

# Wenn der Markt Wachstum diktiert...

*Wachstum an sich gilt in der Wirtschaft als Garant für Zukunftssicherheit. Wer nicht wächst, schrumpft bekanntlich. Doch zwischen wohltemperiertem organischem Wachstum und explosionsartiger Ausdehnung liegt ein großer Unterschied. Unkontrollierbares Wachstum führt oftmals zur Intransparenz der Finanzsituation. Die Gefahr von Liquiditätsengpässen treibt selbst erfolgreiche Unternehmer mehr und mehr in die Abhängigkeit von Banken - macht sie zu Bittstellern.*

## Die Ausgangslage

Ein mittelständisches Unternehmen mit 50 Mitarbeitern war als Zulieferer der Automobilbranche gezwungen, „auf Teufel komm raus“ zu wachsen, wollte es nicht den Anschluss an den Markt verlieren. Produkttechnisch ist das Unternehmen im Bereich „Sonderwerkzeugbau“ angesiedelt. Da eine reine Produktorientierung heute nicht mehr ausreicht, um konkurrenzfähig zu bleiben und sich vom Wettbewerb abzugrenzen, war es der Unternehmerin wichtig, in ihrem Segment eine hohe Problemlösungskompetenz aufzubauen. Mit einer umfassenden systemischen Dienstleistung gelang es ihr, die tatsächlichen Bedürfnisse ihrer Kunden zu treffen und diese mehr und mehr an sich zu binden.

Um die wachsenden Kapazitäten bedienen zu können, war sie jedoch über Jahre hinweg gezwungen, laufend in Fertigungsmaschinen und Betriebsstätten zu investieren. Um die Produktlinie abzurunden wurden zusätzlich neue Produktionstechniken hinzugenommen. So wurde z.B. eine hochwertige Lackieranlage samt Know-how eingekauft. Ab 2001 fordert die positive Entwicklung des Unternehmens eine weitere Kapazitätsausweitung mit entsprechenden Investitionen in Millionenhöhe.

„Tolle Entwicklung...“ mag mancher denken, doch bei aller fachlichen Kompetenz und Marktfähigkeit: die Angst vor Liquiditätsengpässen lies der Unternehmerin keine ruhige Nacht mehr - die unstrukturierte finanzielle Situation schlug auf das Unternehmen als Ganzes zurück. - An diesem Punkt kam der Steuerberater des Unternehmens auf mich zu.

## Die Analyse

Es ist nicht weiter zu betonen, dass das Unternehmen sein Handwerk versteht, im Tagesgeschäft und Ingenieurbereich hervorragende Leistung bietet. Die Koordination der Finanzstrukturen gehört jedoch nicht zum Kerngeschäft eines mittelständischen Unternehmens - auch nicht zu dem meiner Kundin. Hier wurde „nach Bedarf“ gehandelt. „Als es brannte“, wurde reagiert. Dadurch entstand - schleichend aber unvermeidlich - eine recht chaotische und unstrukturierte Fremdfinanzierungssituation, die nicht mehr ohne weiteres handzuhaben war. Eine finanzpolitische Strategie war schlicht nicht vorhanden. Dies führte über die Jahre zu folgenden Entwicklungsengpässen:

## Die Entwicklungsengpässe

1. Die Kreditaufnahme orientierte sich überwiegend am - zum Zeitpunkt des jeweiligen Bedarfes vorherrschenden - billigsten Zinssatz ohne die mittel- und langfristige Wirkung der daraus resultierenden Zahlungsströme auf das Gesamtunternehmen zu berücksichtigen.
2. Über die Beanspruchung von - vermeintlich billigen - Förderkrediten mit anfänglicher Tilgungsfreistellung entstanden im Laufe der Zeit Liquiditätsengpässe. Diese Kredite sind zwar günstig, die Tilgung muss jedoch nach anfänglicher Freistellung innerhalb kurzer Zeit erfolgen - und zwar aus versteuertem Geld. Dieses muss erst einmal verdient werden. In unserem Beispiel gipfelte dies darin, dass Förderkredite - zusätzlich zu den hohen zu versteuernden Einkommen - über teure Kontokorrentkredite refinanziert bzw. finanziert werden mussten.
3. Insgesamt gab es kaum noch Transparenz bezüglich der Entwicklung liquider Mittel. Das Unternehmen war ständig zur „Reaktion“ gezwungen, anstatt entspannt, wohlüberlegt und mit langem Atem die eigene Finanzstruktur aktiv zu gestalten.
4. Die langfristigen Auswirkungen dieser Situation, z.B. auf eine Nachfolgeregelung, waren in keiner Weise einschätzbar.
5. Ein weiterer Bereich, der entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt, wurde als Engpass ermittelt: die Personalsituation. Ein ständig wachsendes Unternehmen braucht motivierte Mitarbeiter. In diesem Bereich, wurden bisher keine Maßnahmen getroffen. Insbesondere gab es keine

transparenten Unternehmensziele. Entsprechend war die Haltung der Mitarbeiter von einer gewissen Gleichgültigkeit geprägt - solange das Gehalt jeden Monat auf dem Konto einging.

### **Die Lösung**

Mit der Anwendung von VMO-Verfahren, die ein zentrales Instrument meiner Berater-Tätigkeit bilden, ließen sich alle involvierten Engpässe nachhaltig lösen:

#### *Im Finanzierungsbereich:*

Mit den entsprechenden Instrumenten wurde zuerst die Ist-Situation visualisiert. Alle Zahlungsströme wurden auf Engpässe hin untersucht. Mit entsprechenden Optimierungsverfahren konnten alle anstehenden Liquiditätsengpässe auf mehrere Jahre hinaus im voraus beseitigt werden. Allein durch diese Maßnahmen entstand eine enorme Kostenreduktion. Gleichzeitig erfolgte eine Anpassung der Darlehenslaufzeiten auf den Zielpunkt der Nachfolgeplanung, an dem meine Kundin das Unternehmen an ihre Tochter und ihren Schwiegersohn übergeben möchte.

#### *Im Personalbereich:*

Durch ein - im Rahmen des VMO-Verfahren stattfindendes - Zieleseminar wurden Unternehmensziele definiert, strukturiert, Teilziele und Unterziele abgeleitet. Die Unternehmerin bezeichnete diesen Workshop, den sie mit zehn ihrer Mitarbeiter durchführte, als „Schlüsselerlebnis“. Das gemeinsame Erarbeiten der Ziele und ihre anschließende Visualisierung setzte Energien frei und schaffte neue Perspektiven.

#### *Synergien aus der Kombination von „team-“ und „finanz-Verfahren“:*

Ein ausgefeiltes VMO-Verfahren ermöglichte es der Unternehmerin, ihre Mitarbeiter praktisch am Unternehmen zu beteiligen. Dies verbesserte nicht „nur“ die objektive Zukunftssicherung der Mitarbeiter, sondern erhöhte auch deren Verbundenheit mit dem Unternehmen und damit ihre Motivation. Gleichzeitig waren sie jetzt offener dafür, sich die erarbeiteten Unternehmensziele „zu eigen“ zu machen. In Seminaren und Mitarbeitercoachings wurden diese kommuniziert. Stück für Stück entsteht heute eine Unternehmenskultur, die mit der ursprünglichen Situation nur noch schwer zu vergleichen ist.

### **Die Zukunft**

Sicherlich wird es auch in Zukunft alle Aufmerksamkeit und Energie meiner Kundin erfordern, sich weiterhin im Markt zu behaupten. Doch das „Damoklesschwert“ der Liquiditätsengpässe ist ein für alle Mal von ihr genommen. Ihre Eigenkapitalquote wird mittel- bis langfristig steigen, die Unternehmenskultur und damit das Engagement ihrer Mitarbeiter in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess ständig zunehmen. Die Transparenz der Finanzsituation ist heute wie auch in Zukunft gegeben, denn durch eine langfristige Betreuung ist eine Anpassung der Finanzstrategie an die jeweiligen Erfordernisse jederzeit möglich. Somit wurde aus unkontrolliertem Wachstum ein „Wachstum als Garant für Zukunftssicherung“ ... und so soll es auch sein.