

# Strategie statt Reaktion

„Das liebe Geld ...“, eine never ending story? Faktische Einflüsse wie zum Beispiel schleppende Kundenzahlungen, Forderungsausfälle, Liquiditätsengpässe, Steuernachzahlungen und/oder unübersichtliche Umgebungsbedingungen wie Steuergesetze, Fördermittelprogramme, Finanzierungsalternativen etc. machen den Unternehmern das Leben schwer. Ist das einfach Schicksal?

## Die Erfordernisse früherer Jahre ...

In den 50 – er Jahren kam der Unternehmer mit einer einfachen Finanzplanung aus. Die Gesetzeslage war – noch - einfach, die Märkte waren in der Regel noch nachfrageorientiert und überschaubar, die technische Entwicklung lief ebenfalls in langfristigen Zyklen. Ein stabiles Umfeld also. Der Unternehmer konzentrierte sich auf sein operatives Geschäft, alles andere lief nebenbei.

Im Laufe der Zeit (60 – er Jahre) wurden die Umweltbedingungen dynamischer und komplexer. Verstärkte Wachstumsraten und ein sich entwickelndes Konsumenten-Bewusstsein führten zur Entwicklung von Langzeitplanungen. Dabei handelte es sich zunächst meist um Trendexplorationen mit einem Zeitfenster von 5 Jahren, die für Unternehmensentscheidungen herangezogen wurden.

Inzwischen sind Halbwertszeiten im Bereich Wissensmanagement von 7 Jahren und weniger heute die Regel. Märkte entwickeln sich rasant, neue Märkte entstehen, alte verschwinden. Ein ständiger, tief greifender technischer und wissenschaftlicher Wandel bestimmt heute das Tagesgeschehen, Kon-

junkturzyklen verändern sich ständig. In den Unternehmen vollziehen sich eigenständige Denkprozesse (zum Beispiel in Bezug auf das Bewusstsein für Risikostreuung oder die Einschätzung von Eigenkapital). Nicht zu erwähnen die Flut gesetzlicher und steuerlicher Regelungen. All diese Faktoren haben – direkt oder indirekt – auch einen massiven Einfluss auf die Finanzen der Unternehmen. So entstand in den letzten 10 bis 15 Jahren zunehmend das Bedürfnis, all diese Faktoren zu beherrschen und aktiv zu steuern. Die Geburtsstunde des strategischen Managements.

## Von den erfolgreichen lernen

Große Unternehmen arbeiten längst mit diesen Mechanismen. Sie haben erkannt, dass „Unternehmer sein“ nicht nur bedeutet, ein gutes Produkt oder eine optimale Dienstleistung anzubieten. Zum „Unternehmer sein“ gehört inzwischen gleichwertig (meist auch zeitlich gesehen) der gesamte kaufmännische Bereich inklusive solcher Faktoren wie strategisches Management, Risikomanagement, Kostenrechnung etc.

Im Risikobereich des Finanzmanagements wird zwischen direkten Einflüssen (zum Beispiel Zahlungsausfälle) und indirekten Einflüssen (zum Beispiel unerkannter Kostenfresser in einem Produktionsbereich) unterschieden. Ferner wird das gesamte Wissen zu diesen Themen in Form eines zu pflegenden Wissensmanagements in den Unternehmen implementiert. Nur so lässt sich ein Unternehmen aktiv und sicher führen.

Dies hat sich bei den mittleren – und vor allem kleinen – Unternehmen bisher nur bedingt herumgesprochen. „Es wird schon gut gehen ...“. Die Hoffnung ist jedoch bekanntlich der Tod des Kaufmanns.

## Einstellen auf die Überraschung

Operativ sauberes Arbeiten reicht heutzutage nicht mehr aus. Der kaufmännische Bereich – und das gilt auch für ein kleines mittelständisches Unternehmen – muss genauso professionell ausgebildet sein, wie das Kerngeschäft.

Es ist kurzfristig, sich nur mit Brandherden zu beschäftigen und auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Eine sichere Unternehmensführung und Finanzpolitik erfordert einen

ganzheitlichen und vorausschauenden Ansatz. Das bedeutet, durch Einrichtung der für dieses Unternehmen erforderlichen Maßnahmen, jederzeit auf Unvorhergesehenes vorbereitet zu sein und agieren zu können. Solche Maßnahmen sind zum Beispiel Kostenrechnung, Risikomanagement, Liquiditätsplanung etc. .

### **Tuning bringt Ergebnis**

Das Gleiche gilt für den gesamten Wissensbereich. Wissensmanagement gehört heute im Kerngeschäft zur Selbstverständlichkeit, im kaufmännischen Bereich verlässt man sich meist nur auf Bilanz und Steuerberater. Doch was ist wiederum mit all den Optionen wie zum Beispiel Stärkung des Eigenkapitals, Factoring, Fördermittel etc. Ein Unternehmen muss heutzutage seine Möglichkeiten und Chancen kennen und dies auf allen Ebenen.

Bei den von uns beobachteten Unternehmen konnten wir feststellen, dass ein professionelles und ganzheitliches „Tuning“ sich kurzfristig und stets direkt auf den Ertrag auswirkte.

Die messbaren Ergebnisverbesserungen lagen zwischen 10 und 250 % der ursprünglichen Werte!

Gerade kleine mittelständische Unternehmen argumentieren oft, es fehle an Wissen, Geld und Zeit, diese Systeme zu implementieren. Auch hier sprechen die Ergebnisse von Unternehmen, die erfolgreich eine individuelle Gesamtlösung entwickelt haben, eine deutliche Sprache.

Zeit und Kosten belasten das Budget nur anfangs zusätzlich. Ist ein solches System eingeführt, drehen sich die Vorzeichen schnell ins Positive. Die messbaren zusätzlichen Erträge liegen – je nach Unternehmenstyp und Größe – zwischen einer Verdoppelung und Verzehnfachung des eingesetzten Aufwands! Dies unabhängig davon, ob sich ein Unternehmen selbst ein solches Steuerungssystem aufbaut oder externe Hilfe in Anspruch nimmt.

### **Kein Ausfall beim Ausfall**

Es wäre durch die rosarote Brille betrachtet, zu behaupten, ein optimal ausgerichtetes Unternehmen hät-

te nicht mit den üblichen Schwierigkeiten umzugehen, wie andere Unternehmen. Doch stellen Sie sich folgende Szene vor:

Sie erhalten die Nachricht, dass einer Ihrer Hauptkunden zahlungsunfähig ist, die Forderung fällt aus. Dies ist bedauerlich, aber Sie bleiben ganz ruhig. Sie wissen, Sie haben inzwischen eine ausreichende Eigenkapitaldecke und Liquiditätsreserve. Sie haben innerhalb Ihres Risikomanagements einen Maßnahmenkatalog, nach dem Sie geplant vorgehen. Sie können sich in Ruhe darauf konzentrieren, mit dem Kunden über mögliche Hilfsmaßnahmen zu dessen Rettung oder zur teilweisen Rettung Ihrer Forderungen zu treffen.

Das ist die hohe Schule der vorausschauenden und langfristigen Unternehmensführung.

Heinz Steudemann

TRIACON Gesellschaft für  
Unternehmensberatung mbH

[info@triaconpro.de](mailto:info@triaconpro.de)

[www.triaconpro.de](http://www.triaconpro.de)