„Unternehmen müssen beginnen, ihr Leistungsportfolio, ihre Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und zu optimieren. Geschäftsführer und CEOs, die glauben, es wäre mit einer Personalreduktion getan, ignorieren versteckte Effizienzpotenziale und Budgetpuffer."

Mag. Thomas Sima

Trübe Aussichten

… oder neue Perspektiven. *Wenn CFOs und Finanzexperten über Krise, Risiko und 2010 sprechen.*

Auf Einladung von Horváth und Partners und Confare trafen sich am 20. Oktober Finanzverantwortliche, Banker und Dienstleister am Wiener Kahlenberg zur 4. Performance Management Konferenz, um sich über die wirtschaftliche Zukunft und die Möglichkeiten, mit der Krise umzugehen, auszutauschen. Ging es die letzten Jahre bei solchen Treffen eher darum, wie man verdientes Geld noch mehr für sich arbeiten lassen kann, so gibt die wirtschaftliche Realität diesmal ganz andere Themen vor: Risikomanagement, Liquidität, Finanzierung. Und vor allem: Wie geht man mit Umsatzeinbrüchen und unsicheren Märkten um? Ein kalter Herbstmorgen am Kahlenberg. Nebel trübt die sonst so beeindruckende Aussicht von der Panorama-Plattform. Im Konferenzraum beginnt eine Podiumsdiskussion, die eines der Kernthemen des Tages behandelt: Unternehmensfinanzierung. Auf dem Podium sitzen DDr. Manfred Adlmanseder, CFO der SML Maschinengesellschaft, Mag. Günther Fischer, Geschäftsführer der UniCredit Leasing (Austria) GmbH, Wien, Mag. Martin Hammerschmid, Principal, Horváth & Partners Management Consultants, Snezana Jovic, Geschäftsführende Gesellschafterin, GELD-Magazin, Wien und Dr. Georg Starzer, Vorstand der RLB-Oberösterreich. Das Thema hat es in sich. Die Industrie beklagt nicht umsonst die Zurückhaltung der Banken bei Finanzierung. Die in den letzten Jahren präferierten Instrumente der Finanzmarktfinanzierung stehen nicht mehr zur Verfügung und die Risikoprofile der Unternehmen haben sich zu deren Ungunsten entwickelt. Trotzdem präsentieren sich die Teilnehmer des Podiums in harmonischer Eintracht. Partnerschaft – das scheint die einzige Lösung eines von Notwendigkeiten getriebenen Dilemmas zu sein. Es geht weg von der Kostenoptimierung bei Finanzierungen. Der Preis einer Finanzierung ist sowieso Nebensache. Hauptsache, man bekommt überhaupt Geld. „Das Hausbankensystem, das vor der Krise vernachlässigt wurde, gewinnt wieder an Bedeutung", meint Dr. Starzer, Vorstand der RLB-Oberösterreich. Martin Hammerschmid von Horváth & Partners sieht in der Krise auch eine Chance für die Banken. „Dem Kundenwunsch nach gesamtheitlicher Betreuung wird wieder verstärkt nachgekommen. Auch die eigenen Kosten und Produkte werden einer genaueren Analyse unterzogen", so der Bankenexperte.

In den nächsten Vorträgen auf der Performance Management Konferenz ging es um das, was Unternehmen tun können, um die Krise zu bewältigen. Mag. Thomas Sima, Geschäftsführer von Horváth & Partners in Wien, stellte konkrete Maßnahmen und Tools zur Kostensenkung und Performancesteigerung vor. „Unternehmen müssen beginnen, ihr Leistungsportfolio, ihre Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und zu optimieren. Geschäftsführer und CEOs, die glauben, es wäre mit einer Personalreduktion getan, ignorieren versteckte Effizienzpotenziale und Budgetpuffer", so Sima. Für Unternehmen, die aber bereits voll in der Krise stecken, gibt es laut Sanierungsexperten DDr. Stefan Hohberger fünf ganz wichtige Maßnahmen:

- STABILITÄT IN DIE UMSÄTZE BEKOMMEN
- COST CUTTING, ABER NACHHALTIG
- INVESTITIONSSTOPP – LIQUIDITÄT VOR RENTABILITÄT
- FINANZIERUNG SICHERSTELLEN
- STRATEGISCHE SANIERUNGSPLANUNG

Diskutanten (v.l.n.r.) Dr. Georg Starzer (RLB OÖ), Snezana Jovic (GELD-Magazin), Alexander Ghezzo (Confare), Mag. Günther Fischer (UniCredit Leasing), Mag. Martin Hammerschmid (Horváth & Partners), DDr. Manfred Adlmanseder (SMI Maschinengesellschaft)

Die Krise als Chance – das kann vor allem dann verwirklicht werden, wenn man kritisch hinterfragt: „Wie gut ist die Corporate Performance wirklich?“ So können Schwachstellen gefunden werden. In den „fetten Jahren“ hat niemand gefragt: „Wo haben wir Umsatz auf der Straße liegen gelassen? Wo hätten wir noch besser performen können?“ Strukturelle Schwächen rächen sich. Die Automobilindustrie zum Beispiel hätte längst Kapazitätsanpassungen vornehmen müssen.

SPEZIALISIERUNG AUF INNOVATIVE PRODUKTE

Die erste Podiumsdiskussion am Nachmittag der Konferenz soll positive Stimmung wecken: „Innovative Wege – Wie Unternehmen auf die Krise reagierten.“ Es diskutieren Mag. Dr. Winfried Braumann, Aufsichtsrat der SPOT AG, Mag. Robert F. Holzer, CEO, Semmelrock International GmbH und Sven-Roger von Schilling, CFO der Leybold Optics. Doch überzogene Erwartungen werden immer enttäuscht. Es konnten keine Patentrezepte preisgegeben werden, die die Krise vergessen machen. Und dennoch: Es zeigt sich, dass Spezialisierung auf innovative Produkte viel bringt. Robert Holzer kommt aus der Baustoffindustrie – eine Branche, die die Krise hautnah mitbekommt. Seine Antwort auf die Krise ist: Intelligenz im Produkt. Und das eröffnet ihm neue Märkte und Perspektiven. Auch Winfried Braumann sieht Chancen durch Dienstleistungsorientierung und Spezialisierung. Ein in der Krise essenzielles Thema ist Risikomanagement. Auf der Performance Management Konferenz referierte Mag. Sabine Wenko, Corporate Risk Manager beim Verbund, wie ein internationales Energieversorgungsunternehmen qualitative Aspekte mit einbezieht. Ihre Kernaussage: „Quantifizieren Sie die Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter.“ Später am Nachmittag präsentierte Dr. Stefan Bergsmann, Geschäftsführer von Horváth & Partners, die aktuelle Situation in den CEE-Märkten. „Der richtige Manager zur richtigen Zeit ist eines der ausschlaggebenden Kriterien für Erfolg in Zentral- und Osteuropa“, sagte Bergsmann. Nach der Öffnung der Märkte war Pioniergeist gefragt, in der Wachstumsphase waren es dann Salespower, Schnelligkeit und Eroberungsgeist. Heute führen in vielen weiterentwickelten Ländern, wie Tschechien, vor allem Performance-Manager mit Zahlenaffinität, Ergebnisdenken und Genauigkeit zum Ziel, betonte Bergsmann.

2010 WIRD EIN HARTES JAHR

Zum Abschluss der Konferenz gab es noch eine hochkarätige Podiumsdiskussion mit DI Christian Daxböck, Principal bei Horváth & Partners Management Consultants, Dr. Alexander Scheuch, Geschäftsführer und Verlagsleiter des Fokus Home & Business, Dr. Franz Semmernegg, CFO, Kapsch BusinessCom AG und KR Hans Roth, Vorstandsvorsitzender der Saubermacher AG. Das Thema: „Worst Case“ vs. „Halb so schlimm!“ – Wie hart wird 2010 für die Wirtschaft? Und so trübe das Panorama an diesem Tag auf dem Kahlenberg war, so gedämpft sind auch die Erwartungen für das kommende Wirtschaftsjahr. Niemand erwartet, dass die Krise tatsächlich ausgestanden ist. „W-Bewegungen“ nannte es Günther Fischer von der UniCredit Leasing. Die Arbeitslosigkeit ist jetzt schon wieder auf einen Rekordwert geklettert, und da ist keine Trendumkehr zu erwarten. Investitionen werden weiter hinausgezögert und Liquidität sowie Finanzierung bleiben auch 2010 schwierige Themen. Aber die Krise scheint in einigen Unternehmen auch ein positives Bekenntnis zu Fairness und Verantwortung wachgerufen zu haben. Vor allem die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern wird besonders hoch gehalten. Personalabbau ist zwar teilweise unvermeidlich, wird jedoch niemals leichtfertig vorgenommen. Schwierig ist es jedoch für die wachstumsverwöhnten Branchen. Hans Roth – vielfach ausgezeichneter Unternehmer – fasst es so zusammen: „An Wachstum ist gerade nicht zu denken. Die nahe Zukunft wird uns zeigen, ob das Credo ‚Wer nicht wächst, stirbt‘ noch anwendbar bleibt.“ Der Konferenztag neigt sich dem Ende zu. Gerade jetzt zeigt sich die Sonne das erste Mal an diesem Tag – ob als positives Omen für das nächste Wirtschaftsjahr oder als Trost für die CFOs, die in ihre Unternehmen zurückkehren und sich weiter der Krise stellen müssen, sei dahingestellt.

FAZIT: PROZESSE OPTIMIEREN

Das Resümee der 4. Performance Management Konferenz: Wer seine Prozesse schon vor der Krise gut im Griff gehabt hat, der hat gute Chancen, nach der Krise eine starke Marktposition einzunehmen. Wer aber damit zufrieden war, glückliche Gewinne zu machen und Strukturprobleme vor sich her geschoben hat, der steht vor existenziellen Problemen und muss sofort handeln, sonst ist es zu spät.