Nicholas Bate

# Krise?
# Nein, danke!

## Das Überlebens-Handbuch für Erfolg in schwierigen Zeiten

Midas Management Verlag
St. Gallen • Zürich

# Krise ? Nein, danke !

Das Überlebens-Handbuch für Erfolg in schwierigen Zeiten.

Deutsche Erstausgabe
© 2009 Midas Management Verlag AG, St. Gallen und Zürich
ISBN 978-3-907100-33-2

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme:

Bate, Nicholas:
Krise? Nein, danke! – Das Überlebens-Handbuch
für Erfolg in schwierigen Zeiten.
St. Gallen / Zürich: Midas Management Verlag, 2009.

Titel der englischen Ausgabe:
Beat the Recession, © 2009 Infinite Ideas, Oxford
Übersetzung aus dem Englischen von Almut Dworak;
Bearbeitung von Gregory C. Zäch

Lektorat: Stefanie Barthold, Berlin
Konzeption und Koordination: Agentur 21, Zürich

Druck- und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN 978-3-907100-33-2

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH-8044 Zürich (www.midas.ch)

# Inhaltsverzeichnis


Einleitung . . . . . 5

1. Geld . . . . . 11

2. Fakten, Fakten, Fakten . . . . . 26

3. Harte Entscheidungen . . . . . 35

4. Menschen . . . . . 48

5. Verkaufen . . . . . 57

6. Marketing . . . . . 71

7. Zurück zur Basis . . . . . 83

8. Kommunikation . . . . . 93

9. Chancen . . . . . 101

10. Zeit . . . . . 111

11. Spaß . . . . . 121

12. Kreativität . . . . . 131

13. Prozesse und Systeme . . . . . 141

14. Management . . . . . 153

15. Investieren . . . . . 161

**16. Taten** ..... **171**

**17. Entspannen Sie sich** ..... **181**

**18. Buchtipps** ..... **187**

**Index** ..... **189**

# Einleitung

Von einer Rezession ist die Rede, wenn das Wirtschaftswachstum in zwei oder mehr Quartalen zurückgeht. Aus zahlreichen Quellen ist zweifelsfrei zu entnehmen, dass wir gerade mitten in einer solchen Rezession stecken. Das ist der Grund, warum Sie *jetzt sofort handeln* müssen, um Ihr Unternehmen zu retten.

Bestimmt kennen Sie die Geschichte vom Frosch im heißen Wasser, oder? Wirft man einen Frosch in kochendes Wasser, springt er heraus: Er reagiert, er wird aktiv. Na klar! Wie sieht es aber beispielsweise mit dem Manager einer kleinen Beratungsfirma aus? Er wacht an einem Montagmorgen auf, greift zur *Financial Times* und sieht den Leitartikel, schwarz umrahmt. Der Text handelt vom größten Börseneinbruch in der Geschichte des Aktienmarkts und beschreibt das Sinken der Immobilienpreise um 30 % allein in den vergangenen zwei Wochen. Der Manager kommt in sein Büro und findet Unmengen stornierter Aufträge im Posteingang. Was tut er? Keine Frage: Er wird sofort und umfassend aktiv, oder etwa nicht?

Vielleicht hört auch der Inhaber eines kleinen italienischen Restaurants, dass der *Kaufhof* nach mehreren sehr erfolgreichen Jahren ein verlustreiches Weihnachtsgeschäft zu verzeichnen hat. In den Nachrichten erfährt er, dass sich die USA laut Einschätzung vieler Analysten gerade mitten in einer Rezession befinden. Außerdem bemerkt er, dass sich am Immobilienmarkt nicht viel tut. Ganz nebenbei erwähnt einer seiner wenigen Januargäste den beträchtlichen Rückgang der Neuwagenverkäufe. Dem Restaurantbesitzer fällt auf, dass in diesem Monat ungewöhnlich wenige Leute bei ihm essen gehen. Na ja, was soll's … Wird schon wieder. Einen Cappuccino, bitte!

Nein, so zu denken führt zu nichts – da werden Sie mir zustimmen. *Sie* würden ganz sicher etwas unternehmen. Je größer Ihre Firma ist, desto länger werden Sie brauchen, um sie zu retten, und desto früher müssen Sie damit anfangen. Sind Sie ein Einmannbetrieb, sollten Sie sicherstellen, dass Sie in der Zwischenzeit über die Runden kommen.

**Handeln Sie jetzt!**

Handeln Sie, um Ihren Betrieb so widerstandsfähig wie möglich zu machen. In Zeiten des Wirtschaftswachstums können Sie es sich leisten, hier und da ein wenig Gewinnmarge einzubüßen. Ein oder zwei schwächelnde Produkte können Sie auffangen. Wenn Sie im Schnitt zwei Monate auf die Bezahlung Ihrer Rechnungen warten müssen, ist das zwar alles andere als ideal, aber immerhin ist in guten Zeiten die Bank auf Ihrer Seite. Wie viele Vertragspartner wirken an Ihrem Projekt mit? Wenn die Zahl der Verkäufe hoch ist – natürlich mit großzügigen Rabatten versehen –, ist es halb so schlimm, wenn Sie das nicht so genau wissen. Solange die Wirtschaft floriert, ist alles okay. Ist das nicht der Fall, können Ihnen ungesunde Geschäftsmethoden das Genick brechen.

Und genau da ist der Haken: Eine Rezession bringt unsere schlechten Arbeitsmethoden ans Licht. Dieses Buch – ein Leitfaden zum Überleben, ein Plan zum Erfolg – zeigt Ihnen Schritt für Schritt, welche Punkte Sie befolgen müssen, um wieder auf den richtigen und einzig sinnvollen Weg zu kommen, jetzt und in Zukunft.

In den folgenden Kapiteln besprechen wir **Geldfragen** und helfen Ihnen, schneller an das Bargeld zu kommen, das Sie brauchen. Wir sorgen dafür, dass Sie Ihre Gewinnspanne und Ihren Profit maximieren und auf unvernünftige Preisnachlässe verzichten. Wir untersuchen neue Quellen für einträgliche Geschäfte und geben Ihnen Tipps zum Umgang mit schlechten Zahlern. Vor allem zeigen wir Ihnen, wie Sie es vermeiden, sich aufs Rabattierungs-Glatteis zu begeben. Rabattaktionen sind in Krisenzeiten häufig nichts anderes als Panikreaktionen, mit denen Sie sich bloß noch mehr

in die Bredouille bringen. Sie brauchen einen guten Plan und starke Nerven – wir verhelfen Ihnen zu beidem.

Wir führen Sie Schritt für Schritt durch die **schwierigen Entscheidungen**, die Sie hinsichtlich verlustbringender Produkte und Kunden ebenso treffen müssen wie gegenüber Minderleistern im Team und unprofessionellen Lieferanten. Schieben Sie diese schwierigen Entscheidungen auf, werden Sie sehr schnell in die Klemme geraten. Wenn Sie aber rasch handeln, könnte die Rezession für Sie eine große Chance darstellen.

Wir erörtern das **Fakten-Fundament**, das Sie benötigen, um wichtige Entscheidungen zu treffen. Fakten bezüglich der Frage, wer und was Ihrem Unternehmen Geld bringt. Wir vermitteln Ihnen das Wissen, das Sie erkennen lässt, welche Verkäufer dreimal so viel wert sind wie andere. Wir geben Ihnen die Möglichkeit, viele neue Einsichten zu gewinnen. In vielen Unternehmen basiert ein Großteil der Entscheidungen auf Mutmaßungen, doch bei Ihnen ist das anders: Denn Wissen ist Macht.

Beim Thema **Menschen** geht es vor allem darum, was die Leute wirklich motiviert. Das ist nicht einfach nur Geld. Mit unseren Hinweisen können Sie aus (vermutlich) weniger Leuten sehr viel mehr herausholen als bisher – und Ihre Mitarbeiter haben auch noch Spaß dabei.

Enorm wichtig ist auch, dass Sie sich wieder intensiver mit dem **Verkaufen** beschäftigen – dazu gehören eine vernünftige Preispolitik und die richtige Verhandlungsstrategie. Wir konzentrieren uns nicht nur auf die Einnahmen, sondern auf das Erreichen eines Zustands wirklicher Rentabilität, auf die Kontenentwicklung anstelle der Auftragsannahme. Wir zeigen Ihnen die Vorteile eines richtigen Entwicklungsportfolios und eines Prognosesystems – beides trägt zur Berechenbarkeit Ihres Geschäfts bei.

Wenn Sie bisher der Meinung waren, **Marketing** sei in Zeiten einer Rezession purer Luxus, dann zeigen wir Ihnen in diesem Buch, wie es jetzt erst

recht voll zur Geltung kommt. Sie dachten, die vier Ps seien nur was für Akademiker? Keineswegs! Wir erklären Ihnen, wie Ihnen Platzierung und Preisberechnung zum gewünschten Wachstum verhelfen. Preiselastizität ist bloß ein Begriff – wir verraten, was wirklich dahintersteckt.

Wir alle kennen den Spruch »Der Teufel steckt im Detail«, aber jetzt sollte Ihr Motto besser lauten: **»Auf die Details kommt es an«**. Die Grundlagen müssen stimmen: Telefonmanieren, das konsequente Einfordern von Schecks, ein freundlicher Empfang, pünktlicher Versand – das alles macht ein ausgezeichnetes Unternehmen aus. Gut für Sie, dass es nicht allzu viele gibt, die diese Details beherrschen.

Da Sie an allen Ecken und Enden **kommunizieren** müssen, fassen wir zusammen, wie Ihnen das am besten gelingt: beispielsweise indem Sie schlechte, furchtbar schlechte und gute Nachrichten unterscheiden.

Wenn es darum geht, sich auftuende **Chancen** zu erkennen und zu nutzen, sind Sie anderen schon einen Schritt voraus. Manche Ihrer Konkurrenten haben noch gar nicht gemerkt, was eigentlich los ist, und tun sich deshalb schwer. Gut für Sie. Wir zeigen Ihnen, wie Sie künftig jede Gelegenheit beim Schopf packen.

**Zeitmanagement** war schon vor der Krise eine Herausforderung. Und jetzt? Wir erklären Ihnen den entscheidenden Unterschied zwischen Arbeiten *in* und *an* Ihrem Unternehmen. Indem Sie diesen Ratgeber lesen, machen Sie bereits einen Schritt in Richtung Arbeit *an* Ihrem Unternehmen. Bald werden Sie ihm noch viel mehr *an*-Zeit widmen.

Und denken Sie daran: Lassen Sie den **Spaß** nicht zu kurz kommen, sonst verausgaben Sie sich bis zur Erschöpfung. Was Sie auf den folgenden Seiten lernen werden, ist, dass Spaß keineswegs mit hohem finanziellen Aufwand verbunden sein muss.

Neuerungen weisen den Weg aus der Rezession. **Innovation** ist Kreativität plus Aktion. Vielleicht halten Sie sich selbst nicht für sonderlich kreativ, aber wir beweisen Ihnen, dass Sie damit falsch liegen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie – kreativ und aktiv – beide Aspekte für erfolgreiche Neuorganisation miteinander verknüpfen.

Falls Sie anlässlich der Wirtschaftskrise Mitarbeiter entlassen mussten, sind Sie nun erst recht auf gut funktionierende **Arbeitsabläufe und Systeme** angewiesen. Je mehr Sie automatisieren können, desto besser. Wir stellen dar, welche neuen Systeme Sie brauchen und wie Sie Bestehendes schnell und effektiv verbessern.

Wie steht es mit Ihnen selbst, der **Geschäftsführung**? Was können Sie beitragen, um Ihrem Unternehmen zu helfen? Ganz einfach: klasse Mitarbeiterführung, cooles Management und brillantes Coaching. Diese Fähigkeiten sind in Zeiten wie diesen Gold wert. Wir stehen Ihnen mit hilfreichen Tipps zur Seite.

Eine typische Panikreaktion in schwierigen Zeiten ist, alles aufs Minimum zu reduzieren, um die Kosten zu minimieren. Viel besser ist aber, wenn Sie stattdessen klug investieren! Natürlich sollten Sie mit Ihrem Geld vernünftig umgehen, aber ganz ohne **Investitionen** werden Sie nach der Krise nicht mithalten können. Wir beraten Sie, welche Ausgaben sinnvoll sind.

Weniger reden, mehr handeln! In diesem Leitfaden geht es zu 100 % um aktives Handeln. Konkrete Tipps statt grauer Theorie! Keine Panik, es wird alles wieder besser, und wenn Sie jetzt sofort etwas unternehmen, ist Ihre Firma nach der Rezession schlanker und stärker. Dieses Buch enthält die derzeit besten Tipps, wie Sie die Rezession überleben und vielleicht sogar durch sie wachsen können. Es ist praxisorientiert, konzentriert sich auf das Wesentliche und kommt ohne Umwege zum Punkt.

## So verwenden Sie dieses Buch

**Schritt 1:** Setzen Sie sich ein Stündchen mit diesem Buch und einem Textmarker an einen ruhigen Ort. Markieren Sie alle Stellen, an denen Sie arbeiten müssen. Im Anschluss an jedes Thema finden Sie Raum für Notizen, wo Sie Gedanken und konkrete Aktionen festhalten können. Was muss in Ihrem Unternehmen passieren? Wer kann wie aktiv werden? Was ist am wichtigsten?

**Schritt 2:** Versammeln Sie die Geschäftsführung (möglicherweise sind das auch nur Sie). Besprechen Sie Ihre Gedanken. Holen Sie sich Unterstützung. Delegieren Sie jede einzelne Aktion und legen Sie Feedbacktermine fest. Planen Sie jeweils frühzeitig den Termin für das nächste Treffen, an dem ein Resümee der zurückliegenden Aktionen gezogen wird.

**Schritt 3:** Erhalten Sie den Terminzyklus aufrecht. Rückschau und Feedback sollten mindestens einmal pro Woche stattfinden. Wenn es ganz brenzlig wird, besser jeden Tag.

**Schritt 4:** Nach der Wirtschaftskrise ist Ihr Unternehmen stärker, straffer und erfolgreicher denn je.

Also – los geht's!

# 1. Geld

Wir stecken derzeit in einer Rezession, verursacht durch einen »credit crunch«, eine Kreditkrise. Wohin Sie auch gehen und wo immer Sie sich umschauen – Geld scheint plötzlich überall Mangelware zu sein. Und das gilt vor allem für die zweckdienlichste Form des Geldes: das Bargeld. Lassen Sie sich nicht kalt erwischen, passen Sie auf Ihr Geld auf – auf Ihre Einnahmen, Ihren Gewinn, Ihren Cashflow. Lesen Sie dazu die folgenden Tipps.

**Bringen Sie Ihre Finanzen in Ordnung**

In Zeiten wie diesen muss Ihre wichtigste Frage lauten: Wie bringe ich schneller mehr Geld in die Kasse, und wie sorge ich dafür, dass es in geringeren Mengen und wenn möglich langsamer abfließt? Das erreichen Sie, indem Sie Ihre Margen und Ihren Gewinn besser schützen – und das wiederum ist nur dann möglich, wenn Sie mit der übertriebenen Rabattiererei aufhören. Suchen Sie stattdessen neue Quellen für profitable Geschäfte und alternative Finanzierungswege. Auch sollten Sie darauf achten, die schlechten Zahler loszuwerden, um endlich gutes Geld zu verdienen. Wie soll das gehen?

**1. Machen Sie jeden (sich selbst eingenommen) zum Preis-Profi**

Die gute Meldung vorab: Es geht eigentlich gar nicht um den Preis. Denken Sie nur mal an Ihre eigene Arbeitsumgebung oder an die Stadt, in der Sie wohnen. Wie viel kostet bei Ihnen ein Latte Macchiato? Richtige Antwort: Kommt drauf an! Schon bei etwas Trivialem wie einer Tasse Kaffee gibt es eine ganze Bandbreite von Preisen, sodass niemand wirklich sagen kann, was sie kosten »darf«. Die Käufer empfinden die unterschiedlichen Preise in der Regel als fair und okay. Wie kommt das? Nun, die Leute sind dann bereit, die (zum Teil recht hohen) Preise zu bezahlen, wenn sie das Gefühl haben, einen angemessenen (Gegen-)Wert für ihr Geld zu erhalten.

Was heißt das für Sie? Ganz einfach: Auch in Krisenzeiten sollten Sie bezüglich Ihrer Preise nicht in Panik geraten, sondern darauf verzichten, diese aus Angst vor Verkaufsrückgängen »vorsorglich« und radikal zu senken. Überlegen Sie lieber, wie Sie den Wert Ihrer Produkte oder Dienstleistungen steigern können.

Stellen Sie sich einmal folgende Varianten vor:

- gar keine Rabatte geben (z. B. wenn Sie im Gastgewerbe tätig sind)
- Offerten nach dem Schema »3 für 2« reduzieren oder ganz weglassen (z. B. wenn Sie im Handelsbereich tätig sind)
- allzu großzügige Mengenrabatte reduzieren (z. B. wenn Sie im Beratungsgeschäft tätig sind)

Vielleicht denken Sie jetzt: »Aber jeder gewährt doch Rabatte, und genau das erwarten die Kunden auch!« Ja, das mag stimmen, aber genau deshalb verliert auch jeder einen Haufen Geld und kämpft mit immer knapperen Margen. Versuchen Sie, die fatale Abwärts-Preisspirale zu vermeiden, denn gerade in Krisenzeiten kann sie Ihrer Firma das Genick brechen.

**DARAUF KOMMT ES AN: Hören Sie auf, über den »korrekten Preis« zu sprechen – es gibt ihn nicht!** Verteidigen Sie den Wert und den Nutzen Ihrer Produkte und Dienstleistungen und setzen Sie Preise selbstbewusst. Geben Sie nie grundlos Rabatte, nur weil Ihnen nichts Besseres einfällt.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

**2. Machen Sie jeden (sich selbst eingenommen) zum Margen-Profi**
Nehmen wir einmal an, Sie verkaufen ein Produkt für 100 Euro, und Ihre Kosten dafür belaufen sich auf 50 Euro. Wie hoch ist Ihre Gewinnspanne? 50 Euro, korrekt. Jetzt bieten Sie Ihrem Kunden 20 % Rabatt an, sodass der Verkaufspreis 80 Euro beträgt. Wie sieht jetzt Ihr Gewinn aus? Klar, 30 Euro. Aber um wie viel Prozent hat sich die Gewinnspanne verändert? Eben nicht um 20 %, sondern um satte 40 %! Ein ebenso simples wie erschreckendes Beispiel, oder? Und wie schnell ist man bereit, mal eben einen »kleinen Rabatt« zu gewähren? Vergewissern Sie sich, dass die Mitarbeiter, die in Ihrer Firma Verkaufsverhandlungen führen, dieses Rechenbeispiel immer vor Augen haben und genau wissen, was sie tun. Eine Transaktion ist nur dann ein gutes Geschäft, wenn Sie damit Geld verdienen. Seien Sie hellhörig bei beliebten Rechtfertigungssätzen wie »Es war halt ein strategischer Deal« oder »Das wird unsere Marktpräsenz erhöhen«. Das sind oft nur Ausreden! Letztlich zählt nur die eine, simple Frage: Verdienen wir dabei Geld?

**DARAUF KOMMT ES AN: Berechnen Sie Ihre Margen und schützen Sie Ihren Gewinn!** Vergewissern Sie sich, dass nicht jeder in Ihrer Firma auf eigene Faust Rabatte verteilt und dass immer ganz klar ist, u nter welchen Voraussetzungen solche gewährt werden.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

**3. Brauchen Sie wirklich all diese Rabattaktionen?**
Jeder schnelle Deal wird zu einem kleinen »Sonderfall«, und viele Sonderfälle können in einer Firma schnell dazu führen, dass das ganze Preis- und Rabattgefüge durcheinandergerät. Das merken auch die Kunden schnell. Fragen Sie sich also, ob Ihnen diese vielen, kleinen Sonderfälle wirklich guttun oder ob es nicht sinnvoller wäre, wenn Sie Ihre Energie auf die Akquise »guter« Kunden verwenden würden. Die sind vielleicht wesentlich pflegeleichter und bringen mehr Geld.

**DARAUF KOMMT ES AN: Verzichten Sie auf schnelle Deals!** Suchen Sie sich »gute« Kunden.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

**4. Überprüfen Sie Ihre Geschäftsbedingungen**
Wie lange nehmen sich Ihre Kunden Zeit, um Rechnungen zu bezahlen? 30 Tage? Nicht schlecht. Wie wär's, wenn Sie die Spanne auf 25 Tage verringern würden? Wie eindeutig sind Ihre Geschäftsbedingungen formuliert? Sorgen Sie dafür, dass der Kunde sie auch liest und akzeptiert? Verrechnen Sie Mahngebühren oder Zinsen für überfällige Rechnungen? Sorgen Sie für klare Verhältnisse und kommunizieren Sie dies den Kunden

gegenüber. Erhalten Sie immer wieder Reklamationen zu bestimmten Bereichen Ihrer Dienstleistung (verspäteter Versand, keine Ansichtssendungen etc.)? Reden Sie auch darüber offen mit Ihren Kunden und seien Sie ehrlich. Das wird »gute« Kunden nicht abschrecken, aber viele andere aussortieren, die Ihnen auf lange Sicht ohnehin bloß Ärger machen würden.

**DARAUF KOMMT ES AN: Kommunizieren Sie Ihre Geschäftsbedingungen!**
Stellen Sie sicher, dass sie von Ihren Kunden auch akzeptiert werden.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 5. Jagen Sie Ihrem Geld hinterher

Gerade in Krisenzeiten bewahrheitet sich die alte Regel, dass eine an sich rentable Firma zwar relativ lange ohne Gewinn überleben kann, aber nur sehr kurze Zeit ohne Cash. Stellen Sie deshalb sicher, dass der Kunde weiß, wann er zu zahlen hat: Sorgen Sie dafür, dass er Ihre Geschäftsbedingungen akzeptiert (siehe 4.), dass er seine Rechnung umgehend erhält und dass sie in Ordnung ist (Reklamationsfrist). Fragen Sie bei größeren Auf-

trägen nach, wann der Kunde gedenkt, seine Zahlung vorzunehmen, und bedanken Sie sich, wenn er Ihre Fristen gemäß Geschäftsbedingungen pünktlich einhält. Jagen Sie einer Rechnung nach, wenn sie nicht pünktlich bezahlt wurde (Mahnwesen), und bleiben Sie hartnäckig, bis die Zahlung erfolgt ist. Verlieren Sie dadurch Kunden? Nein, denn wenn der Wert Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung stimmt, dann steht Ihnen auch eine pünktliche Bezahlung zu. Und wenn Kunden sich aufgrund klarer Zahlungskonditionen von Ihnen abwenden, dann sind es meist solche, die ohnehin nicht zahlen können oder wollen.

**DARAUF KOMMT ES AN: Verfolgen Sie Ihre Rechnungen!** Stellen Sie sicher, dass der Kunde alles pünktlich und korrekt erhalten hat. Sorgen Sie für klare Fristen und jagen Sie der Zahlung nach, sobald sie überfällig ist.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 6. Reden Sie mit Ihrer Bank – frühzeitig und regelmäßig

Vermutlich sind Sie – wie viele Unternehmer – nicht besonders gut auf Ihre Bank zu sprechen: »Die kennen mein Geschäft gar nicht, wollen aber ständig irgendwelche Unterlagen sehen. Und wenn ich mal etwas brauche, zicken sie rum.« Das mag alles stimmen, aber Sie sollten diese Vorurteile zur Seite legen, denn: Sie brauchen Ihre Bank. Bemühen Sie sich um eine möglichst gute, offene Arbeitsbeziehung. Seien Sie besonders korrekt und klar, wenn Sie Cashflow-Probleme haben, denn damit kennt sich Ihr Bank-

berater bestens aus. Achten Sie darauf, dass Sie statt einer Mammutsitzung pro Jahr besser mehrere kürzere Meetings vereinbaren. Fragen Sie nach, wie Sie Ihren Bankkredit sukzessive abbauen können, und erkundigen Sie sich immer wieder nach besseren Konditionen. Gehen Sie keinesfalls auf Tauchstation, wenn Sie finanzielle Problem haben und Ihre Bank nachhakt. Wenn Sie umgekehrt das Gefühl haben, nicht genügend betreut zu werden, ersuchen Sie um einen Beraterwechsel. Die meisten Banken haben mittlerweile begriffen, dass ihr Geschäft nicht bloß aus der Betreuung von Großkunden besteht. Überlegen Sie es sich gut, ob Sie in diesen schwierigen Zeiten die Bank wechseln wollen, denn Ihre Hausbank kennt Sie zumindest schon länger und eine neue Bank würde anstelle Ihrer ganzen Probleme viel lieber Ihr Geld übernehmen …

**DARAUF KOMMT ES AN: Bauen Sie eine gute Arbeitsbeziehung zu Ihrer Bank auf!**

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 7. Behandeln Sie Ihre Lieferanten mit Respekt

Denken Sie immer daran, dass auch Ihre Lieferanten Probleme haben. Verzichten Sie darauf, Ihren eigenen Druck an falscher Stelle abzuladen oder die Lieferanten wie Idioten zu behandeln. Wenn Sie Liquiditätsschwierigkeiten haben oder selbst auf Zahlungseingänge warten, sollten Sie anfragen, ob eventuell eine Verlängerung des Zahlungsziels von 30 auf 45 Tagen

möglich ist. Tun Sie das aber frühzeitig und nicht erst dann, wenn die Rechnung bereits überfällig ist. Achten Sie darauf, dass Sie Fristverlängerungen exakt einhalten, damit der Lieferant sieht, dass Sie ein verlässlicher Partner sind. Sind Sie in Schwierigkeiten, sollten Sie zumindest Teilzahlungen anbieten und die Raten pünktlich begleichen – ansonsten kann es Ihnen passieren, dass Sie nicht aufgrund von mangelnder Liquidität, sondern angesichts fehlender Rohwaren und Komponenten aus dem Markt gekickt werden.

**DARAUF KOMMT ES AN: Bauen Sie die bestmögliche Beziehung zu jedem Ihrer Lieferanten auf**!

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 8. Behalten Sie Ihre Kosten im Griff

Stellen Sie sicher, dass Sie die Kosten von so ziemlich *allem* kennen, was in Ihrer Firma abgeht: Unterhalt der Fahrzeugflotte, Telefongebühren, Stromkosten, Büromaterial etc. – über alles müssen Sie Bescheid wissen. Erteilen Sie einem Mitarbeiter den Auftrag, die Kosten unter die Lupe zu nehmen und zu senken. Sie werden schnell feststellen, dass es tatsächlich günstigeres Kopierpapier gibt, dass Sammelbestellungen sinnvoll sind und vielleicht auch der EDV-Support bei einem anderen Anbieter besser und

günstiger sein kann. Achten Sie aber darauf, dass Sie nicht primär Einsparungen auf Kosten der Qualität machen – oder zumindest nicht dort, wo diese für das Produkt oder die Dienstleistung Ihrer Firma maßgeblich ist. Analysieren Sie ein paar Monate lang alle Kosten und dokumentieren Sie, wo das ganze Geld hingeht. Finden Sie heraus, wer die Ausgaben überwacht und nach welchen Kriterien er sie überprüft. Legen Sie Kostenrahmen fest und bringen Sie Ihre Leute dazu, diese einzuhalten. Am allerwichtigsten aber: Seien Sie gerade bei den »kleinen« Dingen ein gutes Vorbild. Oder sind Sie sich etwa zu schade, auch mal die öffentlichen Verkehrsmittel zu nutzen oder Economy Class zu fliegen?

**DARAUF KOMMT ES AN: Behalten Sie Ihre Kosten im Griff!** Entwickeln Sie ein Gespür dafür, an welcher Stelle Sie Einsparungen vornehmen können.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 9. Stoppen Sie die Verschwendung

Heizung, Klimaanlage, Beleuchtung, Papier … Sie werden staunen, wenn Sie sich vergegenwärtigen, wie viel Geld und Energie allein durch den bedenkenlosen Umgang mit Ressourcen verschwendet werden. Aber auch zu spät gekaufte Flugtickets zu Premium-Preisen, üppige Bewirtungskosten oder unnötig teure Hotels können das Spesenkonto einer Firma rasch in

die Höhe treiben. Setzen Sie klare Richtlinien und machen Sie es Ihren Leuten leicht, Verschwendung zu vermeiden oder eine günstigere Variante zu wählen. Verzichten Sie zum Beispiel darauf, alle E-Mails auszudrucken oder jede Präsentation als Farbdruck in zehnfacher Ausfertigung zu verteilen. Sorgen Sie dafür, dass moderne, energie- und kostensparende Geräte im Einsatz sind.

**DARAUF KOMMT ES AN: Vermeiden Sie aus Umwelt- und Kostengründen jede Art von Verschwendung!**

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 10. Verschaffen Sie sich Zugang zu zusätzlichen Mitteln

Wenn Sie Geld für Investitionen brauchen, sollten Sie zuerst einmal mit Ihrer Bank sprechen, denn dafür ist sie da. Reden Sie über eine Erhöhung des Kontokorrents, über ein Geschäftsdarlehen oder Factoring. Fragen Sie aber auch bei Familienmitgliedern und Freunden nach, ob sie Interesse daran hätten, Geld in Ihre Firma zu investieren. Ziehen Sie diesen Kreis weiter und erkundigen Sie sich in einem nächsten Schritt bei Lieferanten und Kunden, ob diese eventuell bereit wären, Ihre Firma zu unterstützen. Das hat den Vorteil, dass Sie mit Leuten zu tun haben, die den Markt ken-

nen und die Chancen Ihrer Firma womöglich sogar besser einschätzen können als Sie selbst. Seien Sie aber auch hier vorsichtig und geben Sie acht, mit wem und für wie lange Sie sich verbandeln. Oder wäre es Ihnen angenehm, wenn plötzlich 60 % der von Ihnen aufgebauten Firma Ihren Schwiegereltern gehören?

**DARAUF KOMMT ES AN: Suchen Sie nach zusätzlichen Mitteln!** Starten Sie bei Ihrer Bank und weiten Sie anschließend Ihre Suche aus.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 11. Seien Sie nicht albern

Es mag ja sein, dass die Abschaffung des Gratis-Kaffeeautomaten Geld spart, aber der Unmut, den Sie sich damit einhandeln, richtet wohl weitaus mehr Schaden an. Wenn Sie eine solche Entscheidung treffen müssen – kein Gratis-Kaffee für die Belegschaft –, wie schlecht muss es dann der Unternehmensleitung gehen? Die Veränderung muss ja nicht immer gleich so radikal sein: Anstatt kostenlos könnten Sie den Kaffee ja auch zum Selbstkostenpreis anbieten, wofür sicher jeder Mitarbeiter Verständnis aufbringen würde (insbesondere diejenigen, die gar keinen Kaffee trinken). Und es macht vielleicht auch keinen Sinn, Ihren Außendienst-Mitarbeitern vorzuschreiben, immer in Low-Budget-Hotels abzusteigen, die dann aufgrund ihrer Randlage Fahrtzeiten und (Taxi-)Spesen in die Höhe treiben.

**DARAUF KOMMT ES AN: Seien Sie vernünftig!**

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 12. Fragen Sie nach Ideen, die Zeit und/oder Geld sparen

Fragen Sie jeden in Ihrer Firma nach Ideen, nutzen Sie die »kollektive Intelligenz«. Sorgen Sie dafür, dass es jedem Mitarbeiter auf einfache und unkomplizierte Weise möglich ist, seine Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Fragen Sie nicht bloß nach Tipps, durch die Sie Geld sparen können, sondern auch nach solchen, die Geld bringen. Kommunizieren Sie offen, welche Maßnahmen umgesetzt werden, und belohnen Sie die Ideengeber.

**DARAUF KOMMT ES AN: Fragen Sie nach und belohnen Sie kreative Ideengeber für ihren Input!**

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 13. Setzen Sie Studenten ein

Besonders Wirtschaftsstudenten sind eigentlich immer daran interessiert, »echte« Arbeit und Praktika zu leisten, um ihren Lebenslauf mit Praxiserfahrung anzureichern. Nicht selten werden Sie gut qualifizierte und motivierte StudentInnen finden, die für wenig Geld ein bestimmtes Projekt für Ihre Firma erarbeiten oder für einen längeren Zeitraum in Teilzeit arbeiten, um erste Erfahrungen in der Berufswelt zu sammeln. Führen Sie Interviews und achten Sie darauf, dass Sie Bewerber finden, die enthusiastisch und so selbstständig sind, dass sie ohne große Anleitung und ständige Überwachung sinnvoll eingesetzt werden können. Typische Studentenjobs sind beispielsweise Recherche, Archivierung, Korrekturlesen, Texterfassung, Anpassung von Websites etc. Achten Sie aber darauf, dass wichtige Schlüsseljobs nicht von Studierenden gemacht werden, denn die sind ja in der Regel nach ein paar Monaten wieder weg.

**DARAUF KOMMT ES AN: Machen Sie einen Aushang an Ihrer lokalen Uni!**
Suchen Sie Teilzeit-Unterstützung von motivierten StudentInnen.

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

### 14. Nutzen Sie das Internet

Durchforsten Sie das Internet regelmäßig nach Artikeln und Blogs, die Ihnen nützliche Tipps und Ideen liefern. Denken Sie immer daran: Oft reicht eine brillante Idee, um Ihrer Firma einen kräftigen Schub nach vorne zu geben. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, jede Woche eine Idee

herauszufiltern, die Ihnen entweder hilft, mehr Geld zu generieren bzw. schneller welches zu verdienen oder auf der anderen Seite Geld zu sparen bzw. dafür zu sorgen, dass es langsamer abfließt. Nutzen Sie das Internet auch, um frühzeitig herauszufinden, welche neuen Herausforderungen durch Probleme in spezifischen Branchen entstehen.

**DARAUF KOMMT ES AN: Nutzen Sie das Internet zur Suche nach konkreten Tipps und zum Aufspüren von Ideen zum Nulltarif!**

Was **unternehmen** Sie konkret? Schreiben Sie es auf:

Eine Rezession bringt es mit sich, dass Sie Ihr Augenmerk verstärkt auf den Lebensnerv Ihrer Firma – Cash – sowie das Endziel aller Bemühungen – Gewinn – richten müssen. Fokussieren Sie sich darauf, Geld hereinzuholen, Verschwendung zu stoppen und die Rentabilität zu erhöhen. Wenn Ihnen das gelingt, werden Sie die Krise nicht bloß überleben, sondern gestärkt aus ihr hervorgehen.