

ZUKUNFTSSICHERUNG IN UNRUHIGEN ZEITEN

WIE KRISENRESISTENT SIND WIR?

Finanzkrise, Stagnation, Rezession, Auftragsrückgang, Stellenabbau. – Die aktuellen Schlagwörter lassen kaum mehr Zweifel aufkommen: Wir stecken mitten im Sturm und niemand weiss, wann und in welcher Verfassung wir wieder herauskommen.



Felix Tenger
Unternehmens-
beratung
Schaffhausen
und Zürich



Thomas Koller
Partner
Treuhand
Zürich

In manchen Unternehmen wird jetzt hektisch reagiert, teilweise kommen sogar panikartige Reaktionen vor. Investitionsentscheide werden überprüft und möglicherweise storniert, Arbeitsstellen gestrichen und Mitarbeiter entlassen. Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob gerade jetzt der richtige Zeitpunkt für so kurzfristige Massnahmen ist. Schaden solche „Schnellschüsse“ der Unternehmung schlussendlich nicht mehr, als dass sie ihr nutzen? Weiter fragt sich, weshalb es Unternehmen gibt, wo Hektik um sich greift, und wieder andere – in derselben Branche notabene –, die sich durch diese Krise überhaupt nicht aus der Ruhe bringen lassen.

ÜBERPRÜFUNG DER EIGENEN ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Um in Krisensituationen Panikreaktionen vermeiden zu können, empfiehlt sich eine aktive Sicherung der Zukunft bereits in guten Zeiten. Mit einer regelmässigen systemischen Überprüfung der Strategie, der Märkte und der Prozesse können mögliche Veränderungen nicht nur erkannt, sondern auch proaktiv in die Unternehmensausrichtung aufgenommen werden. Die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung kann meist mit wenigen Fragestellungen auf den Prüfstand gestellt werden:

- Welche Ziele verfolgen wir?
- Können wir damit auch in 10–15 Jahren noch erfolgreich sein?
- Welche Mittel brauchen wir dazu und können wir diese bereitstellen/beschaffen?
- Wo erzielen wir die höchste Wertschöpfung?
- Sind wir mit den „richtigen“ Produkten in den „richtigen“ Märkten tätig?
- Wie können wir unsere Organisation ständig verbessern und unsere Prozesse optimieren?
- Wie bekommen wir die besten Mitarbeiter und wie können wir diese bei uns halten?
- Kennen wir unsere Risiken und deren Auswirkungen?
- Was tun wir, damit wir die Risikopositionen im Griff haben und nicht umgekehrt?

Wer sich diese Fragen periodisch und systematisch stellt und sich dann nicht scheut, die entsprechenden Änderungen vorzunehmen, hat eine zu einem hohen Grade krisenresistente Unternehmung. Die Stärken von KMU gegenüber grösseren Unternehmen liegen ja gerade in ihrer Flexibilität und ihrer schnellen Wandlungsfähigkeit. Ein

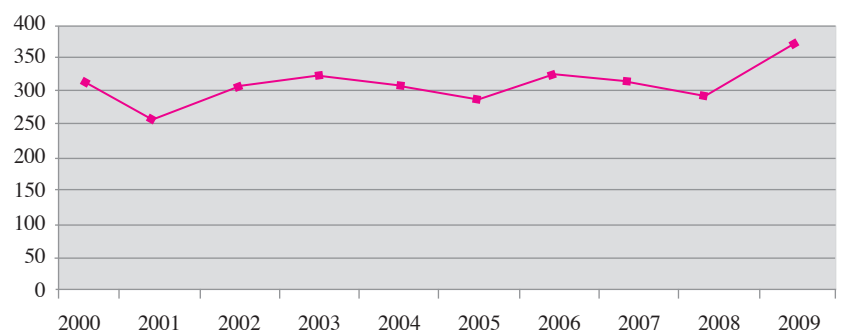
KMU, welches vor Veränderungen nicht zurückschreckt und diese aufnimmt oder sogar antizipiert, muss vor der Zukunft keine Angst haben – alle anderen hingegen schon.

WAS TUN BEI KRISENSYMPTOMEN?

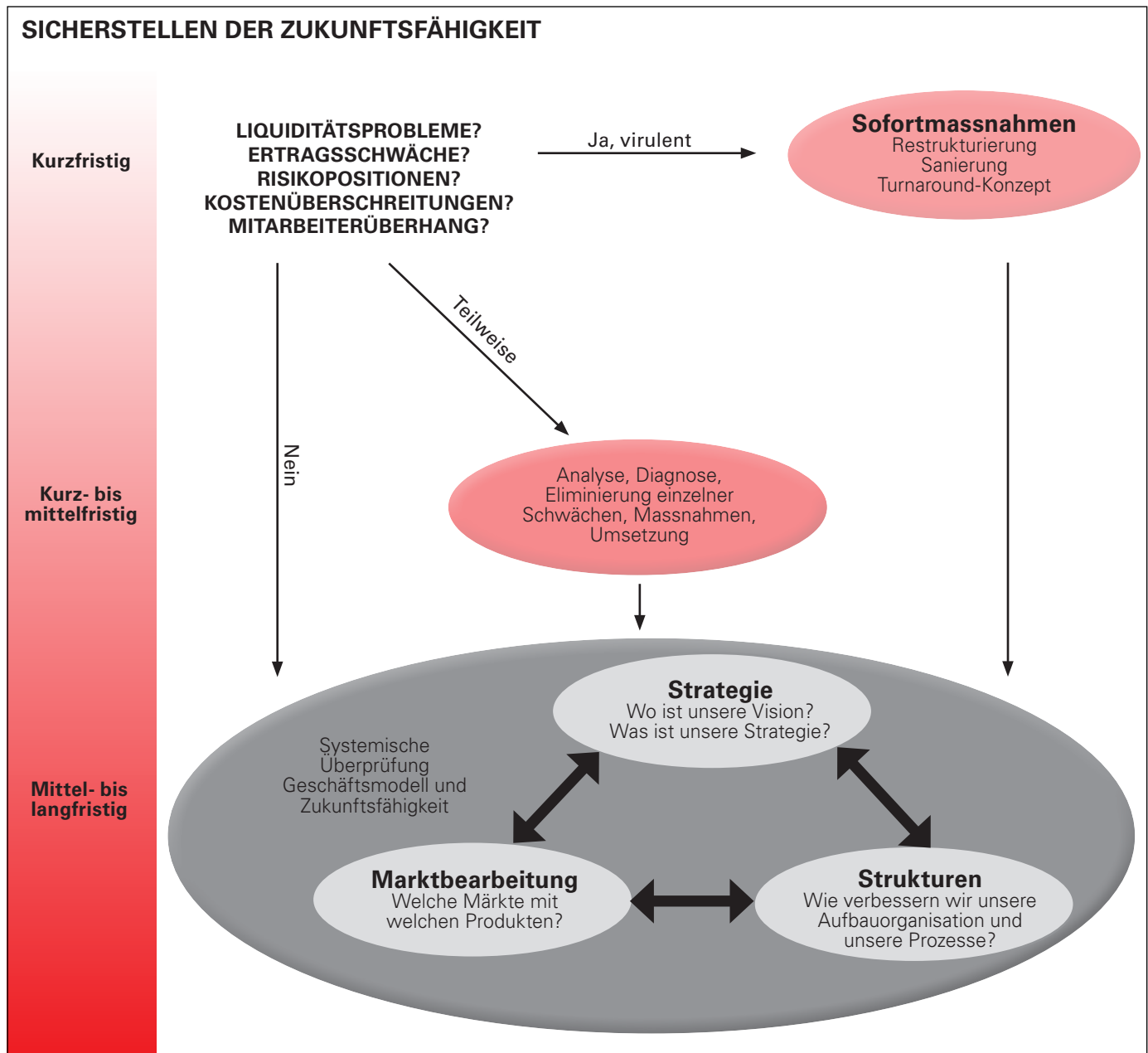
Es gibt zyklische und weniger zyklische Branchen. Jeder Unternehmer weiss selber am besten, wo sein KMU zuzuordnen ist und wie anfällig sein Geschäft auf konjunkturelle Schwankungen reagiert. Sollten trotz der getroffenen Vorkehrungen Krisensymptome auftreten, gilt es schnell zu handeln. Mit einer raschen und schonungslosen Analyse werden die Schwachstellen aufgedeckt:

- Hat die Unternehmung bereits Schlagseite, besteht kurzfristiger Existenzsicherungsbedarf?
- Wie sieht es mit der Liquidität aus?
- Sind genügend Liquiditätsreserven vorhanden – in der Unternehmung, bei Banken oder anderen Institutionen?
- Wie entwickeln sich die Erträge, wie kann ein allfälliger Einbruch substituiert werden?
- Müssen die Fixkosten kurzfristig reduziert werden?

**FIRMENKONKURSE SCHWEIZ, MONAT JANUAR
2000–2009**



Quelle: Dun & Bradstreet



Kein Unternehmer sollte sich scheuen, externe Berater zu holen. Diese haben meist mehr Erfahrung im Umgang mit Sanierungen und Restrukturierungen. Eine klare Kommunikation ist in der Krise ebenfalls von grosser Wichtigkeit. Die Mitarbeiter sind ja nicht blind. Sie wissen meist mehr, als die Chefetage wahrhaben will. „Uninformierte“ Mitarbeiter werden jedoch vorerst einmal abwarten – was entsprechende Auswirkungen auf die Produktivität nach sich zieht. Dies gilt es unbedingt zu vermeiden! Nur mit klarer und gezielter Kommunikation kann eine solch lähmende Unsicherheit

überwunden werden. Die Mitarbeiter sind für klare Worte dankbar. Sie wissen dann, woran sie sind und zeigen deshalb auch meist Bereitschaft, das gewisse „Extra“ zu leisten.

In unserer schnelllebigen und volatilen Welt wird Wirtschaften immer schwieriger. Komplexität und Anforderungen nehmen zu und damit steigt natürlich auch die Fehleranfälligkeit. Vor Fehlern ist schlussendlich niemand gefeit, aber es ist wichtig, daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen und dann weiterzumachen.

FAZIT

KMU können gerade bei der Veränderungsbereitschaft ihre Grössenvorteile ausspielen. Wer in guten Zeiten mögliche Veränderungen bereits antizipiert hat, kann einer Krise gelassen ins Auge blicken. Wichtig ist eine systematische und periodische Überprüfung der eigenen Zukunftsfähigkeit. Sollte ein Unternehmen trotzdem in eine Krise geraten, ist schnelles Handeln angesagt. Liquidität sicherstellen, Ertragsausfall kompensieren, Fixkosten reduzieren und eine klare Kommunikation betreiben sind die wichtigsten Eckpfeiler von notwendigen Sofortmassnahmen.

„ES IST KEINE SCHANDE UMZUFALLEN, ABER ES IST EINE SCHANDE EINFACH LIEGENZUBLEIBEN.“

(THEODOR HEUSS)