

Unternehmensberater Mag. Andreas Zederbauer

Wie wird 2012? „Sicher ist nur, dass es unsicher wird“

Unternehmensberater und Finanzierungsexperte Mag. Andreas Zederbauer spricht im KFZ Wirtschafts-Interview über einen „Krisenplan, den jedes Unternehmen braucht“, über „Nachhaltigkeit“ als wesentlichen Faktor jeder Planung und über Optimismus, den wir uns in jedem Fall behalten müssen.

KFZ Wirtschaft: Herr Mag. Zederbauer, lassen Sie mich unser Interview mit einer sehr offenen Frage beginnen. Eine Frage, die tatsächlich jeden beschäftigt: Wie wird 2012? Worauf müssen wir uns einstellen?

Andreas Zederbauer: Das ist die Frage aller Fragen. Sicher ist nur, dass es unsicher wird. Diese Unsicherheit basiert vor allem darauf, dass Eckpfeiler, Orientierungspunkte, auf die wir unser kaufmännisches Denken stützen, wegbrechen.

Sie sprechen von den globalen Unsicherheiten?

Ja, es drohen etwa große Volkswirtschaften wie Italien insolvent zu werden, da sprechen wir nicht von irgendwelchen Bananenrepubliken. Die Volatilität von Aktienkursen führt dazu, dass es zu extremen Schwankungen - im positiven und negativen Sinn - an einem Tag kommen kann. Da geht es zum Teil um Milliarden von Dollars, die abgeschrieben werden müssen. Dazu kommt generell der so genannte Währungskrieg, also das Verhältnis der Währungen zueinander: Euro, Dollar, Schweizer Franken oder der chinesische Renminbi. Wenn z.B. auf einmal der Euro um zwei Prozent fällt, verschieben sich Milliarden.

Nationale Unsicherheiten wie Finanzierbarkeit des Gesundheitssystems oder des Pensionssystems kommen hier vermutlich auch dazu.

Natürlich. Und beispielsweise auch die drastischen Veränderungen in der Energiewirtschaft. Die Summe all dieser Faktoren ist rational nicht mehr fassbar.

Können Sie trotz all dieser Unwägbarkeiten sagen, was 2012 auf uns zukommt?

Exakte Prognosen sind unseriös. Im Grunde geht es darum, dass man mit optimistischer

Einstellung an die Herausforderungen herangeht. Vielleicht haben wir Glück und es geht alles ähnlich weiter wie bisher. Wir sollten aber auch etwaige Krisenszenarien in unsere Planungen miteinkalkulieren.

Was also tun, wenn Bezugspunkte wegfallen?

Stichwort „Resilienz“: Dies ist ein Begriff aus der Materialwirtschaft. Wenn man eine leere PET-Flasche zusammendrückt, dann springt sie unmittelbar nach diesem Vorgang wieder in den Ursprungszustand zurück. Diese Eigenschaft nennt man Resilienz. In der Wirtschaftswelt können wir uns heute auf fast nichts mehr verlassen, und es stellt sich die Frage: Wie resilient sind wir? Wie groß ist unsere Widerstandsfähigkeit? Wie gut sind wir auf Krisen vorbereitet? Wie resilient ist ein Betrieb? Wie

Rechnen wir mit dem Besten und bereiten wir uns auf das Schlimmste vor.

Andreas Zederbauer

lange habe ich Eigenmittel, um etwaige Verluste zu finanzieren. Je mehr Eigenkapital ich habe, desto mehr werde ich aushalten.

Was kann nun der einzelne Betrieb tun, um sich auf Unwägbarkeiten vorzubereiten?

Es ist wie wenn ich als geübter Schifahrer in einen Lawinengang reinfahren will. Wenn ich gescheit bin, bereite ich mich vernünftig darauf vor, besorge mir ein Lawinenserpel, engagiere mir vielleicht einen guten Schilehrer, achte auf die optimale Ausrüstung und auf meine Kondition. Genau so ist es in der Wirtschaft. Es geht darum, Krisenszenarien zu erdenken. Was könnte passieren? Maßnahmen zu planen,



Unternehmensberater Andreas Zederbauer bietet Unternehmen einen Maßanzug für prekäre Veränderungen, einen Krisenplan.

wenn X passiert, dann setze ich dem Y entgegen.

Besteht nicht die Gefahr, wenn ich von Krisenszenarien spreche und mich gezielt vorbereite, dass ich für Unsicherheit im Betrieb Sorge?

Ganz im Gegenteil. Denken Sie etwa an Brandschutzvorkehrungen in einem Betrieb. Jeder Mitarbeiter weiß, was im Ernstfall zu tun ist und dass Vorkehrungen von Seiten der Firma getroffen wurden. Die Mitarbeiter fühlen sich sicherer, wenn ein Notfallplan vorliegt. Wenn jeder weiß, dass

es für Stress und Chaos in der Krise einen Notfallplan gibt. Die Prophylaxe ist notwendigerweise Teil eines Strategieentwicklungsprozesses. Würde man Krisenszenarien totsichweigen, wäre das Problem größer, zumal die Krise ohnedies in jeder Kaffeepause ein Thema ist. Das heißt, es besteht auch nicht die Gefahr, dass man schlafende Hunde weckt. Und indem man etwas zum Thema macht, wird Energie kanalisiert. Und der Mitarbeiter sagt: „Wir sind in einer Firma, in der vorgesorgt wird.“

Wie können wir uns trotz allem die Zuversicht bewahren?

Die Frage, wie wird 2012, ist ja nicht nur gottgegeben. Es kommt ja letztlich zu einem Gutteil auf uns selbst an: Wie budgetiere ich vernünftig etc. Wesentlich ist, dass wir uns unseren Optimismus behalten, positiv planen, vorbereitet sind und dennoch gleichzeitig mit unvorhersehbaren Szenarien rechnen. Grundsätzlich gilt aber, denke ich: Wir Menschen werden

immer in der Lage sein die Probleme zu lösen, die wir verursachen.

Was bedeutet das genau für das operative Geschäft?

Hier gilt das Going-Concern-Prinzip oder der Grundsatz der Unternehmensfortführung, ein Begriff aus dem Rechnungswesen. Das heißt, dass bei der Rechnungslegung von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen ist, also weder die Absicht noch die Notwendigkeit besteht, die Unternehmung zu beenden. Wenn ich also ein gutes Jahr gehabt habe, soll ich also prinzipiell davon ausgehen, dass es so weitergeht, ein Unfall aber jederzeit passieren kann. Und dafür brauche ich einen Plan.

Worauf können wir uns überhaupt noch verlassen?

In einer immer komplizierter und komplexer werdenden Außenwelt muss man sich auf Parameter der Innenwelt verlassen können. Etwa auf die eigene Kompetenz, auf die Familie, auf Freunde.

Inwiefern wird ein so genannter Krisenplan ihrer Meinung nach relevant?

Für jede Bank, für jeden Wirtschaftsprüfer, für alle, die das Risiko eines Betriebes beurteilen, wird ein Krisenplan bedeutend sein. Und es wird für die Bonität Relevanz haben. Betriebe werden bessere Kreditkonditionen haben, wenn sie einen Krisenplan in petto haben.

Stichwort „Nachhaltigkeit“: Besteht nicht zurzeit generell die Gefahr, dass es nur um den schnellen Erfolg geht? Politiker denken

kurzfristig, de facto bis zur nächsten Wahl, Manager brauchen schnelle Erfolge.

Ja, es geht darum, den Horizont zu erweitern von der Kurzfristigkeit des Tagesgeschäfts aufs große Ganze zu blicken. Strategieentwicklung ist etwas Langfristiges. Alle Marktteilnehmer agieren kurzfristig, und umso unsicherer wird ein System.

Was kann man dagegen tun? Appelle werden wohl nicht helfen.

Es gilt der Grundsatz „Man bekommt das, was man bestellt.“ Wenn ein Bonifikationssystem für Manager auf Quartalsergebnissen basiert, dann werde ich keine langfristigen Strategien kriegen. Variable Gehaltsbestandteile müssen sich auf längerfristige Zeiträume beziehen.

Hat die Politik Ihrer Meinung nach eine Strategie?

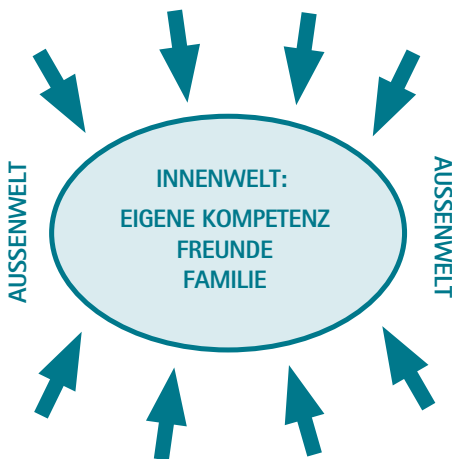
Im Grunde hat jeder Unternehmer eine Strategie und weiß, wohin er mittel- und langfristig will. Zu Strategien gehören auch Notfallszenarien. Die Republik Österreich hat keine Strategie, denke ich. Wo will das Land in fünf oder zehn Jahren stehen - dafür gibt's meines Erachtens keinen konkreten Plan. Es gibt zumeist nur hektische Re-Aktionen. Genau das, was man vermeiden sollte.

Was bieten Sie als Unternehmensberater Kfz-Unternehmen nun im Detail an?

Workshop 1 ist die gemeinsame Entwicklung eines Krisenszenarios mit dem Managementteam. Workshop 2 sind die daraus abgeleiteten Maßnahmen. Workshop 3 besteht aus Präsentationen und der Umsetzung in die Praxis.

Sie sind also im Allgemeinen zuversichtlich was 2012 betrifft?

Ja, es ist wesentlich, dass wir optimistisch und vernünftig an Herausforderungen herangehen. Rechnen wir mit dem Besten und bereiten wir uns auf das Schlimmste vor.



Andreas Zederbauer im Gespräch mit KFZ Wirtschaft-Chefredakteur Wolfgang Bauer.

Kontakt

ZA_Partner
 Mag. Andreas Zederbauer
 M 0664 / 611 6100
 office@zafs.at
 www.zafs.at