

Interview

# Nach der Krise Flexibilität beibehalten!

**Benedikt Tratt vom Münchner Ludwig-Fröhler-Institut hat die Auswirkungen der Coronakrise auf das Handwerk mit jenen der Finanzkrise verglichen. 2009 hat sich das Handwerk als Stabilisator für die Gesamtwirtschaft erwiesen. Doch das sind nicht die einzigen Erkenntnisse.**

**STEIN: Herr Tratt, wie krisenfest ist das Handwerk 2020 aus Ihrer Sicht?**

**Benedikt Tratt:** Pauschal lässt sich nur schwer eine Aussage treffen, da die einzelnen Gewerke von der Krise sehr unterschiedlich betroffen sind. Gerade im Baubereich hat man das Glück, dass man auf sehr gute Jahre zurückblicken kann und auch die Zinsen für die Fremdfinanzierung günstig sind. Bis zum Sommer waren die meisten Betriebe zudem noch sehr gut ausgelastet. Viele Inhaber sind 2020 jedoch tatsächlich erstmals mit den Herausforderungen eines krisengerechten Managements konfrontiert. Besonders betroffen sind hierbei die Solo-Selbstständigen, weil sie deutlich weniger Rücklagen bilden können und auch gebildet haben.

**Wie beurteilen Sie die staatlichen Maßnahmen für Unternehmen in der Coronakrise? Sind sie ausreichend?**



#### TIPP ZUM WEITERLESEN

Das Ludwig-Fröhler-Institut hat sowohl die Auswirkungen des Handwerks durch die Finanzkrise 2009 als auch durch die aktuelle Coronapandemie untersucht. Download der Studien:

[https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/03/2020\\_gesamtes\\_Dokument\\_Auswirkungen-Corona-Krise-Handwerk.pdf](https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/03/2020_gesamtes_Dokument_Auswirkungen-Corona-Krise-Handwerk.pdf)

[https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2017/08/2010\\_Zusammenfassung\\_Lehren-aus-der-Krise.pdf](https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2017/08/2010_Zusammenfassung_Lehren-aus-der-Krise.pdf)

Deutschland hat bislang mehr als 60 Prozent des Bruttoinlandproduktes des vergangenen Jahres mobilisiert. International ist das ein hervorragender Wert. Zum Vergleich: In den USA sind es nur zehn Prozent des letztjährigen BIP. Zudem hat man sehr schnell reagiert und geschaut, dass das Geld zügig dort ankommt, wo es gebraucht wird. Eine Zeit lang war die Abwicklung in den Behörden oder über die Hausbanken ein Engpass, aber das hat sich weitgehend geklärt. Ähnlich wie in der Finanzkrise profitieren auch 2020 die Unternehmen, die eine enge Beziehung zu ihrer Hausbank haben.

**Das Ludwig-Fröhler-Institut hat auch die Auswirkungen der Finanzkrise 2008/2009 auf das Handwerk untersucht. Welche Lehren lassen sich ziehen?**

Die Finanzkrise hatte für das Handwerk vor allem Auswirkungen auf die Unternehmensfinan-

zierung, das heißt die Anforderungen an die Sicherheiten stiegen und es kam zu einer nachgelagerten Kreditkrise. Das sollte die Politik 2020 bedenken, damit sich dies nicht wiederholt. Umgekehrt sollten die Unternehmen ihre Eigenkapitalquote im Blick behalten. Kurzfristige Hebel gibt es hier jedoch nicht allzu viele. Gängig sind Instrumente wie das Sale-and-Lease-Back von Maschinen oder die Veräußerung von Inventar, soweit das möglich ist.

**Wie sollte eine krisengerechte Betriebsführung aussehen, jetzt, wo klar ist, dass uns die Pandemie noch eine ganze Weile beschäftigen wird?**

Flexibilität schaffen – weil sich nach wie vor die Rahmenbedingungen beinahe im Zweiwochenrhythmus ändern. Fixkosten senken, was die meisten von Umsatzrückgängen betroffenen Unternehmen über die Kurzarbeiterregelung bereits getan haben. Wichtig bleiben funktionierende Notfallpläne: Was passiert, wenn die Geschäftsführung oder wichtige Mitarbeiter ausfallen? Wenn nur ein Mitarbeiter eine bestimmte Maschine im Unternehmen bedienen kann, dann sollte ich vorbereitet sein für den Fall, das er



Benedikt Tratt, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Ludwig-Fröhler-Institut in München, hat gemeinsam mit Prof. Dr. Gunther Friedl die Auswirkungen der Coronakrise auf das Handwerk untersucht. Er sagt:

„Es ist möglich, dass auch das Bau- und Ausbaugewerbe für den Fall eines Auftragsrückstaus erhebliche Umsatzeinbrüche hinnehmen muss, die sich nach der Entspannung der Situation nur zum Teil wieder ausgleichen lassen.“

ausfällt. Wer vertritt den Inhaber, die Inhaberin? Wer hat Zugriff auf die wichtigsten Unterlagen? Und: Die Belegschaft weiterhin in Schichten einteilen, damit man sich so wenig wie möglich begegnet. Hier einfach konsequent bleiben – auch wenn es über den jetzt doch langen Zeitraum anstrengend wird und nervt.

#### Welche Empfehlungen geben Sie in Bezug auf Hilfsmaßnahmen und Überbrückungskredite?

Grundsätzlich empfehlen wir, die Maßnahmen rechtzeitig anzunehmen und nicht zu warten, bis es zu spät ist. Das heißt, Kurzarbeit gegebenenfalls präventiv anzumelden, auch wenn die Auslastung aktuell noch stimmt. Wird absehbar, dass die Liquidität leiden könnte, die Fremdfinanzierung rechtzeitig anzuschicken. Jetzt werden die Gelder verteilt, später wird es wieder deutlich schwieriger werden, an Liquidität und Fremdkapital heranzukommen.

#### Welche alternativen Risikoabsicherungs- und Finanzierungsstrategien gibt es?

Für größere Forderungen und Forderungsbündel kann man über

das sogenannte Factoring, das heißt den Forderungsverkauf an einen sogenannten Faktor, seine Kreditlinie schonen, weil das Geld sofort fließt und dadurch auch kurzfristige Liquiditätsengpässe überbrückt werden können. Beim Neukauf von Maschinen sollte man verstärkt über Leasingmodelle nachdenken, um die Ausgaben über einen längeren Zeitraum zu strecken. Relativ neu ist Crowdfunding, über das sich Innovationen, die ein größeres Publikum interessieren, finanzieren lassen. Es gibt auch schon einige Beispiele, wo dies im Handwerk gut funktioniert hat.

#### Kunden werden in Krisen preisensibler und sicherheitsbewusster. Welche Angebotsanpassungen empfehlen Sie?

Ich würde nicht voreilig reagieren. Im Moment ist es entscheidend, dass die Unternehmen eine gute Balance finden zwischen dem notwendigen, kurzfristigen Krisenmanagement und

dem, was für die Zukunft wichtig ist. Eine gute Idee ist zum Beispiel, die Flexibilität, die der Markt gerade von vielen Betrieben verlangt, für Nachkrisenzeiten beizubehalten. Natürlich auch zu schauen, wohin entwickelt sich mittelfristig der Bedarf der Kunden. Viele Kunden, die das ausbauende Handwerk betreut, werden weiterhin das Kapital für Aufträge haben. Dennoch kann sich vorübergehend eine gewisse Vorsicht einstellen. Oder es ist Geld übrig, weil die geplante große Reise für 2020 ausfällt. Hier flexibel zu reagieren, das halte ich für wichtig. Vieles wird in Nachkrisenzeiten wieder so sein wie vorher, vieles aber auch nicht. Auch die verschärften Bonitätsprüfungen der Banken, die durch die Finanzkrise verursacht wurden, sind schließlich nie wieder zurückgefahren worden. Das heißt, es kann gut sein, dass ein durch die Krise veränderter Kundenanspruch auch nach der Pandemie bestehen bleibt.