

2020

# LEITFADEN FÜR EINE LAGE- BEURTEILUNG

ERSTELLT VON

**CHRISTIAN WOZABAL**



## AKTUELL GIBT ES NOCH IMMER SEHR VIELE FRAGEZEICHEN

Aktuell gibt es für Unternehmer noch mehr Fragen als Antworten:

- Wie werden sich die nächsten Monate entwickeln?
- Wie erholt sich die Wirtschaft nach der CORONA-Krise?
- Wie wird dies die Finanzierung von Unternehmen beeinflussen?

Dieser Leitfaden soll helfen, die Lage im eigenen Unternehmen zu beurteilen und sich auf einer A4 Seite einen Überblick zu verschaffen.

Diese Lagebeurteilung ist speziell für die COVID-19 Krise in der Wäschereibranche erstellt.

Einige Bereiche werden absichtlich nicht abgefragt, so ist zum Beispiel die Innovationsleistung und selbst der Gewinn des Unternehmens der aktuellen Situation untergeordnet.

Nach der Krise und für langfristig Ziele sind daher etwas andere Schlüsselfaktoren notwendig.

Die Lagebeurteilung gliedert sich in:

1. Kundenzufriedenheit
2. Mitarbeiter
3. Produktivität

4. Einhaltung von Hygiene und Behördenvorschriften
5. Cash-Flow / Kassabestand
6. Liquidität

Wenn man bei all diesen Faktoren „GRÜN“ ist – oder zumindest nicht „ROT“ – kann man die aktuelle Situation gut überstehen.

## ANWENDUNG DES LEITFADENS

Dieser Leitfaden ist in erster Linie für Unternehmen, die von COVID-19 betroffen sind.

Bitte wie folgt anwenden:

1. Lesen Sie sich jeden Bereich durch und beurteilen Sie sehr **selbstkritisch**, wie weit Ihr Unternehmen in den einzelnen Bereichen GRÜN/GELB/ROT ist und welche Maßnahmen notwendig sind.
2. Checken Sie Ihre Einschätzung mit der Definition von GRÜN/GELB/ROT auf Seite 9.
3. Übertragen Sie das Ergebnis auf das Übersichtsblatt und schätzen Sie die **Tendenz seit Jahresbeginn** ab.
4. Übertragen Sie die absolut wichtigsten Aufgaben in diese Übersicht.
5. Informieren Sie Ihre Schlüsselkräfte und setzen Sie diese Maßnahmen so schnell wie möglich um.
6. Kommentare und Verbesserungsvorschläge bitte an [office@leanlaundry.com](mailto:office@leanlaundry.com)

## KUNDENZUFRIEDENHEIT

Es ist aktuell nur begrenzt möglich, neue Kunden zu gewinnen und Verkaufsaktivitäten müssen wohl dosiert werden, um nicht lästig zu wirken.

Die bestehenden Kunden sind aber umso sensibler hinsichtlich der erbrachten Leistungen.

ACHTUNG: Kunden haben aktuell vielleicht weniger Kapazität, um zu reklamieren und möchten auch keinen Lieferantenwechsel. **Wenn eine Kunde nicht reklamiert, heißt dies noch nicht, dass sie zufrieden ist.**

Weiters ist es wichtig, die Qualität zu messen und zu kommunizieren, da die Mitarbeiter ansonsten die Kundenzufriedenheit nicht „auf dem Radar“ haben.

Eine wichtige Informationsquelle sind neben den Kundenbetreuern die Fahrer und die Innendienstmitarbeiter, die täglich mit den Kunden in Kontakt stehen.

- Die **Zufriedenheit der TOP 5-10 Kunden** persönlich hinterfragen – am besten durch einen Besuch vor Ort.
- Informelle Gespräche und ggf. auch Besprechungen mit **Kundenbetreuer, Innendienst und Fahrer ...** und solange zuhören, bis die wirklichen Informationen mitgeteilt werden. Einfach die Mitarbeiter fragen, wie sie die Zufriedenheit nach GRÜN/GELB/ROT pro Kunde einschätzen würden und was sich die Kunden wünschen würden.
- **Messen der Qualität im Betrieb** (Lieferqualität, Produktqualität, Reklamationsrate)
- **Online Kundenbefragung** (Bsp. Google Docs)
- Ableitung von **konkreten Maßnahmen**, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern.
- **Offenes Feedback an die Schlüsselkräfte und Mitarbeiter.**

Man kann darüber diskutieren, ob die Mitarbeiterzufriedenheit wichtiger ist als die Kundenzufriedenheit.

Nur eine Mannschaft, die motiviert ist, kann eine gute Leistung für den Kunden erbringen und Aussagen von Mitarbeitern „hinter vorgehaltener Hand“ sind Insider-Informationen.

**Wenn ein Fahrer beim Kunden stolz erzählt, wie gut man das im Unternehmen im Griff hat, ist dies viel glaubwürdiger als eine Presseaussendung oder eine Aussage des Geschäftsführers. Umgekehrt ebenso.**

Einige Mitarbeiter machen sich sicherlich auch Sorgen über das Unternehmen, ihren Arbeitsplatz oder über eine mögliche Ansteckung mit COVID-19.

**Wichtig ist, dass die Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit erkennen.**

„Wer ein WARUM zum Leben hat, erträgt fast jedes WIE“ (Viktor Frankl).

Wenn die Mitarbeiter wissen, wie wichtig ihre Arbeit für die Kunden und das Unternehmen ist, dann sind sie auch eher bereit, Überstunden zu machen, wenn es notwendig ist.

Wichtig sind hier in erster Linie die **3-7 wichtigsten Schlüsselmitarbeiter.**

- Frage: **Wer sind meine 3-7 Schlüsselmitarbeiter?**
- Sich **eine Stunde mit jedem Schlüsselmitarbeiter** Zeit nehmen (z.B. die Mittagspause gemeinsam verbringen) und vor allem ZUHÖREN!
- 1-2x pro Monat **die gesamte Mannschaft** über den aktuellen Stand informieren. (kurz 5-15 Minuten).  
Themen: Kundenstatus, Umsetzung COVID-Maßnahmen, Arbeitszeiten ... und ERFOLGE feiern!
- Bei einem Besuch vor Ort mit unterschiedlichen Mitarbeitern sprechen und **3-5 Minuten zuhören, was man am Arbeitsplatz verbessern kann.**
- **Für die Gesundheit der Mitarbeiter sorgen.**
  - Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt (z.B. Vitamin D, Influenza Impfung, Schutz von vulnerablen Personen, ...)
  - Einhaltung der Hygienevorschriften
- **Krankenstandsrückkehrgespräche** umsetzen

Durch COVID-19 gab es bei einigen Geschäftsbereichen zum Teil dramatische Rückgänge beim Umsatz.

Leider ist es nicht immer möglich, den Personalstamm im gleichen Verhältnis anzupassen, da die Lieferungen für bestehende Kunden abgesichert werden müssen.

Die Balance zwischen geringer Produktivität, Gewährleistung der Qualität und Motivation der Mitarbeiter ist eine enorme Herausforderung.

**Manche Betriebe ersticken auch an den Wäschemengen**, die gerade beim Kunden nicht benötigt werden. Dies führt zu Mehraufwand.

Der Wäscheüberschuss im Betrieb kann auch dazu führen, dass ein **Rückstau auf der unreinen Seite** entsteht, da so und so genug Wäsche zum Ausliefern vorhanden ist.

Das Resultat sind Stockflecken und Reklamationen über kundenspezifische Wäsche, die nicht rückgeliefert wird, eine Art der Verschwendung.

- **Inventur im gesamten Betrieb:** Welche Wäsche wird aktuell nicht gebraucht? Diese Container und Wäschebehälter mit einem Post-It kennzeichnen. (CHEFSACHE, da viele MA betriebsblind sind)
- **Entrümpeln des Betriebs** von der gesamten Wäsche, die aktuell nicht benötigt wird.
- **Wo ist der aktuelle Engpass in der Produktion?** Welches Aggregat gibt den stündlichen Durchsatz an?
- **Den Durchsatz am Engpass stündlich messen.**
- Die **anwesenden Mitarbeiter** in der Produktion an diesen Durchsatz **anpassen.**
- **Die Produktivität UND die Lieferfähigkeit täglich messen.**
- Die **Anzahl der ungewaschenen Container** täglich messen. (Rückstau vermeiden)
- Eine **Liste von jenen Verbesserungen** anlegen, die man ohne viel Investition umsetzen kann und diese konsequent abarbeiten.

Oft ändert sich die Lage wöchentlich und viele Führungskräfte, Mitarbeiter und oft auch die Unternehmer selbst sind der aktuellen Situation müde.

Fakt ist aber, dass

- erst sehr wenige Personen sich bereits infiziert haben und somit **die Pandemie sich wieder schnell ausbreiten** kann und
- dass das Risiko besteht, dass ein Betrieb im Falle eines Ausbruches auch **geschlossen** werden kann.

Auch wenn es schwierig ist, muss man die Auflagen sehr ernst nehmen und auch überlegen, wie man sie im Betrieb am besten umsetzen kann.

In der Fleischindustrie werden **alle Mitarbeiter nun jeden Tag getestet** – und der Spuk ist vorbei. Dies sollte man auch für das eigene Unternehmen prüfen – Kosten und falsch-positive Resultate vs. Verbesserung in der Sicherheit.

Jeder kann zudem seine **eigene Immunabwehr verbessern und das COVID Risiko reduzieren**.

U.a. durch

- Abstand halten, Hände waschen, Masken tragen.
- ausreichend Schlaf
- ausreichend Vitamin D (vorher messen)
- Vitamin C
- Prüfen ob sinnvoll: Zink, NAC, Quercetin
- Übergewicht reduzieren
- Ausreichend Bewegung, Sauna
- Influenza Impfung

- Informationen des RKI, DTV, Hohenstein & Co nochmals zur Gänze studieren.
- Die Umsetzung im eigenen Betrieb prüfen.
- Mit gutem Beispiel voran gehen.
- Vulnerable Mitarbeiter schützen.
- Mit der gesamten Mannschaft über die Maßnahmen in einfacher Sprache sprechen.
- Mit dem Betriebsarzt die persönliche Prophylaxe der einzelnen Mitarbeiter fördern.
- Ggf. Influenza-Impfung für die Mitarbeiter zur Verfügung stellen.
- Prüfen: Tests 2x pro Woche oder täglich für alle Mitarbeiter.

Es gibt gefühlt 75.000 Definitionen von Cash Flow. In diesem Fall ist die härteste Definition gefragt:

- **Wie verändert sich der Kassabestand oder der Kontokorrentstand von einem Monat auf den anderen?**
- **Welche Verbindlichkeiten kann ich nicht bezahlen und werden gestundet?**

Da der Wäscheeinkauf insbesondere für Geschäftsbereiche mit geringem Umsatz aktuell gegen Null geht und man generell nicht investiert, **sollte der Cash Flow sogar positiv sein.**

Man wird beim Neustart Geld brauchen, da man aktuell vom Umlaufbestand zehrt. Es ist damit zu rechnen, dass im **1. Halbjahr 2021 höhere Wäschebestellungen** notwendig sind.

Bsp:

- Normaler Wäschenachkauf 10% vom Umsatz.
- Umsatz in der Zeit der Pandemie  
€ 5.000.000
- Wäscheeinkauf während der Pandemie  
€ 100.000
- Die Saisonbestellung für Sommer 2021 kann daher um € 400.000 höher sein als normal.

In diesem Sinne ist es sogar problematisch, wenn man jeden Monat mit +/- Null Veränderung in der Kassa abschließt ... beim Neustart fehlt dann das Geld!

- Sehr **nüchterne Analyse** der aktuellen Situation.
- Auflistung aller Verbindlichkeiten der nächsten 24 Monate.
- Abschätzung, wie hoch der Wäscheeinkauf beim Neustart sein wird.
- Hinterfragen ALLER Ausgaben.
- Möglichst detaillierte Planung des Cashflows bis Ende 2021.
- Ggf. unabhängigen Berater hinzuziehen.

Ein Unternehmen kann sogar mit positivem Cash Flow zahlungsunfähig werden, wenn die Bank die Kreditlinien kürzt oder kündigt.

**Der offene Rahmen sollte wenn möglich mehr als einen Monatsumsatz ausmachen.** Bei börsennotierten Unternehmen sind es meist 2-3 Monate.

Der **Bankensektor** wird in den nächsten Monaten vor enormen Herausforderungen stehen, wenn man bedenkt wie viele Kredite notleidend sind.

Letztendlich kann man sich somit nicht darauf verlassen, dass die Banken im Falle des Falles schnell und unbürokratisch helfen können.

Man muss davon ausgehen, dass neues Geld nur mit mehr Sicherheiten und mit gehörigem zeitlichem Verzug beschafft werden kann.

### **ACHTUNG:**

Unternehmer überschätzen oft ihre eigenen Fähigkeiten im Bereich der Finanzierung.

Bei der Beratung durch Banken ist hohe Vorsicht geboten und viele Steuerberater haben leider keine Fachkenntnis.

**Unabhängige Finanzierungsberater können einen großen Unterschied machen!**

Bei **Zahlungsunfähigkeit** unbedingt einen Rechtsanwalt hinzuziehen und alle Aktionen unterlassen, die strafrechtlich relevant sind!

- Aktualisierung der Dokumentation der Finanzierungsverträge.
- Auflisten aller Zahlungsverpflichtungen inkl. Stundungen.
- Wie hoch ist der offene Rahmen zum schlechtesten Zeitpunkt des Monats?
- Besteht eine Zahlungsstockung? (kurzfristiger Engpass, der behoben werden kann)
- Besteht Zahlungsunfähigkeit?
- Droht Zahlungsunfähigkeit, wenn diverse Stundungen fällig werden?
- Welche Sicherheiten wurden für welche Finanzierungsinstrumente genutzt?
- Haftete ich als Unternehmer privat?
- Welche Kreditraten sind bis Ende 2021 zu zahlen?
- Wann muss der Kontokorrentrahmen verlängert werden?
- Ggf. Gespräch mit einem unabhängigen Finanzierungsberater.

## BEURTEILUNGSKRITERIEN

### KUNDENZUFRIEDENHEIT

<b>GRÜN</b>	Die Kunden sind generell sehr zufrieden und dankbar für die verlässliche Dienstleistung. Keine speziellen Maßnahmen notwendig.
<b>GELB</b>	Es gibt einige unzufriedene Kunden und es sind Maßnahmen notwendig, um die langfristige Beziehung sicherzustellen.
<b>ROT</b>	Der Hut brennt! Einige Kunden haben resigniert und reklamieren nicht mehr. Das Unternehmen riskiert, dass sich die Kunden nach der Krise einen anderen Partner suchen.

### MITARBEITER:

<b>GRÜN</b>	Die Mitarbeiter sind gut informiert, stehen hinter dem Unternehmen und bringen eine gute Leistung.
<b>GELB</b>	Es gibt einige Konflikte, Abwesenheiten und ev. auch Fluktuation. Es sind Maßnahmen notwendig, um die Mannschaft zu stabilisieren.
<b>ROT</b>	Der Hut brennt! Das Betriebsklima ist mäßig bis schlecht. Die Mannschaft ist nicht stabil - dies wirkt sich auf die Leistungserbringung aus.

### PRODUKTIVITÄT

<b>GRÜN</b>	Die Produktivität ist gleich oder besser als vor der Krise.
<b>GELB</b>	Durch die COVID-19 Krise leidet die Produktivität. Es sind Maßnahmen notwendig.
<b>ROT</b>	Der Hut brennt! Aufgrund von mangelhafter bzw. schwankender Auslastung ist die Produktivität deutlich geringer. Die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz sind deutlich gestiegen.

### HYGIEINE UND BEHÖRDENAUFLAGEN

<b>GRÜN</b>	Alles im Griff. Man kennt alle Auflagen und sie werden so gut wie möglich umgesetzt.
<b>GELB</b>	Maßnahmen sind notwendig, um die Konformität herzustellen.
<b>ROT</b>	Der Hut brennt! Eine Betriebsschließung droht.

### CASH FLOW

<b>GRÜN</b>	Der Kontokorrent- bzw. der Kassastand verbessert sich von Monat zu Monat.
<b>GELB</b>	Der Kontokorrent- bzw. Kassastand entwickelt sich seitwärts. Es sind weitere Einsparungen notwendig.
<b>ROT</b>	Der Hut brennt! Das Unternehmen „verbrennt“ Geld. (der Kontokorrentstand verringert sich jeden Monat)

### LIQUIDITÄT

<b>GRÜN</b>	Mehr als ein Monatsumsatz ist freier Rahmen oder Kassabestand. Die Finanzierung ist langfristig.
<b>GELB</b>	Der offene Rahmen ist geringer als ein Monatsumsatz. Es gibt kurzfristige Finanzierungen.
<b>ROT</b>	Der Hut brennt! Die Zahlungen stocken oder Zahlungsunfähigkeit ist eingetreten bzw. droht einzutreten, wenn die Stundungen erlöschen.

# LAGEBEURTEILUNG

Datum: .....

	grün/ gelb/ rot	Entwicklung seit Jänner 2020			Notwendig Maßnahme(n)
		Verschlechtert 	gleich 	verbessert 	
Kundenzufriedenheit					
Mitarbeiter					
Produktivität					
Engpass in der Produktion		Wo?			
Hygiene / Covid-19 Auflagen		Welche?			
Cash Flow					
Liquidität					