

Finanzielles Krisenmanagement

Stellhebel und Einflussfaktoren mit
Ihrem Finanzradarsystem identifizieren

BUSINESS CHECKS



Autoren

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.



Andreas Keck

Dipl.-Ing., Studium Betriebsorganisation und Arbeitswissenschaften an Westsächsischer Hochschule in Zwickau/Dresden. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich auf die Einführung von prozessorientierten Businessmodellen für die Organisation 4.0 und Digitalisierung spezialisiert.



Prof. Dr. Barnim Jeschke

Studium der Betriebswirtschaftslehre in Berlin, Kiel und New York; MBA (USA), Professur an der FOM Hochschule München; Gründung und Mitgründung diverser Technologieunternehmen; Gründer und Geschäftsführer einer Wagniskapitalgesellschaft und eines Energieversorgers.



Impressum

Finanzielles Krisenmanagement – Stellhebel und Einflussfaktoren mit Ihrem Finanzradarsystem identifizieren

Satz: Tonio Schelker
Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., D-86399 Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2020

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis lieferbarer Bücher
ISBN: 978-3-297-02233-7

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Überblick	5
1. Vorwort	6
2. Finanzielles Krisenmanagement: Stellhebel und Einflussfaktoren	7
2.1 Die drei Ebenen der Steuerung	7
2.2 Integrierte Planung	8
3. Das Reifegradmodell Finanzielles Krisenmanagement	9
4. Die sechs Gestaltungsfelder des Finanzradarsystems	11
4.1 Gestaltungsfeld Liquidität – Sichern der Zahlungsfähigkeit	12
4.1.1 Liquidität 1. Grades, 2. Grades und 3. Grades	13
4.1.2 Liquiditätsplan – Aufbau	15
4.1.3 Checkliste «Liquidität»	17
4.2 Gestaltungsfeld Working-Capital-Management – Freisetzen von gebundenem Kapital ...	18
4.2.1 Warum Working-Capital-Management?	18
4.2.2 Checkliste «Working-Capital-Management»	20
4.3 Gestaltungsfeld Kostenmanagement – Kosten senken, Rendite sichern	21
4.3.1 Inhalt des Kostenmanagements	21
4.3.2 Checkliste «Aktives Kostenmanagement»	23
4.4 Gestaltungsfeld Break-even-Management – Break-even-Punkt flexibilisieren	24
4.4.1 Die zentrale Grösse Break-even-Punkt	24
4.4.2 Was ist eine Break-even-Analyse?	25
4.4.3 Checkliste «Break-even-Management»	26
4.5 Gestaltungsfeld Risikomanagement – Risiken erkennen und reduzieren	27
4.5.1 Fokus auf zentrale Risiken	28
4.5.2 Checkliste «Risikomanagement»	28
4.6 Gestaltungsfeld Reporting & Forecast – dynamisches Führungscockpit	29
4.6.1 Auswahl und Darstellung der Daten	30
4.6.2 Interpretation der Zahlen	30
4.6.3 Ziele und Zielgruppe definieren	30
4.6.4 Finanzkennzahlen im Zeitverlauf	31
4.6.5 Kennzahlensysteme nutzen	31
4.6.6 Checkliste «Reporting & Forecast – dynamisches Führungscockpit»	34

5.	Wie kann die Liquidität gesichert werden?	35
5.1	Finanzierungsarten Übersicht.....	36
5.1.1	Innenfinanzierung	36
5.1.2	Eigenfinanzierung.....	36
5.1.3	Aussenfinanzierung	37
5.1.4	Eigenfinanzierung vs. Fremdfinanzierung.....	38
5.2	Praktische Empfehlungen für Kreditverhandlungen.....	39
6.	Fazit und Empfehlungen	41
7.	Weiterführende Auswertungsmöglichkeit Ihrer Analyse	42
8.	Quellenangaben	44
9.	Anhang	45
9.1	Relevante Finanzkennzahlen	45
9.2	Der unternehmerische Regelkreis.....	46
9.3	Das müssen Kennzahlensysteme und Kennzahlenmanagement leisten	48
9.4	Übersicht über die Finanzkennzahlen.....	48

Überblick

Behalten Sie mit diesem Dossier zum finanziellen Krisenmanagement auch in brenzligen Situationen die Übersicht.

Sie erfahren:

- Wie eine finanzielle Selbstbewertung anhand von Frühindikatoren vorgenommen werden kann,
- wie ein finanzielles Radarsystem bei der Einschätzung der eigenen Unternehmenssituation hilft,
- wie Sie die einzelnen Dimensionen beurteilen können und
- welche Gestaltungsmöglichkeiten bei den verschiedenen Dimensionen bestehen.

Sie können:

- bei klassischen finanziellen Indikatoren zwischen frühen und späten Indikatoren unterscheiden und diese situationsgemäss anwenden.
- die für Ihr Unternehmen dringendsten Handlungsfelder und die entsprechenden Stellhebel anhand des finanziellen Radarsystems identifizieren.
- Ihre bestehenden Finanzkennzahlen und deren Analyse ergänzen durch eine Erweiterung des finanziellen Radarsystems.

Gutes Gelingen!

1. Vorwort

Das Thema Finanzmanagement hat im unternehmerischen Umfeld stets seinen Platz und seine Bedeutung gehabt. Im Wesentlichen geht es dabei um die Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens in finanzieller Hinsicht mit dem Ziel, dass es kurzfristig zahlungsfähig ist und langfristig erfolgreich wirtschaftet. Dazu stehen dem Finanzchef bzw. der Finanzchefin zahlreiche Instrumente zur Verfügung.

In Krisenzeiten steigt die Bedeutung des Finanzmanagements noch weiter, finanzielles Krisenmanagement wird zum Überlebensfaktor. Das vorliegende Business Dossier nimmt sich dieser Thematik an und zeigt auf, welche finanziellen Stellhebel es gibt, mit Hilfe derer man Unternehmen in solchen Zeiten steuern kann.

Das geflügelte Wort «Cash is King» bekommt in solchen Zeiten auch eine erhöhte Bedeutung. Es unterstreicht noch einmal die Bedeutung der Liquidität im Rahmen des unternehmerischen Handelns. Nicht umsonst vergleicht man die Rentabilität mit der Nahrung für das Unternehmen, die Liquidität hingegen mit dem Sauerstoff, ohne den ein Überleben nur noch sehr kurze Zeit möglich ist.

Um das Finanzmanagement in diesen Krisenzeiten optimal zu gestalten, haben die Autoren zu diesem Zweck ein Modell entwickelt, das Finanz-Radarsystem. Es beschreibt die drei Ebenen der Steuerung – Liquidität, Erfolg und Potenzial – sowie sechs Gestaltungsfelder: Liquiditäts-, Währungs-, Working Capital, Kosten-, Break-Even- und Risikomanagement. In all diesen Bereichen wird die relevante Theorie beschrieben und anhand von zahlreichen Praxisbeispielen hervorragend illustriert. Das macht es für den praktischen Einsatz im Unternehmen wertvoll.

Prof. Dr. Wilfried Lux
Leiter Kompetenzzentrum Finanzmanagement und Controlling,
IFU Institut für Unternehmensführung, Ostschweizer Fachhochschulen

2. Finanzielles Krisenmanagement: Stellhebel und Einflussfaktoren

Veränderungen können sich schnell gravierend auf Gewinn und Liquidität vieler Unternehmen auswirken. Dies hat das Coronavirus eindrücklich gezeigt. Innert kürzester Zeit wurden Aufträge und Auftragsbestände auf null zurückgefahren, zahlreiche Existenzen damit direkt infrage gestellt.

Märkte, Kunden und Wettbewerb haben und werden sich immer wieder verändern, die klassische Globalisierung wurde durch das Coronavirus infrage gestellt, Lieferketten mussten neu aufgebaut oder angepasst werden, und neue Wege der Sanierung werden geprüft. Digitale Geschäftsmodelle erhielten zusätzlichen Aufschwung.

Das Ereignis zeigte: Wichtige strategische Überlegungen in den Unternehmen gilt es immer wieder anzustossen, Geschäftsmodelle neu aufzusetzen; oft haben diese jedoch ihre Wirkung erst nach Monaten. Unternehmen, die bisher den Weg der digitalen Transformation noch nicht eingeschlagen haben, standen vielfach vor erheblichen Problemen.

Strategische Massnahmen haben eine Langfristwirkung, doch in solchen Situationen sind auch kurzfristige Massnahmen zentral, um die nächsten Wochen und Monate zu überleben. Es gilt Liquiditätsengpässe schnell aufzuzeigen und Lösungen zu finden.

Dabei dreht es sich primär um finanzwirtschaftliche Massnahmen. Beim Coronavirus haben Beispiele gezeigt, dass die Unternehmen von der finanzwirtschaftlichen Seite nicht gut gerüstet sind für die Krise. Vielen Unternehmen drohte ein finanzieller Kollaps, und es wurde mit der grössten Pleitewelle der letzten 70 Jahre gerechnet.

Das vorliegende Business Dossier zeigt auf, welche Elemente im finanziellen Krisenmanagement zentral sind, wie die individuelle Situation eingeschätzt werden kann und welche Stellhebel und Einflussfaktoren es gibt.

2.1 Die drei Ebenen der Steuerung

Die Unternehmenssteuerung muss auf drei Ebenen (vgl. Abbildung 1) wirken:

- Auf der strategischen Ebene geht es um das Geschäftsmodell, die strategische Rolle des Unternehmens und den Aufbau von neuen Erfolgspotenzialen.
- Auf der Erfolgsebene muss gezeigt werden, ob die strategische Ausrichtung auch zu den erwarteten Ergebnissen und Renditen führt, um zu erkennen, wie das Produktportfolio zu gestalten ist.
- Auf der Liquiditätsebene muss gezeigt werden, ob und wie das Unternehmen zu finanzieren ist, welcher Cashflow erwirtschaftet wird und wie die Liquiditätssituation sich darstellt.

Diese drei Ebenen müssen aber integriert betrachtet werden.

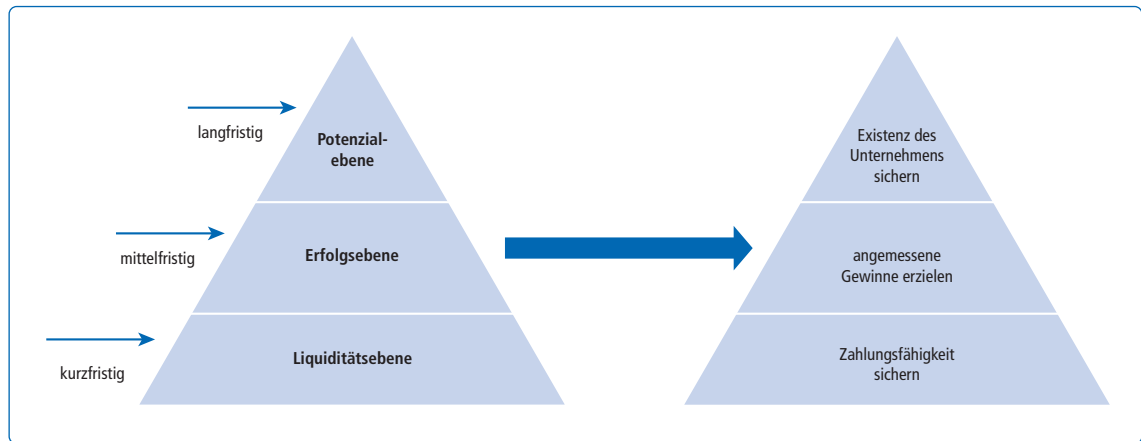


Abbildung 1: Drei Hauptebenen der integrierten Unternehmenssteuerung

Auf jeder Ebene der Steuerung müssen durch Ziele, Kennzahlen und Massnahmen die Planung und die Umsetzung erfolgen.

2.2 Integrierte Planung

Die Planung muss Beziehungszusammenhänge aufweisen und sicherstellen, dass die GuV-Planung mit der Bilanzplanung und der Finanzplanung vernetzt ist.

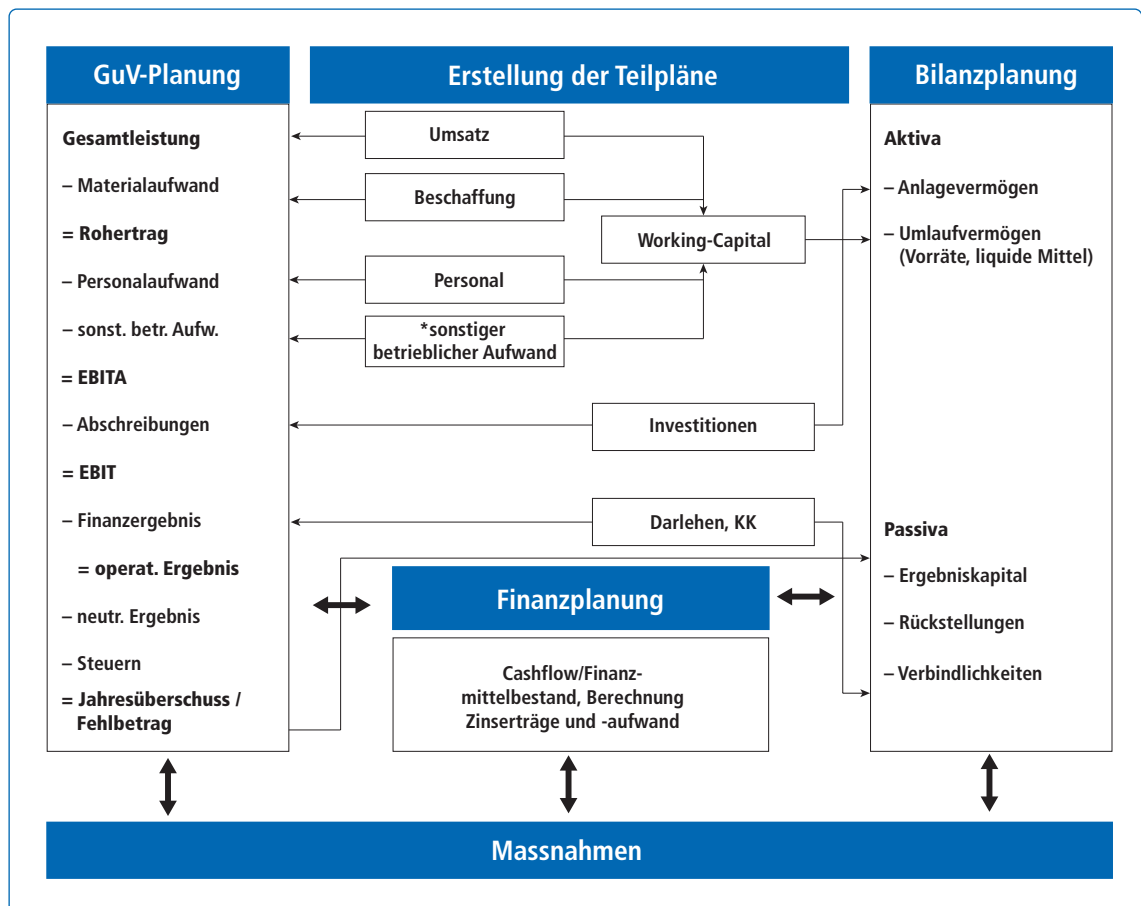


Abbildung 2: Vernetzung der verschiedenen Elemente für ein finanzielles Krisenmanagement

Die Parole «Cash is King» steht im Fokus des Finanzmanagements in Krisenzeiten.