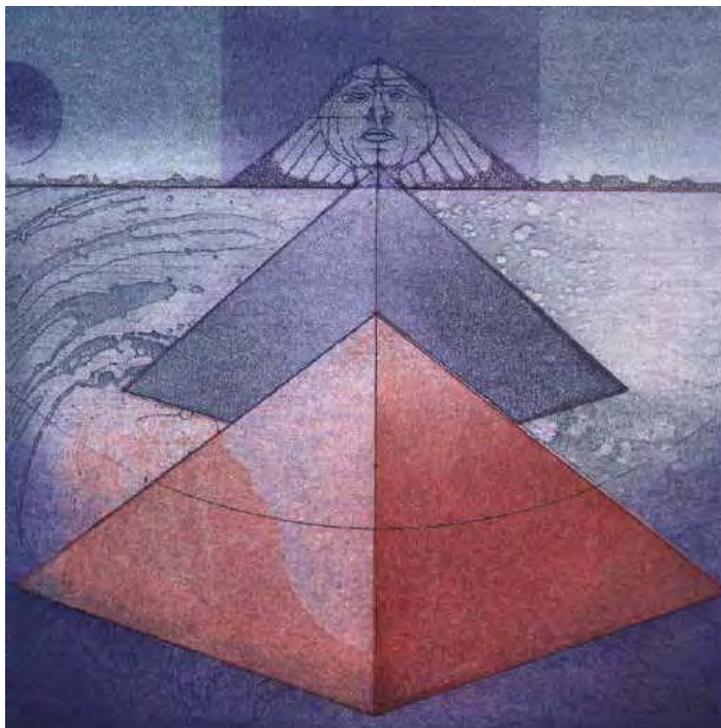


Finanz-Fitness-Training

Unternehmen nachhaltig sichern



für (Jung-) Unternehmer / -innen

PETERMANN & PARTNER

FINANZEN

Colleg

Planung

Analyse

Beratung

Heisenberggring 46
Telefon: (09 21) 76 410-0
<http://www.petermann-online.com>

95448 Bayreuth
Fax: (09 21) 76 410-44
info@petermann-online.com

Finanz-Fitness-Training

Unternehmen nachhaltig sichern

1. Warum werden Unternehmen insolvent?
2. Neuralgische Punkte in Ihrem Unternehmen
3. Sind Ihre Forderungen sicher?
4. Bilanzen analysieren und interpretieren
5. Schlüsselkennzahlen zur Insolvenz-Vorsorge
6. Ansatzpunkte für Veränderungen in Ihrem Unternehmen
7. Umsetzbare Wege zum Eigenkapital
8. Rating gezielt verbessern
9. Richtiges Verhalten im Krisenfall
10. Wie halte ich mein Unternehmen auf Kurs?
Erfolgsgeheimnisse der Sieger



Die vier häufigsten Ursachen von Firmenzusammenbruch

Rückläufige Nachfrage

Frühzeitige und umsichtig geplante Diversifikation, Unternehmenserweiterung in Stufen – daran mangelte es den meisten Konkursfirmen. Statt dessen orientierten Pleitiers ihre Kapazitätsausweitungen an der Spitzennachfrage. Motto: Umsatz um jeden Preis.

Massive Managementfehler

Acht von zehn Firmenzusammenbrüchen verursachten Chefs und Manager selbst, entweder wegen mangelnder Kenntnis der Tücken des Geschäfts oder weil sie strategische Fehler begingen. Meist fehlte es an Planung, Organisation sowie der Fähigkeit zu motivieren.

Schlechte Eigenkapitalausstattung

Rund 50 % aller insolventen Unternehmen verfügten über zuwenig Eigenkapital. Investitionen wurden überwiegend fremdfinanziert. Gefahr: Erfüllen sich die Erwartungen nicht, dann entstehen Finanzierungslücken. Folge: Kollaps.

Mächtige Banken

Kreditinstitute verschulden zwar keine Pleiten, sie lösen sie in maroden Firmen jedoch oft aus. Beispielsweise durch Versäumnisse bei der Kreditvergabe, durch Zinserhöhung, Ausdehnung von Sicherungsrechten und mangelnde Überwachung des gewährten Kredits.

Quelle: Impulse 11/84



Fehlende finanzielle Mittel (Eigenkapitalmangel) sind nicht die eigentliche Ursache für den Zusammenbruch von Unternehmen

1. Kein marktfähiges Produkt

Bei einem neuen Produkt gilt es, mit dem Mitteleinsatz vorsichtig zu sein; es ist ungewiss, ob es ein Treffer wird.

2. Zu hohe Privatausgaben

Niemals pleite macht, wer Gewinne erzielt, und weniger als diese für Privatzwecke ausgibt.

3. Zu viele Mitarbeiter

Stets mehr Arbeit als Köpfe, und nur die Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen, zu deren Führung der Unternehmer in der Lage ist.

4. Forderungsausfälle

Der beste Auftrag ist der schlechte Auftrag, den man nicht annimmt.

5. Schuldenmentalität

Reich ist nicht derjenige, der viel Schulden hat, sondern derjenige, der über viel eigenes Geld verfügt.

6. Bequemlichkeit

Unternehmen gedeihen in Garagen und verderben in Palästen.

7. Glaube an Anfangsverluste

Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts.

8. Umsatzdenken

Wer oft ja sagt, macht viel Umsatz, wer regelmäßig auch mal nein sagt, macht viel Gewinn.

9. Fehlende Reservenbildung

Spare in der Zeit, dann hast du in der Not.

10. Vertrauen auf andere

Einsicht in die alleinige Unternehmensverantwortung ist der erste Schritt zur Besserung.

Quelle: Dr. Karl Niehues, KMV-Institut, Münster, in Creditreform 6/2002

Was treibt die Unternehmen wirklich in die Insolvenz?

Der Markt

- Produkte, mit denen kein kostendeckender Preis erzielbar ist
- veraltete, unattraktive Produkte
- noch nicht in ihrem Nutzen erkannte, abgelehnte Produkte

oder Marktverzerrung

- Subventionen von maroden Großunternehmen, die mit Angeboten unter Kosten kleinere und mittlere Unternehmen in den Ruin treiben
- Importe zu Dumping-Preisen

... treiben die Unternehmen wirklich in die Insolvenz.

Das Verhalten von Banken bei Vollverschuldung oder Überschuldung ist erst die Konsequenz. Ursache sind immer zuerst **nachhaltige Verluste**.

Der Unternehmer

Das zweitschwerste Problem ist unternehmerische Unfähigkeit:

- kostenverachtender Wachstumsgrößenwahn
- gravierende Finanzierungsfehler
- Fremdkapital statt Eigenkapital
- keine oder zu geringe Mittelstreuung (= einseitige Abhängigkeiten)
- keine Drittmittel (Mezzaninekapital, Hybridkapital)
- keine oder zu geringe Beachtung der elementaren Kontrollgrößen **Liquidität** (offene Linien / Inanspruchnahmen), **Rentabilität** (Gewinn / Umsatz), **Eigenkapital** (Eigenkapital / Bilanzsumme)

Alle anderen möglichen Insolvenzursachen sind vergleichsweise problemlos korrigierbar.



Auf diese neuralgischen Punkte sollten Sie in Ihrem Unternehmen besonders achten

1. sinkende Eigenkapital-Ausstattung
2. abnehmende Zahlungspünktlichkeit
3. dauernde und volle Inanspruchnahme von Kreditlinien
4. Rückgang von Umsatz und Auftragsbestand
5. steigende Kosten
6. einseitige Abhängigkeit von Kunden/Lieferanten
7. den Gewinn übersteigende Privatentnahmen
8. beständige Verluste in einem Betriebsteil
9. fehlende oder mangelhafte Finanzplanung und
Kostenrechnung
10. Image- und Vertrauensverlust bei Kunden/Lieferanten



1. kein marktfähiges Produkt

Marktfähigkeit = von den Verkaufserlösen des Produktes lassen sich die betrieblichen Kosten decken und es bleibt genug Geld übrig, um davon privat leben zu können.

2. zu hohe Privatausgaben

Der Unternehmer bekommt nur das, was übrig bleibt: zu hohe Privatentnahmen bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften oder zu hohe Geschäftsführergehälter in Kapitalgesellschaften. Niemals pleite macht, wer Gewinne erzielt und weniger als diese für Privatzwecke ausgibt.

3. zu viele Mitarbeiter

Kein Unternehmen wird vor der Insolvenz gerettet, weil es viele Arbeitsplätze geschaffen und erhalten hat. Wichtig: stets mehr Arbeit als Köpfe und nur die Anzahl an Mitarbeitern beschäftigen, zu deren Führung der Unternehmer in der Lage ist.

4. Forderungsausfälle

Der beste Auftrag ist der schlechte Auftrag, den man nicht annimmt.

5. Schulden machen

Reich ist nicht derjenige, der viel Schulden hat, sondern derjenige, der über eigenes Geld verfügt (= Eigenkapital).

Quelle: Dipl. Kaufmann Dr. Karl Niehues, KMU-Institut, Münster



6. Bequemlichkeit

Unternehmen gedeihen in Garagen und verderben in Palästen.

7. Glaube an Anfangsverluste oder eine vorübergehende Verlustphase

Gewinn ist nicht alles, aber ohne Gewinn ist alles nichts. (Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften nach Abzug von rechnerischen Geschäftsführergehältern und 15 % Eigenkapitalverzinsung mindestens 10 % vom Umsatz.)

8. Umsatzdenken

Unternehmensziel ist nicht der Umsatz, sondern der Gewinn. Wer oft ja sagt, macht viel Umsatz. Wer regelmäßig auch mal nein sagt, macht viel Gewinn.

9. Fehlende Reservebildung

In guten Zeiten Schulden abbauen und finanzielle Reserven schaffen. Wichtig: Sparen Sie in der Zeit, dann haben Sie in der Not. Schaffen Sie ein komfortables Eigenkapitalpolster von 30 % bis 50 %.

10. Vertrauen auf andere

Wer daran glaubt, dass andere für den Erfolg des Unternehmens sorgen, ist höchstens als Schönwetter-Kapitän geeignet. Einsicht in die alleinige Unternehmensverantwortung ist der erste Schritt zur Besserung.

Quelle: Dipl. Kaufmann Dr. Karl Niehues, KMU-Institut, Münster



Wenn Rechnungen von Firmen zunehmend unpünktlich beglichen werden, so ist das oftmals weniger eine Frage der Zahlungsmoral als vielmehr eine Frage der Zahlungsfähigkeit

- Stagnierender Absatz oder sinkender Absatz sind oftmals die Ausgangssituation.
- Die Kosten laufen zunächst noch voll weiter. Häufig spätes oder zu spätes Reagieren auf den Einnahmen-Ausfall.
- Verstärkte Inanspruchnahme von Kreditlinien oder Limit-Überschreitungen bei der Hausbank.
- Kreditschöpfung durch verlängerte Zahlungsziele (verstärkte Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten).
- Zusätzliche Kreditaufnahme auch bei anderen Banken. Kreditlinien werden auch bei anderen Banken ausgeschöpft bzw. überschritten.
- Verspätete Vorlage der Bilanz bei den Banken. Der Ertrags-/Liquiditätsengpass wird allen Banken immer deutlicher.
- Krisensitzungen mit allen Banken. Zusätzliche Kreditausweitung wird abgelehnt, da gem. Richtlinien nicht vertretbar.
- Forderungen von AOK oder Finanzamt können nicht mehr bezahlt werden. Konkursantrag der AOK – ENDE.



1. Liquiditätssicherung

Das Problem der offenen Forderungen wird zum Existenzproblem vieler Betriebe. Die Ausfallrate der offenen Forderungen wächst in jeder Krise dramatisch.

Maßnahmen:

- forciert Forderungen betreiben
- sorgfältig Liquidität planen
- höhere Liquiditätsreserven vorsehen
- Liquidität entweder auf einem Konto oder zumindest als Kontokorrentkredit vorhalten

2. Entschuldung

In der Rezession sind Schulden tödlich (Risiko der Kreditkündigung).

Maßnahmen:

- Schulden so weit wie möglich abzahlen
- Kredite auf langfristige Kredite umschulden
- vorzeitiges Kündigungsrecht der Bank ausschließen
- vorzeitige Rückzahlungen offen halten

3. Kapazitätsabbau

In der Rezession muss man Kapazitäten rechtzeitig abbauen. Mangelnde Aufträge führen zu Überkapazität. Wer kleiner wird, kommt besser durch die Krise.

Maßnahmen:

- Raumreserven vermieten oder verkaufen
- überflüssige Maschinen verkaufen

Quelle: Eberhard und Eike Hamer: „Was passiert, wenn der Crash kommt“, Olzog Verlag GmbH, München



- Läger räumen (mit Abschlag verkaufen)
- Vorratsläger räumen (billigeres Nachkaufen ist möglich)
- Personal abbauen
 - Mitarbeiter nach ihrer Entbehrlichkeit in 3 Gruppen A, B, C einstufen:
A = unentbehrliche Mitarbeiter; B = notwendige Mitarbeiter, die schwer zu ersetzen wären; C = entbehrliche Mitarbeiter
 - Abfindungsanspruch nach 12 Jahren Betriebszugehörigkeit
6 Monatsgehälter (= Krisenkosten)

4. Organisation straffen

In fast allen mittelständischen Betrieben 10% Gewinnreserve bei besserer Organisation (inkl. Selbstorganisation des Unternehmers).

5. Unternehmenskapazität sichern

Ist der Unternehmer noch körperlich oder seelisch stark genug, um eine mehrjährige Rezession oder Depression auszuhalten oder braucht es dazu eines Nachfolgers?

6. Marktsicherung

Konzerne haben nur den Konditionenwettbewerb. Mittelständische Unternehmer stehen im Vertrauenswettbewerb. Wer das persönliche Vertrauen zu seinen Kunden und Lieferanten mobilisiert, wird weiter den Umsatz seiner Kunden bekommen.

Quelle: Eberhard und Eike Hamer: „Was passiert, wenn der Crash kommt“, Olzog Verlag GmbH, München



Forderungsausfälle beruhen stets auf den gleichen unternehmerischen Fehlentscheidungen

- Es wurden nicht genügend Informationen eingeholt.
- Warnende Hinweise wurden nicht beachtet.
- Es wurden keine Abschlagszahlungen erhoben.
- Trotz Zahlungsrückständen wurde weiter geliefert.
- Den unerschöpflichen Ausreden des Kunden wurde geglaubt.
- Bei risikoreichen Großgeschäften wurde keine Forderungsver-sicherung abgeschlossen.



Wichtig: Beschäftigen Sie sich bei Auftragsannahme intensiv mit der Bonität des Kunden.

Verzichten Sie lieber auf einen Auftrag, als das Risiko eines Forderungsausfalls einzugehen.

Jeder Forderungsausfall bringt Sie der Insolvenz näher.



Diese Grenzen sollten Ihre Großforderungen (= Großkredite) zur Insolvenzsicherung nicht überschreiten

1. alle Großforderungen

zusammen nicht mehr als das Achtfache des haftenden Eigenkapitals

z.B.: haftendes Eigenkapital: 500 T€
alle Großforderungen max. 4.000 T€

2. jede einzelne Großforderung

nicht mehr als 25 % des haftenden Eigenkapitals

z.B.: haftendes Eigenkapital 500 T€
einzelne Großforderung max. 125 T€

3. unverzügliche Information der Geschäftsleitung

wenn eine einzelne Großforderung 10 % des haftenden Eigenkapitals erreicht oder übersteigt

z.B.: haftendes Eigenkapital: 500 T€
Großforderungs-Meldepflicht: 50 T€
(bei 10 % - Grenze)

Sicherheit kann (zeitweisen) Verzicht auf Geschäftsausweitung bedeuten.



Bilanzschema

Bilanzschema

Aktiva (=Kapitalverwendung)

Aktivvermögen

- I. Ausstehende Einlagen
- II. Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs
- III. Anlagevermögen
 - 1. Immaterielle Vermögensgegenstände
 - 2. Sachanlagen
 - 3. Finanzanlagen
- IV. Umlaufvermögen
 - 1. Vorräte
 - 2. Forderungen
 - 3. Kasse/Guthaben bei Kreditinstituten
- V. Rechnungsabgrenzungsposten

Summe der angelegten Mittel und Forderungen

Passiva (=Kapitalherkunft)

Passivvermögen

- I. 1. Stamm-/Grundkapital (gezeichnetes Kapital)
- 2. Eigenkapitalersatz
 - a) atyp. stilles Kapital
 - b) Genussscheinkapital
- 3. Kapitalrücklagen
- 4. Gewinnvortrag
- 5. Jahresüberschuss

Gesamteigenkapital

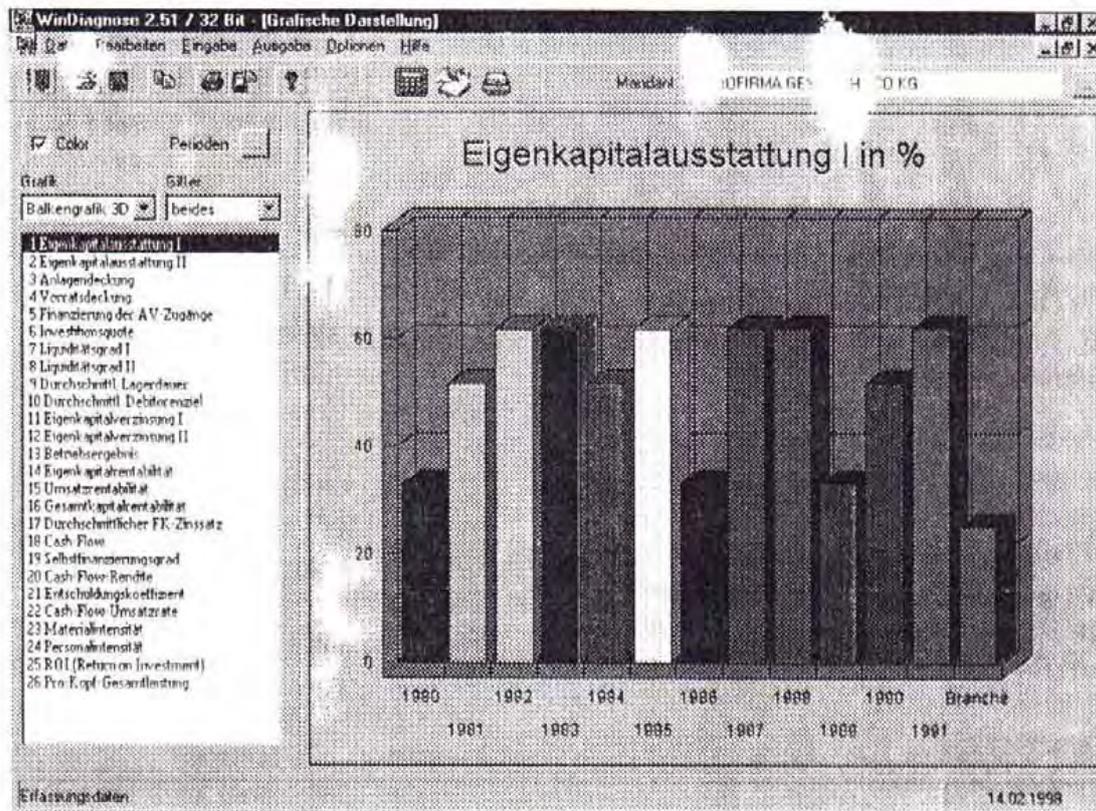
- II. Rückstellungen
- III. Verbindlichkeiten
 - 1) gegenüber Banken
 - 2) aus sozialen Leistungen
 - 3) gegenüber sonstigen Dritten
- IV. Rechnungsabgrenzung

Summe der verfügbaren Mittel aus Eigen- und Fremdkapital



Quelle: Dr. Werner & Kollegen, Theaterplatz 9, 37073 Göttingen,
 Tel.: 05 51/4 43 43, Fax: 05 51/4 43 30, www.eigenkapitalbeschaffung.de
 E-mail: info@eigenkapitalbeschaffung.de





➤ 3. Erfolgskennzahlen

- Verzinsung des bilanziellen Eigenkapitals
- Tatsächliche Eigenkapitalverzinsung
- Betriebsergebnis
- Eigenkapitalrentabilität
- Umsatzrentabilität
- Gesamtkapitalrendite
- Durchschnittlicher Kreditzinssatz
- Cash-Flow sowie Cash-Flow-Rendite
- Selbstfinanzierungsgrad
- Entschuldungskoeffizient
- Kapitalbildung

➤ 4. Produktivitätskennzahlen

- Anteil Materialaufwand
- Anteil Personalaufwand
- Rentabilität der Investition
- Pro Kopf Gesamtleistung

Hardwarevoraussetzungen

- IBM-kompatibler PC mit Pentium Prozessor oder höher

- 32 MB Hauptspeicher
- Windows 95/98/2000 oder NT
- Festplatte

SCHWEIGHOFER

MANAGER-SOFTWARE

SCHWEIGHOFER
Manager-Software GmbH
Mittich 6
94152 Neuhaus

Telefon: 08503/91498-0
Telefax: 08503/91498-25

Homepage:

<http://www.schweighofer.com>

Auf unserer Homepage finden Sie Produktinformationen zu allen unseren Produkten, wie Programme für Ihr Rechnungswesen, finanzmathematische Programme u. v. m.

E-Mailadresse:

manager.software.deutschland@schweighofer.com



WinANALYSE®

WinANALYSE - Unternehmensanalyse aus dem Jahresabschluß

WinAnalyse ist ein **Bilanzanalyseprogramm zur Insolvenzfrüherkennung**. Die theoretischen Grundlagen zum Programm liefert **Dr. Ernst Bleier** in seinem Buch "Unternehmensanalyse aus dem Jahresabschluß - Risikoklassifikation mit Hilfe von Diskriminanzfunktion" (3.Auflage, Juni 1998). Zur näheren Information kann dieses im Service-Fachverlag Wien erschienene wissenschaftliche Werk zusätzlich zum Programmpaket bei der Firma Schweighofer MANAGER-SOFTWARE zum Preis von EUR 25,- bezogen werden.

Das Programm **ermittelt, gewichtet und summiert verschiedene Kennzahlen** eines Unternehmens, abhängig von der Zuordnung des Unternehmens zu einer bestimmten Branche. Es wird dabei zwischen Erzeugungsbetrieben, Handelsbetrieben und Dienstleistungsbetrieben unterschieden. Mischbetriebe können ohne Branchengliederung klassifiziert werden. Die Klassifizierung ohne Branchengliederung dient auch der Kontrolle des Ergebnisses der Branchenzuordnung und erhöht die Prognosegenauigkeit. Die Kenn-

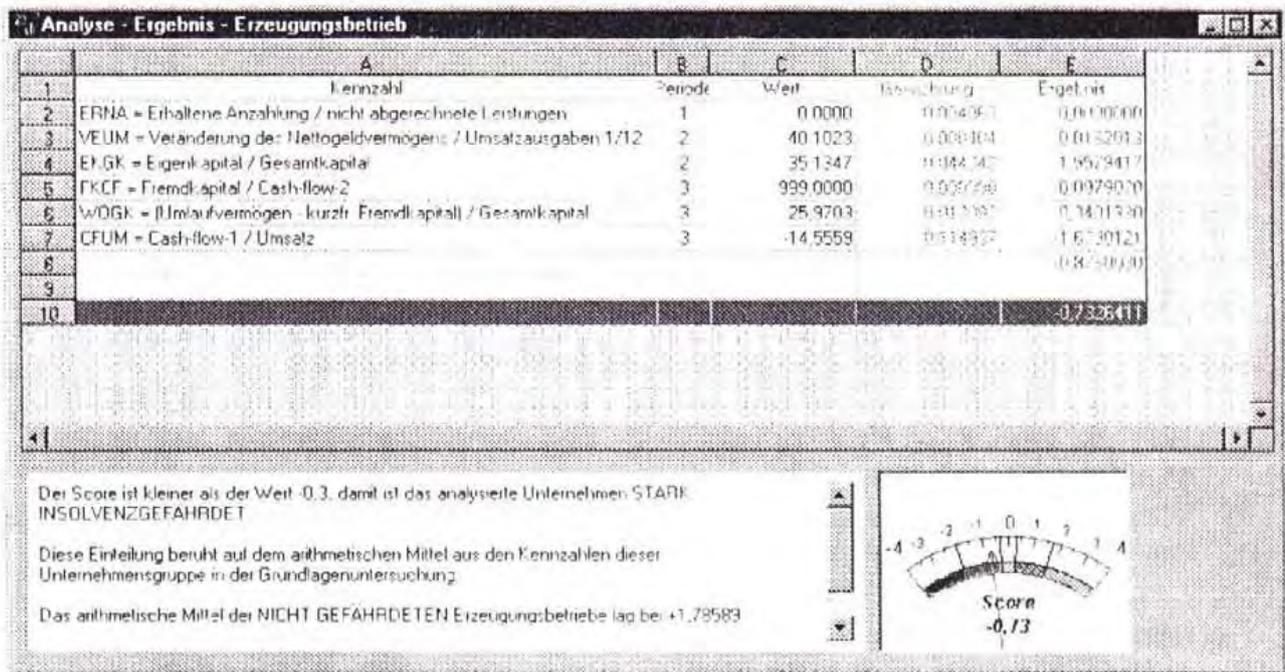
zahlen werden jeweils aus den Daten von Bilanz und G & V von 3 Jahren berechnet.

Das Ergebnis erlaubt eine Zuordnung des Unternehmens in eine von 4 Risikoklassen:

- überdurchschnittliche finanzielle Stabilität - keine Insolvenzgefährdung
- ausreichende finanzielle Stabilität - keine Insolvenzgefährdung
- unterdurchschnittliche finanzielle Stabilität - Insolvenzgefährdung nicht ausgeschlossen
- stark insolvenzgefährdet

Neben diesem grundlegenden Ergebnis umfaßt das Programm folgende Leistungen:

- Darstellung der Erfolgsstruktur des untersuchten Unternehmens
- Darstellung der Bilanzstruktur des untersuchten Unternehmens
- Ermittlung der Veränderung des Nettogeldvermögens in einer Kapitalflußrechnung
- Ermittlung Cash-flow 1&2 in einer Staffelnrechnung
- Ermittlung der Umsatzausgaben in einer Staffelnrechnung
- grafische Darstellung aller Kennzahlen



3 neue Kennzahlen wurden hinzugefügt:

Betriebsleistung / Anzahl der MA
 Wertschöpfung / Anzahl der MA
 Personalkosten / Anzahl der MA

- leistungsfähige Druckvorschau
- individuell gestaltbarer Ausdruck aller Berechnungen
- einfacher Datenaustausch mit anderen Windows-Programmen (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation)
- alle Auswertungen können nun auch im HTML- oder Excel-Format abgespeichert werden
- mandantenfähig: Verwaltung der Daten beliebig vieler Unternehmen
- einfache Handhabung durch Verwendung von Windows-Standardfunktionen
- leistungsfähige frei definierbare ASCII-Schnittstelle

Hardwarevoraussetzungen

- PC ab Pentium
- 32 MB Hauptspeicher
- Windows 95, 98, ME, 2000 oder XP
- Festplatte mit ca. 15 MB freiem Platz

SCHWEIGHOFER
 MANAGER-SOFTWARE

SCHWEIGHOFER Manager-Software GmbH
 Mittich 6
 94152 Neuhaus

Telefon: 08503/91498-0
 Telefax 08503/91498-25

Homepage:
<http://www.schweighofer.com>

Worauf müssen Sie als Mensch und Unternehmer am meisten achten?

Mensch

Sauerstoff

Wasser
Nahrung

Fett

Unternehmer

Liquidität

Rentabilität

Eigenkapital

brauchen Sie
immer

darauf können
Sie kurzfristig
verzichten

ist Ihr Polster für
Notzeiten



Liquidität brauchen Sie immer

Liquidität können Sie – wie Sauerstoff – nur wenige Sekunden entbehren.

- Welche finanziellen Verpflichtungen kommen im nächsten Monat und im kommenden Vierteljahr auf mein Unternehmen zu?
- Kann ich diese Verpflichtungen aus laufenden Einnahmen decken?
- Kann ich mit **Sicherheit** in dieser Zeit ausreichend Geldeingänge erwarten?
- Habe ich für den Fall einer Liquiditätsenge bei meiner Bank noch genügend Kreditlinien offen?

$$\text{Liquidität} = \frac{\text{Summe (offene) Kreditlinien}}{\text{Summe Kreditinanspruchnahme}}$$

$$\text{Liquidität I} = \frac{\text{Summe flüssige Mittel}}{\text{Summe kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Ziel: 105 % bis 100 %

$$\text{Liquidität II} = \frac{\text{Summe flüssige Mittel} + \text{Summe kurzfristige Forderungen}}{\text{Summe kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Ziel: 120 % bis 100 %



Die Sofortliquidität ist individuell erweiterbar

$$\text{(Sofort)Liquidität} = \frac{\text{Summe flüssige Mittel}}{\text{Summe kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

- + Summe kurzfristige Forderungen
- + offene KK-Linien
- + tolerierte Überziehungen
- + Kreditmöglichkeiten bei anderen Instituten
- + mögliche Privateinlagen aus privatem Festgeld, Aktien-, Immobilienverkäufen
- + mögliche Darlehen (atypisch) stiller Gesellschafter
- + kurzfristig generierbares Genussrechtskapital (Genussrechte, Genussscheine)



Acht Tipps für mehr Liquidität

Seite 1 von 2

1. Rechnen Sie jetzt mit steigenden Umsätzen? Dann brauchen Sie mehr Betriebsmittelkredit! Prüfen Sie, ob Ihre Kreditlinie ausreicht. Lassen Sie sich eine Kreditreserve einräumen, damit Sie beweglich bleiben und Ihre Marktchance jederzeit nutzen können.
2. Bei Liquiditätsproblemen wegen steigender Umsätze müssen Sie Ihre Finanzen wahrscheinlich von Grund auf neu ordnen: Ersetzen Sie kurzfristige durch langfristige Kredite – das lohnt sich bei niedrigen langfristigen Zinsen, macht die Finanzierung sicherer und entlastet den Kontokorrentkredit.
3. Die beste Sicherheit, die sich eine Bank wünschen kann, ist eine persönliche und fachlich qualifizierte Firmenleitung. Geben Sie deshalb der Bank im ersten Gespräch ein Bild über Ihre Person, Ihren Erfolg, Ihre Konzepte und Ideen. Stellen Sie Ihre wichtigsten Mitarbeiter vor, etwa den Verkaufsleiter und den Finanzchef. Das steigert das Vertrauen.
4. Wenn Sie keine greifbaren Sicherheiten stellen können, müssen Sie die Bank von den Ertragschancen überzeugen. Machen Sie deshalb deutlich, dass Sie Ihre Märkte kennen und nutzen. Untermauern Sie Ihren Kreditwunsch mit Planungsunterlagen über Umsatz und Kosten für mindestens zwei Jahre.

Quelle: handwerk magazin 8/98



Acht Tipps für mehr Liquidität

Seite 2 von 2

5. Investitionskredite müssen Sie aus dem sogenannten Cashflow bedienen (das ist der nachhaltig erzielbare Gewinn plus Abschreibungen). Beurteilen Sie deshalb auf dieser Basis Ihre Kreditwürdigkeit selbst. Rechnen Sie der Bank vor, dass Sie genügend Cashflow haben werden, um die langfristigen Kredite zu tilgen.
6. Je besser Sie Ihre Finanzen im Griff haben, desto leichter bekommen Sie den gewünschten Kreditrahmen. Präsentieren Sie also eine Liquiditätsvorschau für mindestens ein Jahr.
7. Wenn Die Hausbank Ihrem Firmenkonzept nicht folgt, sollten Sie sich umgehend nach einem aufgeschlosseneren Institut umsehen. Arbeiten Sie nur mit unternehmerisch denkenden Banken zusammen, die Sie auch in Ihrer Finanzierungsstrategie beraten können. Solche Banken sehen mehr auf die Chancen des Unternehmens und nicht nur auf die Sicherheiten.
8. Bei drohender Finanzklemme sprechen Sie zeitig mit Ihrer Bank. Erläutern Sie, was Sie schon unternommen haben und was Sie noch tun wollen. Dann werden die meisten Kreditinstitute helfen. Warten Sie keinesfalls, bis die Bank Sie wegen eines überzogenen Kontos vorlädt!

Quelle: handwerk magazin 8/98



Auf Rentabilität können Sie kurzfristig verzichten

Langfristig ist Rentabilität unverzichtbar wie Wasser und Nahrung.

- Gibt es in meinem Unternehmen Planzahlen über den angestrebten Umsatz, die Kosten- und Ertragsentwicklung sowie über geplante Investitionen und die erforderliche Finanzierung?

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Bilanz-Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Bilanz-Gewinn}^*}{\text{Eigenkapital}}$$

Ziel:
ca. 15 %
bis 25 %
(Ø 5 %)

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Bilanz-Gewinn} + \text{FK-Zinsen}}{\text{Gesamtkapital} (= \text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital})}$$

Ziel:
ca. 10 %
bis 12 %

* Problem: richtige Ermittlung des „tatsächlichen Gewinns“ (Rücklagenbildung, außerordentlicher Ertrag/Aufwand, stille Reserven)

Gewinn = Gewinn **nach** (Unternehmens-)Steuern



Zur Ermittlung der Eigenkapitalrendite von Personengesellschaften müssen die Ergebnisse erst vergleichbar gerechnet werden

Gewinn der Personengesellschaft (z.B. Einzelfirma, GbR, OHG, KG)

-

kalkulatorische Gehälter für die tätigen Gesellschafter (inkl. Personalnebenkosten für Sozialversicherung, Krankheit, Arbeitslosigkeit)

=

vergleichbarer Gewinn zu Kapitalgesellschaften



$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn (nach Unternehmenssteuern)}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$



Eigenkapital ist Ihr Fettpolster für Notzeiten

Je mehr Eigenkapital Sie haben, desto sicherer ist Ihr Unternehmen in Krisenzeiten.

- Liegt die Kapitalstruktur meines Unternehmens im branchenüblichen Rahmen?
- Wie weit bin ich von dem Ziel einer komfortablen Eigenkapitalausstattung entfernt?
- Reichen meine nicht belasteten* Vermögenswerte aus, um Verpflichtungen jeder Art zu decken?
- Wie viele Jahre dauert es rechnerisch, um die Nettoverschuldung aus dem laufenden Ertrag zu tilgen, sofern auf Investitionen und Entnahmen verzichtet wird und die Ertragskraft konstant bleibt (top: bis 2,5)?

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

$$\text{Tilgungsdauer} = \frac{\text{(Netto-)Verschuldung}}{\text{(Netto-)Cash-Flow}}$$

* freie Vermögenswerte (frei von Grundpfandrechten, Sicherheitsübereignungen, Eigentumsvorbehalten, Globalzessionen)



Diese Grenze sollten Ihre Eigenmittel zur Insolvenzversicherung nicht unterschreiten

Eigenmittel in Höhe von mindestens 25 % aller Kosten,
die in der Gewinn- und Verlustrechnung des letzten
Jahresabschlusses unter den:

- allgemeinen Verwaltungsaufwendungen
- Abschreibungen
- Wertberichtigungen auf immaterielle
Anlagewerte und Sachanlagen

ausgewiesen sind.



Ist die Ausstattung der deutschen Unternehmen mit Eigenkapital befriedigend?

Durchschnittliche Eigenkapitalquote deutscher Unternehmen ca. 18 % der Bilanzsumme (inkl. Pensionsrückstellungen ca. 25 % = insgesamt langfristig zur Verfügung stehendes Kapital).

MITTELSTAND:

Eigenkapitalquote unter 20 %:

- ca. 60 % der westdeutschen Unternehmen
- ca. 70 % der ostdeutschen Unternehmen

Eigenkapitalquote unter 10 %:

- ca. 33 % der westdeutschen Unternehmen
- ca. 50 % der ostdeutschen Unternehmen

Mittelstand ist eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft.

- 98 % aller Unternehmen in Deutschland
- 45 % aller deutschen Investitionen

Quelle: Dr. Horst S. Werner, „Stilles Gesellschaftskapital“



Auf eine weitere ganz wichtige „Kennzahl“ müssen Sie in Ihrem Unternehmen achten

Vertrauen

- der **Kunden** in Ihr Unternehmen
- der **Mitarbeiter** in Ihr Unternehmen
- der **Lieferanten** in Ihr Unternehmen
- der **Geldgeber** in Ihr Unternehmen



Vertrauen ist keine Finanz-Kennzahl aber ganz wichtig für die langfristige Entwicklung Ihres Unternehmens – gerade auch in einer Unternehmenskrise.

Vertrauen entsteht durch das Verhalten handelnder Personen im Alltag

- Offenheit
- Wahrheit
- Klarheit
- Professionalität



Wem können Sie noch vertrauen?



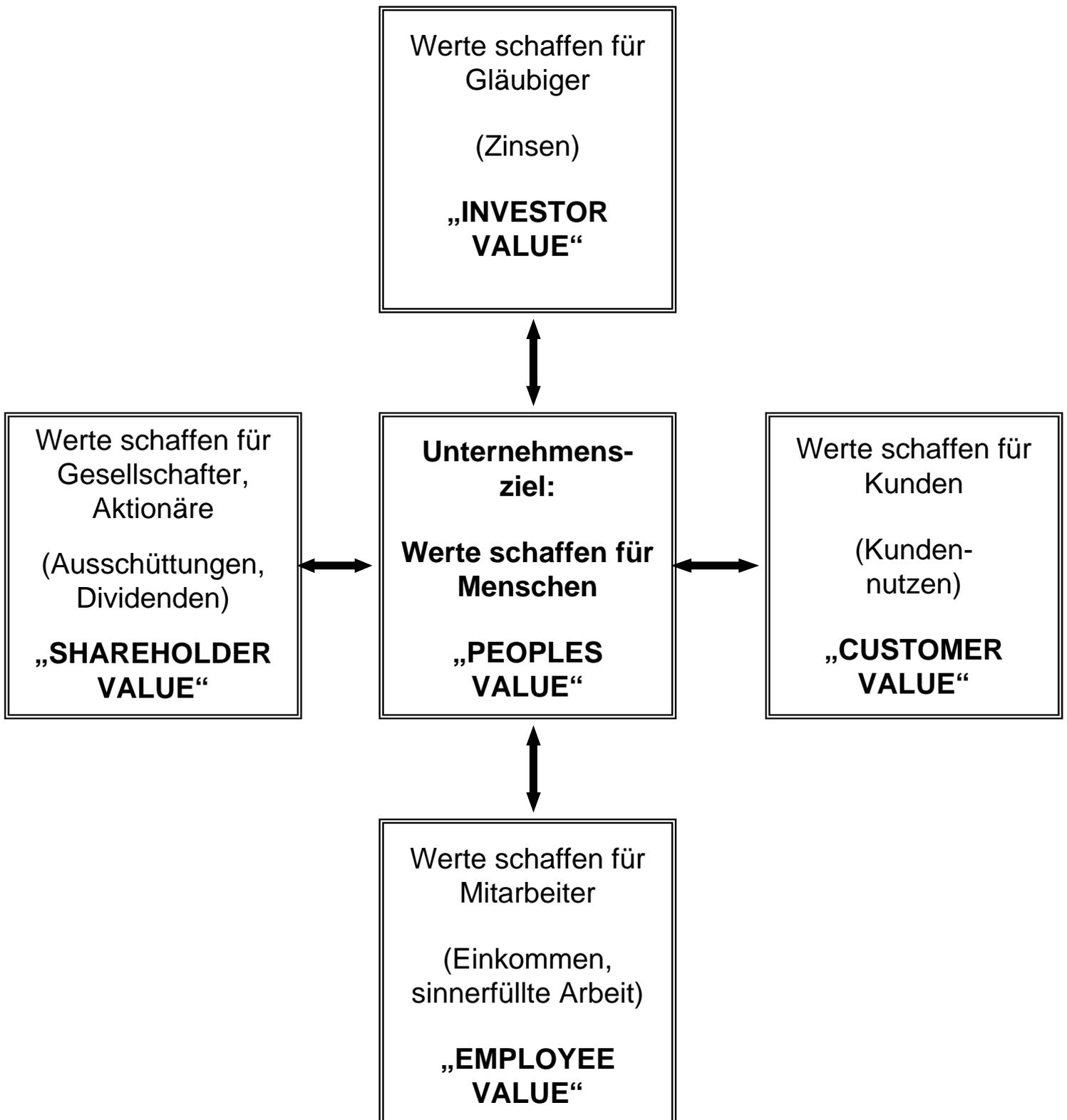
- Korruption in Wirtschaft und Politik
- schwarze Kassen der politischen Parteien
- Politiker brechen Gesetze, die diese selbst erlassen haben
- Firmen verbrennen das Geld ihrer Investoren (New Economy)
- schlecht wirtschaftende Vorstände großer Unternehmen bekommen hohe Schweigeprämien (= Abfindungen)
- die Kreativität der Manager erschöpft sich häufig in der Entlassung von Mitarbeitern
- weltweit haben sich Top-Manager durch Bilanzierungstricks und Aktienspekulationen Vorteile verschafft
- das Image der Spitzenpolitiker ist durch gegenseitige Abqualifizierung ruiniert

Es dauert sehr lange Vertrauen aufzubauen, aber es geht sehr schnell, Vertrauen zu zerstören.

An was können Sie noch glauben?



Ist die (einseitige) Ausrichtung auf den Shareholder-Value zur Unternehmenssteuerung sachgerecht?



Das Ziel des Unternehmens ist die **Schaffung von Werten für Menschen: Kunden und Mitarbeiter und Aktionäre und Gläubiger und...**



Zielorientierte Planung und Steuerung des Unternehmens

Unternehmer / Manager

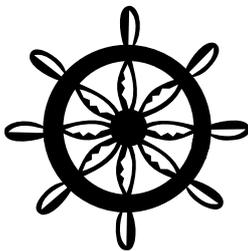
Kapitän

Ziel-(vor)geber
Führung & Steuerung
Vision & Kompass



Controller

Steuermann
Navigator zur
Zielerreichung



Kontrolle, ob der Weg zum
Ziel eingehalten wird

1. Liquidität
2. Rentabilität
3. Eigenkapital
(Entschuldung)

Unternehmensberater

Lotse
Berater des Kapitäns



zeitlich begrenzter Ein-
satz, wenn Weg zum Ziel
nicht eingehalten wird
oder zur Zielfindung



Gerät ein Unternehmen in Not, ist **ganzheitliche
Behandlung** angesagt.

„In 90 % unserer Sanierungsfälle müsste der Chef
als erster fliegen. Aber bringen Sie das mal einem
bei, der Sie für die Sanierung bezahlt.“

DM, Juli 2001

Wer das Problem an der Wurzel packen will,
muss **tief in interne Strukturen eingreifen**,
Strategien auf den Prüfstand stellen und nicht
selten ein neues Management installieren.

Frank Roselieb, Universität Kiel, Krisenforscher

Insolvenzvorsorge besteht aus 3 klaren Fragen, die Sie sich täglich stellen sollten

Problem:

Die verkauften Produkte und / oder Leistungen erzielen nicht genügend Gewinn, um anfallende Kosten und private Entnahmen zu bestreiten.

Wie kann ich den Gewinn erhöhen?

Ist durch diese Maßnahmen eine nachhaltige Verbesserung der Situation möglich? Wenn nicht: Liquidation (= freiwillige Unternehmensauflösung)

Wie kann ich die Umsatzerlöse erhöhen?

- mit vorhandenen Produkten / Leistungen
- mit neuen Produkten / Leistungen
- mit geänderten Produkten / Leistungen

Wie kann ich die Kosten senken?

- Verringerung bis zum Wegfall von Produkten / Leistungen
- effizientere Erstellung von Produkten / Leistungen
- Auslagerung der Erstellung von Produkten / Leistungen

Wie kann ich meine Privatentnahmen senken?

- Individuelle Einspar-Energieberatung von Petermann & Partner, Finanzen OHG
- VHS-Tagesseminar Einspar-Energie



Könnte dies das Konsolidierungskonzept auch für Ihr Unternehmen sein?

1. Realisierung privater Vermögenswerte und Einbringen in den Betrieb
2. Veräußerung von nicht benötigtem betrieblichen Anlagevermögen
3. Einstellung / Auslagerung nicht rentabler Fertigungsbereiche / Betriebe
4. Sale and Lease back von nicht benötigtem Anlagevermögen
5. Umstellung auf neue, zukunftssträchtige Erzeugnisse
6. Gewinnen neuer Abnehmer
7. Beschränkung der Aufwendungen für die private Lebenshaltung



Mit dem seit 1. Mai 1998 geltenden Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrag 6) werden Unternehmen verpflichtet, ein Überwachungssystem zur Früherkennung existenzgefährdender Entwicklungen einzurichten.



Jahre bevor sich die Krise einer Produktionsfirma in roten Zahlen niederschlägt, deuten meist mannigfaltige Anzeichen auf drohendes Unheil hin. impulse nennt die typischen Symptome. Wenn auch nur ein Indikator zutrifft, sollte der Unternehmer der Ursache sofort nachgehen und sie beheben.

Frühwarnindikatoren Produkt

- Bedienen Sie weniger als 50 Prozent Ihrer Kunden aus dem Standard-Programm?
- Ist die Anzahl der Produktvarianten zunehmend gestiegen?
- Bleiben die alten Modelle trotz Einführung neuer Modelle auf dem Markt?
- Existiert für jeden Kunden spezielles Sonderzubehör?
- Werden die Losgrößen in der Fertigung immer kleiner?
- Muss jede Variante neu konstruiert werden?
- Zahlt der Kunde für eine Variante nicht mehr als für ein Standardprodukt?
- Steigt die Zahl der Reklamationen?
- Reklamieren die Kunden immer die gleichen Fehler?

Frühwarnindikatoren Produktion

- Ist die Produktion über Jahre unstrukturiert gewachsen, statt systematisch geplant?
- Werden die Durchlaufzeiten immer länger?
- Nimmt der Aufwand für die Produktionssteuerung zu?
- Orientiert sich die Produktion an räumlichen Gegebenheiten statt an Material- und Fertigungsfluss?
- Wächst die Zahl der Transportvorgänge und Zwischenlager?

Quelle: impulse



Frühwarnindikatoren Organisation

- Landen Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter regelmäßig in der Schublade?
- Kommen aus den Abteilungen häufig Rückfragen, sobald Schlüsselkräfte fehlen?
- Sind auch kleine und kleinste Entscheidungen immer Chefsache?
- Zeigen sich auch bewährte Mitarbeiter gegenüber Neuorganisationen wenig flexibel?
- Laufen Prozesse im Unternehmen schon seit Jahren so ab wie jetzt?
- Beklagen sich Mitarbeiter permanent über Umständlichkeit und geringen Komfort der EDV-Systeme?

Frühwarnindikatoren Markt / Vertrieb

- Orientiert sich der Vertrieb ausschließlich an Umsatzvorgaben?
- Hat sich der Umsatzteil der wichtigsten Kunden nur unwesentlich verändert?
- Beruhen die Umsatzsteigerungen der letzten Jahre vor allem auf wachsenden Klein- und Kleinstaufträgen?
- Übersteigt der Anteil der Produkte, die älter als fünf Jahre sind, 50 Prozent des Gesamtumsatzes?
- Wendet der Vertrieb für weniger wichtige Kunden so viel Zeit auf wie für Großkunden?



Projektbilanz von Reengineering (Neue Strukturen für die Firma)



50 %

laufen exzellent



30 %

waren anfangs erfolgreich, sind
später aber wieder in den alten
Trott zurück gefallen



20 %

Flops ohne Erfolg

Professor Dr. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
Technische Universität München, in Impulse 6/95



Ansatzpunkte für Veränderungen in Ihrem Unternehmen, in Ihrer Kanzlei, in Ihrer Praxis



Was bringt Ihnen eine Einkaufersparnis für Ihren Betrieb?

$$\text{Mehrumsatz} = \frac{\text{Materialkostenanteil} \times \text{Ersparnis}}{\text{Umsatzrentabilität}}$$

Beispiel:

Materialkostenanteil:	45,00 %
Umsatzrentabilität:	2,90 %
Ersparnis an Materialkosten:	2,00 %

$$\text{Mehrumsatz} = \frac{45,00 \% \times 2,00 \%}{2,90 \%} = 31,03 \%$$

Eine Einsparung im Einkauf um 2,00 % bringt für das Betriebsergebnis genau so viel wie eine Umsatzsteigerung (Mehrumsatz) um 31 %.

Eine Einsparung (im Einkauf) wirkt sich weit überproportional aus im Vergleich zu einer Umsatzsteigerung (Mehrumsatz).



Wie teuer ist Ihr Lieferantenkredit?

Unser Beispiel:

Bezahlung
innerhalb 10 Tagen 3 % Skonto
nach 30 Tagen netto



Ihr Zinsvorteil bei Ausnutzung der Skonto-Zahlung

Die Formel:

$$\text{Jahreszins} = \frac{\text{Skonto \%} \times 360 \text{ Tage}}{\text{Zahlungsziel netto} \text{ ./} \text{ Skonto Tage}}$$

$$\text{Jahreszins} = \frac{3 \times 360}{30 - 10} = \frac{1080}{20} = 54 \%$$

54 % pro Jahr kostet Sie die Nicht-Ausnutzung der Skonto-Vorteile.

Ihr konkreter Fall:

Bezahlung
innerhalb _____ Tagen _____ % Skonto
nach _____ Tagen netto



Ihr Zinsvorteil bei Ausnutzung der Skonto-Zahlung

Die Formel:

$$\text{Jahreszins} = \frac{\text{Skonto \%} \times 360 \text{ Tage}}{\text{Zahlungsziel netto} \text{ ./} \text{ Skonto Tage}}$$

$$\text{Jahreszins} = \text{-----} = \text{-----} = \text{ \%}$$

_____ % pro Jahr kostet uns die Nicht-Ausnutzung der Skonto-Vorteile.

So können Sie sich von der Konkurrenz abheben

Merkmal	Beispiel
flexibel	Problemlösungen für unterschiedlichste Anforderungen
umweltsensibel	ökologische Ausrichtung im Angebot und der Leistungserstellung
selbstsicher	Auswahl der Mitarbeiter nach besonderen Kriterien, spezialisierte Mitarbeiter für spezielle Aufgaben
servicefreundlich	Wartungsverträge, Schnell-Service, Wochenenddienste
preisaggressiv	standardisierte Leistungen, effiziente Organisation, kostengünstige Abwicklung
selbstinitiativ	regelmäßig präsent bei der Kernzielgruppe
innovationsfreundlich	führend bei neuen Produktideen
künstlerisch	kreativer Anspruch in Richtung Kunst
individuell	auf spezielle Interessen ausgewählter Kunden abgestimmt
kundenorientiert	alles für den Kunden tun
schnell	Engpass „Zeit“ zu seinen Gunsten nutzen
qualitätsorientiert	Zertifizierung, Garantien, sorgfältige Lieferantenauswahl
traditionsverbunden	auf gewachsenen Images aufbauen
engagiert	persönliches, offenes Führungsverhalten

Quelle: HWM 7/95



**Nicht nur die Höhe der Schulden unterscheidet
in einer Krise die Gewinner von den Verlierern,
sondern auch die Art der Schulden**

Bankschulden

Sind die gefährlichste Art der Schulden. Müssen zurückgezahlt werden, wenn die Bank/Sparkasse es verlangt. „Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse“

Kapitalmarktschulden (Anleihen)

Am Kapitalmarkt aufgenommenes Geld kann so lange nicht zurückgefordert werden, so lange der Schuldner die Zinsen bezahlt, egal wie schlecht seine wirtschaftlichen Verhältnisse auch sind. Die Inhaber von Anleihen können niemals die sofortige Rückzahlung verlangen, so wie eine Bank dies tun kann.

Lieferantenschulden

Schulden gegenüber Lieferanten des Unternehmens. Normalerweise liefern Lieferanten bei Zahlungsverzug keine weitere Ware mehr (Eigentumsvorbehalt, verlängerter Eigentumsvorbehalt)

Beteiligungskapitalschulden

Schulden gegenüber Gesellschaftern des Unternehmens, Aktionären, (atypisch stil) Beteiligten, Genussscheininhabern.

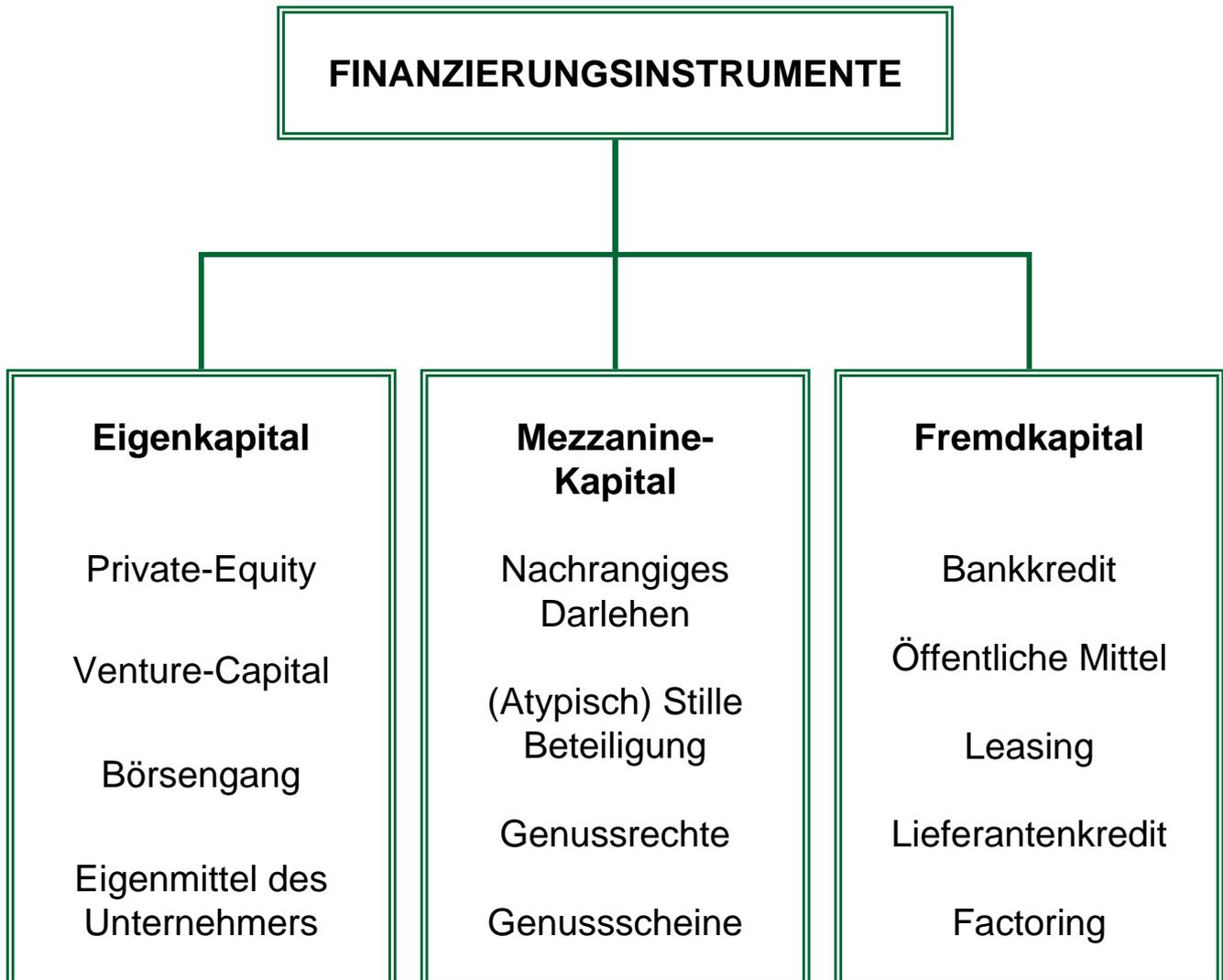
Eigenkapital (im engsten Sinne)

Schulden gegenüber dem Eigentümer, Gesellschafterdarlehensgeber.

Quelle: Per Lynch, „Der Börse einen Schritt voraus“



Finanzierungsinstrumente



Quelle: VBS



Welche Mittel zur Unternehmensfinanzierung stehen Ihnen zur Verfügung?

FK
Fremdkapital

Bank-Kredit
Darlehen von Gesellschaftern
Anleihen
Lieferantenkredit

EK
Eigenkapital

eigenes Geld des Unternehmers
Anteile von Gesellschaftern
(z. B. Aktien)

MK
Mezzanine-
kapital

Gesellschafter-Darlehen mit
Rang-Rücktritt (= Nachrang-
Darlehen)

Partiarisches Darlehen

atypisch stilles Beteiligungs-
Kapital

Genußrechts-/
Genußscheinkapital

VC
Venture-Kapital

Risiko-Kapital für Existenz-
Gründungen

Business-Angels Kapital

PE
Private Equity

Beteiligungs-Kapital

Übernahme-Kapital

Börsen-Kapital



Was sind die Unterschiede zwischen Venture Capital, Private Equity und Mezzanine-Kapital?

Venture-Capital

(Risiko- oder Wagniskapital) wird vor allem in der Gründungsphase von neuen, innovativen Unternehmen bzw. bei Patenten mit dem Ziel eines Kapitalgewinns zur Verfügung gestellt. Es gibt keine laufenden Erträge, das Ziel ist der Ausstieg („Exit“).

Private-Equity

(privates Beteiligungskapital) umfasst als Begriff das von institutionellen Anlegern beschaffte Beteiligungskapital, das in ein nicht börsennotiertes Unternehmen investiert wird. Im Gegensatz zu Venture Capital kommt Private Equity meist bei bereits etablierten Unternehmen zum Einsatz. Privates Beteiligungskapital zielt nicht auf laufende Erträge ab, sondern ist wie Venture Capital exitorientiert. Der Investor partizipiert voll an der Entwicklung des Unternehmenswertes.

Mezzanine-Kapital

(aus der Architektur: „Zwischengeschoß“) beschreibt Finanzierungsarten, die in Ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellen. Es handelt sich dabei um eine verzinsliche Kapitalüberlassung auf Zeit. Den Kapitalgebern werden keine Stimm- oder Einflussnahmerechte eingeräumt. Im Gegensatz zu Private Equity erhalten Investoren laufend Erträge in Form von Zinszahlungen und eine von der Entwicklung des Unternehmens abhängige Vergütung bzw. kann neben den Zinszahlungen eine feste Sonderzahlung vereinbart werden, die der Kapitalgeber am Ende der Laufzeit des Darlehens erhält.

Quelle: FONDS professionell



Welche alternativen bankenunabhängigen Finanzierungen können Sie als mittelständisches Unternehmen nutzen?

Für kleinere KMU geeignete Finanzierungen

- Stille Beteiligung (MA-Beteiligung)
§§ 230 HGB ff
§§ 716 BGB ff
- Privatplazierung von Aktien (Private Equity)
- Private Namensschuldverschreibung
- Venture-Kapital (Wagnis-Kapital)
- Darlehen mit Nachrangabrede (Fremdkapital wird zu Eigenkapital)
- Genussrechte

Für größere KMU geeignete Finanzierungen

- Genussschein
- Wandelanleihe
- Optionsanleihe
- Börseneinführung
- Inhaber-Schuldverschreibung

Quelle: Schaffer und Collegen GmbH, Nürnberg



Was können Sie mit Mezzanine-Kapital finanzieren?

Expansion

Unternehmenskäufe

Nachfolgeregelungen

Finanzierung von Joint Ventures

Projektbezogene Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen

Konsolidierung / Sanierung

Veränderungen im Gesellschafterbereich

Management-Buy-Out

Management-Buy-In

Vorfinanzierung eines Börsengangs

Rückzug von der Börse (Delistings)

Aufkauf von Aktienpaketen

Aufkauf von Aktien im Streubesitz



**Das Einwerben von Kapital unterliegt der
Prospektverordnung. Seit 1. Juli 2005 ist ein
Emissionsprospekt bei der BaFin einzureichen...**

BaFin = Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

Es gibt wenige Ausnahmen:

Ausgenommen von der Prospektpflicht sind gem. § 8f VerkProspG (Verkaufsprospektgesetz) Absatz (2) Nr. 3 die sogenannten „friends-and-family-pakete. Angebote, bei denen von derselben Vermögensanlage im Sinne des Absatzes 1 nicht mehr als 20 Angebote angeboten werden oder bei denen der Verkaufspreis der im Zeitraum von zwölf Monaten angebotenen Anteile insgesamt 100.000,- € nicht übersteigt oder bei denen der Preis jedes angebotenen Anteils mindestens 200.000,- € je Anleger beträgt.



Welche Eigenkapitalquote erwartet Ihre Bank von Ihnen?

Eigenkapitalquote

Bewertung

5-15 %

mangelhaft

15-25 %

befriedigend

25-35 %

gut

35-45 %

sehr gut

Landwirte haben normalerweise ein Eigenkapital von 80 % bis 90%.



**Je weniger Eigenkapital Sie in Ihrem Unternehmen einsetzen
– desto höher ist die „Verzinsung“ des eingesetzten
Eigenkapitals (= Eigenkapitalrendite)...**

(A) Gewinn

100

100

100

(B) Eigenkapital

1000

500

100

(C) Eigenkapitalrendite

10%

20%

100%

Je weniger Eigenkapital Sie einsetzen, desto höher ist aber auch
die Konkursanfälligkeit...



Was ist der unter dem Gesichtspunkt „optimale“ Eigenkapitalrendite richtige Verschuldungsgrad?

1. Ermittlung der Gesamtkapitalrendite?
2. Eigenkapital so lange beimischen, so lange der Fremdkapitalzins unter der Gesamtkapitalrendite liegt (= Financial Leverage-Effekt).

Gesamtkapital	100	100	100
Fremdkapital	0	50	80
Eigenkapital	100	50	20
Gewinn	15	15	15
Eigenkapitalrendite	15%	30%	75%
Gesamtkapital-Rendite	15%	15%	15%

So lange der Fremdkapital-Zins unter der Gesamtkapitalrendite liegt, reduzieren sich die Gesamtkapital-Kosten wenn der Fremdkapitalanteil erhöht wird: Die Eigenkapitalrendite steigt & der Unternehmenswert steigt (= Financial Leverage Effekt).



Können auch Sie Ihre Eigenkapitalquote sofort erhöhen?

Sofort umsetzbare Maßnahmen?

- 1. Verkauf von Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft.** Kosten (Provisionen) zwischen 3,0 und 4,5 % des Rechnungsbetrages.
 - Kredite können zurück gezahlt werden.
 - Zinsaufwendungen sinken, wodurch ein Teil der Kosten des Factorings wieder hereingeholt wird.
 - Verkürzung der Bilanz. Eigenkapitalquote steigt.

- 2. Teilweiser Verkauf des Anlagevermögens.** Muss ein Unternehmer wirklich Eigentümer sämtlicher Anlagegüter sein? Das Firmengebäude wird verkauft und zurück gemietet (Sale and lease back).
 - Kredite können zurück gezahlt werden
 - Zinsaufwendungen sinken, wodurch ein Teil der Kosten des „Leasing back“ wieder hereingeholt wird.
 - Verkürzung der Bilanz. Eigenkapitalquote steigt.

- 3. Angebot von Ratenkreditmodellen an Kunden,** um den Umsatz zu erhöhen. Die daraus resultierenden Forderungen können verkauft werden.
 - Kredite können zurück gezahlt werden
 - Zinsaufwendungen sinken, wodurch ein Teil der Kosten wieder hereingeholt wird.
 - Verkürzung der Bilanz. Eigenkapitalquote steigt.

Quelle: ProFirma 10/2003



Die steigenden Insolvenzzahlen sind nicht nur Ausdruck der Liquiditätslage und Eigenkapitalschwäche im Mittelstand, sondern weisen auf erste Veränderungen bei der Kreditvergabep Praxis durch die Banken hin. Hintergrund dafür ist zum einen die im internationalen Vergleich geringe Eigenkapitalrendite der Banken, zum anderen werfen die Vorschläge des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht ihre Schatten voraus.

Creditreform 5/2002



**Eine Bank ist eine Einrichtung,
bei der Sie Geld leihen können,
vorausgesetzt, Sie weisen nach,
dass Sie es nicht brauchen.**

Mark Twain



Risikoklassenbeschreibung

	Risiko- klassen	Vergleichbares Rating Moody's	Beschreibung
Geringes Risiko	R1	Aaa	Kurz- und mittelfristig äußerst stabil; langfristig sehr stabil; Zahlungsfähigkeit auch bei schwersten ungünstigen Entwicklungen.
	R2	Aa1 Aa2 Aa3	Kurz- und mittelfristig sehr stabil; langfristig stabil; Rückzahlungsquellen auch bei anhaltend ungünstigen Entwicklungen genügend.
	R3	A1 A2 A3	Kurz- und mittelfristig auch bei größeren Schwierigkeiten zahlungsfähig; langfristig können kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
Mittleres Risiko	R4	Baa1 Baa2 Baa3	Kurzfristig sehr stabil, innerhalb eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig genügend Substanz, um überleben zu können; langfristige Entwicklung noch unsicher.
	R5	Ba1 Ba2 Ba3	Kurzfristig stabil, innerhalb eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig können nur kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
Hohes Risiko	R6	B1 B2 B3	Weitere ungünstige Entwicklungen können bereits innerhalb Monaten zu Kreditverlusten führen.
	R7	Caa Ca C	Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) sind mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten.
	R8		Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) müssen angenommen werden, d.h., es besteht Rückstellungsbedarf; weitere ungünstige Entwicklungen führen direkt zum Kreditverlust.

kurzfristig: weniger als 1 Jahr / mittelfristig: 1 bis 5 Jahre / langfristig: 5 bis 10 Jahre

Quelle: Credit Suisse



Bonität und Rating sind nichts gottgegebenes, sie müssen gemanagt werden

Die ab 2007 (2006 und 1 Jahr Übergangsfrist) geltende Basler Eigenkapitalrichtlinie (Basel II) zwingt die Banken, bei der Kreditvergabe die **Bonität** ihrer Kunden stärker zu berücksichtigen

Priorität 1 um Ihre Bonität zu stärken:

Alle Maßnahmen, die das **Eigenkapital (= Sicherheitspolster stärken)**, um das Unternehmen gegen drohende Schieflagen besser abzusichern.

z.B.:

- „sale and lease back“ des Firmengebäudes
- Geschäftsführergehalt und Geschäftsführerpensionsrückstellungen kürzen
- Mitarbeiter entlassen
- Fahrzeuge und Maschinen leasen statt kreditfinanziert kaufen
- Umsatz-, Ergebnis- und Investitionsplanungen
- aktueller Überblick über Kosten- und Ertragsentwicklung
- Kundenforderungen an Factoringgesellschaft verkaufen
- Eigenkapital von mittelständischen Beteiligungsgesellschaften aufnehmen
- Eigenkapital gewinnen durch Genussscheine und (atypische) stille Beteiligungen
- Kredite abbauen, Anleihen zurückzahlen



1. Branche, Anteil wesentlicher Erzeugnisse am Gesamtabsatz/-umsatz

2. Marktbedingungen (Konkurrenz, Großabnehmer, Export / Import)

3. Betriebliches Rechnungswesen (Art, Zusammensetzung, Aktualität)

4. Entwicklung der Beschäftigtenzahl (Entwicklung in den letzten 3 Jahren, Aufteilung auf Verwaltung / Produktion)



5. Auftragsbestand und Möglichkeiten der Preisgestaltung (mit Vergleichsangaben Vorjahr und Tendenz)

6. Entwicklung wesentlicher Kosten (u.a. Personalkosten, Rohstoffeinstandskosten)

7. Investitionsvorhaben (Art der Investitionsvorhaben, geplanter Zeitraum der Durchführung, Rentabilitätserwartung)

8. Steuerliche Aktualität (der Firma, der Gesellschafter von Personengesellschaften)



9. Entwicklung seit Stichtag der letzten vorliegenden Bilanz

Geschäftsvolumen: _____

Rentabilität: _____

Entnahmen: _____

Ausschüttungen: _____

sonstige wesentliche Veränderungen: _____

10. Zukunftsaussichten, Absatz-, Ertragsituation (möglichst Finanzpläne beifügen)

Firma:

Stand:



Management
ist in erster Linie
das sichere Steuern von Prozessen
zu einem definierten Ziel.

Creditreform 9/2001



Was können Sie im Krisenfall* tun?

1. Beratung durch Insolvenzverwalter oder spezialisierten Krisenberater
2. Krisenmanagement durch externen „Manager auf Zeit“
3. Teil-Forderungsverzicht der Banken gegen Besserungsschein
4. Teil-Forderungsverzicht der Lieferanten
5. Konsolidierungsdarlehen der BLFA
6. aktuelle, zeitnahe Information der Kredit-/Darlehensgeber (zumindest vierteljährlicher Bericht)
7. Liquidation vor Insolvenz

* Nachhaltige Liquiditätsüberschreitung, Kreditkündigung durch Kreditinstitute



Sechs Ratschläge zur Verhandlungstaktik

1. Nicht zuviel Ehrfurcht zeigen

- Geldverkäufer
- ausgereiftes Konzept
- vollständige Unterlagen

2. Banken nicht vor vollendete Tatsachen stellen

frühzeitig vorbereiten

Vor schriftlicher Kreditzusage nichts tun

3. Mehrere Angebote einholen und vergleichen

Vertrauen ist der Anfang von Allem, auch von Ihren Verlusten im Finanzwesen!

4. Immer zu zweit verhandeln und Gesprächsnotizen anfertigen

5. Nie sofort unterschreiben

Verträge genau prüfen und Spezialisten hinzuziehen (Finanzberater, Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater)

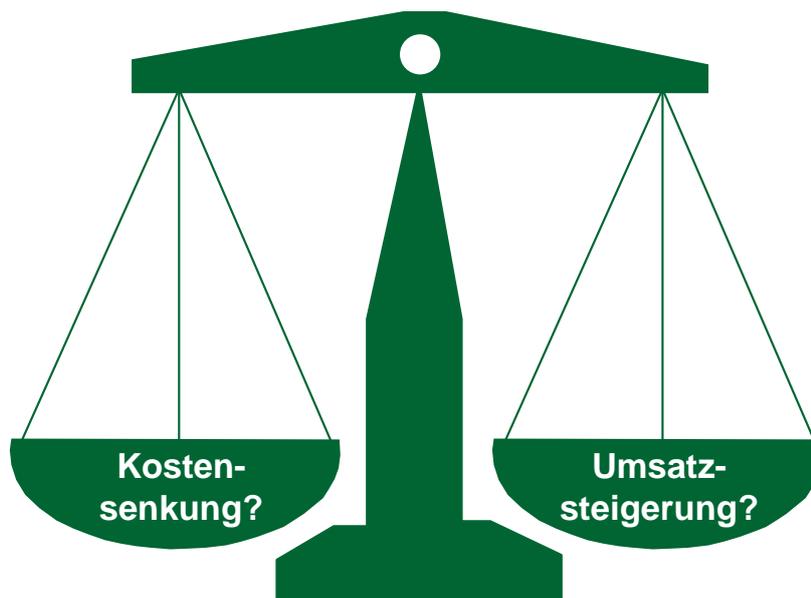
6. Sicherheiten konkret Krediten zuordnen

Freigabe der Sicherheiten nach Rückzahlung der Kredite verlangen



Was ist wichtiger: Kostensenkung oder Umsatzsteigerung?

- Keine Firma schrumpft je zur Größe.
- Nur wachsende Firmen sind auf Dauer erfolgreich.
- Profitables Wachstum ist besonders schwer und nicht allein mit Kostensenkungen zu erzielen.



Langfristigen Erfolg erzielen Sie durch immer bessere Nutzung der eigenen Mittel.



Mit äußerster Kraftanstrengung mehr Umsatz machen und auf diese Weise Kostendegression erreichen, muss angesichts tiefgreifender struktureller Veränderungen erfolglos bleiben.

Dr. Siegfried Schröder
in: Handelsblatt, 17.08.1982

nachrichtlich:

Insolvenzen 1981: 8.500

Insolvenzen 1982: 11.900

Insolvenzen 2002*: 37.200 (Schätzung)

* Unternehmens-Insolvenzen (einschließlich Kleingewerbe)



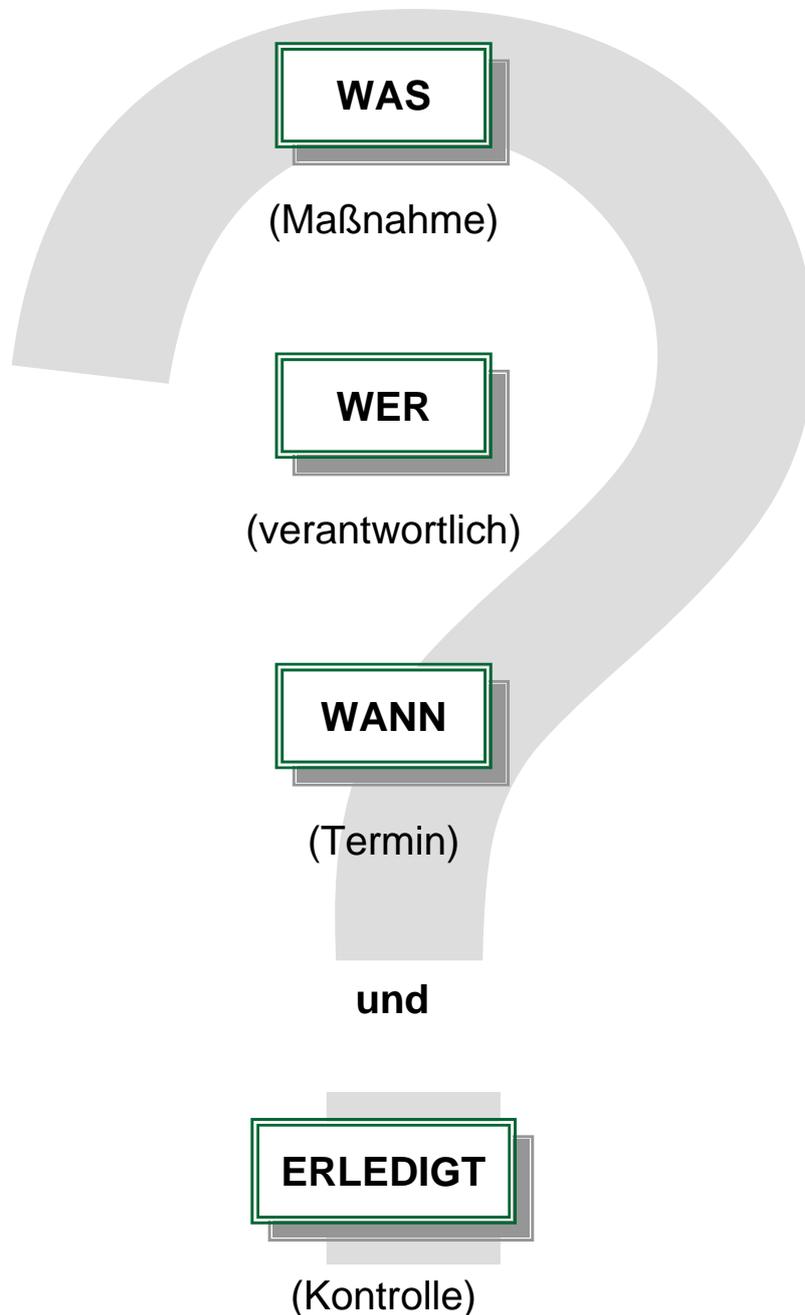
Könnte dies das Erfolgskonzept auch für Ihr Unternehmen sein?

1. Offene Informationen über das Unternehmen
 - intern gegenüber Führungskräften und Betriebsräten
 - extern gegenüber Banken, Behörden, Kunden, Lieferanten usw.
2. Hohe Leistungsanforderung an die Belegschaft
3. Übertragung von Verantwortung auf Führungskräfte
4. Kontinuierliches Management-Training von höchster Qualität
5. Bildung von Projektgruppen innerhalb der Betriebe
6. Förderung des Gemeinschaftsgeistes unter den Mitarbeitern
7. Ständige Prozessoptimierung und laufendes Ressourcenmanagement

Quelle: Heinz Greiffenberger



Die 3 W's der Zielformulierung sind unverzichtbar



Mit situationsgerechten Powerwörtern lässt sich die Zielformulierung emotionalisieren und damit noch mehr Energie für die Zielerreichung freisetzen.



**Der oberste Zweck
des Kapitals ist nicht,
mehr Geld zu schaffen,
sondern zu bewirken,
dass das Geld sich in den Dienst
der Verbesserung
des Lebens stellt.**

Henry Ford I.



INSOLVENZVORSORGE

ist billig.



KONSOLIDIERUNG / SANIERUNG

ist teuer.



Wie hoch muss **Ihr** Leidensdruck werden, bis Sie Ihre Situation erkennen und aktiv dagegen angehen?



Kann ein Firmen-(Über-)Lebensberater auch für Ihr Unternehmen nützlich sein?

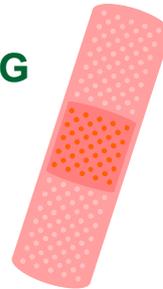
Ihre Situation

Unsere Lösung für Ihre Situation

Maßnahmen (Beispiele)

- Eigenkapitalquote unter 30 %
- Probleme bei der Kapitalbeschaffung
- Leicht gespanntes Verhältnis zur Bank / Sparkasse

AMBULANTE BEHANDLUNG



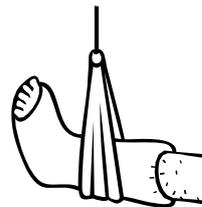
Überlebenschance: hoch

- Frühwarnsystem
- jährliches Strategie-Gespräch
- Begleitung bei Bank-Gesprächen



- volle Verschuldung bzw. leichte Überschuldung
- Umsatzprobleme
- gespanntes Verhältnis zur Bank / Sparkasse

KRANKENHAUS



Überlebenschance: mittel

- EDV-gestützte Finanz- & Liquiditätsplanung
- selektive Unternehmensberatung
- externes Unternehmens-Rating



- massive Überschuldung
- anhaltender Liquiditätsengpass
- Kreditkündigung

INTENSIVSTATION



Überlebenschance: gering

- Erarbeitung Sanierungs-Konzept
- Betreuung durch Insolvenz-Experten
- Management auf Zeit

Unser Ziel ist auch Ihr Ziel: Gemeinsam mit Ihnen Ihre Firma auf gesunde, zukunftssichere Beine zu stellen.

Weitere Informationen: Tel.: 0921/7 64 10-0; Fax: 0921/7 64 10-44; info@petermann-online.com