

„Cash is King“

Was Unternehmertum in Krisenzeiten für den Einzelnen bedeutet, lesen Sie hier im zweiten Teil¹ der Rede, die Thomas Mazur² auf dem Management Camp während der „Biike“³ gehalten hat.

Während im ersten Teil der Rede die Ursachen und Besonderheiten der gegenwärtigen Wirtschaftskrise dargestellt wurden, lassen Sie mich nun der Frage nachgehen, warum es Unternehmen gibt, die sich in der Krise besser schlagen als andere. Woran liegt das? Was sind die eigentlichen Ursachen für Unternehmenskrisen, von denen wir tagtäglich in der Zeitung lesen können? Die Finanzkrise, das heißt der volkswirtschaftliche Rahmen, trifft grundsätzlich alle Unternehmen einer

Branche gleichermaßen – mit anderen Worten, sie sitzen alle im gleichen Boot. Jedoch unterscheiden sich die internen Strukturen in den Unternehmen. Die Unterschiede lassen sich an drei großen Bereichen festmachen:

- Qualität interner Prozesse : Oftmals ist das Controlling, wenn es überhaupt vorhanden ist, extrem schlecht. Es werden zum Beispiel Daten geliefert, die nicht entscheidungsrelevant sind, es werden fehlerhafte Daten geliefert oder die Daten viel zu spät geliefert. Häufig fehlen auch die richtigen Controlling-Werkzeuge. Oder das Thema Debitoren-Management: Zahlt nun der Kunde oder nicht und wann zahlt er?
- Ungünstige Finanzstrukturen.



- Falsche Incentives: In der Krise ist der häufig als Basis für Incentives verwendete Börsenkurs nicht unmittelbar entscheidend. Es geht vielmehr um Cashflow und Unternehmertum.

¹) Der erste Teil der Rede (ECONOMIC ENGINEERING 3/2009) ging über die Ursachen von Finanzkrisen. In der nächsten Ausgabe veröffentlichen wir den letzten Teil der Rede von Thomas Mazur über Kostensenkungspotenziale.

²) Der Referent ist Wirtschaftsprüfer.

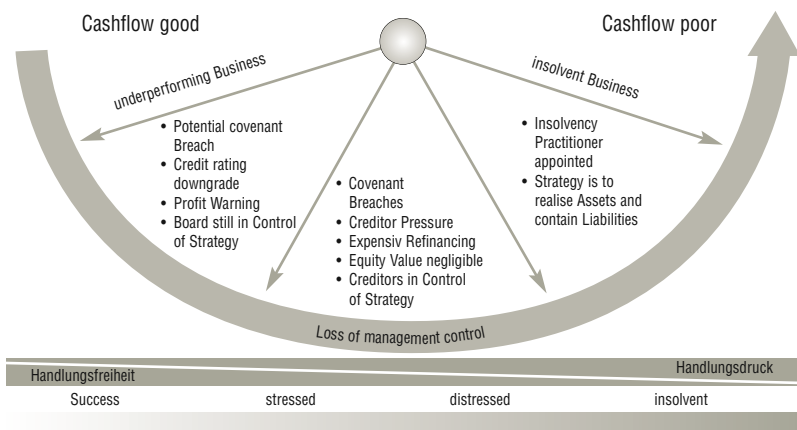
³) Die Veranstaltung fand vom 19. bis 21. Februar auf Westerland (Sylt) statt.

Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch für das Management?

- Die Krise muss als solche erkannt werden: Nur so kann rechtzeitig gehandelt werden. Denn je weiter sie voranschreitet, desto schneller gerät das Unternehmen auf abschüssige Bahnen und desto geringer werden die Handlungsspielräume.
- Andere Management-Instrumente sind notwendig: Eine Cash-Flow-Planung zum Beispiel. Sie wird leider oftmals erst dann aufgebaut, wenn sich das Unternehmen bereits in der Krise befindet. Jedes Unternehmen muss genau wissen, was in den kommenden Wochen an Geld ins Haus kommt. Insbesondere im Mittelstand gibt es hier Defizite. Hierzu gehören auch eine Kunden- und produktbezogene Deckungsbeitragsrechnung und Working Capital Management. Es empfiehlt sich, jene Kunden zu beliefern, die bezahlen – wenn auch mit geringerer Marge. Was nützt der profitabelste Kunde, wenn er erst nach 90 Tagen oder überhaupt nicht bezahlt?
- Besondere Erfahrungen sind notwendig, die gelernt sein wollen. Nicht jeder Manager hat ein Unternehmen bereits erfolgreich durch die Krise geführt. Die Seltenheit von Krisen hat – zum Glück muss man sagen – zur Folge, dass das Management meist nicht die Gelegenheit hatte, professionell mit Kriseneinflüssen umzugehen.

Chancen in der Krise

- Die Krise ist ein Katalysator für unorthodoxe Ideen, die in den fetten Jahren schlecht ankommen.
 - Arbeitnehmer rechnen mit Einsparungen: Alle Parteien sind folglich zu Einschnitten bereit.
 - War for Talents: Gute Mitarbeiter sind leichter zu bekommen, müssen allerdings auch gehalten werden.
 - Neue Strukturen schaffen: Durch kontrollierte Schritte lassen sich die Finanzierungsstrukturen anpassen (etwa Insolvenzplanverfahren)
 - Potenziale im Einkauf heben.
- Allerdings:* In Zeiten des akuten Handlungsbedarfs müssen große Ideen zurückstehen.



„Stress“ Pendulum nach Ernst & Young

Quelle: Ernst & Young 2008

Was kann aktiv in einer Krise getan werden? Hierzu haben wir bei Ernst & Young ein sogenanntes Stress Pendulum entwickelt, das nach rechts oder links ausschlagen kann. Auf die rechte Seite ausschlagend wächst der Handlungsdruck – irgendwann muss der Insolvenzverwalter angerufen werden. Entscheidend ist zu wissen, wo man steht, und dann natürlich, welche Maßnahmen in welcher Phase zu ergreifen sind: Geht es mehr um strategische Maßnahmen oder sind es gar Notfallpläne? Was immer Sie beschließen, die Pläne müssen dann auch unbedingt verfolgt werden und dürfen nicht im Sande verlaufen.

Kommen wir nun zu den kritischen Erfolgsfaktoren:

- Die Kenntnis der Krisenursachen ist wichtig, denn sie müssen nicht unbedingt etwas mit den Rahmenbedingungen insgesamt einer Branche zu tun haben. Vielleicht ist das eigene Produkt, das verkauft wird, ja doch nicht so gut, wie gedacht. Auch sollten die kursierenden Erklärungsmuster für die eigene Krisenlage kritisch hinterfragt werden, weil sie oftmals nicht wirklich treffend sind oder nur vorgeschoben werden.
- Entscheidungsrelevante Informationen müssen rechtzeitig vorliegen. Der Job von uns Wirtschaftsprüfern ist häufig, bei den Unternehmenszahlen Ordnung zu schaffen. Zum Beispiel, dass der Monatsabschluss am 2. Februar und nicht am 4. März vorliegt.
- Transparenz erhöhen und Komplexität mindern. Unübersichtliche Konzernstrukturen sind eine gefährliche Sache.
- Kostenstrukturen müssen bekannt sein. Bekanntermaßen wollen die US-Amerikaner am liebsten keine fixen Kosten haben. Dort wird jeder

Kauf für ein Unternehmen vermieden und möglichst alles gemietet. Deutsche Unternehmen haben im Allgemeinen sehr hohe Fixkostenblöcke.

- Liquidität muss im Vordergrund stehen, zum Beispiel über ein Cash Flow Forecasting.

Lassen Sie uns jetzt über Maßnahmenbündel sprechen:

- Bekanntermaßen ist inzwischen Kurzarbeit zu einem attraktiven Management-Instrument geworden, auch deswegen, weil sie vom Gesetzgeber auf 18 Monate ausgeweitet wurde. Damit lassen sich Fixkosten vorübergehend bedarfsgerecht senken. Das Problem bei Entlassungen ist ja, dass Sozialpläne gemacht werden müssen, und meist trifft es die Falschen, weil es sehr schwierig ist, die richtigen Mitarbeiter zu halten.
 - Selbstverständlich ist auch das Gespräch mit den Banken zu suchen. Dabei kann es zum Beispiel darum gehen, die Passivseite, also die Finanzierung, zu restrukturieren, etwa indem die Anzahl der kreditgebenden Banken reduziert wird. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, weil die Banken zu Zugeständnissen bereit sind. Wichtig: eine aktive Verhandlungsposition einnehmen.
 - Stärkung der Innenfinanzierung durch Working Capital Management: Freisetzung gebundener Liquidität im Bereich Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten. Oder durch gezielte Deinvestitionen. Oder durch gezielte Liquiditätssteuerung, um nur einige Beispiele zu nennen.
- Wichtig ist auch ein Überdenken der strategischen Fokussierung. Ganz klar, der Cash Flow muss im Vordergrund stehen. Hierzu gehören aber auch Portfolio-Bereinigung und das strategische Pricing.