Stark aus eigener Kraft

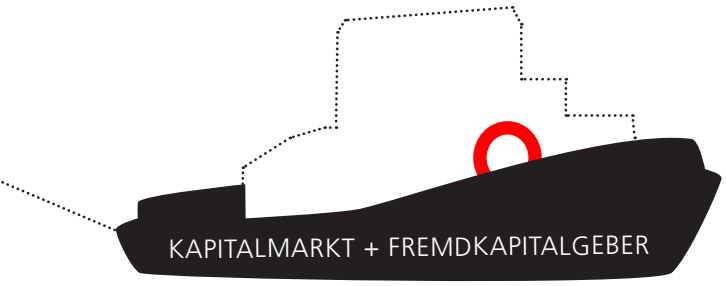
ERTRAGSSTEIGERUNG DURCH INNENFINANZIERUNG

VIELE UNTERNEHMEN BLICKEN OPTIMISTISCH IN DIE ZUKUNFT. SIE BEFINDEN SICH IN RUHIGEM, IHNEN BEKANNTEM GEWÄSSER; IN STABILER LAGE. LIQUIDITÄT ZUR FINANZIERUNG IST GENÜGEND VORHANDEN.

DOCH DIE WIRTSCHAFT WÄRE NICHT DIE WIRTSCHAFT, WENN SICH SOLCHE BEDINGUNGEN NICHT ÄNDERN WÜRDEN. MIT DER EURO-KRISE HABEN SICH DIE ÖKONOMISCHEN VORAUSSETZUNGEN BEREITS EINGETRÜBT. UND IM KOMMENDEN JAHR WIRD BASEL III DIE EIGENKAPITALVORSCHRIFTEN FÜR BANKEN ERNEUT VERSCHÄRFEN. MIT DRASTISCHEN FOLGEN FÜR DIE KREDITFINANZIERUNG VON UNTERNEHMEN. DIE WISSENSCHAFT RECHNET MIT EINEM ABSINKEN DES KREDITVOLUMENS VON 2,5% – UND STEIGENDEN ZINSKOSTEN VON 0,5%. ANDERS AUSGEDRÜCKT: DIE UNTERNEHMEN BEWEGEN SICH IN RICHTUNG OFFENES MEER.

DAS LIMIT: UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

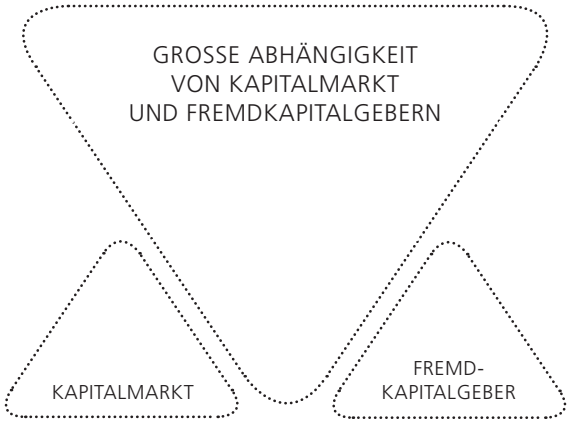
Der Pegel steigt bis die Unternehmen den Boden unter den Füßen verlieren. Weil die externe Unternehmensfinanzierung schwieriger wird: Die Kapitalmärkte reagieren sensibel bis hin zur Reduzierung der Kreditlinien; einst vorhandene Spielräume werden eingeschränkt. Wenn Unternehmen Großaufträge nicht mehr annehmen können, weil ihnen der Kredit für die Vorfinanzierung von Leistungen verwehrt wird, steht selbst vitalen Mittelständlern das Wasser schnell bis zum Hals. Die Unternehmensfinanzierung war, ist und bleibt die Achillesferse für die Entwicklung von Unternehmen. Ganz gleich, ob damit Wachstum, Akquisitionen oder die schiere Existenz gesichert werden sollen.



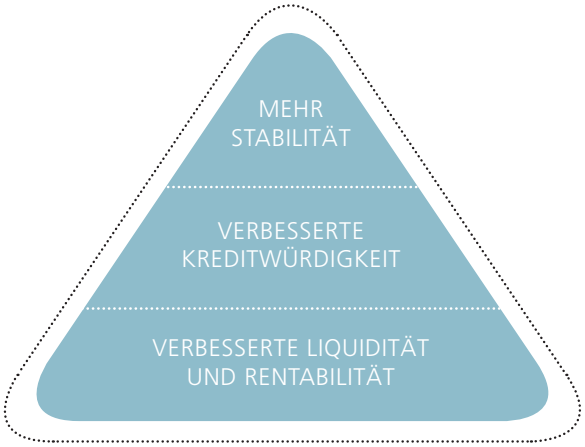
Gefordert ist ein Umdenken; eine neue Strategie im Umgang mit der Unternehmensfinanzierung. Während die kreditbasierte Außenfinanzierung wie eine Schwimmhilfe ist, an der die Hausbank den abhängigen Kreditnehmer durchs Gewässer zieht, gibt es eine Alternative, bei der das Unternehmen aus eigener Kraft vorwärts kommt.

DIE ALTERNATIVE: INNENFINANZIERUNG

Dort, wo gebundenes Kapital in liquide Mittel umgewandelt wird und kein Kapital von außen zugeführt werden muss, refinanziert sich das Unternehmen aus sich selbst heraus. Durch Umsatzerlöse, Gewinne oder Rationalisierungen. Die Innenfinanzierung galt einmal als Kernstück der Unternehmensfinanzierung, nach wie vor jedoch ist sie die Königsdisziplin unter den Finanzierungsformen. Schließlich gilt: Wer mit eigener Kraft, Technik und Strategie sicher schwimmen kann, ist unabhängig und kann selbst gesteckte Ziele besser erreichen. Unternehmen profitieren also gleich mehrfach von der Innenfinanzierung direkt:



UNTERNEHMENSFINANZIERUNG



INNENFINANZIERUNG

> GRÖSSERE UNABHÄNGIGKEIT VOM KAPITALMARKT
> UNABHÄNGIGKEIT VON FREMDKAPITALGEBERN
> VERBESSERTE LIQUIDITÄT UND RENTABILITÄT
> VERBESSERTE KREDITWÜRDIGKEIT
> MEHR STABILITÄT IN WIRTSCHAFTLICHEN KRISENZEITEN

Um die Innenfinanzierungskraft zu stärken, stehen zwei Hebel zur Verfügung: zum einen das Working Capital Management (WCM), das kurzfristig wirkt, allerdings mit reduzierter Intensität. Dazu gehören drei wesentliche Punkte:

> ABBAU DER LAGERBESTÄNDE
> PROFESSIONELLES FORDERUNGSMANAGEMENT
> KONSEQUENTES MANAGEMENT DER VERBINDLICHKEITEN

Zum anderen die Steigerung der Ertragskraft – sie hat nachhaltig betrachtet das größte Wirkungspotenzial. Es entfaltet sich mittelfristig, jedoch mit hoher Intensität.

DAS WERKZEUG: PROFIT MANAGEMENT

Fundamentaler Baustein zur Steigerung der Ertragskraft und damit zur Stärkung der Innenfinanzierungskraft ist das sogenannte Profit Management. Darunter verstehen wir das Messen, Analysieren und Steuern der Profitabilität von Kunden, Produkten und Dienstleistungen.

So wie intensives Schwimmtraining dazu führt, mittel- und langfristig seine Kräfte bestmöglich einteilen zu können, wirkt sich Profit Management dauerhaft auf die Innenfinanzierungskraft aus: Durch den höheren Profit entsteht im Rahmen der Thesaurierung von Gewinnen ein höherer Liquiditätsüberschuss.

Der Anspruch lautet: Jeder Umsatz muss einen positiven Wertbeitrag liefern. Die Quersubventionierung von Produkten sollte also vermieden werden. Eine Herausforderung für viele Unternehmen, die mit nur 30% aller Umsatzträger einen nennenswerten Deckungsbeitrag erzielen.

Die Realität sieht jedoch anders aus: Viele Unternehmen bewegen sich orientierungslos durch unruhiges Gewässer. Sie beurteilen nicht präzise, was sie im Einzelnen verdienen, insbesondere wenn sie in volatilen Märkten agieren oder nicht die notwendige interne Transparenz besitzen. In der Folge ist das Risiko hoch, Geschäfte zulasten der Marge abzuschließen; eine Hypothek, die nur mühsam wieder abzuzahlen ist. >>

Herausforderung Profit Management:
Viele Unternehmen wissen nicht, mit welchem Produkt sie Geld verdienen und welches vielleicht nur mitgezogen wird.

Wer aber die Ertragskraft stärken möchte, darf nicht nur „Geld wechseln" oder gar Verluste einfahren. Er muss bei jedem einzelnen Geschäft wissen, wie profitabel es ist. Grundlage eines nachhaltigen Profitmanagements ist also die detaillierte Kenntnis über realisierte und erwartete Deckungsbeiträge je Kunde und Artikel – und zwar inklusive aller Abschläge wie Rabatte, Boni, Skonti und direkt zuzuordnender Kosten.

Das Wissen über Profitabilitäten muss auf angestrebtes Neugeschäft übertragen werden: Es darf nur da entstehen, wo definierte Ziele nachhaltig erreicht sind und über kurz oder lang ein positiver Wertbeitrag realisiert wird.

DER MACHER: CHIEF FINANCIAL OFFICER

Der Chief Financial Officer ist schon lange der heimliche Kapitän an Bord des Unternehmens. Er hat sich vom „Number Cruncher" zum Profit Manager entwickelt. Als vernetzt agierende Führungskraft erfüllt der CFO eine Querschnittsfunktion bis hinein in die operativen Bereiche (Einkauf, Fertigung, Vertrieb etc.) und kennt sich daher auch detailliert mit Systemen, Prozessen und technischen Spezifikationen aus. Die notwendige Transparenz holt er sich mit modernen Management-Tools (z. B. Kennzahlen-Cockpit, wertorientierte Ziele) und hält so das Unternehmen auf Kurs. Nur der CFO kann die erforderlichen Prozesse im Profit Management führen, durchsetzen und integrieren. Dabei kommt es auf seine Umsetzungsstärke an, wenn intern Gegenwind aufzieht.

Um die Marge auf den Zielwert hin zu optimieren, definiert der CFO die Route für jedes Neugeschäft und überprüft mit Steuerungs- und Messinstrumenten die Einhaltung.

Im Bestandsgeschäft arbeitet er mit konkreten Optimierungsmaßnahmen in Bezug auf Preis, Konditionen, Einkaufskosten, Prozesskosten und treibt deren Umsetzung voran.

Parallel zieht er alle Register des Working Capital Managements, um kurzfristige Spielräume zu öffnen. Auch hier sollte ein Steuerungssystem implementiert werden, um nicht nur punktuell, sondern kontinuierlich zu handeln.

Spürbare Effekte zeigen vor allem Systeme, die je nach Ergebnis

und Verschuldung die internen Zinskonditionen fallen oder steigen lassen. Der unmittelbare Effekt: ein hochsensibler Umgang mit dem Thema Liquidität.

Der CFO verantwortet den gesamten Themenkanon vom Reporting bis hin zur Strategie. Doch nur selten fördern CFOs aktiv die strategische Entwicklung des Unternehmens, führen M&A-Aktivitäten an oder stellen vernünftige Indikatoren für Geschäftsprognosen bereit. Die verschiedenen Funktionen des CFO sind mit zeitintensivem Tagesgeschäft verbunden. Umso wichtiger ist die Erkenntnis, dass hinter jedem CFO ein bestens eingespieltes Team mit intelligenten Köpfen stehen muss. Die Verzahnung mit einzelnen Bereichen, die Pflege von Vorgaben und Richtlinien und strenge Qualitätschecks müssen auf mehrere Köpfe verteilt sein.

DIE PERSPEKTIVE: FREIRÄUME FÜR INVESTITIONEN

Erfolgreiches Profit Management führt zu einer verbesserten Marge und einer größeren Innenfinanzierungskraft. Das Unternehmen gewinnt dadurch neuen Verhandlungsspielraum gegenüber externen Kapitalgebern. Die Bonität verbessert sich durch höhere Eigenkapitalquoten, die Liquiditätssituation entspannt sich und Freiräume für Investitionen entstehen. Sollte ein Bankkredit dann doch noch notwendig sein, geht das Unternehmen gestärkt in die Verhandlungen und kann sich attraktivere Konditionen sichern. <<

AUTOREN: MICHAEL EUCHNER, MANAGING PARTNER,
KLAUS-MARTIN FISCHER, PARTNER
EBNER STOLZ MÖNNING BACHEM UNTERNEHMENSBERATUNG