



Themenschwerpunkt: Agenda für den Mittelstand

- 1. Vorwort: Mittelstand – Motor unserer Wirtschaft**
- 2. Operative Leistungsfähigkeit**
- 3. Strategische Ausrichtung**
- 4. Bilanzielle Stabilität**
- 5. Kalenderblatt**
- 6. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Vorwort: Mittelstand – Motor unserer Wirtschaft

Liebe Leser,

es vergeht kaum eine Woche, in der nicht der Mittelstand entweder als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ oder aber als eine vom Aussterben bedrohte Spezies - Stichwort: Artenschutz – beschrieben wird.

Es muss also darum gehen, den Bestand der mittelständischen Unternehmen zu sichern und darüber hinaus Grundlagen zu schaffen, auf denen der Mittelstand sein Wachstum fortsetzen kann.

Bevor ich daran gehe, die dafür notwendige Agenda zu beschreiben, möchte ich kurz die besonderen Leistungen und Belastungen des Mittelstands in Deutschland (ca. 2,5 Mio. Unternehmen) skizzieren:

Mittelstand – die Leistungen

Unternehmen bis zu 500 Mitarbeiter und mit einem Umsatz bis zu 50 Mio. €

stellen 99 % der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen,

realisieren 45 % der umsatzsteuerpflichtigen Umsätze,

beschäftigen 69 % aller Arbeitnehmer,

bilden 80 % aller Auszubildenden aus

erzielen 57 % der Bruttowertschöpfung,

führen 46 % der Bruttoinvestitionen durch,

sind gekennzeichnet durch:

hohe Innovationskraft,
kurze Entscheidungswege,
Flexibilität.

Mittelstand – die Belastungen

Unternehmen bis zu 500 Mitarbeiter und mit einem Umsatz bis zu 50 Mio. €

werden den Großteil der Unternehmensinsolvenzen stellen
(Prognose 2006: 40.000 Insolvenzen, 600.000 vernichtete
Arbeitsplätze, 30 Mrd. € volkswirtschaftlicher Schaden),

haben im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von ca. 7 %,

stehen vor hohen Investitionen,

sehen sich beschleunigten Konzentrationsprozessen ausgesetzt,

werden durch die Regulierungen des Arbeitsmarkts überdurchschnittlich eingeengt,

haben als Familienunternehmen in Nachfolgefragen häufig das zusätzliche Problem der Auswahl zwischen Familien- oder externer Nachfolge zu lösen.

Im folgenden wird es also darum gehen, praktikable Wege aufzuzeigen, auf denen mittelständische Unternehmen zu neuer Stärke finden; eine wesentliche Voraussetzung für den Bestand im globalisierten Wettbewerb.

2. Operative Leistungsfähigkeit

Die Planung, in der Betriebswirtschaftslehre wie in der Philosophie definiert als die geistige Vorwegnahme zukünftigen Geschehens, leitet sich vom Geschäftsmodell hinsichtlich ihrer Ausrichtung, Detaillierung und Genauigkeit ab. Der häufige Einwand, " wir haben keine Zeit für Planung, wir müssen Umsatz machen", verrät nichts als Planlosigkeit, die sich früher oder später rächt: meistens früher!

Sowohl der Planungsprozess als auch sein Ergebnis ist wichtig, bieten doch beide die herausragende Möglichkeit der Konzentration auf das Wesentliche, die Grundlagen des Geschäfts, wie auch die zahlenmäßige Fixierung der Unternehmensziele. Ich bin davon überzeugt, dass es grundfalsch ist, den Plan regelmäßig dem Verlauf des Ist anzupassen; die ursprüngliche Orientierung des Unternehmens darf nicht durch die Realität verändert werden. Sehr wohl kann man mehrere Hochrechnungen anstellen, um auszuloten, wo man am Ende der Planungsperiode – meistens: des Jahres – landen wird; da Planung aber auch bedeutet, die Realität des Unternehmens zu verändern, muss der Plan als Referenzpunkt für die ursprünglich beabsichtigte Unternehmensrealität erhalten bleiben.

Beabsichtigte Unternehmensrealität heißt: hinter den Zahlen des Plans stehen beschlossene Maßnahmen. Damit diese auch in die Tat umgesetzt werden können, sind an der Erarbeitung des Plans diejenigen zu beteiligen, die ihn später realisieren sollen: dadurch werden Betroffene zu Beteiligten!

Der Plan bildet folglich das Ordnungsprinzip für das Ist: was für Schlussfolgerungen aus einem Plan – Ist – Vergleich sind denn möglich, wenn der Plan auf der Ebene der einzelnen Produkte erstellt wurde, das Ist dagegen auf der Ebene der Produktgruppen oder auf Kundenebene vorliegt. Hier tritt die Funktion des Plans als Messlatte für das Ist in den Vordergrund. Der Plan – Ist – Vergleich weist auf Abweichungen hin, diese wiederum führen zu Steuerungsmaßnahmen – die Abweichungen dürfen jedoch nie und nimmer zu Sanktionskeulen mutieren!

Die logische Konsequenz aus Abweichungen ist:

Analyse der Ursachen – Maßnahmenvorschläge – Realisierung!

Ein der Planung entsprechendes Berichtswesen verschafft Transparenz und weist auf Handlungsalternativen und ungenutzte Potenziale hin. Es beginnt mit Auftragseingang und Umsatz und endet nicht etwa beim Brutto – Ergebnis, sondern beim Netto – Cash Flow; nur so ist festzustellen, ob das Unternehmen seinen Wert steigert oder mindert:

Balance sheet is opinion, cash is reality. (Englisches Wirtschaftsprüfermotto)

Das Controlling hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe der “Navigation” auf das Ergebnis hin. Es koordiniert die Erarbeitung von Maßnahmen zur Ergebnisstabilisierung und Ergebnisverbesserung, ermittelt die Ergebnisauswirkung der einzelnen Maßnahmen, schätzt die Zeitspanne zwischen Umsetzung und Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen ab – verzögerter Wirkungseintritt ist eine grundsätzliche Erscheinung bei allen Steuerungsmaßnahmen – und nimmt eine „Kollisionsprüfung“ zwischen operativen Maßnahmen und strategischer Planung vor: **Es gilt, strategische Erfolgsfaktoren nicht der Erzielung kurzfristiger guter Ergebnisse zu opfern.**

3. Strategische Ausrichtung

Das Unternehmen benötigt zu seiner langfristigen Orientierung Vision und Leitbild; Fixpunkte, die über einen sehr langen Zeitraum ihre unveränderte Gültigkeit für das Unternehmen bewahren müssen. Daraus folgt, dass diese Orientierungen sehr sorgfältig erarbeitet werden müssen, dass sie von Sozialromantik und Gutmenschentum frei sein müssen, und dass sie nur dann unverändert über einen langen Zeitraum Bestand haben können.

Die Arbeitsgrundlage für die strategische Ausrichtung besteht in einer umfassenden und akribischen Auswertung von Informationen über Unternehmen, Umwelt, Markt und Wettbewerb. Hier lassen sich wesentliche Parameter für die Potenziale des Unternehmens, seine zukünftigen Dimensionen sowie Stand und Entwicklung seiner Kernkompetenzen gewinnen. Die Alleinstellungsmerkmale werden scharf konturiert, und die Ausrichtung auf die Märkte des Unternehmens wird deutlich.

Die strategische Planung im engeren Sinne bewegt sich im Dreieck „Ziele - Strategien – Maßnahmen“. Ziele als mittelfristige Orientierung des Unternehmens müssen operational sein, d. h. sie müssen in Zahlen darstellbar oder in anderer Weise hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit kontrollierbar sein.

Einzel – oder Bereichsziele müssen sowohl mit den Unternehmenszielen vereinbar als auch untereinander kollisionsfrei sein. Sie müssen herausfordernd, erreichbar und gemeinsam formuliert sein.

Strategien als Wege zu den Unternehmenszielen berücksichtigen die Einflussfaktoren der Umwelt, die Chancen und Risiken der Branche, die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die subjektiven Werte der Führungskräfte.

In den Maßnahmen bildet sich die Umsetzung der Strategien ab; sie benötigen für den Erfolg die Planungs – und Steuerungsinstrumente des Controlling, und sie müssen der Lebensphase des Unternehmens – Start, Wachstum, Reife oder Wende – angepasst sein.

Die Realisierung der Maßnahmen wird zu Recht als „**die Krönung der strategischen Planung**“ bezeichnet. Die Realisierung kann man mit folgenden Stichworten beschreiben:

Konzentration der Kräfte,

Ausbau der Stärken / Vermeidung der Schwächen,

Balance zwischen Zielen und Mitteln,

Schaffung einer zweckmäßigen Organisation,

Einfachheit,

Beharrlichkeit.

4. Bilanzielle Stabilität

Neben der operativen Leistungsfähigkeit und der strategischen Ausrichtung ist die bilanzielle Stabilität die dritte Säule im Gebäude „Mittelstand“.

Durch die langfristige Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung kann sichergestellt werden, dass der Bestand des Unternehmens langfristig sichergestellt ist. Damit ist vorrangig die Steuerung der Liquidität angesprochen, in die sowohl die intensive Kundenbetreuung, die durchgängige Steuerung und ein konsequentes Wertmanagement einfließen.

Ein wichtiger Beitrag zur dauerhaften Absicherung der bilanziellen Stabilität ist eine Verzinsung des eingesetzten Kapitals in akzeptabler Höhe. Ohne die von Neidideologie beeinflusste Diskussion im politischen Raum an dieser Stelle fortsetzen zu wollen: es gibt Anhaltspunkte für eine akzeptable Höhe, nämlich im Bereich des Fremdkapitals die zu zahlenden Zinsen, und beim Eigenkapital die Zinshöhe für alternative Kapitalanlage, ergänzt um einen Risikoaufschlag. Daraus wird auch deutlich, dass hier über die Optimierung des Verhältnisses Eigenkapital / Fremdkapital, über Bündelung der Hausbankfunktion – bei einem Geschäftsvolumen von 15 Mio. € ist es nicht notwendig, mehr als fünf Korrespondenzbanken zu haben – sowie über sinnvolle Ausnutzung des Leverage – Effektes nennenswerte Reserven zur Erreichung des Unternehmensziels mobilisiert werden können.

Ferner ist bei der Steuerung des Working Capital darauf zu achten, dass zwischen Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen Fristenkongruenz gewährleistet ist. Das Vorratsvermögen ist wegen seiner eingeschränkten Fungibilität nicht geeignet, nennenswert zur internen Finanzierung beizutragen.

Um eine Eigenkapitalquote mit hinreichender Sicherheit – auch unter Basel II - darzustellen, muss neben einer Thesaurierungsstrategie, die auch trotz möglicher Nachteile – steuerliche Präferenz für Ausschüttungen – durchzuhalten ist, die Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente wie z. B. Mezzanine – Finanzierung in Erwägung gezogen werden (siehe dazu auch Newsletter 09 und 11!).

5. Kalenderblatt

Abraham Lincoln:

„Ihr werdet die Schwachen nicht stärken,
indem Ihr die Starken schwächt.

Ihr werdet denen, die Ihren Lebensunterhalt verdienen müssen,
nicht helfen, indem Ihr die ruiniert, die sie bezahlen.

Ihr werdet keine Brüderlichkeit schaffen,
indem Ihr den Klassenhass schürt.

Ihr werdet den Armen nicht helfen,
indem Ihr die Reichen ausmerzt.

Ihr werdet kein Interesse an den öffentlichen Angelegenheiten
und keinen Enthusiasmus wecken,
wenn Ihr dem Einzelnen
seine Initiative und seine Freiheit nehmt.

Ihr könnt den Menschen nicht auf Dauer helfen,
wenn Ihr für sie tut, was sie für sich selbst tun sollten und könnten.“

6. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen – und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen – und Anlagenbau, Metallverarbeitung,
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Controlling, Strategieentwicklung, Krisenmanagement, Sanierung, Training und
Coaching, Interim – Management

Dipl.–Ing., Dipl.–Wirt.–Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de