

1.2.2 Liquidität für leistungsfähige Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen sollten regelmäßig analysieren, wie leistungsfähig sie sind. Vor allem ist es dabei notwendig, sich Gedanken darüber zu machen, wo das Unternehmen steht und wo seine Schwachpunkte und Risiken liegen. Aus einer solchen Analyse des Unternehmens heraus kann dieses gestärkt hervorgehen. Damit lässt sich eine günstige Bonität erreichen und aufrechterhalten.

Es gilt: Je kleiner das Unternehmen, umso strenger sind die Anforderungen der Banken an die Kreditvergabe. Deshalb sollte bei der Planung der Unternehmensfinanzierung sehr vorsichtig mit dem Einsatz von Fremdkapital umgegangen werden. Damit bleibt für kleine und mittlere Unternehmen in der Regel nur die Möglichkeit einer verstärkten Eigenkapitalfinanzierung. Eine Eigenkapitalquote von 50 % oder mehr sollte angestrebt werden. Dies führt aber dazu, dass der Eigenkapitalfinanzierer entsprechende Mitspracherechte im Unternehmen verlangt, wovor sich gerade die kleine und mittelständische Wirtschaft erheblich scheut.

Tipps!

- Bevor eine Investition mit Hilfe einer Fremdfinanzierung geplant wird, sollte das Unternehmen kritisch einen Perspektivenwechsel vornehmen und sich in die Lage der Bank versetzen, wie die geplante Fremdfinanzierung aus Sicht der Bank zu beurteilen ist.
- Wird diese Reife des Unternehmens zur Fremdfinanzierung aus Sicht des Unternehmens bejaht, sollte in den Unterlagen, mit denen ein Kreditantrag gestellt wird, nicht nur die geplante Investition, sondern auch diese Reife dargestellt werden.
- Wenn eine Fremdfinanzierung so vorbereitet wird, erspart dies nicht nur wertvolle Management-Kapazität durch Vermeidung unnötiger Finanzierungsvorbereitungen, sondern stellt gleichzeitig eine Analyse des eigenen Unternehmens im Hinblick auf die Fähigkeit zur Fremdfinanzierung dar.
- Kann die Reife des Unternehmens zur Fremdfinanzierung der geplanten Investition nicht ausreichend genug dargestellt werden, verbessern Sie erst die Struktur, bevor ein Kreditantrag einer Bank vorgelegt wird!

1.2.3 Checkliste: Wie fit ist Ihr Unternehmen?

Jedes Unternehmen, ob groß, mittel oder klein, sollte in regelmäßigen Abständen eine Analyse durchführen, ob und inwieweit Ziele, Ausrichtung, Struktur,

Organisation und Leistungsfähigkeit noch optimiert sind. So wie jeder Mensch in periodischen Abständen sich selbst medizinisch einem Generalcheck unterziehen sollte, ist ein solcher Generalcheck auch für das Unternehmen zu machen. Diese Analyse sollte dann Grundlage für die Unternehmensfinanzierung und denjenigen vorgelegt werden, die die Finanzierung übernehmen sollen. Das können Banken, Investoren oder auch die eigenen Mitgesellschafter sein.

Folgende Positionen sind dabei einer Prüfung zu unterziehen:

1.2.3.1 Strategie

Verfügt das Unternehmen über eine klare Definition seiner Vision und seiner Unternehmensstrategie?

Nur wer das Ziel kennt, kann es treffen. Eine klare Definition der Vision ist ein Merkmal einer langfristig angelegten Unternehmensplanung. Solche langfristig geplanten Unternehmen sind dauerhaft stabiler. Solchen Unternehmen kommt es oftmals nicht allein auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung an, der dann oftmals ein Einbruch und eine Unternehmenskrise folgt.

Nur wenn Klarheit über die Vision des Unternehmens besteht, kann bei jeder einzelnen unternehmerischen Entscheidung geprüft werden, ob sich diese Entscheidung in die Vision des Unternehmens einfügt. Vor allem lässt sich das Unternehmen im Falle einer sauber definierten und formulierten Vision auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Umwege und Verwässerungen, die nur die Ressourcen des Unternehmens verzehren, können dadurch leichter vermieden werden.

Die Vision des Unternehmens ist dabei nicht mit der Absicht zu verwechseln, dass gute Gewinne erzielt werden. Bei der Vision geht es um mehr, nämlich um den geistig-philosophischen Hintergrund des Unternehmens und damit letztlich um die konkrete Persönlichkeit („Wer bin ich?“). Beispielsweise kann die Vision bestehen, dass das Unternehmen im Bereich alternativer Energien stets die neusten Forschungs- und Entwicklungsergebnisse umsetzt, um technologischer Marktführer zu sein. Vision des Unternehmens kann es z.B. auch sein, Modekleidung für eine bestimmte Gruppe von Menschen mit einem bestimmten Lebensstil zu gestalten, zu produzieren und zu vermarkten.

1.2.3.2 Standort

Welche Standortvorteile hat das Unternehmen und inwieweit sind diese noch nicht ausgeschöpft?

Art und Qualität des Standortes sind in der Regel erhebliche Wettbewerbskriterien. Ein guter Standort fördert zudem ein Alleinstellungsmerkmal. Die Qualität des Standortes hängt davon ab, welche Kernpunkte des Unternehmens, die für den Erfolg verantwortlich sind, von einer Standortfrage abhängig sind.

- Wer ein Ladengeschäft betreibt, benötigt einen Standort mit hoher Frequenz seiner Kunden, die das Geschäft sehen und es leicht erreichen.
- Wer ein wissensorientiertes Unternehmen betreibt, ist abhängig von der Beschaffbarkeit qualifizierten Personals, das häufig nicht bereit sein dürfte, seinen Lebensmittelpunkt in abgelegene Gebiete zu verlagern.
- Wer ein Unternehmen mit hohem Forschungs- und Entwicklungsaufwand betreibt, benötigt einen Standort, an dem er Zugang zu den Ressourcen für diese Tätigkeit hat, wie Universitäten, Behörden oder Venture Capital Gesellschaften.
- Wer ein lohnintensives Gewerbe betreibt, bei dem die Transportkosten je produzierter Stückzahl nicht sonderlich hoch sind, benötigt einen Standort, an dem die Löhne gering sind.

1.2.3.3 Branchen

- **Wie sind die Aussichten der Branche und des Branchenwachstums?**
- **Welche Abhängigkeit besteht zu anderen Branchen?**
- **Wie hoch sind die Marktanteile des Unternehmens innerhalb dieser Branche**
- **und welches Potenzial besteht zur Erhöhung der Marktanteile?**

Wenn ein Unternehmen auf einer positiven Grundwelle in der Branche schwimmt, wird es dann in der Regel auch den Eintritt von Schwierigkeiten besser meistern können. Langfristig werden aber nur die Unternehmen, die sich auch in schwierigem Umfeld behaupten können, die Gewinner sein. Wer große Marktanteile innerhalb der Branche hat, hat erhebliche Vorteile bei der Akquisition neuer Kunden. Ferner ist die Kundenbindung stärker als bei Unternehmen mit kleinen Marktanteilen.

1.2.3.4 Positionierung

- **Welche Position nimmt das Unternehmen innerhalb der Branche ein?**
- **Was sind die Schwerpunkte der Tätigkeit aus Sicht des Unternehmens und der Kunden?**
- **Wie hoch ist der Cash-Flow in Bezug auf das Kerngeschäft?**

Ein erheblicher Wettbewerbsvorteil ist es, wenn ein Unternehmen im Markt zielgenau positioniert ist. Die Marktkommunikation kann hier kostenmäßig sehr effizient erfolgen. Im Kopf der Zielgruppe ist damit die Information darüber vorhanden, was genau dieses Unternehmen anbietet und leistet. Deshalb ist im Unternehmensplan anzugeben, auf welche Betonung das Unternehmen bei der Darstellung seiner Produkte und Dienstleistungen und bei seiner Marktkommunikation Wert legt.

1.2.3.5 Kundenstruktur

- **Wie ist die Kundenstruktur?**
- **Welche Abhängigkeiten bestehen von bestimmten Kunden?**

Die Art und Weise der Kundenstruktur und die Zusammensetzung der Kunden liefert eine Aussage über die Dauerhaftigkeit der Erfolgspotenziale des Unternehmens. Wenn die vom Unternehmen angesprochenen Kunden vorrangig solche sind, die ihren täglichen Bedarf beim Unternehmen beziehen, ist das Unternehmen eher weniger von Schwankungen abhängig. So haben Unternehmen für den täglichen Bedarf, wie etwa Bäcker, Metzger oder Getränkelieferanten oder regionale Handwerksbetriebe oder örtliche Dienstleister nur geringe Schwankungen bei der Anzahl der Kunden und bei ihrem Umsatz. Die Margen sind in der Regel zwar gering, dafür ist das Unternehmen stabil. Dies führt dazu, dass die Bilanzen der letzten Jahre eine hohe Aussagekraft haben und sich die Unternehmensentwicklung in Zukunft in dieser Weise fortsetzen wird. Wenn es aber Kunden sind, die heute bei diesem Unternehmen und morgen bei einem anderen Unternehmen ihre Waren und Dienstleistungen beziehen, beispielsweise weil es sich um Modeartikel handelt, können hohe Schwankungen bei Umsatz und Ertrag auftreten. Die Beurteilung des Unternehmens insbesondere zur Aussage der Dauerhaftigkeit und Stabilität muss sich deshalb aus anderen Faktoren ergeben, wie z.B. aus einer starken Marktmacht.

1.2.3.6 Risk-Management

- **Ist eine Risikoinventur erstellt?**
- **Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass unvorhergesehene Ereignisse zur Zahlungsunfähigkeit führen können?**
- **In welcher Weise eignet sich das Management für die Führung des Unternehmens in Krisensituationen?**
- **Besteht eine Ertragsanalyse bezüglich der Erfolgs- und Risikofaktoren?**
- **Wie hoch ist der Anteil der außerordentlichen Erträge zum Gesamtumsatz?**
- **Wie hoch ist der Verschuldungsgrad?**
- **Über welchen durchschnittlichen Auslastungsgrad verfügt das Unternehmen?**

Ein Risikocheck gibt Aussagen, in welchem Maße Störungen bei der Unternehmensentwicklung eintreten und den Bestand des Unternehmens gefährden können. Vor allem die Risikoinventur entscheidet meist, ob und in welchem Maße ein Unternehmen einen Kredit erlangt und wie dieser abzusichern ist.

1.2.3.7 Unternehmensbeständigkeit

- **Welche Abhängigkeiten bestehen für eine beständige Unternehmenstätigkeit?**
- **Bestehen Konzepte und Vorbereitungen für eine Unternehmensnachfolge?**

Ein Unternehmer kann nicht ewig arbeiten. Spätestens dann, wenn der maßgebliche Unternehmer 55 bis 60 Jahre alt ist, sollten Modelle für eine Unternehmensnachfolge vorbereitet sein. Dies bedeutet nicht, dass der erfolgreiche Unternehmer aus dem Unternehmen ausscheiden muss. Es gibt Modelle für eine Struktur, in der die Dynamik junger Führungskräfte mit den Erfahrungen der bisherigen Unternehmensführung optimal verknüpft werden. Die Unternehmensnachfolge ab dem Beginn der Erarbeitung des Konzepts bis zur vollständigen Umsetzung nimmt in der Regel einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren in Anspruch.

1.2.3.8 Humankapital

- **Wie erfolgt das Management der Personalentwicklung?**
- **Gibt es Analysen für die Stärken und Schwächen wichtiger Mitarbeiter**

Wissensorientierte Unternehmen sind von ihren Mitarbeitern abhängig. Die Inventur des Humankapitals entscheidet darüber, in welchem Maße das Unternehmen

anfällig durch Abwanderung der Kernkompetenzen ist. Die Größe des Humankapitals wird dabei insbesondere auch von der Art und Weise der Unternehmenskultur bestimmt. Eine positive Unternehmenskultur fördert den Zugang zu engagierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern und bindet diese an das Unternehmen.

1.2.3.9 Cash-Management

- **Wie hoch ist der Anteil der ausstehenden Forderungen zum Jahresumsatz?**
- **Wie hoch ist der Anteil der Verbindlichkeiten zum Jahresumsatz?**
- **Wie hoch sind die liquiden Reserven?**

Die besten Unternehmen mit den besten Chancen brechen zusammen, wenn das Cash-Management nicht ordnungsgemäß geführt wird. Je höher die geschäftlichen und finanziellen Transaktionen sind, desto besser muss das Cash-Management sein.

1.2.3.10 Marketing, Öffentlichkeitsarbeit

- **Welche Marketingstrategien werden angewendet?**
- **Wie hoch sind die Aufwendungen für Marketing in Bezug auf den Umsatz?**
- **Wie ist die Öffentlichkeitsarbeit organisiert?**
- **Inwieweit wird das Internet genutzt?**

Das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit müssen den Kunden und die Öffentlichkeit über die Produkte und das Unternehmen informieren. Die Persönlichkeit des Unternehmens und sein Stil müssen bekannt gegeben werden. Wer im Verborgenen arbeitet wird kaum Erfolg haben. Es gibt grundsätzlich unterschiedliche Marketingstrategien, die einerseits von den Besonderheiten der Branche, andererseits aber von den individuellen strategischen Planungen des Unternehmens abhängen. So gibt es beispielsweise die Pull-Strategie und die Push-Strategie. Bei der Pull-Strategie ist Ziel der Marketingstrategie, den Kunden zu veranlassen, dass er das Produkt aus dem Markt zieht. Diese Strategie wird häufig im Bereich der Arzneimittel und anderer Gesundheitsprodukte angewandt. Die Produkte befinden sich vorrangig in Apotheken, Sanitätshäuser und Drogerien. Mit der Pull-Strategie wird der Kunde veranlasst, in diese Läden zu gehen und konkret zu bezeichnen, welches Produkt er hier kaufen möchte.

Bei der Push-Strategie ist Zielgruppe für das Marketing der Fachhandel. Dieser soll von den Vorteilen des Produkts überzeugt werden. Damit wird der Fachhan-