

# Mit «Aussitzen» bringen sich viele Firmen in Gefahr

Krisenszenarien frühzeitig ausarbeiten und notfalls radikal durchgreifen – das wird von Verwaltungsräten im heutigen Umfeld besonders verlangt.

Von Robert Mayer

Krisenkompetenz ist derzeit gefragt wie nie in den letzten Jahren – nicht nur bei den Banken. Der Konjunkturanbruch hat auch die Schweizer Wirtschaft mit solcher Wucht erfasst, dass kaum ein Unternehmen unbeschadet davonkommt. Mit welchen Herausforderungen sehen sich Verwaltungsräte von kleineren und mittleren Firmen in einem derart widrigen und unberechenbaren Umfeld konfrontiert? Welche Vorkehrungen und Massnahmen sind vordringlich einzuleiten, um die Existenz des Unternehmens zu sichern?

Ein Stichwort streichen Christian Wunderlin wie auch Rudolf Huber besonders heraus: Transparenz. Da Verwaltungsräte in Krisenzeiten das operative Geschäft enger verfolgen und oft rasch handeln müssten, «ist die Genauigkeit und die Schnelligkeit bei der Aufbereitung der wichtigen Unternehmenszahlen ganz entscheidend», betont Huber. Sowohl er als auch Wunderlin sitzen in mehreren Verwaltungsräten von privaten und börsenkotierten Firmen und verfügen über langjährige Managementenerfahrung.

## Genügend Kapital ist entscheidend

Eine höhere Kadenz im Firmenberichts-wesen, einschliesslich schnellerer Monatsabschlüsse und wöchentlicher Ausweise von relevanten Betriebskennzahlen, stuft Wunderlin ebenfalls als höchst prioritär ein (siehe Tabelle). Wenn nun eine zeitgerechte Erhebung und volle Transparenz bei den Daten gewährleistet ist, worauf soll der Verwaltungsrat beim vorausschauenden Krisenmanagement sein besonderes Augenmerk richten?

## Handlungsoptionen für KMU-Verwaltungsräte

Prioritätenordnung, abgestimmt auf den Entwicklungsstand des Unternehmens:

● Sehr hohe Priorität ● hohe Priorität ● mittlere Priorität ● tiefe Priorität

Generelle Massnahmen	Entwicklungsstand			
	Pionier	Wachstum	Etabliert	Sanierung
<b>Transparenz:</b> Kadenz VR-Reporting erhöhen / Monatsabschlüsse beschleunigen / Gewisse Kernzahlen wöchentlich / Regelmässiger Austausch mit VR anderer Firmen	●	●	●	●
<b>Szenarien planen:</b> Annahme: Bruttogewinn -30% / Massnahmen je Abteilung und Person / Zeitschiene der Massnahme / Effekt der Massnahme	●	●	●	●
<b>Weitere Massnahmen</b>				
<b>Absatz:</b> Fokus auf von der Krise weniger betroffene Kunden- und Marktsegmente / Prüfen von Kooperationen	●	●	●	●
<b>Personal- und Gemeinkosten:</b> Prüfen von Kooperationen (geteilte Kosten) / Feriengutschriften statt Boni / Unbezahlte Urlaube forcieren	●	●	●	●
<b>Debitoren:</b> Noch rigoroseres Mahnwesen / Gegenpartei bei Auftragsannahme hinsichtlich Krisenauswirkung einschätzen / Wo möglich versichern	●	●	●	●
<b>Lager:</b> Abbau so weit möglich / Verfügbarkeit reduzieren	●	●	●	●
<b>Anlagen:</b> Leasing statt Kauf / Investitionen vor Freigabe erneut hinterfragen / Devestitionen prüfen	●	●	●	●
<b>Kreditoren:</b> Zahlungsfristen wo möglich neu verhandeln / Gegenpartei hinsichtlich Krisenauswirkung einschätzen (ggf. alternative Lieferanten suchen) / Verrechnbarkeit mit Debitoren beobachten	●	●	●	●
<b>Banken:</b> Bankwechsel bei instabilen Verhältnissen / Kreditverträge kritisch prüfen	●	●	●	●
<b>Stille Reserven:</b> Wo möglich bilden: Warendrittel, Delkreder, Rückstellungen / Pensionskassen-Vorauszahlungen (Achtung: Liquiditätsabfluss)	●	●	●	●
<b>Eigenkapital:</b> Erhöhung wo nötig (Ziel: rund 20-30%) / Dividendenverzicht / Falls Dividenden ausbezahlt werden: umgehend als Aktionärsdarlehen zurück	●	●	●	●

TA-Grafik ek / Quelle: Christian Wunderlin

Wunderlin nennt drei Kernpunkte: Das Aufsichtsgremium muss zunächst dafür besorgt sein, dass das Unternehmen mit ausreichend Kapital in die Krise geht, um Verluste auffangen zu können. Wenn Firmen mitten im Sturm gezwungen sind, ihr Kapital zu erhöhen, komme das weitaus teurer zu stehen – falls sich dann überhaupt noch Investoren finden.

An zweiter Stelle setzt der Profiverwaltungsrat die Bereitstellung von genügender Liquidität – mit dem Ziel, allfällige Durststrecken zu überstehen. Dazu gehört auch ein liquiditätsschonendes Geschäftsgebaren, indem zum Beispiel Neuanschaffungen geleast statt gekauft werden.

Als Drittes empfiehlt Wunderlin den Verwaltungsräten, Szenarien und darauf abgestimmte Massnahmen vorzubereiten. Zum Beispiel: Welche konkreten Schritte sind zu unternehmen, wenn der Bruttogewinn um 30 Prozent einbricht? Dass solche Massnahmen bereits im Voraus festgelegt würden, sei dann besonders wichtig, wenn die Firmeneigner gleichzeitig die Führung inne hätten. In solchen (Familien-)Unternehmen, so lehrte Wunderlin die Erfahrung, werde oft besonders lange zugewartet, bis man schliesslich das Steuer herumreisse.

Huber führt noch ein weiteres Argument für szenarisch ausgefertigte Massnahmenpakete ins Feld: «Wird darüber im Verwaltungsrat vor Ausbruch der Krise diskutiert, sind viel weniger Emotionen im Spiel, als wenn der Dachstock bereits in Flammen steht.»

## Wichtig ist das Fokussieren

Im Zentrum solcher Kriseninterventionen, darauf legt Wunderlin besonderen Wert, stehen nicht etwa Stellenstreichungen und Entlassungen. «Am wichtigsten ist es zu fokussieren, sich also auf jene Teile des Unternehmens zu beschränken,

die langfristig am meistversprechenden sind.» Der Rest sollte umgehend verkauft werden – durchaus auch ans Management –, solange es dafür noch Interessenten gibt. Je schlechter es dem Unternehmen gehe, desto stärker gelte es zu fokussieren. Wegweisend sei dabei, so Wunderlin: «Wie viel Kapital benötigt das Unternehmen, um heil durch die Turbulenzen zu kommen?»

## Geduld ist nicht immer eine Tugend

Auch bei der Frage, welchen Fehler Verwaltungsräte in Krisensituationen am häufigsten begingen, sind sich Wunderlin und Huber ziemlich einig: Es werde zu lange zugewartet und zugeschaut, und dann werde zu wenig radikal durchgegriffen. Die Gefahr «des Aussitzens, aber auch des Flüchtens in neue Aktivitäten, ohne dass die Kernprobleme wirklich angegangen werden» (Wunderlin), sei wiederum bei jenen Unternehmen besonders gross, in denen Führung, Aufsicht und Eigentum in den gleichen Händen vereint seien. Meist sei «falscher Stolz» der Grund für die

Zögerlichkeit: Die Unternehmensführung wolle frühere Fehlentscheide nicht thematisieren, und vor allem sollten Kunden und Lieferanten keinesfalls etwas von den hauseigenen Problemen mitbekommen.

Davon abgesehen, «tun sich viele Führungspersonen einfach schwer damit, einen neuen Kurs einzuschlagen», sagt Huber. Wenn man jahrelang in den Aufbau eines Geschäftsfelds investiert habe und dieses nun kurz vor dem Durchbruch stehe, brauche es schon eine gehörige Portion Härte, um einen Schlussstrich zu ziehen. «Oft liegt dann die Versuchung näher, nach Gründen zu suchen, um den Einschnitt hinauszuzögern, oder gar noch neue Investitionen zu tätigen» – bis dann am Ende das ganze Unternehmen gefährdet sei.

Meist wird zu lange gewartet, und dann wird zu wenig radikal durchgegriffen.

## KOLUMNE

### Wie Konsument Böni für Apple mit Erfolg Waren testet



zog, staunte sie nicht schlecht. Neben Jeans und Hemden tauchte nämlich

Konsument Böni kaufte seinem Sohn letzten Sommer einen iPod touch, eine Spielkonsole, die ähnlich wie das Handy iPhone aussieht, aber zum Spielen da ist. Als Bönis Frau Marianne die Wäsche ihres Sohnes aus der Maschine

auch der iTouch auf – gewaschen mit 60 Grad, inklusive Vorprogramm.

Sie legte das Gerät zum Trocknen auf den lauwarmen Schwedenofen. Als Konsument Böni nachts nach Hause kam, wars kalt. «Jetzt feuere ich mal kräftig ein», dachte er nichts ahnend.

Als Marianne sein Werk entdeckte, war es zu spät. Der Ofen glühte. Der iTouch auch. «Dort oben, wo er lag, wirds sicher 100 Grad warm», schmunzelte Böni. Er hatte allen Grund zum Grinsen. Denn am Folgetag nahm sein Sohn das Gerät in die Hand, stellte es an, und: «Es war, als sei nichts passiert. Der iTouch funktionierte einwandfrei», strahlte Konsument Böni. Einzig die Anzeige hatte sich ein bisschen verfärbt. Seitdem empfiehlt sich Böni jedem als Gerätetester und hofft bereits auf einen Millionen-Werbevertrag von Apple. (val)

# Zentralschweizer planen einen Milchpool

Die Milchbauern lassen Muskeln spielen. Mit dem Beitritt zu einem nationalen Milchpool wollen die Bauern in der Zentralschweiz ihre Preise verbessern.

Von David Schaffner, Luzern

Die Milchbauern wollen mit den mächtigen Molkereien wie Emmi, Crema oder Elsa auf gleicher Augenhöhe verhandeln. Der Verband der Zentralschweizer Milchproduzenten hat gestern als erste grosse Bauernvereinigung entschieden, künftig nicht mehr direkt an die grossen Molkereien zu verkaufen, sondern die Milch über einen nationalen Pool zu handeln. Ihr Kalkül: Je geeinter die rund 27 000 Schweizer Milchbauern auftreten, desto höhere Preise können sie für sich aushandeln.

Anlass zum gestrigen Entscheid gibt eine grundlegende Änderung im Schweizer Milchmarkt: Auf den 1. Mai läuft die sogenannte Milchkontingentierung aus. Der Bund legt dann nicht mehr wie bisher die Menge der Milch fest, die die Bauern produzieren. Künftig soll der freie Markt das Angebot steuern. Wie bei jeder Marktöffnung fürchten die Bauern, der Milchpreis von heute knapp 70 Rappen könnte ins Rutschen geraten. Die Bündelung ihres Angebots soll dies verhindern.

## Schweizer Milch ist 30 Rappen teurer

Der Dachverband der Milchbauern SMP freut sich über den Entscheid der Zentralschweizer: «Wir hoffen, weitere grosse Organisationen wie Miba oder Lobag seien für einen Pool», sagt Präsident Albert Röstli. Für ihn ist ein Pool die einzige sinnvolle Lösung: «Wenn wir nicht zusammenspannen, können die grossen Verarbeiter uns gegeneinander ausspielen und den Preis drücken.» In den nächsten Wochen entscheiden die anderen grossen Produzentenorganisationen, ob sie mitmachen.

Als Alternative steht das Modell des neu gegründeten Vereins Schweizer Milch (VSM) zur Auswahl. Im VSM vereinen sich nicht nur gewisse Milchproduzenten, sondern auch die grossen Molkereien. Der VSM will, dass die Milchbauern direkt mit Emmi und Co. verhandeln und in Verträgen ungefähr halbjährlich den Preis festlegen – nach den Gesetzen des freien Marktes. Dabei gerieten die Schweizer Bauern in Konkurrenz mit ihren ausländischen

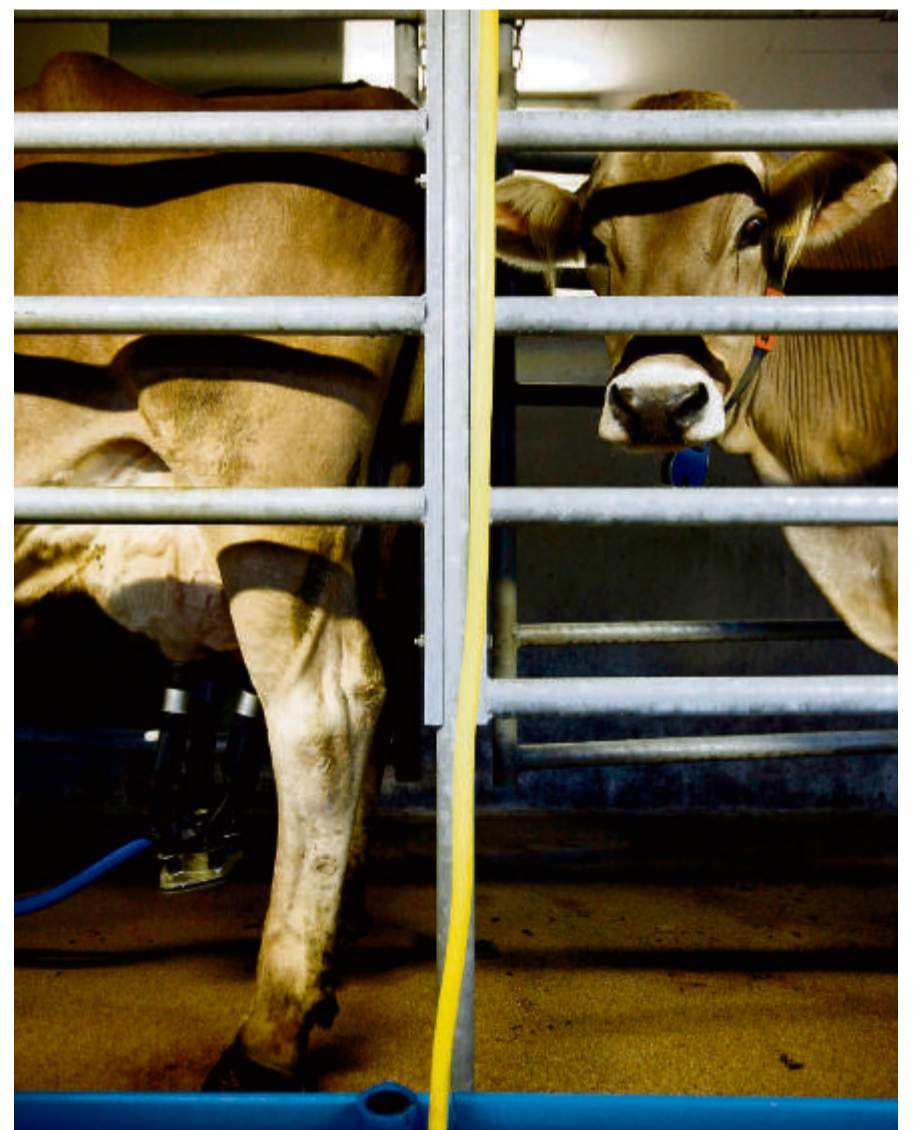


BILD URS FLÜELER/KEYSTONE

Milchkühe in Beromünster LU: Die Bauern wollen bessere Milchpreise.

Kollegen, welche die Milch aktuell um 28 bis 30 Rappen billiger verkaufen.

«Eine andere Lösung ist unrealistisch», sagt Alexander Briw, VSM-Präsident und Milcheinkäufer der Elsa. «Die Schweizer Molkereien stehen heute schon in Konkurrenz zu den ausländischen Anbietern. Wenn wir zu hohe Preise bezahlen müssen, gehen wir unter und mit uns die Milchbauern.»

Wie sich ein nationaler Milchpool auf die Konsumentenpreise auswirken würde, ist schwer vorzusagen. Selbst SMP-Direktor Albert Röstli geht davon aus, dass

die Preise nicht steigen würden. «Unser Ziel ist es, den heutigen Milchpreis zu halten», sagt er. Entscheiden sich die anderen grossen Produzentenorganisationen für den freien Markt, könnten für den Konsumenten allerdings Preissenkungen herauskommen. Der VSM hat bereits früher angekündigt, dass diesen Frühling eine weitere Preisrunde folgen soll. Bereits auf Anfang Jahr ist der Milchpreis in der Schweiz um rund 9 Rappen gefallen. Die grossen Detailhändler Migros, Coop und Denner konnten daher im Januar die Endpreise von mehreren Milchprodukten senken.

# Genentech setzte Roche unter Druck

San Francisco. – Pharmakonzern Roche beisst bei der vollständigen Übernahme der Biotechfirma Genentech auf Granit. Das US-Unternehmen forderte einen um mehr als 20 Prozent höheren Kaufpreis, drang aber im Basler Mutterhaus nicht durch. Andererseits konnte Roche-Chef Franz Humer auch in mehrmonatigen, zähen und offenbar frustrierenden Verhandlungen das Genentech-Management nicht von den Integrationsplänen überzeugen.

Deshalb hat Roche den Weg der freundlichen Übernahme verlassen und den Aktionären von Genentech eine Frist bis zum 12. März eingeräumt, bis zu der sie die Papiere zum Preis von 86,50 Dollar anbieten können. Dies liegt um 2,50 Dollar unter der Offerte vom vergangenen Juli und massiv unter den Vorstellungen von Genentech,

das zu 55,8 Prozent den Baslern gehört. Wie aus den bei der Börsenaufsicht SEC hinterlegten Dokumenten hervorgeht, forderten die Amerikaner 112 Dollar pro Aktie und begründeten dies mit guten Wachstumsprognosen. Der Übernahmepreis stieg damit von 42 auf 52 Milliarden Dollar.

Roche gibt zu bedenken, Genentech überschätze die Wachstumsaussichten für das Krebsmedikament Avastin deutlich, verspricht aber, die Biotechfirma vollständig unabhängig innerhalb des Konzerns zu führen und mit dem Zuzug der Virologieforschung aus den Labors in New Jersey und aus Palo Alto zu verstärken. An den Börsen legten die Genentech-Papiere gestern leicht zu, notierten aber weiterhin unter der Kaufofferte, da unklar ist, ob der Deal in dieser Form durchkommt. (wn)

# Weko kritisiert Viagra-Festpreise

Bern. – Das Weko-Sekretariat sieht in der Veröffentlichung und Einhaltung von Publikumspreisempfehlungen (PPE) für die Potenzmittel Viagra, Cialis und Levitra unzulässige vertikale Wettbewerbsabreden zwischen Herstellern und Verteilern. Es beantragt der Weko, dieses Verhalten zu verbieten und zu sanktionieren.

Gegenstand der am 26. Juni 2006 eröffneten Untersuchung sind PPE, welche die Hersteller Pfizer AG, Eli Lilly (Suisse) SA und Bayer (Schweiz) AG für ihre Arznei-

mittel gegen erektile Dysfunktion Viagra, Cialis und Levitra veröffentlichen, wie die Wettbewerbskommission (Weko) mitteilte. Die Medikamente werden als Hors-Liste-Medikamente bezeichnet, weil sie nicht auf der Spezialitätenliste enthalten sind und deshalb keine Kassenpflicht besteht. Das Sekretariat kommt zum Schluss, dass die PPE für diese drei Medikamente von einem grossen Teil der Verkaufsstellen eingehalten würden, sodass sich diese wie Festpreise auswirkten. (AP)