

Covid-19: Ergebnissicherung in Zeiten konjunktureller Unruhe

Zusammenfassung des Aufsatzes „Ergebnissicherung in konjunkturell unruhigen Zeiten“ von Lubos (DBI330057) auf S. 681

Die wirtschaftlichen Schäden durch die Corona-Krise sind heute schon immens. Wie Unternehmen bei konjunkturbedingten Ergebnisrisiken gegensteuern können und müssen.

Die Covid-19-Pandemie offenbart die Verwundbarkeit von Unternehmen: Ganze Branchen kämpfen von heute auf morgen mit Absatzeinbrüchen, rückläufigen Umsätzen und Produktionskapazitäten und/oder müssen Leerkosten wegen absatzbedingter Unterauslastung der Produktion verkraften. Diese Entwicklung macht Initiativen zur Ergebnissicherung unumgänglich. Jedoch sind selbst in der aktuellen Krise nicht alle Unternehmen gleichermaßen betroffen und müssen entsprechend auf unterschiedliche Art und Weise gegensteuern. Der Beitrag will helfen, den Gefährdungsgrad des eigenen Unternehmens richtig einzuschätzen und in der Krise die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Systematisches Gegensteuern

Gerade wenn es – wie in der aktuellen Krise – zu plötzlichen Ereignissen mit raschen Auswirkungen auf das Ergebnis kommt, unterlaufen Managern oft zwei typische Fehler: Entweder handeln sie hektisch und initiieren zugunsten der Schnelligkeit wenig durchdachte Maßnahmen, oder sie stecken den Kopf in den Sand, in der Hoffnung, dass sich die Probleme von selbst lösen. Beide Vorgehensweisen sind risikobehaftet, auch wenn die ihnen zugrunde liegenden Annahmen nicht gänzlich falsch sind: Krisen erfordern oft ein beherztes Handeln und natürlich geht auch jede Krise irgendwann vorüber. Fraglich ist nur, wie Unternehmen die aktuelle Situation am besten meistern. Die Erfahrung lehrt, dass ein systematisches Vorgehen dem ungesteuertem Aktionismus stets überlegen ist.

Wichtig ist zunächst, die Mechanismen des Abschwungs transparent zu machen und den Gefährdungsgrad des eigenen Unternehmens zu analysieren. Ein High-Performer kann in der Krise anders reagieren als ein Grenzanbieter. Strukturell bedrohte Unternehmen, bei denen sich gerade die Spielregeln durch neue Wettbewerber, Technologien oder Produkte ändern – etwa in der Automobilindustrie – haben die größten Probleme. Bei ihnen wirkt der Abschwung wie ein Brandbeschleuniger. Strukturelle Mängel, die zuvor durch ein konjunkturell hohes Absatzniveau überdeckt wurden, treten nun noch deutlicher als bei Grenzanbietern zu Tage und verursachen teils schwere Verluste. Diese Unternehmen stehen vor der Frage, ob eine rein kostenorientierte Restrukturierung genügt oder ob es nicht einer grundsätzlichen strategischen Neuausrichtung des gesamten Geschäftsmodells bedarf.

Bei der Wahl des richtigen Mittels zur Ergebnissicherung entscheiden neben der Ausgangslage und dem Faktor Zeit also auch die Härte und Intensität der Maßnahmen. Wesentlich ist zudem die Messbarkeit der Wirkung. Die vielleicht entscheidende Messgröße für die Fortschritte bei einer Ergebnissicherung ist dabei die Entwicklung des Break-Even.

FAZIT

- Nur wer weiß, wo das eigene Unternehmen wirtschaftlich steht, kann gezielt ergebnissichernde Maßnahmen definieren und entsprechend der eigenen Performance-Kategorie richtig dimensionierte Maßnahmen einleiten.
- Wichtig ist einerseits die Antwort auf die Frage, wie schnell eine Maßnahme greifen muss, andererseits welcher Härtegrad und welche Intensität in Abhängigkeit von der eigenen wirtschaftlichen Substanz erforderlich sind.
- Ziel und Messgröße muss es dabei sein, den Break-Even des Unternehmens so zu beeinflussen, dass er dem konjunkturell bedingten Absatzrückgang trotzen kann.

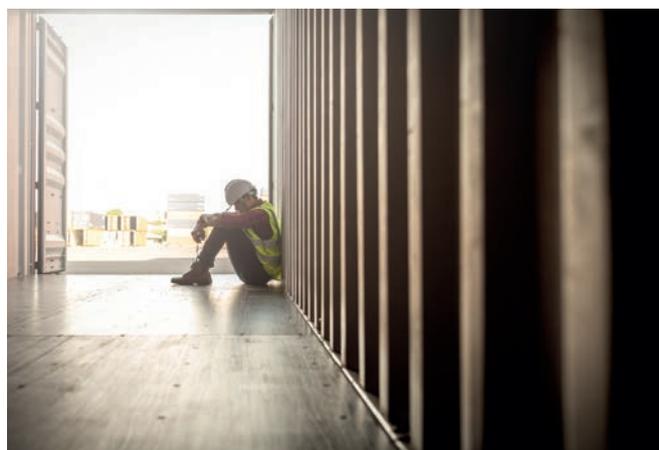


Foto: istockphoto/interstid