

Richtige Maßnahmen können schützen

Gut vorbereitet in die Krise

Von **BERND BOSBACH**

**Wirtschaftskrise – Bankenkrise
– Absatzkrise – Branchenkrise
– Unternehmenskrise.
Die Zahl möglicher Negativ-
Szenarien ist groß. Und nicht
nur deshalb können Sie
davon ausgehen: Der nächste
Einbruch, auch in Ihrem
Unternehmen, wird kommen.
Früher oder später.**

Sehr viel spricht dafür, sich schon in den guten Zeiten vorzubereiten, damit es in der Krise nicht zu katastrophalen Fehlentscheidungen kommt.

Begleiterscheinungen einer Krise

Kennen Sie sie auch, die Wochen und Monate, die geprägt sind von Auftragsrückgängen, Umsatzeinbrüchen, Liquiditätsproblemen, Kurzarbeit etc.? Krisenzeiten wird es immer geben im wirtschaftlichen Auf und Ab. Und damit einhergehend: Der Druck auf die Mitarbeiter wächst, in vielen Unternehmen entsteht eine enorme Hektik, die wiederum kontraproduktiv ist für die Bewältigung der Krise. Kommen Ihnen vielleicht die folgenden Symptome bekannt vor?

- Der Krankenstand im Unternehmen nimmt deutlich ab.
- Die betriebliche Leistung sinkt, obwohl mehr gearbeitet wird (Überstunden).
- Die Zahl der Meetings steigt.



Bernd Bosbach
Diplom-Betriebswirt,
Bilanzbuchhalter und
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²PROFIT
GmbH & Co. KG

- Die Hektik nimmt zu.
- Zusätzliche Arbeiten werden generiert, Rechtfertigungsarbeiten weiten sich aus.
- Der Trend, Fehler anderen zuzuschreiben, wächst.

Sichere Anzeichen dafür, dass sich Ihr Unternehmen mitten in einer nachhaltigen Krise befindet. Genau in diesen Zeiten, wenn der Druck besonders groß ist, sind falsche Entscheidungen nicht nur kein Einzelfall, sondern fast schon an der Tagesordnung. Warum also nicht vorab, in guten Zeiten, darüber nachdenken: Was wäre wenn? Und: Welche Maßnahmen wären hilfreich?

Krisenmanagement mit cross-funktionalen Teams

Bewährt hat sich die Bildung eines cross-funktionalen Teams, das in wirtschaftlich guten Zeiten, in denen von einer Krise nichts zu spüren ist, systematisch über mögliche Maßnahmen in schlechten Zeiten

nachdenkt. Und diese schließlich so vorbereitet, so dass sie im Ernstfall „nur“ aus der Schublade geholt und umgesetzt werden können. Klarer Vorteil: Die in Ruhe und ohne Stress getroffenen Entscheidungen sind überlegt, diskutiert und ohne persönliche Emotionalität getroffen – und allein deshalb krisengeeigneter.

Das Team entscheidet

Die Mitglieder dieses Teams – idealerweise etwa 15 bis 20 Mitarbeiter – werden aus allen Abteilungen und allen Hierarchieebenen zusammengefügt, cross-funktional eben. Ein externer Moderator ist hilfreich, um die Regeln zu erläutern, die einzelnen Mitarbeiter zu motivieren bzw. Ihnen eine mögliche Angst vor ihrer Meinungsäußerung in der Gruppe zu nehmen. An mehreren Nachmittagen trifft sich das Team und diskutiert über eine eventuelle, nächste Krise.

Mögliche Maßnahmen zur Bewältigung werden in kleinen Gruppen gesammelt und aufgeschrieben. Danach in großer Runde diskutiert und in Cluster eingeteilt. Auf diese Weise entstehen drei verschiedene Maßnahmenkataloge: die, die sofort umsetzbar sind; die mit drei Monaten Vorlauf und die mit zwölf Monaten Vorlauf. Abschließend werden alle mit Prioritäten von 1 bis X versehen.

Abschlussbewertung durch Controllingabteilung

Ob und wie die einzelnen Maßnahmen umgesetzt werden, hängt abschließend von der Prüfung durch die Controllingabteilung ab. Diese hat die Aufgabe, jede einzelne Maßnahme dieses Kataloges monatlich zu bewerten. Resultat: Es entsteht eine vollständige Sicht auf alle kurz- und mittelfristigen Maßnahmen, die eindeutig Auskunft geben: Was kostet Maßnahme 1, 2, 3... Was bringt Maßnahme 1, 2, 3...an Einsparungen.

In einer abschließenden Teambesprechung werden alle Ergebnisse noch einmal vorgestellt und die Prioritäten der Maßnahmen diskutiert und eventuell neu festgesetzt. Als Ergebnis kann man festhalten: Auf der Grundlage dieser Gruppenarbeit lassen sich in kritischen Zeiten konkrete, abgesicherte Entscheidungen treffen, die das Unternehmen in sicherem Fahrwasser halten und nicht durch hektischen Aktivismus zusätzlich belasten.



Trend im Handel: Laufende Lohnabrechnung auslagern

Kurze Wege – schnelle Reaktionszeiten

Outsourcing der laufenden Lohnabrechnung – bis dato für viele Unternehmen und Unternehmer ein Buch mit sieben Siegeln. Stellt sich die Frage: Warum eigentlich?

Denn die Liste der Pro-Argumente liest sich schlüssig: kalkulierbare Kosten bzw. leistungsorientierte Entlohnung, Zeitersparnis für das eigene Personal, keine Ausfälle durch z. B. Krankheit und verstärkte Kompetenz im Hause durch fundiertes Fachwissen der externen „Mitarbeiter“, die intern für Ordnung sorgen.

Beispiel Breidohr

Die Löhne ihrer Mitarbeiter lässt die Johann Breidohr GmbH, Betreiberin von vier Lebensmittelmärkten in Bergisch Gladbach, Hilden, Kürten und Rösrath, von MOVE²profit berechnen. MOVE²profit, das Unternehmen mit Stammsitz Overath, begleitet die laufende Entgeltabrechnung als zuverlässiger Partner – Daniel Haase, der bei MOVE²profit als versierter „Jongleur der Zahlen“ geführt wird, ist gut beschäftigt: „Es geht hier nicht allein um das fristgerechte Verbuchen der laufenden Lohnabrechnung. Wir erledigen für die Fa. Johann Breidohr GmbH die unterschiedlichsten Tätigkeiten, die mit Personal zu tun haben. Von A wie Anwesenheit bis Z wie Zeugnis.“

250 Mitarbeiter im Blick

Der umfassende Blick auf Controlling, Personal und Zahlungsverkehr fängt bei den Anstellungsverträgen an, die für alle Auszubildenden und Angestellte je nach Vorgaben individuell gestaltet sein müssen: Aushilfe, Teilzeit, Vollzeit, Tarif, Außer Tarif. Die Firma Johann Breidohr GmbH („Breidohr's Frische-Center – Leben mit Genuss“) beschäftigt immerhin über 250 Mitarbeiter. Regelmäßige Meldungen an Sozialversicherungen, Behörden und Krankenkassen gehören ebenso zum Arbeitsfeld von MOVE²profit wie das Vorbereiten der Zahlungsdateien für Bank, Krankenkassen und Finanzamt. Immer im Fokus von Daniel Haase: die aktuellsten gesetzlichen und versicherungstechnischen Bestimmungen, die es strikt einzuhalten gilt.



Rainer Schwarz (Breidohr's), Eva König (MOVE²profit), Daniel Haase (MOVE²profit), Renate Tietze (Breidohr's).

„Die optimale Lösung“

Mindestens einen Tag in der Woche befasst sich Daniel Haase ausschließlich und direkt mit der Breidohr GmbH – auch um zu informieren und die Geschäftsleitung für neue Themen zu sensibilisieren. Die Tätigkeit vor Ort schätzt Breidohr-Geschäftsführer Rainer Schwarz sehr: „Wir arbeiten jetzt seit Januar 2006 mit MOVE²profit zusammen und sind mit Ablauf und Ergebnissen rundum zufrieden. Das ist für uns die optimale Lösung: Herr Haase und seine Kollegen machen einen hervorragenden Job.“ Zumal hohe Durchsätze bei Breidohr auf der Tagesordnung stehen, „da sind schnelle Reaktionszeiten unseres Partners für Controlling, Personal und Zahlungsverkehr unabdingbar.“ Rainer Schwarz weiter: „Von Anfang an passte alles perfekt. Wir arbeiten auf ganz kurzem Wege miteinander und haben ein besonderes Vertrauensverhältnis aufgebaut – ohne das geht es aber wohl auch nicht.“

Bei Prüfung Knopfdruck

Zum „hervorragenden Job“ zählen auch die Verfolgung der Zahlungseingänge inklusive dem kaufmännischen Mahnwesen und Vorbereitung der regelmäßig anfallenden Prüfungen durch Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Finanzamt. Kein großer Aufwand für das Team von MOVE²profit, das bei nahezu allen relevanten Bereichen

monatliche und jährliche Auswertungen und Statistiken mitliefert. Demnach können die erforderlichen Daten im Fall anstehender Prüfungen einfach per Knopfdruck abgerufen werden.



Die Johann Breidohr GmbH

Im Jahr 1913 beginnt die Geschichte des Familienunternehmens Breidohr mit der Gründung eines Lebensmittel- und Milchgeschäftes in Bergisch Gladbach durch das Ehepaar Johann und Maria Breidohr. Mittlerweile hat die dritte Generation (Werner, Peter und Herbert Breidohr) die Unternehmensführung übernommen. Durch den Wechsel zur Edeka-Gruppe im Jahre 2006 war der Weg frei, um Breidohr's Frische-Konzept zu realisieren. An vier Standorten – Bergisch Gladbach, Hilden, Kürten, Rösrath – kümmern sich insgesamt 250 Mitarbeiter um Lebensmittel und Kunden. Wobei die Qualität immer im Mittelpunkt steht: Das gilt sowohl für die Produkte als auch für den Service.