

AKTUELLE RISIKEN

Finanziellen Handlungsspielraum sichern

Die internationale Konjunktur in wichtigen Schweizer Exportmärkten sowie die anhaltende Frankenstärke stellen viele KMU vor grosse Herausforderungen. Deswegen gilt es strategisch auch auf unangenehme Entwicklungen vorbereitet zu sein.

AUTOR: GERD SUTER

In einer Mitteilung vom 20. September 2011 spricht das SECO von einer deutlichen Konjunkturabkühlung auch in der Schweiz. Ausschlaggebend hierfür sind die nachlassende Konjunktur in den internationalen Absatzmärkten und der noch immer hoch bewertete Schweizer Franken. Die Schuldenkrise der Staaten in Europa und den USA haben zu weiteren Vertrauensverlusten bei Unternehmen und Konsumenten geführt. Bezüglich der weiteren Entwicklung sind keine eindeutigen Prognosen auszumachen, was zusätzliche Unsicherheiten hervorruft. Im Falle einer Rezession in Europa und den USA werden wir in der Schweiz von den negativen Auswirkungen nicht verschont bleiben. Vor diesem Hintergrund ist auch eine Zunahme des nationalen Wirtschaftprotektionismus nicht ausgeschlossen. Einzig die BRIC-Staaten und andere

Schwellenländer scheinen von den aktuellen Umständen (noch) weitgehend unberührt.

Risiken

Unter diesen negativen Entwicklungen leidet zunächst die Exportindustrie; durch die eingetrübten Absatz- und Gewinnaussichten ist jedoch auch mit einem Rückgang bei den Ausrüstungsinvestitionen zu rechnen. Die Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen sind naheliegend: der Druck auf die operativen Margen steigt, der Cashflow und der Reingewinn werden tendenziell abnehmen. Anhaltende Finanzmarkturbulenzen bergen auch die Gefahr der Rückkoppelung auf die Finanzindustrie; etwa durch restriktivere Kreditbedingungen für die Wirtschaft im Falle von gravierenden Bankenproblemen. Dann ist mit einer Erhöhung der Kapitalkosten zu rechnen. Ergänzt werden diese unerfreulichen Aussichten durch die bereits bekannten Risiken steigender Energie- und Rohstoffpreise und steigender Lohnkosten durch den Mangel an Fachkräften. Volks-

wirtschaftlich ist neben einem Rückgang des BIP mit stark zunehmenden Ausgaben der Arbeitslosenversicherung zu rechnen. Auch die Abwanderung von Arbeitsplätzen und Know-how ins Ausland ist bei länger anhaltenden ungünstigen Aussichten denkbar.

Die Stärke des CHF und die ungünstigen Konjunkturaussichten werden in den kommenden Monaten bei etlichen Unternehmen zu Ertrags- und Liquiditätsproblemen führen. Immerhin schätzt der Verband Swissemem, dass bereits ein Drittel seiner Mitglieder per Mitte Jahr einen Verlust schreiben mussten – Tendenz steigend. Generell scheint der Zeitpunkt gekommen zu sein, zur Kenntnis zu nehmen, dass sich die Wachstumsraten der kommenden Jahre nicht mit denen der Zeit vor der Finanz- und Wirtschaftskrise respektive der Schuldenkrise vergleichen lassen.

Optionen

Haben sich die widrigen Umstände bereits in den Monatsabschlüssen Ihres Unternehmens und im Auftragseingang / Auftragsbestand niedergeschlagen? Sollten sich noch keine oder nur unbedeutende Spuren zeigen, sollten Sie die zur Verfügung stehende Zeit nutzen und sich über mögliche Krisen- und Anpassungsszenarien Gedanken machen. Skizzieren Sie erste vorbehaltene Entschlüsse, denn «Gouverner c'est prévoir!»

Für Sie als Unternehmer und Manager heisst das, dass Sie sehr viel Disziplin,

ZUM AUTOR

Gerd U. Suter, lic. oec. HSG, ist Dipl. Wirtschaftsprüfer und verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung (CFO, CEO) in kleineren und mittelgrossen Industrieunternehmen. Er ist Gründer und Geschäftsführer der GMB Suter Consulting AG; das Unternehmen betreut vorwiegend kleinere und mittelgrosse Unternehmen aus der produzierenden und verarbeitenden Industrie, dem Anlagenbau, der Bauindustrie und Handel und Dienstleistung. www.gmb-suter.ch

Durchsetzungsvermögen und unternehmerische Weitsicht brauchen. Sie müssen auch den Mut aufbringen, ausserordentliche und unpopuläre Entscheide zu fällen – solche, die mindestens als vertretbar erscheinen, und auch solche, die als unvermeidlich zu werten sind. Wägen Sie zusammen mit Ihren Aufsichtsgremien und Mitarbeitern die Chancen und Risiken der möglichen Optionen ab und wählen Sie anhand des Stärken- und Schwächen-Profiles Ihres Unternehmens die erfolgversprechendste Variante. Ziel aller Überlegungen muss sein, den finanziellen Handlungsspielraum zu sichern, die unternehmerische Flexibilität zu erhalten

gen, Ihre Ressourcen und Kapazitäten auf schnellwachsende höhermargige Geschäftsfelder zu konzentrieren. Zudem eröffnet Ihnen dieser Schritt die Möglichkeit, das Unternehmen gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken, Investoren und Aktionären klarer zu positionieren und fokussiert aufzutreten. Sie können sich auf Ihre Kernkompetenzen zurückbesinnen und diese weiterentwickeln. Die Veräusserung oder Vonselbständigung von Unternehmensteilen schafft zusätzlichen finanziellen Spielraum für die Realisierung von Investitionen beispielsweise in Produktionsanlagen, Produkt- und Marktentwicklung.

Unternehmen einzugehen um Synergien in den Bereichen Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb. zu nutzen oder zu erzeugen. Der Vorteil solcher Unternehmensverbindungen ist, dass sie sehr flexibel ausgestaltet werden können, relativ schnell zu realisieren und kostengünstiger als Akquisitionen sind.

Nutzen Sie die Gunst der Stunde, strategische Überlegungen, die Sie schon lange vor sich herschieben, konkret zu prüfen und zu realisieren, auch wenn im Moment die Verkaufspreise nicht optimal sind.



Foto: Kurt Michel @ pixelio.de

und die Wettbewerbsfähigkeit zu verteidigen. Folgende strategische Optionen stehen dabei im Vordergrund:

- Schliessung / Veräusserung / Vonselbständigung von Unternehmensteilen
- Transfer von Produktionsstätten ins Ausland / industrielle Verlagerung
- Akquisitionen zur Erweiterung der Kernkompetenzen und als Unterstützung der Wachstumsstrategie
- Eingehen von Kooperationen z.B. in den Bereichen Produktion, Vertrieb, Entwicklung

Mit der Schliessung, Veräusserung oder Vonselbständigung von Randgeschäften schaffen Sie die notwendigen Voraussetzungen

Das freigesetzte Kapital können Sie auch für den Transfer von Produktionsstätten ins Ausland einsetzen. Die Wirtschaftsförderungsverbände von Baden-Württemberg, Bayern und Vorarlberg haben die Situation bereits erkannt und warten mit attraktiven Angeboten auf. Überlegen Sie sich auch im Rahmen einer Gesamtstrategie auch den Zukauf von Unternehmen im In- oder Ausland mit dem Ziel, Ihre Kernkompetenzen zu erweitern und die Wachstumsstrategie zu unterstützen. In diesem Zusammenhang könnten sich die Stärke des CHF und die ungünstige Konjunkturaussichten positiv auf den Kaufpreis auswirken. Prüfen Sie auch eingehend, ob nicht jetzt der richtige Moment ist, Kooperationen mit anderen

Notwendigkeiten

Die kommende Budgetierungs- und Planungsrunde wird von grosser Unsicherheit geprägt und eine grosse unternehmerische Herausforderung sein. Die Festsetzung einer Wechselkursuntergrenze von (derzeit) CHF 1.20 gegenüber dem Euro mag eine gewisse Erleichterung bei der Budgetierung für 2012 bringen — die Fragestellungen für die Planung der Jahre 2013 und 2014 bleiben jedoch bestehen. Wie gedenken Sie zu reagieren, wenn das Budget für 2012 negativ ausfällt, ja sogar existenzbedrohende Ausmasse annehmen sollte (etwa negativer operativer Cashflow, negativer EBIT, Reinverlust grösser als 50% des Aktienkapital und der Reserven)? Welche

erfolgswirksamen Massnahmen haben Sie zur Verfügung?

Beschränken Sie sich bei der Budgetierung und Planung nicht auf Hoch- oder Rückrechnungen und Extrapolationen. Da es sich bei der aktuellen Situation nicht um ein kurzfristig auftretendes Phänomen handelt, sind solche Ansätze sehr gefährlich. Denken Sie in Szenarien und erstellen Sie Sensitivitätsanalysen. Prüfen Sie dabei die konkreten Auswirkungen auf Ihre Kapital- und Liquiditätsanforderungen beispielsweise im Falle Umsatzrückgang von 20%, einer Erhöhung der Energie- und Rohstoffpreise um 10%, einer weiteren Stärkung des CHF um 10%, eines Abbaus der Belegschaft um 10%, eines Investitionsstopps oder eines Kostensenkungsprogrammes im administrativen Bereich. Dabei müssen Sie sich über mögliche Wirkungszusammenhänge der beschlossenen Massnahmen über das Jahr 2012 hinaus bewusst sein. Es wartet ein sehr komplexer Vorgang auf Sie. Nehmen Sie sich die notwendige Zeit und ziehen Sie bei Bedarf die fehlenden Ressourcen bei. Die Planungskosten werden allenfalls steigen; verglichen zu den Kosten für Planungsfehler und einer sich daraus ergebenden existenziellen Bedrohung werden sie jedoch gering sein.

Wenn Sie den richtigen Zeitpunkt verpassen würden, geht es Ihnen wie denjenigen Unternehmen, in deren Büchern die negative Situation bereits heute ihren Niederschlag gefunden hat. Diesen Unternehmen drohen aufgrund des sich aufbauenden oder bereits vorhandenen Druckes von aussen nicht nur finanzielle Schwierigkeiten, sondern es besteht auch die latente Gefahr, dass mit zunehmenden Zeitdruck Hektik und Chaos das Handeln bestimmen, was wiederum zu Fehlbeurteilungen der Lage und letztlich zu Fehlentscheidungen führt; dies lässt die Abwärtsspirale noch schneller drehen.

In solchen Situationen gibt es keine wirklichen Optionen mehr. Unternehmer und Manager sind zu schnellem Handeln gezwungen, um die finanzielle Stabilität zu sichern. Ihnen bleibt nur, die Geschäftsplanung anzupassen und die sich daraus ergebenden finanziellen und operativen Massnahmen zu definieren. Um effizient und effektiv zu sein, müssen die getroffenen Massnahmen wirkungsorientiert sein, also

- rasch und pragmatisch vollzogen werden können,
- schnell greifen,
- nachhaltig erfolgswirksam sein,
- quantitativ wesentlich sein.

Die Sicherung der Liquidität hat dabei die oberste Priorität. Dabei stehen die folgenden Möglichkeiten im Vordergrund:

- Konsequente Bewirtschaftung des Netto-Umlauf-Vermögens in den Bereichen Debitoren (schnellere Rechnungsstellung, konsequentes Mahnwesen), Kreditoren (Verhandlungen bezüglich Zahlungskonditionen, Hinausschieben von Zahlungszielen), Warenlager (Abbau bestehender Bestände, Zukäufe nur noch im Bedarfsfall)
- Rascher Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiven



Abb.: Gerd Altman @ pixelio.de

- Konsequente Überprüfung der laufenden Investitionsprojekte hinsichtlich einer vertretbaren Verzögerung, eines temporären Unterbruchs, einer Verschiebung oder gar eines Abbruchs
- Abklären von Möglichkeiten alternativer Finanzierungsmodelle (z.B. Sale and Lease Back-Finanzierung für Liegenschaften, Maschinen)

Bei allen Massnahmen sollten Überlegungen hinsichtlich der Maximierung der erzielbaren Erlöse nicht im Vordergrund stehen; alleine massgebend ist die Sicherung einer ausreichenden Liquidität. Operativ sind unter anderen die folgenden Massnahmen sorgfältig zu prüfen:

- Erhalten von Preisstabilität durch Erbringung zusätzlicher Dienstleistungen (added services)

- Kostenanalyse (fixe vs. variable Kosten) in den Bereichen Produktion, Marketing und Vertrieb, Verkauf, Forschung und Entwicklung und Aufsetzen von Kostensenkungsprogrammen im administrativen Bereich
- Massnahmen im Procurements Management: Druck auf Zulieferer aufbauen (z.B. bezüglich Preis, Zahlungskonditionen, Rückvergütungsmöglichkeiten bei Wechselkursänderungen, Lieferkonditionen), Reduktion der Anzahl Lieferanten
- Prüfen von Personalmassnahmen (Kurzarbeit, Lohnkürzungen, Mehrarbeit bei gleichem Lohn, Entlassungen)
- Anpassen von Prozessen, Strukturen an reduzierte Kapazitäten

Wichtig und entscheidend für den Erfolg der Massnahmen ist die Einführung einer umfassenden Liquiditätsplanung. Diese wöchentliche oder mindestens monatlich aktualisierte Planung muss rollend jeweils die folgenden zwölf Wochen respektive zwölf Monate umfassen, ergänzt durch eine periodische Soll-Ist Analyse. Nur so kann eine Illiquidität frühzeitig erkannt und mit geeigneten Massnahmen und Gesprächen mit Geld- und Kreditgebern abgewendet werden.

Mit den Auswirkungen der Stärke des CHF und der ungünstigen Konjunkturaussichten werden sich die Mehrheit der Unternehmer und Manager in der einen oder andern Form auseinandersetzen müssen. Abwarten im Sinne des Prinzips Hoffnung und Hinausschieben der notwendigen Massnahmen sind in den wenigsten Fällen erfolgversprechende Ansätze für die Bewältigung der Herausforderungen. Um die Leistungsfähigkeit in den kommenden Monaten zu erhalten und die Zukunftsfähigkeit zu sichern, wird es wichtig und unabdingbar sein, sich möglichst schnell an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Entscheidend dabei wird sein, die internen und externen Kräfte und Ressourcen zu bündeln und auf die Ziele zu fokussieren. Und last but not least: informieren Sie Ihre Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten sowie Ihre Kapital- und Kreditgeber offen und zeitnah über die getroffenen Massnahmen. Damit verringern Sie die Unsicherheit bei Ihren Stakeholdern und stärken deren Vertrauen in Sie und Ihr Unternehmen. ♦