



**Klug managen: Solide Finanzen sind die Voraussetzung für ein langes Unternehmens-Leben.**



Check-up zum Erfolg (4)

# Finanzen im Lot

Finanzielle Stolpersteine säumen den Pfad in schlechten und erst recht in guten Zeiten. Wer überleben will, muss sie erkennen und aus dem Weg räumen. Bevor es zu spät ist. – Unsere Checklisten-Reihe reduziert Ihren Aufwand.

■ Von Peter Meierhofer

Unternehmerischer Erfolg ist eng mit finanziellen Aspekten verbunden. Um den finanziellen Puls zu fühlen genügt es, den folgenden Kernfragen auf den Grund zu gehen:

- Ist meine Eigenmittelausstattung angemessen?
- Halte ich Liquiditätsreserven in ausreichender Höhe?
- Ist mein Wachstum finanzierbar?
- Bin ich zweckmässig finanziert?



## Analysebereiche

In unserer sechsteiligen Serie «Check-up» konzentrieren wir uns auf folgende Bereiche:

- Check-up 1:** Unternehmensstrategie («ORGANISATOR» 9/2003).
- Check-up 2:** Marketing-Fähigkeiten («ORGANISATOR» 10/2003).
- Check-up 3:** Mitarbeiter und Führung («ORGANISATOR» 11/2003).
- Check-up 4:** Eigenkapitalausstattung und Finanzierung.
- Check-up 5:** Organisationsstruktur, Informationswesen und Planung.
- Check-up 6:** Produktivität und Kostenmanagement.

Alle Checklisten stehen zum Download bereit auf: [www.organisator.ch](http://www.organisator.ch)

- Vermeide ich eine unnötige Kapitalbindung?
- Lassen meine Investitionen eine angemessene Rendite erwarten?
- Erkenne ich meinen Kapitalbedarf im vollen Umfang?

Wer fundierte Antworten sucht, folge unserem Check-up. Wir zeigen auf, welche betriebswirt-

schaftliche Regeln gelten und wo Vorsicht angebracht ist. Mit unserem Check-up, den wir – in einer sechsteiligen Serie – detailliert auf verschiedene Unternehmensbereiche ansetzen (siehe Kasten), leisten wir «Hilfe zur Selbsthilfe».

Die vorliegende Checkliste zeigt auf, inwieweit die Finanzen im Lot sind, und ist somit der

Schlüssel für bessere Ergebnisse:

- Denn nur, wer Chancen resolut nutzt und Risiken wirksam begrenzt, ist in der Lage, bessere Ergebnisse zu erzielen.

Der Sicherung der eigenen Bonität bzw. der Vermeidung einer Insolvenzgefährdung wird in Zukunft von seiten der Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Ge-

schaftspartner, Investoren und Banken steigende Bedeutung beigemessen.

### Vorhandenes Wissen nutzen

Die Auslagerung (Outsourcing) von finanzorientierten betrieblichen Funktionen und Aufgaben kann die Leistungsfähigkeit von Unternehmen markant erhöhen. Genauso wird für besondere Situationen wie temporäre Fragestellungen immer häufiger temporäres Know-how beigezogen (Insourcing). Das heisst im Klartext: Man sucht und engagiert den am besten geeigneten Interims-Manager und/oder Experten mit dem erforderlichen Know-how. Der Vorteil:

- Der erfahrene, freiberuflich tätige Finanzmanager auf Zeit oder Finanzexperte verfügt über die erfolgskritischen Erfahrungen und Erfolgsausweise. Dies kann beispielsweise in einem Turn-around von ausschlaggebender Bedeutung sein.

## Wachstum macht nur Sinn, wenn es finanzierbar ist.

Er bringt darüber hinaus sein Branchen- und Fachwissen ein und ist gewohnt, finanzielle Fragestellungen sachgerecht zu analysieren und wirksam zu beantworten.

Wenn dieses «eingekaufte» Know-how erfolgskritisch ist und die Kernkompetenzen des Unternehmens verstärkt, wird der Nutzen für das Unternehmen sogar noch grösser, da sich durch seinen Beizug die Wertschöpfung überdurchschnittlich erhöht.

Der Check-up im nächsten Heft konzentriert sich auf die Bereiche «Organisationsstruktur», «Informationswesen» und «Planung».

Checklisten auf Seiten 12 und 13 >

### AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interim-Manager und Dozent tätig.

Tel. 0034 96 676 11 34  
Fax 0034 96 673 01 11  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk von netmarketing verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam.

### ONLINE

[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.netmarketing-group.de](http://www.netmarketing-group.de)  
[www.netmarketing-group.at](http://www.netmarketing-group.at)

4 Ist unser Unternehmen finanziell gesund?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
<b>1 Ist das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital adäquat?</b>					
<p>11 Verfügen Sie über eine angemessene <i>Eigenkapitalausstattung</i>? Dies ist der Fall wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die <i>Eigenkapitalquote</i> (Eigenkapital/Bilanzsumme) über 30 Prozent (mindestens 20 Prozent) liegt.</li> <li>■ Die <i>Eigenkapitalreichweite</i> (Eigenkapital/fixe Kosten auf zwölf Monate) über vier Monaten (mindestens zwei Monaten) liegt.</li> <li>■ Die <i>Netto-Verbindlichkeiten</i> des Unternehmens höchstens das Dreifache (allerhöchstens das Sechsfache) des jährlichen Cash-flows ausmachen. Dies entspricht einem <i>dynamischen Verschuldungsgrad</i> (Verbindlichkeiten/Cash-flow) von unter 6</li> </ul> <p>Die Eigenkapitalausstattung hängt selbstverständlich auch von dem Umfang der Risiken - und damit auch von der Branchenzugehörigkeit ab.</p>					
<p>12 Wird die <i>Angemessenheit Ihrer Kapitalausstattung</i> auch durch die folgenden Risikokennzahlen bestätigt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beträgt Ihre <i>Umsatzrendite</i> (Gewinn vor Steuer ohne a. o. Ergebnis/Umsatz) mindestens 5 Prozent?</li> <li>■ Beträgt Ihr <i>Sicherheitsgrad</i> (Umsatz/Break-Even-Umsatz) minus 1 mindestens 10 Prozent?</li> <li>■ Beträgt Ihre <i>Cash-flow-Marge</i> (Cash-flow/Umsatz) mindestens 10 Prozent?</li> </ul>					
13 Ist Ihre <i>Eigenkapitalreichweite</i> (Eigenkapital/fixe Kosten auf zwölf Monate) bei über 4 Monaten?					
14 Beträgt Ihre <i>Kapitalrückflussquote</i> (Cash-flow + Zinsen/Bilanzsumme) mindestens 10 Prozent?					
<p>15 Sofern Sie <i>ScoringSysteme</i> nutzen: Bei welchen Scores droht Insolvenzgefahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unter Null (beim Kralicek-Verfahren)</li> <li>■ Über 0,3 (beim Beermann-Verfahren)</li> </ul>					
<b>2 Verfügen Sie über Liquiditätsreserven in ausreichender Höhe?</b>					
<p>21 Befinden Sie sich auf dem Weg in eine <i>Unternehmenskrise</i>? Krisen durchlaufen in der Regel folgende Phasen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategische Krise.</li> <li>2. Rentabilitätskrise.</li> <li>3. Ertragskrise.</li> <li>4. Liquiditätskrise.</li> <li>5. Insolvenz.</li> </ol> <p>Wo befinden Sie sich? Tun Sie etwas dagegen?</p>					
<p>22 Droht Ihnen <i>Zahlungsunfähigkeit</i>? Sie ist die häufigste Ursache für den Konkurs von Unternehmen. Selbst ertragsstarke Unternehmen können von einer Verschlechterung der Ertragslage kurzfristig betroffen sein. Häufige Ursachen von Zahlungsunfähigkeit sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Forderungsverlust wegen des Konkurses wichtiger Kunden.</li> <li>■ Verzögerter Zahlungseingang von Kunden.</li> <li>■ Hohe Kapitalbindung in schlecht verkäuflichen Vermögenswerten (z.B. Immobilien usw.).</li> <li>■ Negative Cash-flows wegen unbefriedigender Ertragskraft.</li> </ul>					
<p>23 Halten Sie die drei <i>Liquiditätsregeln</i> strikte ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ihre <i>kurzfristigen Verbindlichkeiten</i> sollten nicht höher sein als Ihre liquiden Mittel + kurzfristigen Forderungen + veräusserbaren Wertpapiere.</li> <li>■ Der <i>erwartete Kapitalrückfluss</i> (<i>Cash-flow</i>) sollte mindestens 8 Prozent des investierten Kapitals (Bilanzsumme) ausmachen.</li> <li>■ Die <i>Liquiditätsreserven</i> (liquide Mittel, veräusserbare Wertpapiere, freie Kontokorrentlinien) sollten die fixen Kosten eines Unternehmens mindestens zwei Monate decken.</li> </ul>					

Ist unser Unternehmen finanziell gesund?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
24 Pflegen Sie mehrere <i>Bankbeziehungen</i> ? Da auch persönliche Probleme mit der Hausbank Liquiditätsengpässe auslösen können, kann es Sinn machen, zu mehr als einer Bank Verbindungen zu unterhalten.					
<p>25 Gelingt es Ihnen, drohende <i>Liquidationsengpässe</i> zu vermeiden? Folgende Möglichkeiten bieten sich zu deren Vermeidung oder Behebung an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lieferantenrechnungen liegen lassen.</li> <li>■ Längere Zahlungsziele vereinbaren.</li> <li>■ Mahnwesen intensivieren, gegebenenfalls Factoring-Unternehmen einschalten.</li> <li>■ Sale-and-lease-back von Anlagevermögen.</li> <li>■ Verkauf von nicht-betriebsnotwendigen Vermögensgegenständen.</li> <li>■ Gesellschafterdarlehen oder Aufnahme neuer Gesellschafter.</li> <li>■ Höhere Kundenskonti.</li> <li>■ Anzahlungen von Kunden vereinbaren.</li> <li>■ Lagerbestände abbauen.</li> <li>■ Tilgung, Zinsen, Leasing-Raten.</li> <li>■ Nicht erfolgskritische Aufwendungen (z.B. Inseratewerbung) streichen usw.</li> </ul>					
26 Nehmen Sie bei Ihren Einkäufen grundsätzlich <i>Skonto</i> in Anspruch? Der Verzicht auf die Nutzung von Skonto bei der Bezahlung von Lieferungen ist die teuerste Finanzierungsart und muss vermieden werden. Bei einem Zahlungsziel von 30 Tagen und einem Skonto von drei Prozent bei Bezahlung innerhalb von sechs Tagen entspricht dies beispielsweise einem Jahreszins von 45 Prozent!					
<b>3 Vermeiden Sie eine unnötig hohe Kapitalbindung?</b>					
31 Vermeiden Sie eine unnötig hohe <i>Kapitalbindung</i> - insbesondere infolge von Investitionen? Denn diese führt zu steigendem Unternehmensrisiko, sinkender Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität. Durch eine Reduzierung der Kapitalbindung beschaffen Sie liquide Mittel.					
<p>32 Reduzieren Sie systematisch den <i>Kapitalbedarf</i> Ihres Unternehmens? Die wichtigsten Ansatzpunkte dazu sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verkauf nicht-betriebsnotwendiger Teile des Anlagevermögens (z.B. Immobilien).</li> <li>■ Abbau der Lagerbestände durch eine Reduzierung der Lieferbereitschaft oder durch eine bessere Lagerhaltungs- und Bestellmengenplanung.</li> <li>■ Ausschüttung nicht betrieblich benötigter liquider Mittel an die Gesellschafter.</li> <li>■ Intensivierung des Mahnwesens oder Einräumen von Skonto.</li> <li>■ Verschieben von Investitionen durch die Erhöhung der betrieblichen Nutzungsdauer von Maschinen, Anlagen, Fahrzeugen usw.</li> <li>■ Leasing von Motorfahrzeugen, Maschinen, Anlagen usw. anstelle von Kauf.</li> </ul>					
<b>4 Lassen Ihre Investitionen eine Kapitalrendite mindestens in der Höhe der Kapitalkosten erwarten?</b>					
41 Investieren Sie Ihr Kapital in diejenigen <i>Geschäftsfelder</i> , die hohe Renditen erzielen? Investitionen, deren Rentabilität unter den Kapitalkosten liegt, sollten unterbleiben.					
<p>42 Lassen Ihre Investitionsprojekte eine <i>Gesamtkapitalrendite</i> von mindestens 10 Prozent erwarten?</p> <p>Für die Beurteilung der operativen (d.h. von der Finanzierungsstruktur unabhängigen) Rentabilität einer Investition ist die Gesamtrentabilität gut geeignet. Diese wird definiert als Summe aus Gewinn und Zinsaufwand, bezogen auf das investierte Kapital. Zinsen und Gewinne sind die Überschüsse, die an Eigen- und Fremdkapitalgeber ausgeschüttet werden können.</p>					

## Ist unser Unternehmen finanziell gesund?

Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
43 Sind die folgenden günstigen Rahmenbedingungen für Ihre <i>Investitionen</i> gegeben? <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Langer Lebenszyklus.</li> <li>■ Schwierige Substitution.</li> <li>■ Gute Differenzierungsmöglichkeiten.</li> <li>■ Geringe Konjunkturschwankungen.</li> <li>■ Geringer Fixkostenanteil.</li> <li>■ Zahlreiche verschiedene Kunden.</li> <li>■ Hoher Marktanteil.</li> <li>■ Starkes Nachfragewachstum.</li> <li>■ Hohe Markteintrittshemmnisse.</li> <li>■ Rückgewinnbare Investitionsausgaben.</li> </ul>					
44 Erfassen Sie bei Ihren Investitionsprojekten den vollständigen <i>Kapitalbedarf</i> ? Vorerst wird der Kapitalbedarf für das <i>Anlagevermögen</i> (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Büroeinrichtung, Fahrzeuge usw.) ermittelt, dann derjenige für das <i>Umlaufvermögen</i> (Vorräte an Rohstoffen, Vorräte an gelagerten Fertigwaren, Büromaterial, ausstehende Forderungen, Kassenbestände usw.).					
<b>5 Ist Ihr Unternehmen solide finanziert?</b>					
51 Beruht Ihre Finanzierung auf <i>Fristenkongruenz</i> ? Das heisst im Klartext: Sind die langfristig im Unternehmen verbleibenden Vermögenswerte auch langfristig finanziert? Damit wird das Risiko einer unklaren Anschlussfinanzierung oder stark schwankender Finanzierungskosten (Zinsänderungen) vermindert.					
52 Vermeiden Sie eine Finanzierung von Maschinen oder Immobilien über Ihr <i>Kontokorrentkonto</i> ? Denn Kontokorrentkredite sind teuer. Ausserdem drohen häufige Zinsanpassungen.					
53 Vereinbaren Sie bei <i>niedrigen Zinsen</i> langfristige und bei <i>hohen Zinsen</i> kurzfristige Darlehenslaufzeiten? Zum Vergleich: Eine mittlere Realverzinsung von Bundesobligationen mit zehnjähriger Laufzeit (also Rendite minus aktueller Inflationsrate) liegt bei etwa vier Prozent.					
<b>6 Nutzen Sie alle Möglichkeiten der Bildung von Rückstellungen?</b> Mit Rückstellungen können Sie Steuern sparen. Rückstellungen können gebildet werden für: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pensionskassenverpflichtungen.</li> <li>■ Steuerverpflichtungen.</li> <li>■ Jahresabschlusskosten.</li> <li>■ Risiken aus Gerichtsprozessen.</li> <li>■ Risiken durch Garantie- bzw. Gewährleistungsverpflichtungen.</li> <li>■ Erforderliche Reparaturaufwendungen usw.</li> </ul>					
<b>7 Ist Ihr Wachstum finanzierbar?</b>					
71 Ist die <i>Eigenkapitalrendite</i> (nach Steuern) Ihres Unternehmens (die Wachstumsrate des Eigenkapitals) mindestens so hoch wie Ihre Wachstumsrate? Nur so können Sie Ihre Eigenkapitalquote halten.					
72 Ist die <i>Gesamtkapitalrendite</i> (Summe aus Gewinn und Zinsaufwand, bezogen auf das investierte Kapital) Ihres Unternehmens mindestens so hoch wie die Wachstumsrate? Nur so kann Ihr Wachstum ohne zusätzliches Kapital finanziert werden.					