

## Ruhig und konsequent nach Wegen zum Sparen suchen

Noch haben sich die globalen Turbulenzen auf den Märkten nicht gelegt. Die Entwicklung in vielen Branchen lässt sich nur schwer voraussagen. Umso wichtiger ist es, die vorhandenen Informationen zeitnah und gründlich zu analysieren, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Denn nach wie vor muss sich ein Unternehmen konsequent an die neuen Bedingungen auf den Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkten anpassen. Veränderungsbedarf zu ignorieren, zu verdrängen oder zu bagatellisieren kann genauso schnell ins Aus führen wie planloser Aktionismus. Um Sturmschäden zu vermeiden, sollten mittelständische Unternehmer gleich mehrere wichtige Punkte im Auge behalten.

Aussagefähige Controlling- und Frühwarnsysteme sind entscheidend, um Kosten und Erträge, Liquidität, die Entwicklung der Auftrags-eingänge und der Roherträge der Kunden im Auge zu behalten. Die Überprüfung der Zahlen in kürzeren Zeitintervallen als vor der Krise hilft, selbst bei kleinsten Schiefen rasch gegenzusteuern. Auch auf die regelmäßige Analyse der Marktbewegungen kommt es an. Primäre und sekundäre Markterhebungen sowie das Know-how der Vertriebsorganisation und der Handelspartner sind wichtig.

Darüber hinaus entsprechen Kundenklassifizierungen oft nicht mehr der Realität und sollten regelmäßig in Bezug auf Profitabilität durchleuchtet werden. Ausreichende Liquidität gewährleisten nur eine Straffung des Mahnwesens, konsequente Bonitäts-Checks sowie die Einführung von Kreditlimits und Lieferstopps bei schleppenden Zahlungen.

### Beschaffungsmärkte im Blick halten

Lagerbestände und Lieferintervalle müssen so weit und schnell wie möglich an gegenwärtige Produktions- und Absatzzahlen angepasst werden können. Auch die Beschaffungsmärkte gilt es im Blick zu behalten - bezüglich neuer Bezugsquellen und hinsichtlich der Liefer- und Leistungsfähigkeit bestehender Lieferanten.

Nur wer kontinuierlich Spielräume für Kostensenkungen erarbeitet, ist auf der sicheren Seite. Sparmaßnahmen sollten jedoch weder das laufende Geschäft noch die Existenz des Unternehmens unterminieren. Deshalb kommt der Unternehmensfinanzierung größte Bedeutung zu. Hierzu gehört die Optimierung der Finanzierungsstrukturen und eine angemessene Darstellung des Unternehmens gegenüber seinen Kapitalgebern. Die Information über Alternativen jenseits des klassischen Bankkredits ist heutzutage unverzichtbar.

Empfehlenswert ist, bei der Informationsbeschaffung und -analyse sowie bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen im Unternehmen die zweite Führungsebene und relevante Mitarbeiter einzubinden. Dies sorgt für bessere Entscheidungsgrundlagen und erhöht die interne Akzeptanz von Veränderungen. Das trägt wiederum dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mittel- und langfristig zu verbessern.

**Manfred Schwärzer** ist Gründer und Partner der Unternehmensberatung Schwärzer & Partner.