



So betreiben Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU) Aktive Insolvenzvermeidung!

Ein Unternehmer der keine aktive Insolvenzvermeidung betreibt ist wie ein Beduine der in der Wüste an einer Oase lebt und deren Wasser ausschöpft, der sich aber nicht um die Wasserzuläufe kümmert bis das lebensspendende Nass versiegt ist.

Was ist Insolvenz?

Insolvent ist das lateinische Wort für zahlungsunfähig.

Zahlungsunfähig ist jemand, der kein Geld hat um seine fälligen Verbindlichkeiten (Schulden) zu bezahlen. Für ein Unternehmen bedeutet dies den Gang zum Insolvenzgericht um die Insolvenz anzumelden.

Um eine Insolvenz zu vermeiden braucht ein Unternehmen also Geld!

Das Unternehmen hat drei Quellen um sich mit Geld zu versorgen.

Eine Quelle ist die Eigenfinanzierung aus erwirtschafteten Gewinnen des Unternehmens. In wirtschaftlich schlechten Zeiten kann diese Quelle jedoch sehr schnell versiegen, zum anderen können damit feste Beträge zu festen Zeitpunkten aber auch nicht bereitgestellt werden.

Eine weitere Quelle ist das Vermögen des Unternehmers in der Form einer Kapitalerhöhung durch Einzahlung. Aber in wirtschaftlich schlechten Zeiten und sinkenden Gewinnen kann auch diese Quelle bald versiegen.

Diese Quellen stellen das Eigenkapital des Unternehmens bereit.

Die dritte, und wie ein Blick in die deutschen Unternehmen zeigt, meistgenutzte Geldquelle sind die Kreditinstitute. Diese stellen dem Unternehmen Fremdkapital zur Verfügung.

Bei der Mehrheit der KMU in Deutschland liegt die Eigenkapitalquote unter 10%! Dieser Wert zeigt wie wichtig das Fremdkapital für den Bestand eines Unternehmens ist.

Wie kann der Unternehmer erreichen, dass der Geldfluss nicht aussetzt oder gar komplett versiegt?

In diesem Zusammenhang wollen wir das Vermögen des Unternehmers, dessen Mehrung- oder Minderung stark von den Unternehmensgewinnen abhängig ist, einmal aussparen.

Es bleiben also nur die Unternehmensgewinne und das Fremdkapital als mögliche Geldquelle.

Wie können die Unternehmensgewinne gesichert werden?

Wir wollen uns verdeutlichen wie Unternehmensgewinne entstehen.

In der Betriebswirtschaft wird der Gewinn definiert als positives Ergebnis der Differenz zwischen Umsatz und Kosten!

Wir verdeutlichen uns weiterhin, dass Umsatz das Produkt aus verkaufter Menge und Preis ist, und dass die Kosten aus produktions-abhängigen (variablen) und produktions-unabhängigen (fixen) Kosten entstehen.

Auch die produktionsabhängigen Kosten sind wiederum das Produkt aus eingesetzter Menge und Preis.

Bereits hier wird deutlich, dass eine große Anzahl von Faktoren, die teilweise innerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens, teils außerhalb diesem Einflussbereich liegen, den Unternehmensgewinn beeinflussen.

Was kann der Unternehmer also tun zur Sicherung der Gewinne?

Der Schlüssel liegt hier in Planung und Kontrolle!

Jedes Unternehmen sollte über Pläne und Strategien verfügen.

Der Plan, dem im Zusammenhang mit der Liquiditätssicherung sicherlich die größte Bedeutung zukommt, ist unzweifelhaft der Finanzplan. Aber auch der Finanzplan ist lediglich die monetäre

Summe der Ergebnisse aller Einzelpläne. Je genauer Ihre Planung in den Teilplänen ist, desto genauer und sicherer ist auch Ihr Finanzplan.



Die langfristige Unternehmensplanung beschreibt wie sich das Unternehmen entwickeln soll. Diese langfristigen Ziele werden durch entsprechende Kurz- und Mittelfristige Planungen in Etappenziele aufgeteilt. Natürlich darf die Kontrolle dieser Ziele durch einen ständigen Plan-Ist-Vergleich nicht versäumt werden. Nur durch diese ständige Kontrolle können Abweichungen vom geplanten Ziel rechtzeitig festgestellt werden.

Planung und Kontrolle sind unter dem neudeutschen Wort **Controlling** zusammengefasst.

Das strategische Controlling befasst sich mit der langfristigen Unternehmensplanung. Die Hauptfrage dort ist: Mit welchen Produkten und Leistungen will das Unternehmen die Kundenbedürfnisse besser als seine Mitbewerber befriedigen?

Mit Hilfe des operativen Controllings werden die kurzfristigen Maßnahmen festgelegt, welche sich zum einen aus dem strategischen Controlling ableiten:

Was ist das langfristige Ziel und was ist **jetzt** dafür zu tun?

Zum anderen aus der Analyse vergangener Zeiträume.

Was waren die vorherigen Ergebnisse und was ist jetzt zu tun?

Je detaillierter und zeitnaher das Controlling erfolgt, desto größere Sicherheit gewinnt das Unternehmen bei der Sicherung seiner Liquidität.

Um es bildhaft zu sagen, kümmert sich das strategische Controlling um die Marschrichtung eines Unternehmens und durch das operative Controlling wird die Versorgung des Unternehmens während dieses Marsches sichergestellt. Das operative Controlling ist also besonders wichtig für die Sicherung der Liquidität, während das strategische Controlling wichtig ist für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

In der Vorstellung sehr vieler Unternehmen wird Controlling, rein auf die Kontrolle bestimmter Zahlen reduziert, gesehen. Das ist jedoch nur ein Teil des Controllings. Auch die Planung ist ein wesentlicher Teil des Controllings.

Wenn etwas kontrolliert werden soll werden Vergleichszahlen benötigt um eine Aussage treffen zu können, ob der vorliegende Wert besser oder schlechter ist als der Vergleichswert. Wenn Allgemeinwerte aus einer Branche, Region oder der Gesamtwirtschaft etc. zum Vergleich herangezogen werden, kann das in bestimmten Fällen sicherlich sinnvoll sein, wenn es um Ertragskraft, Produktivität etc. geht. Der Vergleich mit diesen Zahlen sagt dem Unternehmer jedoch noch nicht, ob er seinen Unternehmenszielen nähergekommen ist. Diese Aussage wird erst durch den Vergleich mit den Unternehmensplänen ermöglicht! Aus diesem Grund ist es wichtig, dass ein Unternehmen seine Ziele plant Auch die Unterstützung bei der Planung der Unternehmensziele ist ein Teil des Controlling.

Das operative Controlling ermöglicht dem Unternehmen zu einem frühen Zeitpunkt durch den Plan-Ist-Vergleich drohende Liquiditätsprobleme zu erkennen, und gibt ihm dadurch die Möglichkeit entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten um den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Das strategische Controlling ermöglicht dem Unternehmen dagegen die Festigung der Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens. Durch Plan-Ist-Vergleich gewinnt das Unternehmen Erkenntnisse ob seine langfristigen Planungen noch realistisch sind, oder ob diese evtl. neu definiert werden müssen..

Was kann das Controlling bewirken?

Die verschiedenen beim Controlling eingesetzte Analysetools liefern, je nach Anforderung und Aufgabenstellung, eine große Menge an Informationen die dem Unternehmer helfen seine Planungen realistisch und fundiert zu erstellen. Im Rahmen der Liquiditätssicherung gewinnen einige Informationen besonders an Bedeutung.

Beim operativen Controlling zählen hierzu beispielsweise die Kundenanalyse, Lieferantenanalyse, Qualitätsanalyse, Risikoanalyse, Konkurrenzanalyse, Kostenrechnung und Break-Even-Analyse, um nur einige zu nennen.



Durch die **Break-Even-Analyse** kann das Unternehmen feststellen wie viele seiner Produkte oder Dienstleistungen es absetzen muss um in die Gewinnzone zu kommen. Dies ist der Zeitpunkt an dem Liquidität entsteht.

Durch den geplanten Einsatz der Instrumente des Controlling leistet der Unternehmer einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung seiner internen Geldquelle, des Unternehmensgewinnes, und somit einen ersten Schritt zur aktiven Insolvenzvermeidung.

Die Finanzierung des Unternehmens

Um ein betriebliches Einkommen zu erzielen, muss ein Unternehmen in der Lage sein, seine Produkte und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen. Hierfür müssen entsprechende Gebäude, Maschinen, Personal, Material etc. bereitstehen und bezahlt werden. Dass hierfür Liquidität erforderlich ist, versteht sich von selbst. Die Finanzierung erfolgt traditionell entweder aus den laufenden Einnahmen oder über Kredite, für die zusätzliche Zins- und Tilgungsleistungen erforderlich sind. Gerade bei den erforderlichen langfristigen Investitionen in Gebäude, Maschinen und Fuhrpark, ist natürlich nicht nur langfristig Eigenkapital gebunden, es erfolgt auch ein erheblicher Geldabfluss, was sich negativ auf die Liquidität auswirkt.

Mit Elementen einer **Corporate Finance Beratung** kann die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens untersucht und optimiert werden. Das Ziel dabei ist, die Liquidität des Unternehmens zu sichern und zu verbessern, außerdem die Eigenkapitalquote zu erhöhen was die Kreditwürdigkeit des Unternehmens stärkt. Liquiditätssteigernde Maßnahmen können in diesen Zusammenhang Leasing, Factoring und Sale-and-lease-back sein.

Es kann auch versucht werden benötigte Finanzmittel aus Förderprogrammen zu erhalten. Diese Fördermittel haben meist günstigere Kreditkonditionen als die üblichen Bankkredite. Gleichzeitig können hierdurch teure Bankkredite niedrig gehalten werden. Aber auch die teilweise mit diesen Krediten verbundenen tilgungsfreien Jahre bzw. die Laufzeiten dieser Förderkredite können sich positiv auf die Liquidität des Unternehmens auswirken.

Bereits die Senkung dieser Kreditkosten führt zu einem Liquiditätszuwachs.

Wie kann die Verfügbarkeit von Fremdkapital gesichert werden?

Zunächst einmal müssen wir uns über die Herkunft von Fremdkapital klar werden.

Zum einen gibt es den traditionellen Bankkredit bei dem ein Kreditinstitut der Geldgeber ist.

Daneben gibt es eine Vielzahl von Förderprogrammen von Bund und Ländern. Hier sind die staats- und ländergeführten Kreditinstitute (KfW Bankengruppe, Investitionsbanken) die Geldgeber. Die Abwicklung erfolgt jedoch auch hier ausschließlich über die Hausbank des Unternehmens.

Neuere Finanzierungsformen sind Venture capital und Mezzanine capital. Bei den beiden letztgenannten Finanzierungsformen sind teilweise Unternehmen, Privatanleger, Privatbanken oder Fonds die Geldgeber. Die Bereitstellung dieser Finanzmittel setzt ein gewisses Mitspracherecht bei der Unternehmensführung voraus. Das Kreditengagement ist zeitlich begrenzt.

Allen diesen Kreditformen jedoch ist eines gemeinsam, der Kreditnehmer muss sich einer umfangreichen Überprüfung vor der Kreditvergabe unterziehen. Diese frühere Bonitätsüberprüfung wurde entsprechend den Vereinbarungen von BaselIII erweitert und heißt heute Rating. Das Ergebnis dieser Überprüfung entscheidet ob das Unternehmen Zugang zu Fremdkapital (Kredit) erhält oder nicht. Außerdem werden auch die Kreditkosten (Zinsen) und die Höhe der verlangten Sicherheiten vom Ratingergebnis bestimmt.

Um Fremdkapital zu erhalten muß ein Unternehmen ein gutes Ratingergebnis erzielen!

Um ein Prüfungsergebnis verbessern zu können, muss man zunächst einmal wissen, was geprüft wird. Nur mit diesem Wissen kann man sich optimal auf die Prüfung vorbereiten. Der dem Rating zugrunde liegende Ratingkatalog umfasst die Prüfung der Managementqualitäten, der Mitarbeiterpotenziale, der Zukunftsfähigkeit von Markt und Produkt, der Marketingstrategien, der Kunden und Lieferantenstämme, der möglichen Risikopotenziale und der Ertragsaussichten. Ausserdem werden



natürlich auch die Bilanzen mit Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Jahre in die Prüfung einbezogen. Während man die Bilanzen vergangener Jahre natürlich nicht mehr verbessern kann, bieten sich bei allen anderen Prüfpunkten eine Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten an, welche dann natürlich zukünftig auch positive Auswirkungen in Bilanz und G+V bewirken können.

Verkürzend lässt sich insgesamt sagen, dass ein Unternehmen mit einem gut strukturierten und ausgeprägten Controlling beste Voraussetzungen für ein erfolgreiches Rating mitbringt.

Zur Vorbereitung auf ein Rating und einer angestrebten Verbesserung des Ratingergebnisses, muss zunächst einmal festgestellt werden, wie würde das Ratingergebnis und die Bonitätseinstufung derzeit ausfallen.

Hier hilft ein externer **Rating Advisory Service**. Im Rahmen dieser Dienstleistung wird das Unternehmen von einer neutralen unabhängigen Dritten Person einem sogenannten Pre-Rating unterzogen. Während dieses Vorbereitungsratings wird das komplette Unternehmen auf seine Zukunftsfähigkeit und Ertragskraft hin analysiert und die Ausfallwahrscheinlichkeit für einen Kreditgeber festgestellt. Vorhandensein, Umfang und Qualität eines Controlling-Systems wie zuvor beschrieben haben einen positiven Einfluss auf die Bewertung. Positiv wirkt sich auch eine im Rahmen der Corporate Finance Beratung optimierte Kapitalstruktur aus.

Als Ergebnis dieser Untersuchung erhält der Unternehmer einen Ratingbericht. Dieser Bericht enthält alles an Informationen was ein Kreditgeber für seine Kreditentscheidung benötigt. Neben dem Ratingprofil mit der Einstufung entsprechend der Bonitätsklasse, enthält dieser Bericht auch ein Risiko- und ein Erfolgsprofil des Unternehmens. Darüber hinaus erhält der Unternehmer Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Ratingergebnisses. Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist jedoch, dass dieser Bericht den die Bank ihrer Kreditentscheidung zugrundelegt, von einem sachkundigen neutralen Dritten erstellt wurde. Bereits dieser Bericht und die Informationen über die geplanten bzw. bereits initiierten Verbesserungsmaßnahmen, führen nach Auskunft der Banken zu einer verbesserten Kreditentscheidung. Selbstredend müssen die Handlungsempfehlungen natürlich letztendlich auch umgesetzt werden um dauerhaft das Ratingergebnis zu verbessern.

Diese Maßnahme sichert zum einen dem Unternehmen den Zugang zu Fremdkapital und verbessert zum anderen, durch geringere Kapitalkosten aufgrund des verbesserten Ratings, das Betriebsergebnis. Die Liquidität des Unternehmens wird positiv beeinflusst.

Zur aktiven Insolvenzvermeidung ist Handeln des Unternehmers erforderlich.

Wie das Wort „aktiv“ schon ahnen lässt, muss der Unternehmer die Initiative ergreifen um eine Insolvenz zu vermeiden. Hierzu stehen ihm, wie zuvor gezeigt, verschiedene Möglichkeiten offen, deren Einsatz und Umfang sich an den betrieblichen Erfordernissen orientiert. Dies alles ist in den meisten Fällen nicht ohne professionelle Hilfe möglich. Aber auch hier kann durch Aufgabenteilung und entsprechende Mitarbeiterschulungen der Anteil der externen Hilfestellung reduziert werden. Jeder Unternehmer sollte sich darüber klar sein, dass alle Änderungen innerhalb eines Betriebes einen gewissen Zeitraum benötigen ehe sie umgesetzt sind und greifen. Das gleich gilt natürlich auch für die Maßnahmen zur aktiven Insolvenzvermeidung. Auch hier müssen die betrieblichen Systeme Schritt für Schritt umgebaut bzw. aufgebaut werden. Besonders gravierend ist hier, dass der Zugang zu Fremdkapital für einige Unternehmen bereits heute eine kritische Marke erreicht hat.

Das ganzheitliche Beratungskonzept **Aktive Insolvenzvermeidung** ist ein neues Beratungssegment. Dieses neue und innovative Beratungsprodukt umfasst alle Beratungsleistungen die der Liquiditätssicherung und Liquiditätsverbesserung sowie der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dienen. Es schließt daher Beratungselemente aus Controlling, Corporate Finance und Rating Advisory ein.

Die Registrierung der Marke **Aktive Insolvenzvermeidung** als innovatives und eigenständiges Beratungsprodukt ist beantragt.

Die Unternehmensberatung **GeWoKa Consulting** ist die einzige Unternehmensberatung, welche derzeit den ganzheitlichen Beratungsansatz **Aktive Insolvenzvermeidung** als eigenständiges **Beratungsprodukt** anbietet.