

# Sicher durch die Krise steuern

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

Ralph Jacoby

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

## Zitat von heute: „Mappus fürchtet Kreditklemme“

(Handelsblatt 18.11.2009)

### „Zieht die Konjunktur wieder an, geht vielen Firmen das Geld aus“



Die eigentliche Kreditklemme stehe deshalb noch bevor, sagt Mappus voraus. Wenn nächstes Jahr die Konjunktur anziehe, werde es viele Unternehmen geben, die zwar die Krise überstanden, dafür aber einen großen Teil ihrer Reserven aufgezehrt hätten. "Dann wird genau das Katastrophenjahr 2009 Grundlage für die Kreditausreichung."

Mappus setzt sich für eine bessere Kreditvergabe ein, weil Baden-Württemberg von der Wirtschaftskrise besonders hart getroffen wird.

(Die Baseler Vorschriften gelten in der Europäischen Union seit 2007 und sehen vor, dass Banken ihre Kredite mit genügend Eigenkapital besichern müssen. Die Höhe der Rücklagen richtet sich dabei auch nach der Bonität des Kreditnehmers. In der Krise führt das dazu, dass Unternehmen, die besonders dringend Kredite brauchen, Schwierigkeiten haben, sie zu bekommen.)

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...die unternehmerische Existenzsicherung gewinnt an Bedeutung...

- Viele (mittelständische) Unternehmen wurden **über Jahre erfolgreich** aufgebaut
- Die derzeitige **Wirtschaftskrise** haben wir so noch nicht erlebt
- In der Folge sind viele **erfolgreiche Unternehmen** in Ihrer Existenz **bedroht**

**Die größte Aufgabe besteht darin, das eigene Unternehmen sicher durch die Krise zu bringen...**

**...um danach wieder erfolgreich Geld zu verdienen.**

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...wie bringen wir das Unternehmen sicher durch die Krise?...

- Ohne die **wesentlichen Informationen** in der Praxis nicht machbar
- Häufig sind diese im Unternehmen vorhanden, jedoch **nicht im Zugriff** des Unternehmers
- Ein wichtiger Baustein sind also die wesentlichen „**Unternehmerkennzahlen**“
- Diese Eckdaten sind notwendig, um die **richtigen Entscheidungen** zu treffen
- Dazu müssen sie **aktuell und transparent** zur Verfügung stehen
- So gewinnt der Unternehmer **Sicherheit** bei seinen Entscheidungen
- Er kann damit **schnell und zielorientiert** handeln
- Kurzfristige Marktveränderungen können nur durch **frühes Erkennen und schnelles Reagieren** abgefedert werden

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...gute Informationen zur Vertrauensbildung nutzen...

- Für viele Unternehmen ist die **Fremdfinanzierung** durch Banken, Leasing oder weitere Finanzpartner ein wesentlicher Bestandteil ihres Geschäftsmodells
- Diese erwarten **aktuelle und zutreffende** Unternehmensinformationen
- In der aktuellen Lage ist es wichtig, dass die Daten nicht nur im Rechnungswesen oder Controlling erstellt werden, sondern der **Unternehmer diese nutzt** und dementsprechend **steuert**
- Der positive Eindruck, dass der Unternehmer damit arbeitet ist eine wichtige **vertrauensbildende Maßnahme** für die Finanzpartner
- Ein Unternehmer, der nicht nur sein Unternehmen, sondern auch seine wesentlichen (aktuellen) Kennzahlen kennt, wird **von Banken positiv wahrgenommen**
- Die vertrauensbildenden Maßnahmen gegenüber den Banken spielen auf dieser Basis die entscheidende Rolle für die **zukünftige Fremdfinanzierung** und damit für das Unternehmen

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...welche Eckdaten braucht der Unternehmer...

- Als Unternehmer brauchen Sie mindestens die klassischen Daten zur **Ertrags- & Finanzlage** Ihres Unternehmens
- Unternehmerisch sinnvoll und notwendig ist daher, die 5-10 **wichtigsten Einflussgrößen** auf die Finanz- & Ertragslage zu kennen und laufend zu verfolgen
- Die Mischung kann natürlich je nach Geschäftsmodell variieren (Produktion, Handel, Dienstleistung,...)
- In jedem Falle ist es aber wichtig, dass die richtigen Informationen als Entscheidungsgrundlage **zeitnah** vorliegen
- Die **Detaillierung** dieser Eckdaten ist **nicht Aufgabe des Unternehmers**, sondern kann im Unternehmen an die geeigneten Stellen zugewiesen werden
- Häufig ist es sinnvoll, auf Basis relevanter Daten zügig ein **kompaktes**, aussagefähiges **Reporting** mit Erläuterungen der Hintergründe und Auswirkungen einzurichten

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...in der Krise gilt: Liquidität vor Rentabilität...

- **Liquidität:** Das Unternehmen muss **jederzeit** in der Lage sein, seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen. Dazu muss es seine **Zahlungsströme** kennen. Kurzfristig muss eine **wöchentliche Überwachung** möglich sein.
  - **Auszahlungen** durch ausgabewirksame Kosten
    - Material & Fremdleistungen (Lieferanten)
    - Personal
    - Sachkosten
    - Zins & Tilgung
    - ...
  - **Einzahlungen**
    - Abrechenbare Leistungen
    - Forderungseingang auf Bankkonto
    - Finanzierung
    - ...

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...Cash Management als elementare Aufgabe...

#### Kennzahlen zur Überwachung und Steuerung des Cash-Flow:

- Kennzahlen zu **Zahlungsströmen**
  - Operativer Cash-Flow
  - Cash-Flow aus Investitionen
  - Cash-Flow aus Finanzierung
  - Verfügbare Liquidität (Barmittel + nicht in Anspruch genommene Kreditlinie)
- Kennzahlen aus dem **Rechnungswesen** (SuSa)
  - Forderungen aus LuL (Außenstände)
  - Verbindlichkeiten aus LuL (Lieferantenverbindlichkeiten)
  - Vorratsvermögen

Ein längerfristiger **negativer** (operativer) **Cash-Flow** bedeutet einen **Liquiditätsverzehr** für das Unternehmen.

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

### ...Rentabilität bleibt weiter im Fokus...

#### Die Liquiditätssicht ersetzt nicht die Rentabilitätssicht:

- Umsatz
- Kosten
- Ergebnis, Break Even
- Investitionen
- Personal
- Auftragseingang
- Auftragsbestand
- ...

Mit diesen Kennzahlen wird die **Zukunft als wirtschaftlicher Horizont** dargestellt.  
Damit entsteht automatisch die **zukünftige Liquiditätsvorschau**.

## Sicher durch die Krise steuern!

Welche Kennzahlen die Geschäftsleitung dafür braucht.

# Statistisches Bundesamt: Deutsche Wirtschaft wächst schneller als erwartet

(Impulse Magazin; 13.11.2009)

„Der Sachverständigenrat erwartet für Deutschland in seinem neuen Jahresgutachten für 2010 ein Wirtschaftswachstum in Deutschland von 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Im laufenden Jahr schrumpfte die Wirtschaft um 5,0 Prozent.“  
(Impulse 13.11.2009)

## Ausblick: Optimismus nimmt wieder zu...



Quelle: Handelsblatt  
Stand: 18.11.2009

...auch hierfür bilden wesentliche Kennzahlen die Grundlage!