

RISK MANAGEMENT

Mit den Risiken der Finanzkrise umgehen

Die aktuelle Finanzkrise betrifft auch die KMU. Hätte man sich auf diese vorbereiten können und kann man jetzt noch etwas unternehmen?

Wie kann man Risiken einschätzen und wie soll man mit diesen umgehen?

Ein Massnahmenkatalog liefert Antworten darauf.

AUTOR: CHRISTIAN WUNDERLIN

Die Verunsicherung der KMU-Welt ist derzeit so ausgeprägt wie schon lange nicht mehr. Während sich grosse Unternehmen die Marktentwicklungen zugeschnitten auf die eigene Situation von internen und externen Spezialisten darlegen lassen können, müssen sich KMU-Vertreter primär anderer Quellen wie Zeitungen, Branchenverbänden oder Internet bedienen. Und diese Informationen sind an Widersprüchlichkeit nicht zu übertreffen: Während die einen Firmen Dividendenerhöhungen ankündigen, klagen andere, dass sie gefährlich nahe an einer Illiquidität sind; während die KMU von einer Kreditklemme sprechen, bestätigen die Banken unentwegt, dass die Kreditpolitik sich nicht verändert habe. Was bleibt, ist ein Wechselbad der Emotionen und ein ungutes Gefühl, das sich durch ebenso widersprüchliche Einschätzungen von KMU-Vertretern nicht abbauen lässt.

Aber es gibt Mittel und Wege, sich in der aktuellen Situation bestmöglich auf das einzustellen, was da kommen mag. Vorab gilt es, die Fakten über die Märkte zu kennen: Wie sind meine Kunden betroffen, wo meine Lieferanten und zu guter Letzt wo mein Unternehmen? Diese Informationen sind à jour zu halten. Hierzu leistet der nachfolgende Massnahmenkatalog einen roten Faden.

Laufend innere und äussere Informationen erheben

KMU müssen in der aktuellen Zeit deutlich besser ihre inneren und äusseren Informationen erheben. „Innen“ bedeutet, dass wichtige Zahlen wie Offertvolumen, Auftragseingang, Auftragsbestand oder Liquidität einmal pro Woche vorliegen müssen. Bei den Monatsabschlüssen – Quartalszahlen, wie sie in KMU teilweise vorkommen, reichen derzeit nicht aus – müssen innert kürzester Zeit nach Monatsende vorhanden sein. Verwenden Sie dabei lieber einmal eine Schätzzahl, als lange auf eine perfekte Information zu warten!

Transparenz von „Aussen“ bedeutet, dass man sich regelmässig mit anderen KMU-Ver-

tretern oder weiteren fachkundigen Personen austauscht. Die Branchenkenntnis des Gesprächspartners ist sehr wichtig, da nicht alle Indikatoren in jeder Branche dasselbe aussagen. Mit diesen einfachen Massnahmen erreicht man eine breit abgestützte Information zur Entwicklung. Denn eine Entwicklung ist einfacher zu erkennen, als dass ein Zustand richtig eingeschätzt werden kann.

Szenarien planen

Als nächstes ist es wichtig, Szenarien zu planen: Was machen wir, wenn der Brutto-

gewinn um 30% einbricht? Woran erkennen wir diesen Einbruch vor dem Eintreffen? Welche Massnahmen sind – bis auf Ebene Einzelperson – zu treffen? Was ist der Auslöser für jede einzelne Massnahme? Der grosse Vorteil des KMU-Umfeldes ist, dass die Entscheidungswege kurz sind. Meist sind Inhaber, Verwaltungsräte und Geschäftsführer ein und derselbe Personenkreis. Der grosse Nachteil ist, dass KMU-Vertreter meist zögerlich an Massnahmen herangehen. Bei einer KMU ist eine Entlassung oft die Kündigung für einen Kollegen und eine Kapitalerhöhung oft eine Frage der Mehrheitsverhältnisse. Wenn also vor dem grossen Sturm solche Diskussionen geführt werden, können sich alle auf die Möglichkeit solcher Massnahmen gedanklich und emotional vorbereiten, was den Widerstand beim allfälligen Eintreten deutlich reduziert.

Als letzte generelle Massnahme gilt es, administrative Vorbereitungen zu treffen, um im Bedarfsfall sofort agieren zu können. Hierzu gehören beispielsweise Zertifizierungen und Weiterbildungen. Werden diese in Zeiten tiefer Auslastung vorgezogen, stehen die Mitarbeitenden bei besserer Auftragslage uneingeschränkt für Marktleistungen zur Verfügung. Aber auch das Vorbereiten von

Kurzarbeit gehört zu diesen administrativen Vorbereitungen, da im Bedarfsfall sonst zu viel Zeit für Vorabklärungen verloren geht.

Abspaltungen und Zukäufe

Gut vorbereitet sein ist das eine. Es ist aber auch höchste Zeit, sich darüber Gedanken zu machen, ob alle Bereiche respektive Tochterfirmen weiterhin im Kernfokus der Strategie liegen. Nimmt man an, dass die Mittel knapp werden, dann wäre jetzt gegebenenfalls noch Zeit, Randbereiche zu verkaufen; ob die Preise für Firmen oder Firmenteile innert nützlicher Frist signifikant steigen, darf eh bezweifelt werden. Parallel dazu gilt es, im Markt Ausschau nach potentiellen Übernahmekandidaten zu halten. Ein solcher Marktzustand, wie wir ihn aktuell erleben, birgt nicht nur Gefahren, sondern öffnet auch spannende Chancen!

Massnahmen im operativen Geschäft

Gute Ratschläge für das operative Geschäft sind nicht ganz einfach. Aber es gibt einige,

für die jetzt die Zeit reifer ist denn je. Hierzu gehört, dass Sie sich über Ihre Kunden Gedanken machen und überlegen, inwieweit diese von der Krise betroffen sind. Der Fokus muss derzeit auf Kunden gelegt werden, die in den nächsten Monaten weiterhin bei Ihnen beziehen oder auf potentielle Kunden, die aus so stabilen Branchen kommen, dass sich Verkaufsbemühungen lohnen. Dasselbe gilt übrigens auch für die Lieferanten: Prüfen Sie, ob diese stabil sind. Vor allem bei Schlüssellieferanten müssen Sie sicher sein, dass diese nicht ausfallen. Grössere Firmen gehen soweit, dass sie für Schlüssellieferanten Kaufszenarien aufgestellt haben. Im KMU-Bereich besteht die Möglichkeit, im Ernstfall gewisse Abteilungen von Lieferanten zu übernehmen oder, falls die Mittel hierzu nicht reichen, sich frühzeitig über alternative Lieferanten Gedanken zu machen. Probebestellungen helfen, die Solidität und Machbarkeit vor dem Ernstfall zu prüfen.

Liquidität als Grundlage des Überlebens

Dass Liquidität die absolute Grundlage des Überlebens ist, dürfte allen klar sein. Dementsprechend muss diese in der Krise auch deutlich intensiver bewirtschaftet werden. Dies beginnt mit dem Mahnen von säumigen Zahlern. Gerade im KMU-Umfeld wird viel zu viel Rücksicht genommen, da Kunden oft Kollegen sind. Dieser Schongang ist derzeit fehl am Platz und ein rigoroses Inkasso schlichtweg Pflicht. Zusätzlich darf die Lagerverfügbarkeit in den heutigen Marktverhältnissen durchaus etwas tiefer sein als in normalen Zeiten. Durch den Abbau von Debitoren und Lager wird Liquidität frei, die es unter allen Umständen zu halten gilt. Entsprechend sind Anlagen zu leasen, auch wenn dies etwas teurer ist. Liquidität hoch zu halten hat im heutigen Marktumfeld die höhere Priorität. Nicht mehr benötigte Anlagen sollten abgestossen werden, ebenso betriebsfremdes Anlagevermögen.

Auf Seiten der Bank muss hinterfragt werden, wie stabil der Partner ist. Vor allem internationale Banken ziehen sich derzeit vom Markt zurück. Wenn Sie also Kreditkunde einer ausländischen Bank sind, ist es ratsam, eine Ablösung zumindest zu prüfen



ZUM AUTOR

Dr. Christian Wunderlin ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern - Wirtschaft und VR mehrerer KMU. An den Wirtschaftstagen Luzern referiert er zum Thema „Erfolgreich mit Risiken umgehen – Erfahrungen aus der KMU-Praxis“.

Kontakt und Infos: christian.wunderlin@hslu.ch,
www.hslu.ch/wirtschaft

und vorzubereiten. Ansonsten ist es wichtig, die Kreditkundenberater Ihrer Bank über Ihre Massnahmen zu informieren und auch bei Problemen transparent zu informieren.

Schliesslich muss das Eigenkapital für das ausgestaltet werden, was da kommen mag. Es weiss niemand, wie die Finanzkrise Ihr Unternehmen trifft. Aber es ist bekannt, dass gesunde Eigenkapitaldecken Verluste abfangen können und so ist eine Erhöhung auf ca. 30 Prozent der Bilanzsumme eine vernünftige Richtgrösse; damit bleiben die Banken im Ernstfall deutlich entspannter. In guten Zeiten ist es problemloser, Kapital zu beschaffen. Zudem sind die Bewertungen attraktiver als in der Krise, womit eine zu grosse Verwässerung der Besitzverhältnisse vor einer allfälligen Verlustperiode kleiner ist, als wenn in Zeiten grosser Verluste neues Kapital gefunden werden muss.

Fazit

Zum jetzigen Zeitpunkt können wir nicht sagen, was alles auf die KMU noch zukommen wird. Viele Branchen sind noch gar nicht betroffen und so ist es umso schwieriger, die Lage richtig einzuschätzen. Zusätzliche Unsicherheit entsteht durch die vielen Nachrichten über immense Kreditkartenschulden, Firmenkredite oder Kreditversicherungen, die bei den Banken eventuell noch abgeschrieben werden müssen und den nicht quantifizierbaren Effekt auf die Realwirtschaft. KMU-Vertreter sollen deshalb die Lage regelmässig neu beurteilen, ihr Kapital sicherstellen und mit einem bedachten Set an möglichen Massnahmen gut vorbereitet sein: Halt eben Augen und Ohren offen halten! ◆

VERANSTALTUNGSHINWEIS

Wirtschaftstage Luzern 2009: Erfolgreich mit Risiken umgehen

Donnerstag, 4. Juni 2009, 09.00 – 17.15 Uhr

Verkehrshaus der Schweiz, Luzern, im neuen Kongresszentrum

Veranstalter: Universität Luzern, Institut für KMU- und Wirtschaftsrecht, und Hochschule Luzern – Wirtschaft

www.wirtschaftstage-luzern.ch