



AGENDA FÜR DEN MITTELSTAND

„The time to start is when things are going well.“

(Leo B. Helzel)



GLIEDERUNG

- **Ausgangslage**
- **Ziel**
- **Operative Performance**
- **Strategische Positionierung**
- **Bilanzielle Stabilität**
- **Agenda**



AUSGANGSLAGE

Die Leistungen

Unternehmen bis 500 Mitarbeiter mit einem Umsatz bis zu ca. 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 (= Bruttoproduktionswert – Vorleistungen)
- führen 46% der Bruttoinvestitionen durch
(= Bruttoanlageninvestitionen + Vorratsveränderungen + Nettozugänge zu Wertsachen)
- sind gekennzeichnet durch:
 - hohe Innovationskraft
 - kurze Entscheidungswege
 - Flexibilität



AUSGANGSLAGE

Die Belastungen

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

- werden den überwiegenden Teil der Unternehmensinsolvenzen stellen
- (Prognose 2006 insgesamt: 40.000 Insolvenzen, 600.000 vernichtete Arbeitsplätze, 30 Mrd. € volkswirtschaftlicher Schaden)
- haben im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von weniger als 7%
- stehen vor hohem Investitionsbedarf
- sehen sich beschleunigenden Konzentrationsprozessen ausgesetzt
- werden durch die Regulierungen des Arbeitsmarktes überdurchschnittlich eingeengt
- stehen häufig in Nachfolgefragen im Spannungsfeld „Familie vs. Professionalität“



ZIEL

1. Schritt: Operative Performance

- Planung
 - Geschäftsmodell
 - Balance zwischen Erreichbarkeit und Herausforderung
 - Betroffene zu Beteiligten machen
 - Plan als Ordnungsprinzip

- Berichtswesen
 - wesentliche Daten oder Kennzahlen
 - Forderung / Förderung von Aktivitäten
 - Automatismus
 - „Gelebtes“ Berichtswesen

- Maßnahmen und Ergebniscontrolling
 - Ziel: Ergebnissicherung
 - 1. Frage: Grund der Abweichungen Ist gegenüber Plan
 - 2. Frage: Erreichbarkeit der geplanten Ergebnisse
 - 3. Frage: Tragfähigkeit der Maßnahmen



ZIEL

2. Schritt: Strategische Positionierung

- Vision und Leitbild
 - Existenzberechtigung
 - Führungsprinzipien
- Ziele-Strategien-Maßnahmen
 - Ziele = langfristige Orientierungen
 - Strategien = Wege zu den Zielen
 - Maßnahmen = Schritte auf den Wegen zu den Zielen
- Realisierung
 - Krönung der Strategie
 - „The proof of the pudding ...“
 - Reaktion auf Umfeldänderungen



ZIEL

3. Schritt: Bilanzielle Stabilität

- langfristige Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit (= Liquiditätsreserve für den Fall nachhaltiger Ergebniseinbrüche)
- langfristige Vermeidung der Überschuldung
- Eigen- und Fremdkapitalverzinsung in akzeptabler Höhe
- Reduzierung der Finanzierungskosten
- Fristenkongruenz Forderungen a. L. L. / Verbindlichkeiten a. L. L.
- Eigenkapitalquote von mindestens 25%
- Rating von mindestens BBB+



OPERATIVE PERFORMANCE

Planung („Die 10 Gebote“)

- Das Geschäftsmodell definiert die Detaillierung und die Genauigkeit der Planung.
- Der Plan muss herausfordernd und erreichbar sein.
- Es gibt immer nur einen Plan – daneben durchaus mehrere Hochrechnungen.
- Der Plan ist das Ziel – nicht die günstige Abweichung.
- Diejenigen, die den Plan erfüllen sollen, müssen an seiner Erarbeitung beteiligt sein.
- Hinter den Zahlen des Plans stehen beschlossene Maßnahmen.
- Der Plan ist das Ordnungsprinzip für das Ist.
- Aus dem Plan-Ist-Vergleich werden Steuerungsmaßnahmen abgeleitet.
- Plan-Ist-Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern Impulse für einen Lernprozess.
- Die logische Konsequenz aus Abweichungen ist:
Analyse – Erläuterungen – Maßnahmenvorschläge - Realisierung



OPERATIVE PERFORMANCE

Berichtswesen

- Das Geschäftsmodell definiert die Detaillierung des Berichtswesens.
- Das Berichtswesen baut auf dem Plan-Ist-Vergleich auf:
sowohl für den Monat als auch für die Kumulation.
- Das Berichtswesen erlaubt zu jeder Zeit die Vorschau auf das Jahresergebnis.
- Das Berichtswesen endet nicht beim Ergebnis, sondern schließt den Cash-Flow ein.
- Das Berichtswesen wird soweit wie möglich mit Unterstützung geeigneter Software erstellt;
dadurch ist auch die zeitnahe Verfügbarkeit gewährleistet.
- Das Berichtswesen muss zu Aktivitäten herausfordern.
- Das Berichtswesen wird vom Management „gelebt“.
- Ein Risiko-Berichtswesen ist Bestandteil des monatlichen Berichtswesens.



OPERATIVE PERFORMANCE

Maßnahmen und Ergebniscontrolling

- Erarbeitung von Maßnahmen zur Ergebnisstabilisierung und –verbesserung durch die Ergebnisverantwortlichen
- Prüfung der Maßnahmen auf Realisierbarkeit vor der Umsetzung.
- Ermittlung der Ergebnisauswirkungen der einzelnen Maßnahmen.
- Abschätzung der Zeitspanne zwischen Realisierung und Wirksamkeit für jede einzelne Maßnahme.
- Differenzierung zwischen Einmaleffekten, Teiljahres- und Ganzjahreseffekten.
- „Kollisionsprüfung“ zwischen operativen Maßnahmen und strategischer Planung.



STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Vision und Leitbild

- Informationsanalyse
 - Unternehmensanalyse
 - Umweltanalyse
 - Branchenanalyse
 - Marktanalyse
 - Konkurrenzanalyse
- Zukünftige Dimension des Unternehmens
- Kernkompetenzen
 - Wertentwicklung
 - Aufbau
 - Abbau
- Markt- oder Ressourcenorientierung
- Alleinstellungsmerkmale



STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Ziele-Strategien-Maßnahmen

- Ziele
 - Ziele müssen operational sein, d. h. in Zahlen darstellbar oder in anderer Weise hinsichtlich ihrer Erreichung kontrollierbar sein
 - Einzelziele müssen sowohl mit dem Unternehmensziel vereinbar als auch untereinander Kollisionsfrei sein.
 - Ziele müssen herausfordernd, erreichbar und partizipativ formuliert sein
- Strategien
 - Umweltfaktoren
 - Möglichkeiten und Gefahren der Branche
 - Stärken und Schwächen des Unternehmens
 - Subjektive Werte der Führungskräfte
- Maßnahmen
 - Umsetzung der Strategien
 - Anwendung der Planungs- und Steuerungsinstrumente des Controlling
 - Phasenkonforme Führung



STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Realisierung

- Konzentration der Kräfte
- Aufbau von Stärken / Vermeidung von Schwächen
- Ausnutzung von Umwelt- und Marktchancen
- Geschickte Innovation
- Balance zwischen Zielen und Mitteln
- Schaffung einer zweckmäßigen Organisation
- Risikomanagement
- Ausnutzung von Koalitionsmöglichkeiten
- Einfachheit
- Beharrlichkeit
- Einheitliche Grundauffassung



BILANZIELLE STABILITÄT

Langfristige Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung

- Steuerung der Liquidität
- Durchgängiges Planungssystem
- Wertsteigerungsmanagement

Kapitalverzinsung in akzeptabler Höhe

- Optimierung des EK/FK-Verhältnisses
- Ordnung der Hausbankfunktionen
- Sinnvolle Ausnutzung des Leverage-Effekts

Übergreifendes Working-Capital-Management



BILANZIELLE STABILITÄT

Eigenkapitalquote von mindestens 25%

- Stabiler Gesellschafterkreis
- Nachhaltigkeit als Investitionsmotiv
- Thesaurierungsstrategie ungeachtet steuerlicher Nachteile
- Öffnung auch für außerbörsliche, private Platzierungen

Fremdkapital mit regelmäßiger und dynamischer Steuerung

- Langfristiges Fremdkapital
- Kurzfristiges Fremdkapital
- Grenzen des Leverage-Effekts



AGENDA

- Bestandsaufnahme
- Kurzfristige Maßnahmen
 - Verbesserung der operativen Performance
- Langfristige Maßnahmen
 - Klärung und Optimierung der strategischen Position
- Sicherstellung der langfristigen Existenz
 - Stabile Kapitalisierung

Ohne operative Leistungsfähigkeit und erfolgversprechende strategische Position wird das Unternehmen keine bilanzielle Stabilität erreichen können!