

Der Krise die Stirn bieten

Mit einigen Maßnahmen lässt sich das Unternehmen sturmsicher machen

Die zukünftige Entwicklung ist ungewiss, wie die Prognosen der Wirtschaftsforscher zeigen: Diese schwanken zwischen kurzfristiger Wachstumsdelle, mittelfristiger Wirtschaftsschrumpfung und mehrjähriger Depression.



Mag. Rudolf Siart

EXPERTISE

„Es gibt viele Möglichkeiten, die eigene Situation zu verbessern“

INVESTITIONEN ÜBERPRÜFEN

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive nachteilig, für den Einzelnen allerdings von Vorteil: Sämtliche (bereits geplanten) Investitionen auf ihre Notwendigkeit hin neu bewerten. Hierfür bieten sich neben der Erfah-

den muss. Dies gilt insbesondere für Akkonti und bereits erbrachte Teilleistungen.

Bei den Lieferanten gibt es abhängig von der jeweiligen finanziellen Situation zwei Möglichkeiten: Entweder, es wird sofort unter Abzug von Skonti bezahlt (bei guter finanzieller Lage) oder das Zahlungsziel wird maximal ausgenutzt, um (benötigte) liquide Mittel anderweitig einzusetzen. Wichtig ist jedoch in allen Fällen, langjährige Partner nicht zu vergrämen und die Vertrauensbasis aufrechtzuerhalten.

Der Wirtschaftskrise die Stirn bieten

„Die beste Möglichkeit, eine Krise zu bestehen, ist anzugreifen.“ Dies mag zwar gut klingen, ist allerdings problematisch: Die zukünftige Entwicklung ist ungewiss, wie die Prognosen der Wirtschaftsforscher zeigen: Diese schwanken zwischen kurzfristiger Wachstumsdelle, mittelfristiger Wirtschaftsschrumpfung und mehrjähriger Depression.

Szenario-Technik einsetzen.

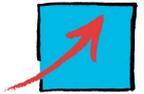
Da die Planungssicherheit folglich stark reduziert ist, muss auf diese veränderte Situation reagiert werden. Hierbei hilft die Szenariotechnik. Drei Szenarien (Normalverlauf, best- und worst-case) werden herangezogen, um mögliche Entwicklungen einzuplanen. Indikatoren wie zB Umsatz, neue Aufträge, Zahlungsmoral der Kunden,... sind nötig, um herauszufinden, wo sich das Unternehmen überhaupt befindet.

Beispiel: Im guten/normalen/schlechten Szenario wird ein Umsatzrückgang von 10/20/40 %, ein Rückgang der Aufträge um 5/20/50% und eine Verschlechterung der Zahlungsmoral um 5/20/30 % erwartet.

Maßnahmenkatalog festlegen.

Abgestimmt auf diese Szenarien steht ein Maßnahmenkatalog zur Verfügung, aus dem geeignete Reaktionen zusammengestellt werden, um die Situation zu bewältigen. Falls und je heftiger die Krise das Unternehmen trifft, desto stärker muss die Reaktion ausfallen. Generell gilt: Vorsicht ist die Mutter der Porzellankiste.

Liquidität sicherstellen.



Dies ist nun das wichtigste Vorhaben überhaupt („Cash is king“). Eine detaillierte Finanzplanung mittels Cashflow-Rechnung (siehe: <http://www.siart.at/43/Liquiditaetsplanung.pdf>) kann zum wichtigsten Planungsinstrument werden; je genauer, desto besser. Denn auch bei vollen Auftragsbüchern und hohen Lieferforderungen müssen liquide Mittel zur Verfügung stehen, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Um es plastischer auszudrücken: „Ohne Moos nichts los.“

Investitionen überprüfen.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive nachteilig, für den Einzelnen allerdings von Vorteil: Sämtliche (bereits geplanten) Investitionen auf ihre Notwendigkeit hin neu bewerten. Hierfür bieten sich neben der Erfahrung der Entscheidungsträger auch Bewertungsinstrumente wie die Scoring-Methode an: Nach der Auswahl gewichteter Entscheidungskriterien (Profitpotential, Notwendigkeit,...) werden Punkte vergeben (zB 1 bis 10, abhängig davon, wie stark die Investition das entsprechende Kriterium erfüllt) und anhand der Gesamtpunktestände aller bewerteten Investitionen eine Rangliste erstellt: Je besser eine Investition positioniert ist, desto eher sollte sie durchgeführt werden. Keinesfalls sollte zu große Vorsicht dazu führen, wichtige Investitionen abzublasen.

Lagerhaltung überarbeiten.

Volle Lager sind ein hoher Kostenfaktor, der noch dazu viel Kapital bindet. Diese Kapitalbindung lässt sich durch die Erhöhung der Lagerumschlagshäufigkeit reduzieren. Dadurch sinkt die durchschnittliche Dauer, die ein Gut auf Lager liegt und Kapital bindet. Dieses wird durch den Verkauf wieder freigesetzt. Je schneller dieser Prozess (Einkauf – Lagerung – Verkauf) abläuft, desto besser.

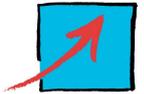
Mahnwesen straffen – Zahlungen aufschieben.

Das Mahnwesen des Betriebs sollte gestrafft und optimiert, das Zahlungsziel der Kunden somit verkürzt werden. Dadurch kann früher auf die entsprechenden Beträge zurückgegriffen werden. Zudem sind bei etwaigen Zahlungsschwierigkeiten des Geschäftspartners die eigenen Schäfchen bereits im Trockenen, während andernfalls mit Zahlungsaufschieben udgl. gerechnet werden muss. Dies gilt insbesondere für Akkonti und bereits erbrachte Teilleistungen.

Bei den Lieferanten gibt es abhängig von der jeweiligen finanziellen Situation zwei Möglichkeiten: Entweder, es wird sofort unter Abzug von Skonti bezahlt (bei guter finanzieller Lage) oder das Zahlungsziel wird maximal ausgenutzt, um (benötigte) liquide Mittel anderweitig einzusetzen. Wichtig ist jedoch in allen Fällen, langjährige Partner nicht zu vergrämen und die Vertrauensbasis aufrechtzuerhalten.

Bonitätsprüfung der Kunden und Kategorisierung.

(Neu-)Kunden und jene mit fragwürdiger Vermögens-/Liquiditätslage sollten überprüft werden, um kein zu großes Risiko einzugehen. Die Einteilung in Kategorien (geringes/mittleres/hohes Risiko) hilft, die Gesamtrisikostruktur des Unternehmens nicht zu stark zu belasten. Falls machbar, ist bei besonders riskanten (Groß-)Aufträgen die Durchführung als ausgegliedertes Projekt oder durch eine eigene GmbH zu empfehlen, in der dieses Risiko gebündelt wird. Dieser Vorteil lässt sich sogar noch verstärken, wenn Betrieb (Auftragsabwicklung) und Besitz (Fabrik,



Grundstücke,...) in zwei unterschiedlichen GmbH eingebettet werden. Stellen sich Aufträge als zu riskant heraus, ist davon „nur“ die Betriebs-GmbH betroffen; die Besitz-GmbH mit den wichtigsten Vermögensgegenständen hingegen nicht.

Persönliche Haftung einfordern.

In jenen Fällen, in denen eine beschränkt haftende juristische Person (GmbH) in schwacher finanzieller Position als Geschäftspartner auftritt, kann das Risiko für das eigene Unternehmen durch Forderung einer persönlichen Haftung eines oder mehrerer Vertreten der juristischen Person reduziert werden.

Fazit

Dieser exemplarische Maßnahmenkatalog zeigt, dass es etliche Möglichkeiten gibt, die Situation des eigenen Unternehmens zu verbessern und es sturmsicher zu machen. Viel Erfolg!

**Mag. Rudolf Siart, Steuerberater in Wien,
Siart + Team Treuhand,
1160 Wien, Enenkelstraße 26,
Tel: 4931399 – Fax: 4931399/40,
e-mail: siart@siart.at – www.siart.at**

