon bekannt und vertraut. Dennoch möchte ich Sie gerne mit grundlegenden Informationen zum Thema Krise weiter unterstützen, um Ihnen auch in Schriftform, nachvollziehbare Informationen zu liefern.

Natürlich sind dies nur grundlegende Informationen und ich stehe Ihnen gerne, sobald es wieder möglich ist, persönlich mit Unternehmensberatung & Businesscoaching zur Verfügung.

Bis dahin gerne via Telefon bzw. Skype/Zoom.

Dieser Leitfaden stellt keine Beratung oder Coaching dar, sondern er gibt Informationen und Ansätze, die Sie gerne weiterverfolgen können. Es wird daher auch keinerlei Haftung für diese Informationen übernommen. Bei Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung und hoffe Ihnen hiermit etwas Unterstützung zur Unternehmenssicherung anbieten zu können, gemäß dem Motto von conplus consult:

„Mein Ziel ist es meine Kunden erfolgreicher zu machen, sowohl persönlich als Unternehmer, als auch beim wirtschaftlichen und strategischen Erfolg.“

*Im März 2020*

*conplus consult*

*Ing. Mag. Peter Langecker, CMC*

*Akademischer Unternehmensberater*

# Krisenmanagement

Krisen so sagt man, sind immer auch eine Chance!

Das Wort Krise stammt im Wortursprung vom griechischen *krisis* bedeutet auch *Wendepunkt einer gefährlichen Lage*. Laut Studien gehen knapp 50% der Unternehmen gestärkt aus einer Krise hervor.

Mein Ziel ist es, meine KundInnen und PartnerInnen so zu unterstützen, dass Sie zu diesen 50% gehören!

Bitte beachten Sie, dass die **Bundesregierung** mit 15.3.20 zahlreiche Maßnahmen zur Unterstützung der Wirtschaft auf den Weg gebracht hat. Von Unterstützungen wie z.B. Kurzarbeit, bis hin zu je nach Branche, direkten Hilfsmaßnahmen. Bitte Informieren Sie sich laufend darüber bei den Behörden, AMS und der WKO. Möglicherweise werden die Maßnahmen auch noch erweitert bzw. angepasst.

Wichtig in der Krise ist, dass Sie Ihr Unternehmen, unabhängig von der Größe als System begreifen. Stellen Sie es sich vor wie eine Maschine, ein Gebäude oder einen Garten. Wichtig dabei ist das Verständnis, dass alles im Unternehmen verbunden ist und hier Wechselwirkungen vorhanden sind.

Sie sind als UnternehmerIn das Haupt-Asset ihres Unternehmens. Bleiben Sie soweit es geht gelassen, achten Sie auf sich und bleiben Sie gesund!

Um den Überblick zu bewahren, kann es hilfreich sein, dass Sie alles graphisch darstellen oder visualisieren (Mindmapping). Das hilft Ihnen ein Gesamtbild zu bekommen, zu erfassen und somit ein besseres Managen der Situation zu ermöglichen.

Es ist jetzt unabhängig von einzelnen Maßnahmen wichtig, aktiv zu bleiben und nicht nur zu reagieren, sondern das Steuer in die Hand zu nehmen. Je nach Branche ist es sinnvoll, täglich oder zumindest wöchentlich eine Neubewertung der Gesamtsituation und ihrer Auswirkungen vorzunehmen.

# Liquidität

Beginnen wir mit dem Wichtigsten, der Liquidität!

Erfolgsrechnung, Kennzahlen, monetäre Ziele wie Umsatz und Deckungsbeitrag sind wichtig und Hand in Hand mit der strategischen Unternehmensentwicklung notwendig - und bleiben es auch.

In der Krise muss aber der Hauptfokus auf der Liquidität liegen, nur so ist sichergestellt, dass sie die Krise gut bewältigen und das Unternehmen wieder hochfahren können!

Natürlich sind Sie als UnternehmerIn täglich damit vertraut Ihre Ausgaben und Einnahmen zu managen und Sie machen das sicher mit Ihrer Erfahrung sehr gut.

Dennoch schadet es nicht, sich nochmals die wichtigsten Eckpfeiler der Liquiditätsmanagements anzusehen.

## Kassasturz

Beginnen Sie mit einem Kassasturz, d.h. einer Momentaufnahme der Liquiditätssituation.

Zuerst beginnen Sie mit dem privaten Kassasturz. Danach wissen Sie, wie viel Geld sie pro Zeiteinheit (Woche, Monat) dem Unternehmen mindestens entnehmen müssen um privat alles zu bezahlen bzw. bei einem Überschuss, mit wie viel Liquidität Sie das Unternehmen stützen können.

Beachten Sie bitte bei einem Kassasturz alle liquiden Werte miteinzubeziehen. Das sind alle Werte die Sie kurzfristig als Zahlungsmittel verwenden oder kurzfristig ohne Verluste in Geld umwandeln können. Das können u.a. sein:

Ansparungen für Investitionen oder Urlaube, Edelmetalle bzw. Münzen, gelegentliche Zusatzeinnahmen, Forderungen gegenüber Schuldner und ein Kontorahmen, den Sie noch nicht zur Gänze ausgeschöpft haben.

Bitte nicht unbedarft langfristige Verträge, wie z.B: Versicherungen oder Fondsgebundene Ansparungen oder anderes vertragliches gebundenes Vermögen kündigen, weil Sie damit vermutlich hohe Verluste machen würden und der Zeitfaktor für kurzfristige Liquiditätsunterstützung ggf. zu lange ist. Hier sollte immer eine ausführliche Prüfung stattfinden bzw. genau abzuklären sein, ob es sich wirklich auszahlt.

Danach führen Sie nach dem selben Prinzip, den Kassasturz im Unternehmen durch.

Ergänzt um Forderungen gegenüber Kunden oder auch Guthaben bei Lieferanten bzw. Verbindlichkeiten.

Zur Übersicht am besten ein Excel verwenden oder die Aufstellung strukturiert zu Papier bringen.

### Allgemeine Ansätze:

Um die Liquidität in der Krise aufrecht zu erhalten, können folgende Maßnahmen sinnvoll sein:

- Analyse aller Liquiditätsreserven, die kurzfristig eingesetzt werden können – wie lange reichen diese im Ernstfall aus?
- Analyse des Auftragsbestandes, bzw. der Bestellungen - was muss (nicht) gemacht werden, wo können Anzahlungen erreicht werden?
- Überprüfung der offenen Ausgangsrechnungen und aktive Einforderung überfälliger Rechnungen
- Senkung der Personalkosten auf ein notwendiges Minimum, Prüfung AMS/COVID-19-Kurzarbeitsmodell
- Überprüfung der offenen Verbindlichkeiten und Verhandlung von Stundungen
- Überprüfung und Verhandlung verbleibender laufender Aufwendungen wie Miete, Betriebskosten, Versicherungsprämien, usw.
- Überprüfung der Notwendigkeit unmittelbar anstehender Investitionen und Verhandlung bzw. Planung von Verschiebungen
- Aussetzen von Zahlungen gegenüber Behörden, wie Finanzamt (Umsatz-, Körperschafts-, Einkommensteuer etc.) und Sozialversicherung (Beiträge)
- Stundung bestehender Kreditverbindlichkeiten

## Private Haushaltsrechnung

Als Unternehmer beginnen Sie bei Ihrer privaten Haushaltsrechnung um Ihre privaten Ausgaben nochmals genauer anzusehen. Mit dem Kassasturz haben Sie eine Momentaufnahme gemacht, mit der Haushaltsplanung werden die Einnahmen und Ausgaben in der Zeit/Periode gegenübergestellt und saldiert.

### Gegenüberstellung:

Verfügbares Haushalts-Einkommen (Monat, Quartal, Jahr, Sondereinnahmen) – und Reserven (Kassasturz).

Ausgaben: Fixkosten, Versicherungen, Wohnkosten, ggf. Kredite oder Ansparungen und laufende Ausgaben für Ihre Haushaltsführung.

Kommt unter dem Strich ein Überschuss heraus, sparen Sie soweit Sie das können.

Bei einer Unterdeckung, überlegen Sie nochmals, wo noch sinnvoll einspart werden kann.

Sollten Sie Kredite laufen haben, reden Sie mit Ihrer Bank, evtl. bekommen Sie ja für ein Quartal/Periode eine Stundung der Raten oder Sie können den Kontorahmen kurzfristig ausweiten.

Hier nochmals der Hinweis: Bitte beachten Sie die laufenden Unterstützungen durch die Bundesregierung bzw. die Informationen durch Ihre Hausbank.

Berücksichtigen Sie auch evtl. Ansparungen und Reserven für eine geplante Anschaffung oder Sie können Unterstützung aus Ihrem Umfeld bekommen.

Je mehr Liquidität Sie dem Unternehmen entziehen müssen (beachten Sie hier, dass bei Entnahmen Sie diese auch noch nachträglich versteuern müssen und SVA-Abgaben abzuführen sind), desto weniger Spielraum hat das Unternehmen.

## Liquidität Unternehmen

Zunächst ist es wichtig, dass Sie nicht versuchen nach dem *Rasenmäherprinzip* ein *Cost-cutting* zu betreiben. Damit würden Sie evtl. wertvolle Ressourcen (Lieferanten, Partner, MA), die Sie beim Durchstarten wieder brauchen könnten, verlieren.

Ausgaben nach Bereichen aufteilen:

Fixkosten:

Dazu gehören neben Miete, Leasing, und langfristigen Verpflichtungen, wie Versicherungen und abgeschlossene Verträge, auch Basiskosten um das Unternehmen weiter am Laufen zu halten. Auch hier gilt, wenn ein Ausstieg zwar möglich wäre aber damit hohe Zusatzkosten oder Risiken verbunden sind, oder es zu lange dauert, bringt es nichts und schadet mehr als es nützt. Daher immer genau und individuell prüfen und sich ggf. Unterstützung holen.

Notwendiges:

Was stärkt mein Unternehmenssystem? Was brauche ich nach der Krise umgehend wieder um das Unternehmen hochfahren zu können? Was würde mir danach fehlen?

Lieferanten und Partner:

Wenn Sie hier Verbindlichkeiten offen haben, ist es besser Kontakt aufzunehmen und ggf. Zahlungen zu verschieben oder Raten zu vereinbaren.

Welche Partner sind in der Krise für Sie und Ihr Unternehmen wertvoll, sowohl als Unterstützung als auch für ggf. Synergieeffekte bzw. Kooperationen?

Investitionen:

Wenn nicht schon bestellt oder diese nicht dringend notwendig sind, verschieben!

Mitarbeiter:

Analysieren Sie hier die Situation genau. Welche Mitarbeiter brauchen Sie um einen reduzierten Betrieb aufrecht zu erhalten und welche Mitarbeiter werden Sie brauchen um gleich wieder mit voller Kraft „durchstarten“ zu können?

Beachten Sie, dass hier Maßnahmen von der Regierung beschlossen wurden (z.B. Kurzarbeit mit Entgeltabdeckung bis zu 90%). Bitte genau recherchieren (WKO, AMS bzw. auch mit Ihrem Steuerberater Rücksprache halten!)

### Einnahmen:

Wo haben Sie noch offene Forderungen gegenüber Kunden? Verschaffen Sie sich hier einen Überblick und kontaktieren Sie Ihre Kunden diesbezüglich. Evtl. sind Ihre Kunden bereit, wenn nicht gleich alles, so doch verbindlich in Raten zu bezahlen.

### Wie sieht der aktuelle Auftragsstand aus?

Welche Leistungen können Sie hier weiter erbringen und welche müssen verschoben werden. Terminisieren Sie ihre Aufträge (auch die verschobenen Aufträge) in der Zeit, damit Sie abschätzen können, wann ihrem Unternehmen voraussichtlich wieder Liquidität generell und in welchem Umfang speziell, zur Verfügung stehen wird.

Bewerten Sie die Situation zumindest wöchentlich neu damit Sie hier immer auf aktuellem Stand sind und mit den Einnahmen und Ausgaben jonglieren können, soweit dies möglich ist.

Gibt es rückgestellte Aufträge, die nicht so dringend wären, die Sie aber jetzt oder bald machen könnten bzw. schon z.B. vom Office aus vorarbeiten können?

Wenn Kunden Termine absagen, vereinbaren Sie, wenn möglich Folgetermine in 4-6 Wochen unter der Prämisse, dass die Lage sich zum Positiven verändert hat. Zielen Sie darauf ab, dass Sie Ihre Ressourcen und MA möglichst bald wieder fokussiert einsetzen können und Ihr Unternehmen mit voller Kraft wieder anlaufen kann.

# Strategie

Unternehmensentwicklung bedarf auch bei kleinen Unternehmen immer einer Strategie die Hand in Hand mit dem Controlling im Unternehmen weiterentwickelt und angepasst wird. Unternehmenssteuerung ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor!

Der Begriff den viele meiner Kunden und Partner kennen ist *Flex-Strategie*, d.h. das laufende Anpassen im kleinen und operativen Bereichen um das große definierte, strategische Ziel zu erreichen.

Betrachten Sie die einzelnen für Sie wichtigen *Hotspots* und reihen Sie diese für sich nach Dinglichkeit und Wichtigkeit.

## Was können Hotspots aktuell sein?

- MA – Lohn/Lohnnebenkosten: Bitte hier unbedingt via AMS, WKO bzw. Steuerberater die aktuellen Maßnahmen und Untersetzungen in Erfahrung bringen und nutzen
- Kommunikation: Intern mit Ihren MA und Partnern – aufklären über den aktuellen Stand, Probleme besprechen und auch klar machen, dass Sie weiterhin da sind und gemeinsam Lösungen gesucht und gefunden werden
- Kommunikation: Extern mit Kunden und Partnern. Informieren Sie Ihre Kunden, dass Sie zum einem für Sie weiterhin da sind oder wenn Ihre Branche aktuell geschlossen ist, sobald es wieder geht, da sein werden. Hier eine Informationspolitik zu betreiben kann durchaus sinnvoll sein, da die meisten Kunden auch solidarisch mit Ihrem Unternehmen sein werden.
- Synergien & Kooperationen: Evtl. kennen Sie Partner oder auch ggf. auch Mitbewerber wo es durchaus sinnvoll sein könnte, jetzt über Kooperationen (1+1=3 Prinzip) in der Krise und ggf. auch danach zu reden.
- Managen heißt aktiv zu bleiben und nicht nur zu re-agieren! Listen mit To-Dos erstellen.
- Beratung/Coaching: Aktuell nur telefonisch bzw. via Skype/Zoom möglich. Bereiten Sie sich darauf ggf. mit einer To-Do Liste vor.
- Produkte/Leistungen-Portfolio: je nach Umfang und Art Ihres Leistungsportfolios, ist jetzt die Zeit trotz allem, an die Zukunft zu denken. Was können Ihre Kunden, vermutlich ab wann von Ihnen erwarten und was werden Sie am dringendsten brauchen, was erst etwas später?
- Unterstützungen von Partnern und Lieferanten erfragen. Sie sind Teil eines Wertschöpfungskreislaufes, dass wissen auch Ihre Lieferanten und Partner.
- X – Ihre weiteren Hotspots?



# Ressourcen

## Was sind Unternehmensressourcen?

- Geld und Liquidität
- Mitarbeiter und Partner
- Stakeholder: D.h. wichtige Kontakte die alle mit Ihrer Unternehmenswelt zu tun haben, wie auch Banken, Versicherungen und die WKO, Partner, Kunden
- Ihr Familiensystem und Freunde
- Ihr Wissen und Know-how und Ihre Erfahrung, Ihr Unternehmergeist - Entrepreneurship

Nutzen Sie die Zeit sich mit der eigenen Unternehmenswelt und den Ressourcen auseinander zu setzen. Jetzt AM Unternehmen arbeiten wird Ihnen in der Zukunft mehr Erfolg bringen!

## Leitfragen:

Was stärkt mich und mein Unternehmen in den einzelnen Bereichen?

Was brauche ich um, so früh wie möglich wieder arbeiten zu können und Umsatz zu machen?

Welche Ressourcen die eigentlich immer schon da waren oder sich gerade ergeben, könnte ich dafür jetzt und generell in Zukunft besser einsetzen?

Kann ich mein Leistungs-/Produktportfolio erweitern bzw. marktgenauer (Probleme und Bedürfnisse der Kunden lösen bzw. abdecken) verändern?

Wäre ich ein Start-up und ganz neu in der Branche, wie würde ich bei Null beginnen? (Querdenken!)

Welche Stakeholder bzw. Partner sollte ich vermehrt einbinden (Kommunikation, Information..) damit alle mehr davon haben?

...Alles was Ihnen sonst noch dazu wichtig ist!?

## Ein hilfreiches Tool:

Input: Problem – Ressourcen – Lösungsmatrix: Ein simples aber sehr effektives Beratungstool:

1. Probleme erfassen und nach Dringlichkeit und Wichtigkeit reihen.
2. Lösungsansätze und Ideen dazu, via Brainstorming erfassen von - vage bis konkret
3. Dazwischen die vorhanden und notwendigen bzw. auch fehlenden Ressourcen (für die Probleminderungen bzw. Lösungen) definieren.
4. Dann wieder von vorne beginnen und neu sortieren. Gelöstes auf den Weg in die Umsetzung bringen. Nicht gelöstes evtl. so stehen lassen und am nächsten Tag nochmals bearbeiten usw.

<u>1. Probleme</u> 1, 2, 3....	<u>3. Ressourcen</u> da - evtl. möglich - fehlend	<u>2. Lösungsansätze &amp; Ideen</u> vage - konkret
-----------------------------------	--	--

Dieses Tool kann Ihnen helfen mit Querdenken Probleme strukturiert zu bearbeiten und zu lösen.

# Re-Start

Niemand weiß aktuell, wie sich die Krise entwickeln wird.

Als UnternehmerIn sind Sie gerade jetzt gefordert, die Ärmel hochzukrempeln und sich neben dem notwendigen Krisenmanagement auch mit Ihrer unternehmerischen Zukunft zu befassen.

Sie sollten, sobald Sie die wichtigsten Krisenthemen gemanagt haben um über die Runden zu kommen, auch weiter in die Zukunft denken und weiter AM Unternehmen arbeiten!

Entwickeln Sie jetzt schon Szenarien für den Re-Start.

Was brauchen Sie um jederzeit das Unternehmen wieder hochfahren zu können? Welche Ressourcen und Mittel? Welche zuerst und welche später?

Wie sieht Ihr Projektmanagement aus wenn Sie mit Terminen arbeiten? Sie werden dann kaum (auch wenn Sie mit der Kurzarbeitsregelung Ihre MA behalten konnten), in der Lage sein den Ansturm zu bewältigen. Terminieren Sie jetzt schon soweit es möglich ist Aufträge bzw. bleiben Sie in Rücksprache mit Ihren Lieferanten und Partnern.

Machen Sie sich eine Checkliste dazu, evtl. in mehreren Varianten je nach Szenario.

Ich hoffe sehr, ich kann Ihnen mit diesem kurzen Leitfaden ein paar Anregungen liefern, die Sie gut unterstützen und Sie in der Krise stärken.

Für Kunden und Partner von conplus consult, stehe ich gerne für Rückfragen zur Verfügung.

Eine Beratung/Coaching ist momentan nur telefonisch oder via Skype/Zoom möglich, sobald sich dies wieder ändert, bin ich gerne unmittelbar persönlich für Sie da.

conplus consult

Ing. Mag. Peter Langecker, CMC

Akademischer Unternehmensberater