

04

13

23

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Finanz-Fitness für den Mittelstand

von Florian Ebert, Aschaffenburg

Das Unternehmensumfeld wird aufgrund des steigenden **Wettbewerbsdrucks durch die Globalisierung** sowie den **technologischen Wandel** immer komplexer und dynamischer. Viele Führungsmodelle, welche den Fokus auf einen Erfolgsfaktor legen, können in einem solchen Umfeld die Nachhaltigkeit nicht mehr sicherstellen. Verbessert sich das Unternehmen in einem Bereich, ist die Verschlechterung in einem anderen aufgrund der Unschärferelation häufig die Konsequenz.

Viele – größere – Unternehmen haben die Schwächen der eindimensionalen Steuerung erkannt und in langwierigen Projekten eine (Abwandlung der) Balanced Scorecard eingeführt. Für die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen wäre ein Balanced-Scorecard-Projekt – trotz der ganzheitlichen Zielsetzung und Notwendigkeit – kein Beitrag zur Nachhaltigkeit. Vielmehr verursachen die immensen internen, aber auch externen Ressourcen einen so hohen Aufwand, dass er nur selten von KMU gestemmt werden kann. Einen Einstieg in eine ganzheitliche Unternehmensführung für KMU

bietet die von Prof. Dr. Knoblauch entwickelte TEMP Methode.

TEMP steht dabei für die vier Erfolgsfaktoren *Teamchef* (Optimierung der Unternehmensführung), *Erwartungen des Kunden* (Stärkung der Kundenbindung und Neukundengewinnung), *Mitarbeiter* (Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern) und *Prozesse* (Erhöhung der Effizienz). Diese Erfolgsfaktoren umfassen alle wichtigen Punkte, welche den Erfolg eines Unternehmens bestimmen.

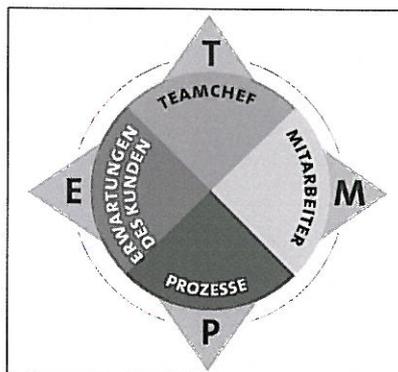


Abb. 1: Die TEMP-Methode

Die TEMP-Methode leistet dabei zweierlei:

- ➔ Ausgehend von einem Selbsttest werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens analysiert.
- ➔ Weiterhin zeigt sie, wie die Schwächen überwunden werden können und sich das Unternehmen Stück für Stück verbessern kann.

Um Hinweise auf das konkrete Handeln zu erhalten, werden die einzelnen Erfolgsfaktoren in jeweils sieben Handlungsfelder untergliedert. Diese Handlungsfelder stellen konkrete Aktionsbereiche dar, in denen ein Unternehmen Stück für Stück entwickelt werden kann. Wie beim Schulnotensystem können die Noten 1-6 für die Fitness des Unternehmens vergeben werden. In einem strukturierten Prozess wird in der Folge ermittelt, in welchen Bereichen der größte Hebel für die künftige Unternehmensentwicklung liegt. Diese werden mit konkreten Zielen und Maßnahmen versehen, um das Unternehmen zu verbessern. Dadurch wird vermieden, dass wertvolle Kraft auf Nebenkriegsschauplätzen verloren geht. Mit der sukzessi-

ven Verbesserung in den vier Erfolgsfaktoren gelingt es Unternehmen, ihre „Unternehmensfitness“ zu steigern.

Der Begriff Fitness wird gemäß der landläufigen Definition als Gesundheit und Wohlbefinden beschrieben. Ein Unternehmen als Organismus ist demnach nur gesund, wenn alle Bereiche gesund sind. Das ursprüngliche Wortverständnis von **Fitness** hat jedoch nur marginal etwas mit Gesundheit zu tun. Die Popularität des Begriffes verdankt die Fitness der Darwinschen Evolutionstheorie, nach der nur solche Spezies im Kampf um knappe Ressourcen überleben, welche sich am besten dem natürlichen Umfeld anpassen (engl. „to fit“). Diese Definition von Fitness passt für ein Unternehmensumfeld besser, da sich jedes **Unternehmen im Wettbewerb um knappe Ressourcen** wie Kunden, Mitarbeiter und Kapital befindet. Um die Überlebensfähigkeit sicherzustellen, bedarf es also sowohl proaktiven als auch reaktiven Strategien, damit sich das Unternehmen dem sich ändernden Umfeld in den verschiedenen Märkten stets anpasst.

Für die **Überlebensfähigkeit eines Unternehmens** sind nach deutschem Recht zwei Punkte zu erfüllen: es muss Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung vermieden werden. Gelingt es einem Unternehmen nicht, seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit fristgerecht nachzukommen, ist die Anmeldung der Insolvenz die häufig nicht zu vermeidende Konsequenz. Dass Unternehmen mit hohen Verlusten irgendwann in Zahlungsschwierigkeiten gelangen, wenn die Verluste nicht mit frischem (nachrangigen) Kapital finanziert werden, folgt der betriebswirtschaftlichen Logik.

Dass jedoch auch profitable Unternehmen, welche nie Verluste machten, vom Markt verschwinden, kann häufig nur schwer verstanden werden. Dieses Schicksal erleiden Unternehmen, welchen es bspw. nicht gelingt, den Anstieg des Umlaufvermögens durch starkes Umsatzwachstum mitzufinanzieren, so dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht mehr bedient werden können.

Dieser Tatsache wird bei der „ganzheitlichen“ TEMP Methode nur unzureichend Rechnung getragen. Aufgrund der gut strukturierten

Methodik sowie dem nachvollziehbaren Prozess zur Unternehmensentwicklung wurde die TEMP Methode erweitert um den Bereich Finanzen. Hierzu wurden sieben Handlungsfelder definiert, welche den Finanzbereich in Gänze abbilden. Im Anschluss wurden gemäß der TEMP Systematik für jedes Handlungsfeld Bewertungsrichtlinien für Note 1-6 festgelegt. Dabei galt es, die ursprünglichen Prämissen der TEMP Methode in das Modell zu integrieren:

- Da es sich um Veränderungen von Gewohnheiten handelt, welche langfristig trainiert werden müssen, sollte sich ein Unternehmen im Durchschnitt nicht um mehr als eine halbe Note pro Jahr verbessern können.
- Eine Verbesserung von Note 5 auf Note 4 bzw. von Note 3 auf Note 2 ist aufgrund des Wechsels der Fitnesszone erheblich schwieriger als bspw. eine Verbesserung von Note 4 auf Note 3.

im betrieblichen Rechnungswesen abgebildet. Diese werden von Banken und Kapitalgebern herangezogen, um die Frage zu beantworten, ob ein Unternehmen seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann.

Da der Rückzahlungszeitpunkt dieser Verbindlichkeiten in der Zukunft liegt, ist der erste Schritt für die Steigerung der finanziellen Fitness die Erstellung einer integrierten Finanzplanung. Nur darin wird deutlich, ob durch die eingeschlagene Unternehmensstrategie auch in Zukunft ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Der überwiegende Teil mittelständischer Unternehmen kann nur GuV-Planungen vorlegen, **Bilanz- oder Liquiditätsplanungen sind hingegen selten vorhanden**. Die Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Finanzwirtschaft werden von den meisten

Autor



■ Dipl.-Betriebswirt (FH) Florian Ebert

ist Berater für strategische Unternehmens- und Finanzplanung bei der Walter Fries Unternehmensberatung, Aschaffenburg.
f.ebert@walterfries.de

Jeder Leser kann die Selbstbewertung der Finanzfitness seines Unternehmens mit dem in Abbildung 2 dargestellten Schnelltest durchführen. Im Folgenden wird die Notwendigkeit der einzelnen Handlungsfelder für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens dargestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Einschätzung über den durchschnittlichen Zustand von mittelständischen Unternehmen in jedem Handlungsfeld aus meiner Beratungserfahrung sowie die Beschreibung des Best Practices. Mit welchen Maßnahmen Sie sich innerhalb der Handlungsfelder Stück für Stück verbessern können, können Sie auf www.controllerwissen.de downloaden.

Handlungsfeld 1: Finanzen planen

Für jedes Unternehmen wird am Ende eines jeden Geschäftsjahres die Bilanz erstellt. Darin werden alle finanzwirtschaftlichen Vorgänge

Unternehmen nicht gesehen. Viele Unternehmen funktionieren nach dem Motto: „In der Vergangenheit konnten wir auch immer unseren Verbindlichkeiten nachkommen.“ Auch die (Erfolgs-)Planung ist keine Abbildung der Strategie in Zahlen, sondern meist lediglich eine Fortschreibung der Vergangenheitszahlen mit einer willkürlichen prozentuellen Steigerung.

Ausgangsbasis für eine hohe Finanzfitness ist eine **Umsatz-, Deckungsbeitrags- und Budgetplanung**, die unterjährig für mindestens drei Jahre erstellt wird. Hinzu kommt die Planung der bestehenden Darlehen und Anlagevermögensgegenstände i.V.m. den erforderlichen Ersatz- und Neuinvestitionen. Die Planung der Finanzierungskonzeption sollte erst nach der **Planung des Net Working Capitals** erfolgen, um den tatsächlichen Kapitalbedarf einschätzen zu können.

ZONE 1		ZONE 2		ZONE 3	
NOTE: 6	NOTE: 5	NOTE: 4	NOTE: 3	NOTE: 2	NOTE: 1
Handlungsfeld 1: FINANZEN PLANEN					
<input type="checkbox"/> Über die Entwicklung der künftigen Umsätze und Kosten wird nicht nachgedacht. Man geht davon aus, dass die finanziellen Verpflichtungen in der Zukunft geleistet werden können.	<input type="checkbox"/> Die Umsätze und Kosten werden sporadisch und kurzfristig geplant, wenn besondere Ereignisse wie bspw. Finanzierungsgespräche anstehen.	<input type="checkbox"/> Die Umsätze und Kosten werden regelmäßig vor Geschäftsjahresbeginn geplant. Dabei fließen die strategischen Überlegungen in die Planung ein. Die Finanzbuchhaltung wurde auf die Planungsparameter abgestimmt.	<input type="checkbox"/> Es werden im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung auch die zukünftige Investitions- und Finanzierungstätigkeit eingeplant.	<input type="checkbox"/> Es existiert ein integriertes Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanungssystem. Die Auswirkungen verschiedener Szenarien auf die Liquiditäts- und die Rentabilitätssituation können präzise prognostiziert werden und dienen als Grundlage von Entscheidungen.	<input type="checkbox"/> Ausgehend von der integrierten Finanzplanung wird auf Basis der tatsächlichen Unternehmensentwicklung regelmäßig eine rollierende Planung erstellt. Dadurch gelingt es auch unterjährig, die finanziellen Auswirkungen von Entscheidungsoptionen zeitnah zu kalkulieren.
Handlungsfeld 2: FINANZSTRATEGIE FESTLEGEN					
<input type="checkbox"/> Finanzielle Kennzahlen werden nicht ermittelt. Die Steuerung des Unternehmens hat nichts mit den Finanzen zu tun.	<input type="checkbox"/> Finanzielle Kennzahlen werden im Zuge der Bilanz und BWA ausgewiesen.	<input type="checkbox"/> Finanzielle Kennzahlen werden im Zuge der Bilanzierung und BWA ausgewiesen und interpretiert.	<input type="checkbox"/> Im Rahmen der Finanz- und Unternehmensplanung werden Zielkennzahlen definiert und laufend überwacht.	<input type="checkbox"/> Die finanziellen Kennzahlen werden über ein effektives Finanzcontrolling unterjährig gesteuert. Die ratingrelevanten Kennzahlen sind deutlich besser als die Kennzahlen der Wettbewerber.	<input type="checkbox"/> Im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensplanung werden Kennzahlen sowie Maßnahmen zur Zielerreichung definiert. Die Wirksamkeit der eingeschlagenen Maßnahmen wird zeitnah überwacht.
Handlungsfeld 3: LIQUIDITÄT STEUERN					
<input type="checkbox"/> Alle Eingangsrechnungen werden an einem willkürlichen Termin überwiesen. Die Überwachung der Zahlungseingänge erfolgt sporadisch. Längere Kontenüberziehungen sind die Regel.	<input type="checkbox"/> Die Eingangsrechnungen werden systematisch erfasst. Die Bezahlung erfolgt, wenn es der Kontostand erlaubt. Kontenüberziehungen kommen immer wieder vor.	<input type="checkbox"/> Die Auszahlungen erfolgen unter Ausnutzung von Skontomöglichkeiten, die Zahlung noch nicht fälliger Rechnungen wird geschoben. Die Einzahlungen werden regelmäßig abgeblichen mit den Offenen Posten. Forderungsausfälle bleiben weitgehend aus.	<input type="checkbox"/> Es wird ein aktives und systematisches Debitorenmanagement und Mahnwesen zur Überwachung der Einzahlungen betrieben. Kontenüberziehungen kommen nicht vor.	<input type="checkbox"/> Bei der Liquiditätssteuerung werden Darlehensrückzahlungen, Zinszahlungen, Investitionen und Steuern berücksichtigt. Forderungsausfälle kommen aufgrund entsprechender Prüfsysteme und Zahlungsverfahren nicht vor.	<input type="checkbox"/> Es existiert eine Liquiditätsplanung auf Tagesebene. Darin werden die Kontostände der einzelnen Bankverbindungen aktiv gesteuert. Kurzfristig nicht benötigte Liquidität wird als Termingeld angelegt und erwirtschaftet Zinserträge.
Handlungsfeld 4: MIT KAPITALGEBERN KOMMUNIZIEREN					
<input type="checkbox"/> Die Bilanzen und sonstige benötigte Unterlagen werden den Kapitalgebern auf Anfrage zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/> Mit den Kapitalgebern werden einmal pro Jahr Bilanzbesprechungstermine durchgeführt. Die Ratingeinstufung des Unternehmens ist nicht bekannt.	<input type="checkbox"/> Die BWAs werden ohne Aufforderung an die Kapitalgeber übersandt. Es besteht Klarheit über die eingegangenen Informationspflichten.	<input type="checkbox"/> Die Kapitalgeber werden über die unterjährige Entwicklung und aktuelle Geschehnisse in Form von regelmäßigen Lageberichten informiert. Die Ratingkriterien sind bekannt.	<input type="checkbox"/> Den Kapitalgebern werden im Zuge eines standardisierten Reportings zusätzliche Informationen wie Entwicklung der festgelegten Covenants, Soll-Ist- und Vorjahres-Vergleiche zur Verfügung gestellt.	<input type="checkbox"/> Es besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Kapitalgebern. Das Unternehmen informiert die Kapitalgeber proaktiv über die qualitative Unternehmensentwicklung.
Handlungsfeld 5: RISIKEN MANAGEN					
<input type="checkbox"/> Das Unternehmen verfügt über betriebsnotwendige Versicherungen, die z.T. gesetzlich vorgeschrieben sind. Eine Risikobetrachtung findet nicht statt.	<input type="checkbox"/> Es besteht Versicherungsschutz gegen sämtliche Schadensgefahren, welche die Existenz des Unternehmens gefährden könnten.	<input type="checkbox"/> Alle potentiellen Schadensrisiken werden systematisch erfasst. Es findet keine eingehendere Untersuchung über die unternehmerischen Risiken wie Markt- oder Geschäftsrisiko statt.	<input type="checkbox"/> Alle identifizierten Risiken werden nach festgelegten Kriterien kategorisiert. Es wird eine Einschätzung über die Eintrittswahrscheinlichkeit vorgenommen.	<input type="checkbox"/> Die Risiken werden in einem Portfolio nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe festgehalten. Für jede Risikogruppe wird eine Strategie definiert.	<input type="checkbox"/> Das Unternehmen geht bewusst und kontrolliert mit den Risiken um, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen oder weiterzuentwickeln.
Handlungsfeld 6: KOSTEN VERFOLGEN					
<input type="checkbox"/> Die Preise für Produkte/Leistungen werden ohne Kalkulation oder Kostenüberlegungen festgesetzt. Das Unternehmen steuert im Blindflug.	<input type="checkbox"/> Die Produkte bzw. Leistungen des Unternehmens werden ohne Kenntnis der direkten Kosten kalkuliert.	<input type="checkbox"/> Die Kalkulation eines Produktes oder einer Leistung erfolgt auf der Basis von internen Kosten.	<input type="checkbox"/> Die kalkulierten Preise werden nachkalkuliert und ein Soll-Ist-Abgleich erstellt. Mögliche Abweichungen werden analysiert und fließen in zukünftige Kalkulationen ein.	<input type="checkbox"/> Eine Plankostenrechnung ist eingeführt. Über den regelmäßigen Abgleich zwischen geplanter und tatsächlicher Entwicklung werden die budgetierten Kosten gesteuert.	<input type="checkbox"/> Durch die Nutzung von modernen Controllinginstrumenten besteht Transparenz über die Kostenstrukturen. Die Möglichkeiten für eine aktive Kostenbeeinflussung sind bekannt.
Handlungsfeld 7: UNTERNEHMENSWERT MAXIMIEREN					
<input type="checkbox"/> Der Wert des Unternehmens ist unbekannt. Ein Anlass für eine Unternehmensbewertung ist nicht gegeben.	<input type="checkbox"/> Es gibt eine vage Zielgröße, welcher Wert bei einem Verkauf des Unternehmens erzielt werden sollte. Ob in der Vergangenheit der Unternehmenswert gesteigert wurde, ist nicht bekannt.	<input type="checkbox"/> Der Wertbeitrag von Investitionen sowie die Wertschaffung innerhalb eines abgelaufenen Jahres sind bekannt. Auf der Grundlage der Kenntnis der Einflussfaktoren wurde ein konkreter Zielunternehmenswert definiert.	<input type="checkbox"/> Der Unternehmenswert wurde in der Vergangenheit im Zuge einer zukunftsorientierten Bewertung ermittelt. Die Maximierung des Unternehmenswertes ist Bestandteil der Unternehmensstrategie.	<input type="checkbox"/> Der aktuelle Wert des Unternehmens sowie die zu Grunde liegenden Werttreiber sind bekannt. Es findet eine aktive Steuerung innerhalb der Unternehmensstrategie statt.	<input type="checkbox"/> Der Unternehmenswert ist der wesentliche Erfolgsmaßstab der Unternehmensführung. Die Werttreiber sind die Steuerungsgrößen und Grundlage eines durchgängigen Value Controllings.

Abb. 2: Finanz-Fitness Schnelltest

Dies erfordert die Kenntnis der internen Durchlaufzeiten, um hieraus die zu erwartende Kapitalbindung im Net Working Capital ableiten zu können. Handelt es sich um ein unterjährig konstantes Geschäft, genügt hierfür die Ermittlung der entsprechenden Bilanzkennzahlen. Ist der Bilanzstichtagswert bspw. aufgrund eines niedrigeren Geschäftsvolumens zum Jahresende nicht aussagefähig, wird eine unterjährige Analyse der Entwicklung dieser Positionen im Verhältnis zum Umsatz erstellt. Kann hieraus eine mathematische Logik abgeleitet werden, wird dieser Zusammenhang für ein Planungsmodell herangezogen. Besteht kein direkter Zusammenhang, müssen individuelle Planungsparameter für jede dieser Positionen herangezogen werden. Für den Abschluss der integrierten Finanzplanung ist die Planung der Rückstellungen, der Zinsen aus neu aufgenommenen Darlehen und Auslastung der Kontokorrentlinie sowie der Ertragssteuern erforderlich.

Handlungsfeld 2: Finanzstrategie entwickeln

Die Steuerung über Finanzkennzahlen hat durch **Basel II und die Offenlegung der Ratingkriterien** bei mittelständischen Unternehmen deutlich zugenommen. Um an Finanzierungsmittel und günstige Zinskonditionen zu gelangen, ist bspw. eine ausreichende Eigenkapitalquote Pflicht.

Je nach der individuellen Finanzierungssituation eines Unternehmens spielen daher die Ratingkennzahlen für Unternehmen eine wichtige Rolle, v.a. wenn die Einhaltung von bestimmten Financial Covenants Teil der Darlehensverträge sind. Ist dies nicht der Fall, erfolgt häufig die Steuerung des Unternehmens losgelöst von finanziellen Kennzahlen, also über das „lose Bauchgefühl“ des Unternehmers. Eine objektive Analyse der Unternehmensentwicklung ist in einem solchen Fall nicht möglich. Für externe Anspruchsgruppen besteht keine Möglichkeit, die Unternehmensentwicklung zu validieren.

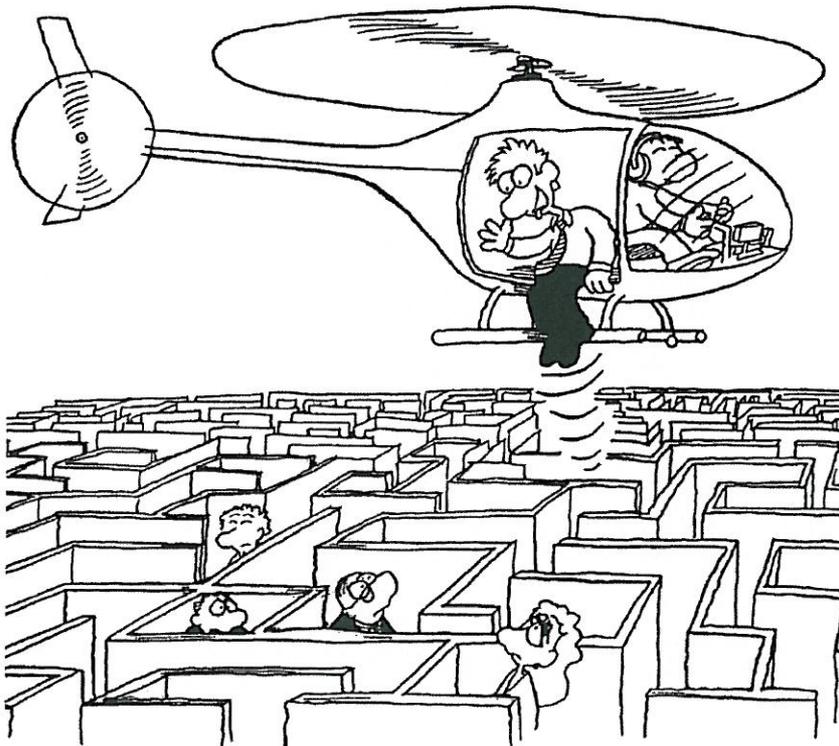
Die **Zielsetzung der Finanzstrategie** sollte es daher sein, die ratingrelevanten Kennzahlen zu optimieren, um die finanzielle Flexibilität beizubehalten und die Kapitalkosten zu redu-

zieren. Dies beinhaltet auch, bei diesen Kennzahlen besser zu sein als der Wettbewerb. Ein Problem für die finanzielle Fitness bei Ratingkennzahlen ist jedoch, dass diese über den Einsatz von Finanzierungsinstrumenten (z.B. Factoring) steuerbar sind, ohne dass sich dadurch die tatsächliche Gesundheit des Unternehmens verbessert.

Eine Steuerung des Unternehmens rein über die bankenspezifischen Kennzahlen ist daher wenig sinnvoll, zumal diese von Bank zu Bank variieren und die Bankziele von den Unternehmenszielen abweichen: diese wollen ein Unternehmen mit anderen aus derselben Branche

notwendig sind, **unternehmensindividuelle Kennzahlen und Zielgrößen** definiert werden. Diese erlauben eine validere Aussage über die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

Ziel sollte es sein, ein **individuelles Steuerungscockpit mit zwischen 5 und 10 Kennzahlen** zu konzipieren. Diese sollten den Finanzbereich derart abdecken, dass sich die Geschäftsführung auf andere Führungspunkte konzentrieren kann, solange diese Kennzahlen sich innerhalb eines definierten Toleranzbereiches bewegen. Damit können mögliche Zielabweichungen frühzeitig erkannt werden, da mehrere Kennzahlen mögliche Fehlentwicklungen



vergleichen, um eine objektive Einschätzung in Relation zum Wettbewerb sowie der Kapitaldienstfähigkeit zu treffen, unabhängig von der Finanzierung und der individuellen Steuerlast. Aus diesem Grund ist bspw. EBIT eine geeignete Kennzahl. Um die finanzielle Flexibilität aufrecht zu erhalten, muss diese Kennzahl im Auge behalten werden, als Führungsmaßstab taugt sie jedoch nicht.

Aus diesem Grund sollten neben den Ratingkennzahlen, die v.a. für eine externe Analyse

gen signalisieren. Dem Unternehmen verbleibt ausreichend Zeit, um rechtzeitig mit den entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern.

Ein Beispiel für eine solche individuelle Kennzahl liefert **Starbucks**. Die Kennzahl Umsatzwachstum erlaubte aufgrund der zahlreichen Neueröffnungen keine Aussage über die Gesundheit des Wachstums. Daher wurde die Kennzahl Umsatzwachstum pro Quadratmeter veröffentlicht, um zu untermauern, dass das Unternehmenswachstum auf soliden Füßen steht.

Handlungsfeld 3: Liquidität steuern

Für das Überleben genügt es einem Unternehmen nicht, bloß auf Jahressicht zahlungsfähig zu sein. Die Zahlungsfähigkeit muss zu jedem Zeitpunkt sichergestellt sein, weshalb ein **professionelles Liquiditätsmanagement** eingesetzt werden sollte. Daneben ergeben sich aus einem Liquiditätsmanagement weitere Optimierungspotenziale. Verschiedene Studien haben ergeben, dass durch die Einführung einer Liquiditätssteuerung und einer damit verbundenen Verbesserung der Finanzprozesse zwischen 10% und 20% des Fremdkapitalbedarfs eingespart werden können. Die damit einhergehende deutliche Zinseinsparung führt unabhängig von der Skontierung zu einer deutlichen Verbesserung der Ertragskraft.

Bei vielen mittelständischen Unternehmen besteht das Liquiditätsmanagement nur aus einem Blick auf den Kontoauszug, bevor die Überweisungen ausgeführt werden. Nicht selten besteht keine Systematik, wie die Ein- und Auszahlungen gesteuert werden. Die Konsequenz ist, dass die Kontokorrentlinien zumeist voll in Anspruch genommen bzw. hin und wieder auch überzogen werden. Dies hat z.T. erhebliche negative Auswirkungen auf die Rentabilität, aufgrund von hohen Zinszahlungen, niedrigen Skontoerträgen oder Forderungsausfällen.

Ohne eine professionelle Liquiditätssteuerung geschieht es gerade **bei (wieder) ansteigendem Umsatz**, dass ein Unternehmen in **Zahlungsschwierigkeiten** gelangt. Es ist kei-

ne Seltenheit, dass sich der Firmenkundenbetreuer der Bank meldet, um auf die Überziehung des Kontos hinzuweisen. Die Bankbeziehung ist bei vielen mittelständischen Unternehmen entsprechend angespannt.

In diesem Handlungsfeld besteht eine große Polarität zwischen dem oben beschriebenen Szenario und absoluter Professionalität. Tatsächlich arbeiten viele Unternehmen mit ausgeklügelter Software und können die frei verfügbare Liquidität präzise vorhersagen. Diese wird als Termingeld angelegt und erwirtschaftet Zinserträge. Weiterhin entwickeln fitte Unternehmen Strukturen für die Einschätzung der finanziellen Situation ihrer Kunden und können auf dieser Grundlage bei dem ersten Anzeichen einer Bonitätsverschlechterung eine Veränderung der Zahlungsbedingungen durchsetzen. Analog setzen diese Unternehmen ihre komfortable finanzielle Situation für Verhandlungen mit Lieferanten ein, um hohe Skontoabzüge zu realisieren.

Handlungsfeld 4: Mit Kapitalgebern kommunizieren

Der **regelmäßige Kontakt mit dem „Arzt“** ist für ein gesundes Unternehmen nicht zwingend erforderlich. Sollte sich jedoch eine gesundheitliche Krise einstellen, ist es ein gewichtiger Vorteil, wenn der Arzt die Besonderheiten des Organismus kennt. Nur dann kann er die richtige Infusion setzen. Daher kann eine Krise für ein Unternehmen leichter überstanden werden, wenn ein Vertrauensverhältnis zur Hausbank oder anderen Kapitalgebern besteht.

Die meisten mittelständischen Unternehmen sehen in den **Banken lediglich ein Mittel zum Zweck**. Der Aufbau einer Vertrauensbeziehung wird vernachlässigt, es werden nur die Informationen gegeben, die von der Bank explizit angefordert werden. Diese Unternehmen haben i.a.R. keine weiteren Kapitalgeber, da zu große Angst vorherrscht, unternehmerische Freiheit aufzugeben. Häufig werden sogar vertraglich vereinbarte Informationspflichten vernachlässigt.

Die Vorbehalte sind in diesen Fällen wechselseitig, auch die Kommunikation zwischen Bank und Unternehmen ist meist verbesserungswürdig. Dies ist z.T. bankintern zu verantworten. Die zahlreichen Restrukturierungen mit wechselnden Ansprechpartnern hatten einen Vertrauensverlust des Unternehmens zur Folge. Häufig werden auch die immensen Veränderungen aufgrund der rechtlichen Situation durch Basel II und den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft von den Unternehmen bloß als Schikane gesehen, da die Kommunikation von Bankseite suboptimal erfolgte. Die damit verbundene stärkere Objektivierung der Kreditvergabe wurde nicht erläutert.

Zur Erhöhung der finanziellen Fitness sollten Unternehmen eine **Vertrauensbeziehung zu den Kapitalgebern aufbauen**. Um die Unternehmensfinanzierung auf mehrere Füße zu stellen, sollten zumindest zwei Hausbankbeziehungen etabliert werden, idealerweise noch weitere Kapitalgeber mit ins Boot geholt werden, um zukünftig über entsprechende finan-

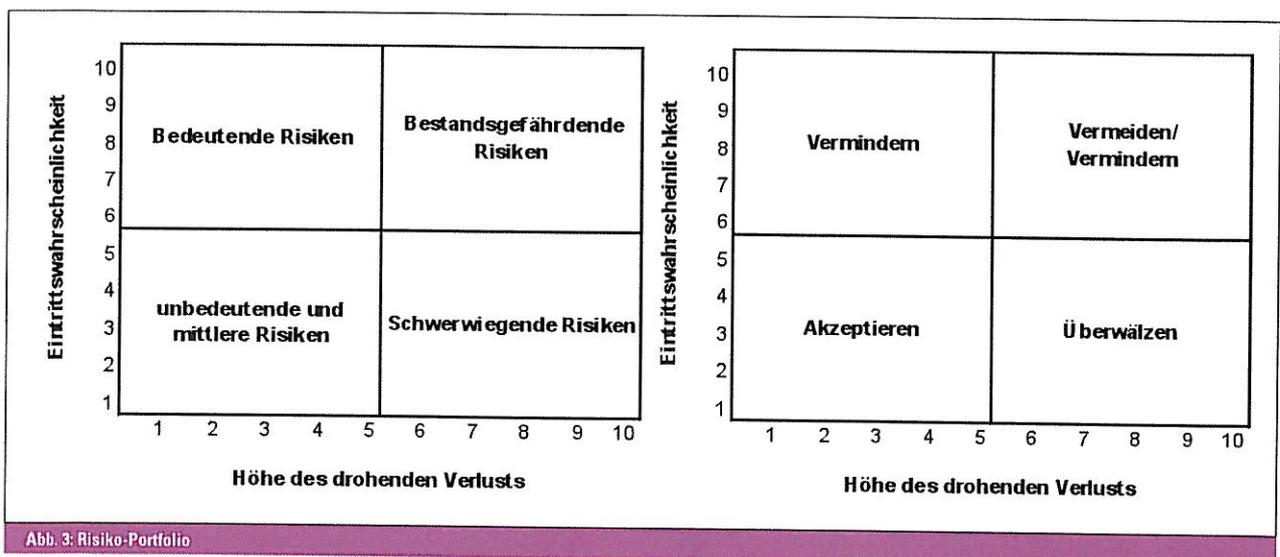


Abb. 3: Risiko-Portfolio

zielle Flexibilität zu verfügen. Ein weiterer Vorteil einer solchen Strategie ist, dass die Investitionen in das Reporting – dem integralen Bestandteil für eine ehrliche Finanzkommunikation – konstant bleiben, unabhängig von der Anzahl der Kapitalgeber. Um kein Vertrauen zu verlieren, sollte darauf verzichtet werden, eine Bank gegen die andere auszuspielen.

Besonders in schwächeren Phasen sollten die Zahlen nicht schöngefärbt werden, sondern ehrlich kommuniziert und anhand von ausgearbeiteten Konzepten und aktiver Kommunikation dargelegt werden, wie das Unternehmen der Entwicklung entgegensteuern möchte.

Handlungsfeld 5: Risiken managen

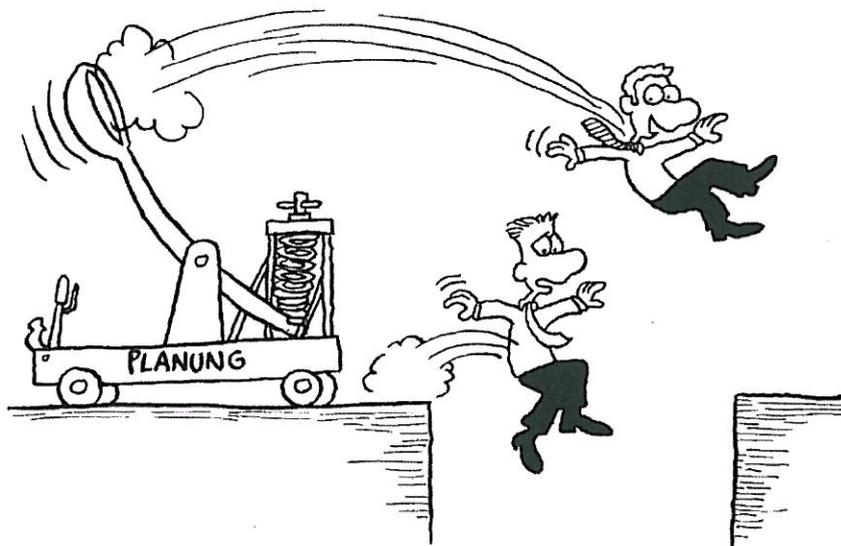
Für die nachhaltige Sicherung der Existenz eines Unternehmens ist die aktive Steuerung der Risiken erforderlich. Generell sollte ein Unternehmen nur solche Risiken eingehen, bei denen das zu erwartende Ergebnis in einer ausgewogenen Relation zum Risiko erscheint. Um die Überlebensfähigkeit sicherzustellen, benötigt ein Unternehmen das **Wissen, welche Einflussfaktoren die Existenz des Unternehmens bedrohen** können. Die Entwicklung sowie der Umgang mit den existenziellen Risiken sollte regelmäßig von der Geschäftsführung festgelegt werden. Neben der Frage der Risikoübernahme ist für eine nachhaltige Unternehmensführung auch die grundsätzliche Risikotragfähigkeit entscheidend.

Viele mittelständische Unternehmen verfügen bloß über eine eindimensionale Risikobetrachtung. Risiken in Form von Schadensgefahren gilt es grundsätzlich zu vermeiden. Es besteht häufig kein Bewusstsein, welche Risiken auf das Unternehmen einwirken und wie diesen entgegengesteuert werden kann. Bestimmte Versicherungen werden abgeschlossen, weil sie gesetzlich vorgeschrieben sind oder weil es sinnvoll erscheint. Eine Strategie ist nicht zu erkennen. Weiterhin ist Risikomanagement vielen Mittelständlern zu theoretisch, obgleich das Schlagendwerden eines Risikos z.T. enorme Auswirkungen auf die praktische Realität eines Unternehmens haben kann.

Für eine adäquate Risikosteuerung sollte ein **unternehmensspezifisches Risikoportfolio** erstellt werden, in dem die Risikosituation in einer Matrix nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe visualisiert wird (Abb. 3). Ziel einer aktiven Risikosteuerung ist die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. die Begrenzung des Schadensausmaßes. Aus diesem Grund sollten für jede Risikogruppe Richtlinien definiert werden, wie mit existenziellen, wesentlichen, relevanten und Detailrisiken umzugehen ist.

Für eine proaktive Unternehmenspolitik ist das Steuern von Risiken als reiner Schadensgefahr zu defensiv. Sind alle auf ein Unternehmen einwirkenden Risiken bekannt und bewertet, sollte der Risikobegriff erweitert werden auf das „Risi-

ist dies ungesund. Um ein Unternehmen effektiv steuern zu können, ist daher die Kostentransparenz und Kostenwahrheit von entscheidender Bedeutung. Die Kosten sind – im Gegensatz zu den Umsätzen – Positionen, die aktiv beeinflusst werden können. Viele Unternehmen reduzieren aus diesem Grund Controlling auf ein bloßes Kostencontrolling. Diese gängige, aber eindimensionale Betrachtung schadet nicht nur dem Berufsbild des Controllers, sondern langfristig auch dem Unternehmen. Nicht selten werden notwendige Kosteneinsparungen durchgesetzt, die Wechselwirkungen auf Ertragspositionen jedoch übersehen oder unterschätzt. Als Beispiel sind hier Personalkostenreduktionen mit negativen Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement oder Einsparungen



ko einer negativen Abweichung des tatsächlichen vom geplanten Ergebniswert“. Im Controllingkontext bedeutet dies die Erstellung einer möglichst präzisen Planung, in welcher alle identifizierten Risiken mit ihrem erwarteten Schadenswert berücksichtigt wurden. Ziel der Risikosteuerung ist die Realisierung von Chancen, d.h. die Erreichung einer positiven Abweichung der Planwerte.

Handlungsfeld 6: Kosten verfolgen

Die Gesundheit des Unternehmens hängt in erster Linie vom Lebensstil ab. Wird dauerhaft mehr Energie verbraucht als zugeführt,

bei Werbekostenbudgets zu nennen, welche einen Umsatzeinbruch und eine Verschlechterung des Ergebnisses nach sich ziehen können.

Dieses Handlungsfeld proklamiert daher v.a. die Schaffung einer Kostentransparenz und das Bewusstsein, mit welchen Produkten oder Bereichen ein Unternehmen Geld verdient sowie welche Preise erzielt werden müssen, um richtige Steuerungsimpulse zu setzen.

Auch in diesem Handlungsfeld herrscht eine hohe Spannweite: so gibt es bspw. **kleinere Unternehmen, welche über eine vorbildliche Vor- und Nachkalkulation** und Kostenstellenrechnung verfügen. Auf der anderen Sei-

te gibt es auch sehr große Unternehmen, in denen zwar ein Kostenrechnungssystem implementiert wurde, ohne dass jedoch hieraus Steuerungsimpulse abgeleitet werden können. Dies hängt zumeist damit zusammen, dass das konkrete Steuerungsziel, wofür das Kostenrechnungssystem eingeführt wurde, unbekannt ist. Also werden irrelevante oder eine Vielzahl von Analysen getätigt, ohne dass der Kern getroffen wird.

Für eine effektive und verursachungsgerechte Unternehmenssteuerung ist die **genaue Kenntnis der Gemeinkosten** von großer Bedeutung. Dies wird über die Einführung einer Kostenstellenrechnung gewährleistet. Die Voraussetzung ist die Verknüpfung des Finanzbuchhaltungssystems mit einem Kostenrechnungssystem. Dabei werden die Einzelkosten direkt auf den Kostenträger gebucht, die Gemeinkosten auf eine Fertigungs-, Material- oder Vertriebs-/Verwaltungskostenstelle.

Ziel eines effektiven Kostenrechnungssystems sollte die Steuerung der Profitabilität der Unternehmen sowie der künftigen Unternehmensentwicklung sein. Diese Forderung kann nicht ohne eine Plankostenrechnung erfüllt werden. Nur auf dieser Grundlage ist eine unterjährige Steuerung der einzelnen Kostenstellen und Kostenträger möglich.

Für eine aktive Beeinflussung der Kosten sollte weiterhin die Problematik der Fixkosten für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens thematisiert werden. Mit dem Aufbau eines Fixkostenmanagements können Kostenflexibilisierungspotentiale identifiziert werden. Dabei wird die Abbaufähigkeit von Fixkosten in Abhängigkeit des Beschäftigungsgrades und der Bindungsfrist abgebildet. Bahnen sich Beschäftigungsrückgänge an, kann hierdurch frühzeitig das Einsparpotential durch den Abbau von Fixkosten bestimmt werden. Auf diese Weise können Unternehmenskrisen frühzeitig vermieden werden.

Handlungsfeld 7: Unternehmenswert maximieren

Jahr für Jahr steht für mehr als 70.000 Unternehmen in Deutschland die Nachfol-

geregelung an. Immer häufiger sind die Nachfolger nicht aus der eigenen Familie, so dass das Thema Unternehmensbewertung und Unternehmenswertmaximierung auch im Mittelstand zunehmend an Bedeutung gewinnt. Derzeit ist der Unternehmenswert v.a. für börsennotierte Unternehmen die Messgröße, die den Erfolg definiert. Jede Investition wird daraufhin überprüft, ob sich hieraus ein positiver Beitrag auf den Unternehmenswert ergibt.

Losgelöst von eventuellen Nachfolgeregelungen macht es auch für KMU Sinn, jede Strategie/ Investition auf ihren Wertbeitrag zu untersuchen sowie zu analysieren, ob in der Vergangenheit Wert geschaffen wurde. Gemäß der Definition ist dies nur der Fall, wenn aus dem erzielten Gewinn auch das eingesetzte Kapital risikoadäquat verzinst werden konnte.

Der Kapitaleinsatz geht besonders bei mittelständischen Unternehmen aufgrund der gestellten privaten Sicherheiten für Bankdarlehen häufig über das eingelegte und thesaurierte Kapital hinaus. Dies impliziert, dass zahlreiche KMU alleine aufgrund ihrer Finanzierungsstruktur Werte vernichten.

Aufgrund der Komplexität des Themas Unternehmensbewertung wird eine wertorientierte Unternehmensführung im Mittelstand zumeist nicht angewendet, obgleich dadurch alle Punkte der künftigen Geschäftsentwicklung berücksichtigt würden. Im **Mittelpunkt einer wertorientierten Unternehmenssteuerung** stehen die erwirtschafteten Cash Flows und nicht der Gewinn. Die Steigerung des Unternehmenswertes erfolgt neben dem Rentabilitätscontrolling über ein effektives Net Working Capital Management, Risikomanagement sowie der Optimierung der Finanzierungsstruktur.

Eine Gefahr bei der Steuerung des Unternehmenswertes ist, dass kurzfristiges Denken langfristiges überdeckt. Aus diesem Grund sollte ein angemessener Betrachtungszeitraum gewählt werden. Punkte wie **ökologische und soziale Nachhaltigkeit sollten genauso im Blickwinkel des unternehmerischen Interesses** stehen wie die ökonomische Nachhaltigkeit.

Fazit

Grundlage der ökonomischen Nachhaltigkeit eines Unternehmens ist die dauerhafte Aufrechterhaltung von Liquidität und Rentabilität. Dies zu bewerkstelligen ist die originäre Aufgabe eines effektiven Controllings. Ziel dieses Artikels ist es, Unternehmern und Controllern – speziell von kleinen und mittelständischen Unternehmen – ein Instrument zur Verfügung zu stellen, um die **Zukunftsfähigkeit ihres Controllingssystems einzuschätzen** und auf der Basis der identifizierten Schwachstellen weiter zu entwickeln.

Mit Hilfe der entwickelten Handlungsfelder des Erfolgsfaktors Finanzen erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung des Finanzbereichs. Diese Kriterien sollten erfüllt sein, damit die finanzielle Überlebensfähigkeit eines Unternehmens gesichert ist.

Es sollte allerdings nicht vergessen werden, dass die Steuerung des Finanzbereiches bloß eine reaktive Steuerung der praktischen Umsetzung der Unternehmensstrategie ist. Für die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens bedarf es einer proaktiven Steuerung, da strategische Fehlentscheidungen über den Finanzbereich zwar identifiziert, aber nicht modifiziert werden können. Aus diesem Grund ist die Sicherstellung eines adäquaten Risikomanagements die Schnittstelle zu einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie. Wie bereits eingangs erwähnt, leistet die TEMP Methode einen praktischen Beitrag, auf der Grundlage eines strukturierten Prozesses eine ganzheitliche Strategie zur Verbesserung der Unternehmensfitness zu entwickeln. ■