

Wenn die Aufträge zurückgehen – was Unternehmer jetzt prüfen sollten

Ein Auftrag wird verschoben, ein Kunde bestellt weniger, ein Projekt kommt nicht zustande. Einzelne Ausfälle sind für viele Unternehmen noch kein Grund zur Sorge. Häufen sie sich allerdings, wird aus einer kleinen Schwankung schnell eine Entwicklung, die genauer betrachtet werden muss. Denn wenn die Aufträge zurückgehen, geht es nicht allein um weniger Arbeit. Mit jedem fehlenden Auftrag stellt sich auch die Frage, wie lange sich die bisherigen Kosten und Strukturen noch tragen lassen. Mieten, Gehälter, Leasingraten, Kredite und andere laufende Ausgaben laufen weiter. Die Einnahmen verringern sich oft jedoch in kurzer Zeit.

Deshalb lohnt zunächst der Blick auf die tatsächlichen Zahlen. Wie stark ist der Auftragseingang im Vergleich zu den vergangenen Monaten oder zum Vorjahr zurückgegangen? Welche Kunden bestellen weniger oder gar nicht mehr? Und vor allem: Welche Aufträge fehlen? Ein Rückgang beim Umsatz muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass sich die wirtschaftliche Lage im gleichen Maß verschlechtert. Entscheidend ist auch, welche Aufträge mit welchen Erträgen weggefallen sind. Besondere Aufmerksamkeit verdient die Liquidität. Ein Unternehmen kann auf dem Papier noch Gewinne ausweisen und trotzdem finanziell unter Druck geraten. Rechnungen werden später bezahlt, während Löhne, Lieferanten, Steuern oder Kreditraten pünktlich fällig werden. Je länger die Auftragslage schwach bleibt, desto wichtiger wird deshalb die Frage, wie sich die verfügbaren finanziellen Mittel in den kommenden Monaten entwickeln.

Auch die Kostenstruktur gerät in solchen Phasen stärker in den Blick. Dabei geht es nicht darum, möglichst schnell überall den Rotstift anzusetzen. Entscheidend ist zunächst, zwischen notwendigen, beeinflussbaren und langfristigen Kosten zu unterscheiden. Kurzfristige Einsparungen können zwar die Ergebnisrechnung entlasten. Werden dabei aber wichtige Bereiche beschädigt, kann sich das später rächen. Ein weiterer Punkt ist die Abhängigkeit von einzelnen Kunden. Für viele Unternehmen sind einige wenige Auftraggeber von großer Bedeutung. Fällt einer davon weg oder reduziert sein Volumen deutlich, kann das unmittelbar spürbar werden. Die aktuelle Auftragslage zeigt damit auch, wie breit ein Unternehmen tatsächlich aufgestellt ist. Hinzu kommt die Frage nach den Ursachen. Sinkt die Nachfrage nur vorübergehend oder verändert sich der Markt? Werden bestimmte Produkte oder Dienstleistungen generell weniger nachgefragt? Gibt es neue Wettbewerber, andere technische Lösungen oder veränderte Anforderungen der Kunden? Wer einen Auftragsrückgang allein mit der allgemeinen Wirtschaftslage erklärt, macht es sich möglicherweise zu

einfach. Gerade in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten zeigt sich deshalb, wie belastbar ein Unternehmen aufgestellt ist. Ein Blick auf Auftragseingang und Umsatz reicht nicht aus. Entscheidend ist das Zusammenspiel von Nachfrage, Kosten, Liquidität, Kundenstruktur und den Entwicklungen im jeweiligen Markt.

Ein dünner werdendes Auftragsbuch ist noch keine Krise. Es kann aber ein Signal sein. Je früher erkennbar wird, ob es sich um eine vorübergehende Delle oder um eine längerfristige Veränderung handelt, desto mehr Möglichkeiten bleiben für die weitere Unternehmensplanung.