

Checkliste (Corona) Krisenmanagement

Liquidität (kurzfristig) sichern:

- Alle nicht betriebsnotwendigen Ausgaben & Investitionen stornieren bzw. verschieben
- Freigabe aller Bestellungen sind Chefsache
Geben Sie alle Bestellungen über einen definierten Betrag selbst frei, ggfs. sogar alle Bestellungen. So erhalten Sie einen Überblick über kommende Zahlungsverpflichtungen.
- Stundung von Steuern bzw. Reduzierung von Steuervorauszahlungen beantragen
- Kurzarbeitergeld inkl. Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge beantragen (ggfs. rückwirkend)
- Cash-Flow auf Wochenbasis ermitteln, kontrollieren und regelmäßig aktualisieren
Es wird Ihnen Sicherheit bzw. Gewissheit geben, wenn Sie den Cash-Flow genau im Blick haben. Weiterhin sehen Sie zu welchem Zeitpunkt Sie Handlungsbedarf haben und können mögliche Szenarien simulieren.
- Intervalle des Mahnwesen verkürzen
Hierzu müssen Sie nicht direkt Mahnungen versenden. Es reicht wenn Ihr Vertrieb Kontakt zum Kunden aufnimmt. So ergibt sich auch ein weiterer Kontaktpunkt zum Kunden. Dies gibt Ihnen die Gelegenheit, mit den Kunden zu sprechen und rausfinden, wo Sie helfen können und was benötigt wird.
- Bestellungen an verschobene Kundentermine anpassen
Werden Bestellungen vom Kunden verschoben oder storniert, müssen Bestellungen Ihres Unternehmens bei Lieferanten auf die neuen Bedarfstermine angepasst oder ebenfalls storniert werden. So verhindern Sie, dass nicht benötigtes Material zufließt und Liquidität bindet.
- Nur bedarfsgerechte Bestellung
Bestellungen sollten nur noch Bedarfsgerecht / Stückzahlengenau erfolgen und nicht mehr unter Gesichtspunkt des optimalen Preises bzw. Bestellmenge. Dies schont die Liquidität. Dies gilt nicht nur für A-Komponenten. Ebenfalls für B und C-Komponenten. Viele kleine Einzelbeträge führen in Summe auch zu einem großen Liquiditätsabfluss.

Task Force gründen und regelmäßige Lage- und Maßnahmen Up-Dates

Die oben aufgeführten Maßnahmen müssen Sie nicht alle selbst durchführen. Gründen Sie dafür eine Task Force und delegieren Sie die Aufgaben und Informieren Sie sich regelmäßig und in kurzen Intervallen über den Bearbeitungsstand. Informieren Sie die Task Force ebenfalls regelmäßig über die aktuelle Lage. Die Task Force sollte interdisziplinär zusammengesetzt sein.

Absicherung der Lieferkette:

Kritische Lieferanten / Materialgruppen identifizieren

Definieren Sie ein ad hoc Budget für dringende Sofortbedarfe

Erteilen Sie z.B. dem Einkaufsleiter ein Tages-Budget für kritische / dringende Sofortbedarf. Somit können Sie sicherstellen, dass fehlendes Material sofort beschafft werden kann, um die Produktion nicht zu gefährden oder nicht-machbare Fertigungsaufträge kurzfristig in machbare Fertigungsaufträge zu wandeln. Durch kleinen finanziellen Einsatz können so ggfs. Umsätze und Zahlungseingänge generiert werden.

Suchen Sie alternative Bezugsquellen

Bauen Sie neue / alternativen Bezugsquellen auf, aus Gesichtspunkten des Risikomanagements. Nehmen Sie bei Lieferschwierigkeiten Kontakt zu Ihren Kunden auf. Nicht nur um über Verzögerungen zu informieren, ggfs. kennt Ihr Kunde alternative und lieferfähige Quellen. Denken Sie auch darüber nach, mit befreundeten Wettbewerbern Fehlteile auszutauschen.

Gespräche / Verhandlungen mit Lieferanten

Informieren Sie sich regelmäßig über Verfügbarkeiten und aktuelle Lieferzeiten. Verhandeln Sie mit Lieferanten neue Konditionen, so dass Sie Preisstabilität erhalten, auch bei kleineren Mengen pro Bestellung (s. bedarfsgerechte Bestellung).

Schaffen Sie sich Hilfsmittel in Excel (wenn das ERP benötigte Reports nicht liefert)

Fokus sollte bei allen Reports darauf liegen, zur Schonung der Liquidität beizutragen. Dazu gehören z.B. Auswertungen, die Bestellungen mit den aktuellen Bedarfen im System abgleichen. Dies hilft bei der Freigabe von wirklich notwendigen Bestellungen. Weiterhin kann eine Auswertung hilfreich sein, die Bestellmengen mit der tatsächlich benötigten Menge abzugleicht. So können Sie Überbestände und Kapitalbindung vermeiden.

Lieferkette der Kunden analysieren

Betrachten Sie auch die Lieferkette der Kunden. Wo bestehen Abhängigkeiten und Risiken, die Einfluss auf den Absatz des Kunden und somit auf Ihr Geschäft haben könnten.

Aktive Kommunikation an Kunden:

- Sprechen Sie offen über die aktuelle Lage mit Ihren Kunden
Ihre Kunden werden hilfsbereiter sein als Sie denken.
- Abstimmung der aktuellen Bedarfssituation und -planung mit Kunden
Stellen Sie Ihren Kunden eine Übersicht über die aktuellen Lagerbestände zur Verfügung, sowohl für Rohstoffe bzw. Rohteile, als auch für Halbfertig- und Fertigbestände. So können sie gemeinsam priorisieren und versetzen den Kunden in eine bessere Ausgangslage für die eigene Planungen. Priorisieren Sie gemeinsam mit Ihren Kunden dringend benötigte Bedarfe bzw. Produkte.
- Stellen Sie Ihrem Kunden aktuelle Informationen zur Supply-Chain zur Verfügung
Informationen zu kritischen Lieferanten bzw. Materialgruppen, Lieferzeiten, Preisänderungen aufgrund von angepassten Bestelleinheiten etc.
- Verhandlung mit Kunden über die Reduzierung von Zahlungszielen
- Regelmäßig aktualisierte Forecasts von Kunden anfordern
Dies hilft Ihnen zum einen bei der Berechnung von Szenarien bei der Liquiditätsplanung. Zum anderen gibt es Ihnen die Möglichkeit Ihre eigenen Bestellobligos anzupassen und Liefertermine zu verschieben und somit Ihren Liquiditätsabfluss besser zu steuern. Forecast-Up-Dates sollten in kurzen Intervallen erfolgen und umgehend in Ihre eigene Planung überführt werden.

Personal Management / Kommunikation gegenüber Mitarbeitern:

- Offene Kommunikation
Informieren Sie Mitarbeiter offen und direkt über die aktuelle Lage und geplante kurzfristige Maßnahmen. Kommunizieren Sie dabei verständlich und einfach und vermeiden Sie Manager-Denglisch und unverständliche bzw. überfrachtete PowerPoint Folien mit Fachbegriffen. Die Botschaft muss für Manager als auch für Werker verständlich sein. Seien Sie ehrlich, wenn Sie auf einzelne Herausforderungen oder Fragen noch keine Antwort haben. Vermeiden Sie über ungewisse oder unklare mittel- bis langfristige Szenarien zu sprechen. Hiermit stiften Sie nur Verwirrung, Sorgen und Unruhe bei Ihren Mitarbeitern.
- Ermöglichen Sie Home-Office wo immer es geht
- Versuchen Sie das Ansteckungsrisiko am Arbeitsplatz so weit wie möglich zu reduzieren
Bieten Sie in der Fertigungsmitarbeitern an auf Zweischichtbetrieb zu Wechsel. So wird die Anzahl von Personen in der Produktion reduziert und die räumliche Distanz kann gewahrt werden. Oder verlegen Sie einzelne Arbeitsplätze in Büros, die aufgrund von Home-Office-Lösungen gerade nicht genutzt werden.

- Schaffen Sie Redundanzen, dokumentieren und transferieren Sie unikates Wissen
An welchen Stellen in Ihrem Unternehmen ist Wissen nur bei einem oder zwei Mitarbeitern vorhanden (z.B. Einstellung oder Bedienung einer speziellen Maschine, Nutzung speziellen Prüfequipments, Erstellung von Zahlungsläufen in der Buchhaltung, Übermittlung der Umsatzsteuervoranmeldung, etc.). Dieses Wissen sollte dokumentiert werden. Hierzu reicht eine Schritt für Schritt Bild-Dokumentation mit wenigen Schlagworten in Word aus. Darüber hinaus sollten zwei bis drei weitere Mitarbeiter eine Schnelleinweisung erhalten, und die Bild-Dokumentation im Anschluss auf Verständlichkeit und Logik prüfen. So können Sie sich vor dem Ausfall einzelner Mitarbeiter schützen, die über unikates Wissen verfügen.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten von flexiblen Arbeitszeitmodell

Krisenkonzept entwickeln:

- Berechnen Sie in verschiedenen Szenarien die Auswirkungen der Corona-Krise auf den Geschäftsbetrieb
- Finanzierungsbedarf ermitteln und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten
- Suchen Sie neue Absatzmärkte oder Kundengruppen für Ihre Produkte
Können Ihre Produkte 1:1 für andere Absatzmärkte oder Kundengruppen von Interesse sein, oder können Sie ohne großen Aufwand Ihre Produktion so umstellen, dass Sie andere Absatzmärkte bedienen können (Bsp. Automobilzulieferer, der auf mobile Spuck- und Niesschutzwände umstellt)?

Staatshilfen nutzen:

- Beantragen Sie Kurzarbeitergeld inkl. der Übernahme der Sozialversicherungsbeiträge (ggfs. Rückwirkend)
- Auf Fördermittel der KfW zugreifen
Antragsstellung erfolgt über Ihre Hausbank. Hierzu sollten Sie auch ein Krisenkonzept vorlegen können.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der Steuerstundung und Reduzierung der Steuervorauszahlungen
- Hilfsprogramme der Europäischen Union, Bundesregierung und Landesregierung nutzen