



NR.: 3/ 2016

# Informationen aus der Beraterpraxis



**Liebe Mandanten, Geschäftspartner  
und Interessenten,**

die Digitalisierung beschäftigt uns auch in dieser Ausgabe.

Egal ob einzelne Geschäftsprozesse oder ganze Geschäftsmodelle an das digitale Zeitalter angepasst werden, Digitalisierung muss Chefsache sein! Strategisch geplant, unter Einbezug der Mitarbeiter und zur benötigten Finanzierung transparent für Banken aufbereitet, können zukunftsweisende Entscheidungen getroffen werden. Überlassen Sie Ihre IT nicht Produktberatern. Planen Sie ganzheitlich und schaffen Sie dadurch Mehrwerte für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden.

**Nur wer jetzt in neue Technologien investiert, wird auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein.**

Wir unterstützen Sie in diesem Prozess neutral und mit der Sachkompetenz unserer Fachexperten. Lesen Sie mehr über die Digitalisierung und Finanzierung, wie Sie Ihre Stärken für benötigte Investitionen gezielt einsetzen können und welche Alternativen Sie bei der Kreditfinanzierung oder Verkäufen bei Nullzinsen haben.

Herzlichst

Ihr Johannes Müller

## Inhalt

Digitalisierung als Chance begreifen	2
Leistungsmotor Mittelstand	4
Alternative zur Kreditfinanzierung: Sale & Lease Back	6
Finanzierung der Digitalisierung	7
Unternehmensverkäufe bei Nullzinsen: Aktien sind eine Option	8
Versteckte Liquidität im Umlaufvermögen aufdecken	9
Hemmschuh bei Verkäufen: zu hohe Pensionslasten	10
Spot	
Konjunkturbarometer	11
<u>Save the Date:</u>	
Unsere Workshop-Termine	12

# Digitalisierung als Chance begreifen

Die Arbeitswelt verändert sich derzeit rasant: Algorithmen, moderne Roboter und digitalisierte Daten bestimmen im Rahmen der so bezeichneten vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) zunehmend das unternehmerische Geschehen. Damit verändern sich die Produktionsabläufe und die entsprechenden Beschäftigungsfelder in erheblichem Maße. Auch in Deutschland ist dieser Wandel und die daraus resultierende Aufbruchstimmung hin zu einer Vernetzung der Produktion zu spüren. Trotzdem üben sich gerade die mittelständischen Unternehmen noch in vornehmer Zurückhaltung. Gerade einmal 28 Prozent der deutschen Firmen haben laut Studien bislang eine umfassende Digitalisierung respektive eine Vernetzung der Produktion realisiert.

***„Unternehmen müssen in neue Technologien investieren, wenn Sie in der Zukunft wettbewerbsfähig agieren möchten.“***



## Industrie 4.0: Deutsche Unternehmen zeigen sich zurückhaltend

Auf den ersten Blick verwundern diese Zahlen. Schließlich gelten deutsche Mittelständler als Hidden Champions; zudem präsentieren Sie sich insbesondere in Nischen als Marktführer. Der Blick für marktgerechte und zukunftsweisende Entscheidungen ist also allemal vorhanden. Aber beim Thema Industrie 4.0 und Digitalisierung herrscht immer noch Skepsis vor. Viele Entscheidungsträger erkennen die sich eröffnenden Chancen nicht. Außerdem hapert es zusätzlich bei der Umsetzung, da sich viele Unternehmen noch nicht richtig auf diese zukunftsorientierte Thematik vorbereitet fühlen. So haben in Deutschland mittelständische Unternehmen, die ihr jeweiliges Geschäftsmodell auf die Vision Industrie 4.0 ausgerichtet haben, bislang Seltenheitswert. Langfristige Strategien sind kaum zu erkennen. Stattdessen lehnen es fast 45 Prozent der Unternehmen konsequent ab, das eigene Geschäftsmodell aufgrund der neuen Entwicklungen überhaupt zu hinterfragen.

## Es muss in neue Technologien investiert werden

Dabei sind sich die Experten einig: Gerade die Digitalisierung eröffnet den deutschen Unternehmen ganz neue Chancen. Ob zum Beispiel eine digitale Transformation des gesamten Firmenkundengeschäfts, intelligent gesteuerte Wartungsintervalle oder moderne Produktionsmaschinen mit optimierter Sensorik - die Vorteile der Digitalisierung lassen kleinere und mittlere Unternehmen in vielen Bereichen effizienter arbeiten. Allerdings muss dafür auch in neue Technologien investiert werden. Und gerade mit diesem Paradigmenwechsel haben viele Mittelständler noch ihre Probleme. Bei der Entscheidung, ob in neue Technologien oder in klassische Bereiche, wie etwa in eine neue Fabrikhalle oder in die Erweiterung des Fuhrparks, investiert werden soll, setzt sich die zweite - konservative - Alternative noch immer vermehrt durch. Dies zeugt von der diesbezüglichen Unsicherheit der Mittelständler.

# Digitalisierung als Chance begreifen

## Die digitale Transformation von Geschäftsprozessen sollte immer Chefsache sein

Dirk Diestelhorst, als Kooperationspartner der Johannes Müller Wirtschaftsberatung für die Themen IT und IT-Prozesse verantwortlich, ist sich sicher: "Wer sich jetzt zukunftsorientiert aufstellen möchte, muss handeln und die Digitalisierung im eigenen Unternehmen vorantreiben." Dabei geht es in erster Linie um die digitale Transformation von Geschäftsprozessen. Und dies ist in jedem Fall Chefsache. Diestelhorst weiter: "Die Entscheidungsträger müssen die digitale Transformation selbst in die Hand nehmen. Es müssen entsprechende Strategien erarbeitet und Kompetenzteams gebildet werden. Wichtig ist auch, dass die eigenen Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen auf die neuen Herausforderungen vorbereitet werden. Aber eins muss dabei klar sein. Unternehmen müssen in neue Technologien investieren, wenn Sie in der Zukunft wettbewerbsfähig agieren möchten." Gerade Cloud Betriebsmodelle und Big Data Technologien, die „small“ eingeführt und dann flexibel erweitert werden können, nehmen hier einen hohen Stellenwert ein. Denn diese unterstützen die Gewinnung sowie die Nutzung entscheidungsrelevanter Informationen bzw. Erkenntnisse, die stets aktualisiert zur Verfügung stehen.

## Digitalisierungsstrategien müssen neutral erstellt und für Banken aufbereitet werden

Die Digitalisierungsstrategie sollten Unternehmen von neutralen Spezialisten, unabhängig von Produktberatern, planen lassen. Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung unterstützt mittelständische Unternehmen bei diesem Prozess und bei der transparenten Aufbereitung der digitalen Transformation für die Kreditinstitute. Mit diesem Wissen und der notwendigen Finanzierungsstrategie lassen sich dann zukunftsweisende Entscheidungen treffen. *(mehr zur Finanzierung der Digitalisierung in dieser Ausgabe, S. 7)*

### INFOKASTEN: Digitale Transformation

Die digitale Transformation lässt sich in zwei Dimensionen unterteilen. Zum einen geht es dabei um die **Digitalisierung von Geschäftsprozessen**, woraus letztendlich schrittweise Innovationen resultieren. Die deutsche Wirtschaft ist traditionell stark in diesem Segment. Kleine und mittelständische Unternehmen haben hier jedoch weiter Aufholbedarf.

Zum anderen steht die **Digitalisierung von Geschäftsmodellen** im Fokus. Diese Form der Digitalisierung führt zu Anpassungen, Optimierungen und Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen. Hier zeigen die deutschen Unternehmen Schwächen, was nicht zuletzt an der seit über einem Jahrhundert in Deutschland fest verankerten ökonomischen Basis liegt.

### Wie digital ist der deutsche Mittelstand?



Quelle:

In 10 Schritten digital – Ein Praxisleitfaden für Mittelständler, Bitkom 2016 (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.)  
[www.bitkom.de](http://www.bitkom.de)

# Leistungsmotor Mittelstand

Wenn von der erfolgreichen Wirtschaft in Deutschland gesprochen wird, stehen in der Regel die börsennotierten Unternehmen im Fokus der Öffentlichkeit - dafür sorgt alleine schon die Gesetzgebung in Deutschland. So viel Aufsehen Unternehmen dieser Art auch erregen, als leistungsstarker Motor der deutschen Wirtschaft fungieren sie nicht. Stattdessen sind es die mittelständischen Unternehmen, die für die anerkannte Stärke der deutschen Wirtschaft verantwortlichen sind.

Werden die Daten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) zu Rate gezogen, wie kürzlich durch das Handelsblatt dargelegt, wirtschaften die mittelständischen Unternehmen - unabhängig von ihrer Größe - erfolgreicher als die börsenorientierten Gesellschaften.

## Der Mittelstand als leistungsstarker Motor der deutschen Wirtschaft

Nicht umsonst beneidet das gesamte Ausland Deutschland um den starken Mittelstand. Während die 110 größten deutschen Aktiengesellschaften - laut Handelsblatt-Berechnungen - im Dax, TecDax, MDax sowie SDax im vergangenen Geschäftsjahr lediglich eine Gewinnmarge von 6,3 Prozent erzielten, erreichte der Mittelstand im Schnitt eine Marge von 7,3 Prozent.

***"Der Mittelstand sollte sich nicht scheuen, seine Stärke zu zeigen – auch gegenüber Kreditinstituten und anderen Fremdkapitalgebern".***

Johannes Müller

*„Stärke heißt bei Finanzierung von Investitionen, mehr als die Angebote der eigenen Hausbank nutzen zu können“.*



## Der Mittelstand profitiert auch von internen Impulsen

Das ist aber nur die Spitze des Eisbergs. Gemäß entsprechenden Studien des DSGV konnten 300.000 untersuchte nicht-kapitalmarktorientierte Firmen seit 2003 ihren Gewinn um 128 Prozent erhöhen. Die großen Aktiengesellschaften kamen im identischen Zeitraum lediglich auf ein Plus von 97 Prozent.

Wie gut sich die Kennzahlen der mittelständischen Wirtschaft aber auch in der Gesamtbetrachtung entwickelt haben, wird dabei alleine durch die Eigenkapitalquote hinreichend dokumentiert. Denn die Firmen können mittlerweile auf Eigenkapitalquoten von rund 25 Prozent verweisen; so einen hohen Wert haben die mittelständischen Unternehmen zuvor noch niemals erreicht.

Dies liegt nicht zuletzt an der ungemein robusten Konjunktur. Inzwischen hat es sich für Unternehmen zu einem Positivum entwickelt, auf den Konsum respektive die Nachfrage aus Deutschland angewiesen zu sein. Dabei haben insbesondere interne Impulse wie zum Beispiel die Lohnzuwächse sowie vor allem die vergleichsweise preiswerte Energie den Konsum in Deutschland nachhaltig belebt. Zudem wurde diese Entwicklung durch eine expansive Geldpolitik mit immer niedrigeren Zinskosten flankierend unterstützt.

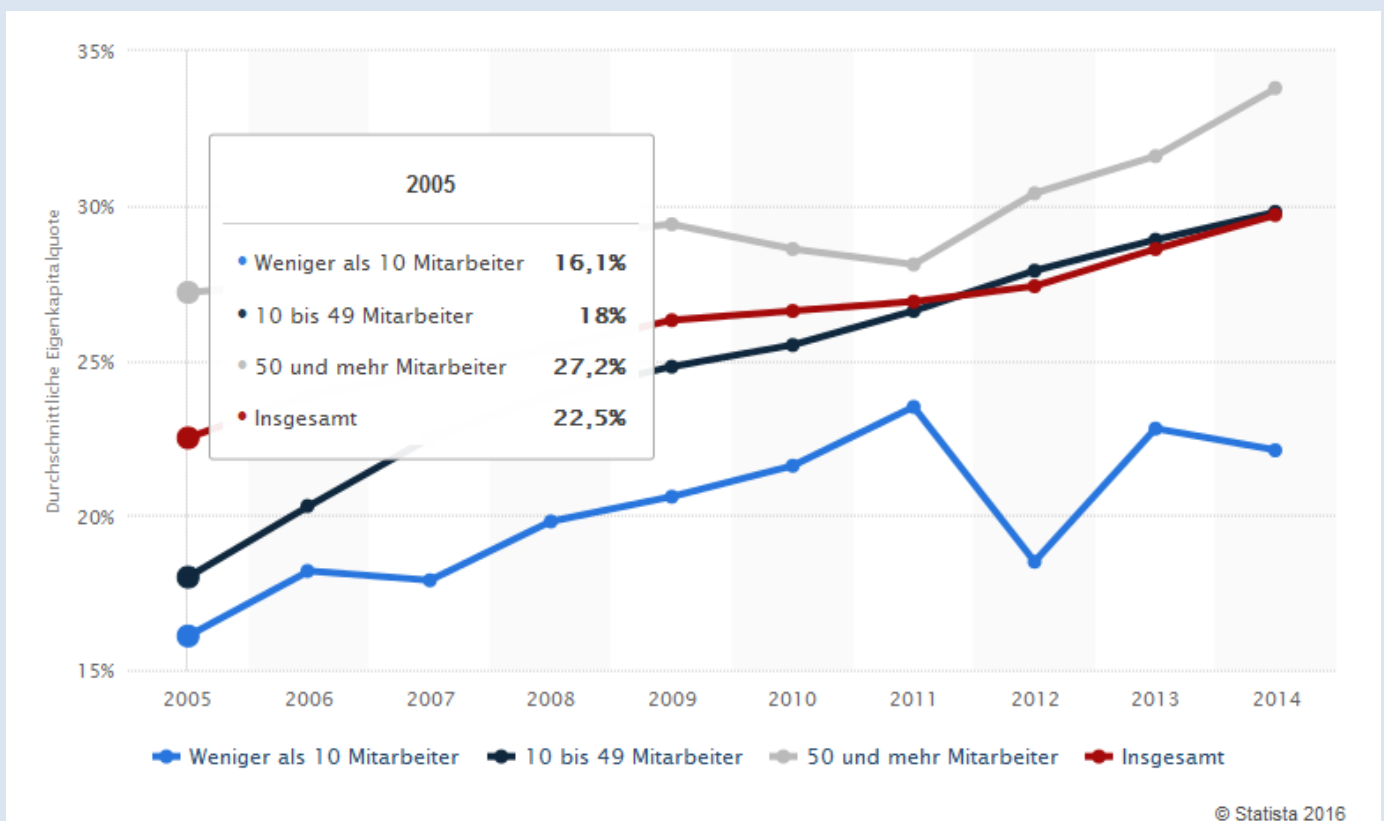
# Leistungsmotor Mittelstand

## Mittelstand ist nicht mehr auf einzelne Banken angewiesen

Dank der guten Ertragssituation wird die Verschuldung immer weiter zurückgefahren. Dies merken vor allem die Banken, die als Fremdkapitalgeber längst nicht mehr so gefragt sind, wie noch in früheren Zeiten. Diese Entwicklung wird sich in der nächsten Zeit auch nicht in das Gegenteil umkehren. Inzwischen gelten fast 32 Prozent der mittelständischen Unternehmen als eigenkapitalstark. Zudem verfolgt der Großteil der Mittelständler das Ziel, den Eigenkapitalanteil noch weiter zu erhöhen.

„Dies alles bildet eine erstklassige Grundlage, um bei Investitionen verschiedene Finanzierungsoptionen in Betracht zu ziehen und nicht nur die eigene Hausbank“, rät Johannes Müller von der gleichnamigen Wirtschaftsberatung. „Die Entwicklung spricht für sich“, verweist er auf die vorliegenden Zahlen und Daten. „Der Mittelstand sollte sich nicht scheuen, Stärke zu zeigen und die Chancen zu nutzen, die die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten ihm bieten“.

Gute Eigenkapitalquoten im Mittelstand eröffnen neue Finanzierungschancen.





# Alternative zur Kreditfinanzierung: Sale & Lease Back

Die klassische Kreditfinanzierung hat mit dem Rückmietverkauf (Sale & Lease Back) neue Konkurrenz bekommen. Dabei handelt es sich um eine spezielle Sonderform des Leasings. Von der Abwicklung her verkauft ein Unternehmen dabei zum Beispiel Maschinen, eine Immobilie oder immaterielle Güter wie Patente oder Marken an eine Leasinggesellschaft, um diese postwendend gleichzeitig wieder zurück zu leasen.

## Objektgesellschaft wird wirtschaftliche Eigentümerin

Idealerweise ist der Leasingvertrag dabei in der Form ausgestaltet, dass eine Objektgesellschaft die Verpflichtung zur Aktivierung des Leasingguts übernimmt; sie wird also wirtschaftliche Eigentümerin. Durch diesen "Schachzug" wird die AfA (Absetzung für Abnutzung) dort aufwandswirksam. Auf Unternehmensseite können dagegen die Leasinggebühren als Aufwand bei den Finanzbehörden steuerlich geltend gemacht werden.

## Vorteile gegenüber der Kreditfinanzierung

Gegenüber der Kreditfinanzierung liegen die Vorteile quasi auf der Hand. Zum einen kann so die Eigenkapitalbasis gestärkt werden (hier: Verkürzung der Bilanz). Zum anderen werden im Zuge des Leasings die stillen Reserven neu bewertet. Zudem können - eine geschickte Gestaltung des Leasingvertrags vorausgesetzt - steuerliche Vorteile generiert werden. Außerdem erleichtert Sale & Lease Back die zukünftige Kreditaufnahme. So belastet Immobilienbesitz - beispielsweise beim Unternehmensverkauf oder im Rahmen der Nachfolgeregelung - nicht die Bilanz. Das Eigenkapital des Unternehmens wird durch die Auflösung der stillen Reserven gestärkt und eine möglicherweise später geplante Aufteilung in Immobilienbesitz und Unternehmen kann vorgenommen werden.

## Gerade produktionsintensive Unternehmen können Liquiditätsengpässe schnell meistern

Da zudem die Finanzierungsform Sale Lease Back rein objektbezogen sowie bonitätsunabhängig abläuft, können sich Unternehmen auf diese Weise schnell frisches Kapital beschaffen. Denn das beispielsweise durch den eigenen Maschinenpark gebundene Kapital wird so frei, während gleichzeitig die Maschinen weiterhin genutzt werden können. Allerdings muss der Maschinenpark auch eine entsprechende Werthaltigkeit aufweisen. Diese besondere Form der Finanzierung ist durch die vorab skizzierten Eigenschaften insbesondere für produktionsintensive Unternehmen maßgeschneidert. Carsten Müller, Juniorpartner der gleichnamigen Wirtschaftsberatung, hält die Finanzierungsform Sale & Lease Back dabei für eine äußerst sinnvolle Alternative: "Ob Liquiditätsengpass oder benötigtes Investmentkapital - mit dieser Finanzierungsmöglichkeit lässt sich schnell und effektiv Abhilfe schaffen."

Carsten  
Müller

*„Bei Liquiditätsengpässen, vor allem produktionsintensiver Unternehmen, ist Sale & Lease Back eine sinnvolle Alternative“.*



## Finanzierung mit Fördermitteln

Für Unternehmen mit festen Finanzierungsvorhaben, die auf der Suche nach adäquaten Finanzierungspartnern sind, hilft die Johannes Müller Wirtschaftsberatung bei der Auswahl passender Finanzierungsinstrumente und sorgt für den optimalen Einsatz von öffentlichen Fördermitteln.

Bis zu 60 Prozent der Investitionskosten können mit dem passenden Mix aus regionalen, bundes- und sogar europaweiten Fördermitteln gespart und meist deutlich weniger Sicherheiten gestellt werden.

Die Wirtschaftsberatung mit Schwerpunkt Finanzkommunikation hat mehr als 30 Jahre Erfahrung in diesem Bereich und verschafft Unternehmen und Existenzgründern einen optimalen Zugang zu öffentlichen Fördertöpfen. Investitionsvorhaben werden durch Spezialisten wie Carsten Müller überzeugend und im richtigen Licht präsentiert und die Unternehmensfinanzierung optimiert.

# Finanzierung der Digitalisierung – Planung ist alles

Wenn sich ein Unternehmen für eine zeitnahe Digitalisierung entscheidet, sind mehrere zentrale Aspekte zu berücksichtigen und letztendlich auch zu meistern. Im ersten Schritt ist eine digitale Strategie zu entwickeln, wobei es vornehmlich auf Effizienz und Nachhaltigkeit ankommt. Erst danach kann die operative Umsetzung angegangen werden. Für diese werden aber nicht nur kreative Ideen, Zeit und Manpower benötigt. Nicht vergessen werden darf, dass eine Digitalisierung auch immer mit Kosten verbunden ist.



Daher steht grundsätzlich auch die Frage nach der Finanzierung im Zentrum der Überlegungen rund um die operative Umsetzung. Genau die Finanzierung erweist sich aber oftmals als ein bedeutender Hemmschuh auf dem Weg zur Digitalisierung respektive zur digitalen Transformation.

## Banken sind mit der Beurteilung von Digitalisierungsvorhaben überfordert

Gerade die Hausbanken und Sparkassen sind nämlich mit der Finanzierung von Digitalisierungsvorhaben oftmals schlichtweg überfordert. Dies liegt daran, dass die Besicherungen im herkömmlichen Sinn nicht greifen. Eine Beurteilung der Tragfähigkeit eines Digitalisierungsvorhabens ist für potentielle Kreditgeber schwer. Allerdings können sich die Unternehmen durch eine gezielte Vorbereitung hier geschickt in Position bringen und eine digitale Kreditklemme vermeiden. Es müssen quasi Beurteilungskriterien generiert werden.

## Klassische Form der Investition greift bei einer Digitalisierung nicht

"Den Banken muss klar gemacht werden, dass ein Digitalisierungsvorhaben grundsätzlich Einfluss auf den Zahlungsstrom und die Bilanz hat," weiß Johannes Müller Inhaber der gleichnamigen Wirtschaftsberatung aus Erfahrung. „Um eine Quantifizierung des Outputs abschätzen zu können, sollte ein Businessplan oder aber eine Investitionsrechnung erstellt werden. Das ist genau die Transparenz, die Banken für eine Entscheidung benötigen“, so Müller. Allerdings hat die klassische Form der Investition mit der Finanzierung einer Digitalisierung kaum etwas gemeinsam. Bei einem Digitalisierungsvorhaben stehen nämlich in der Regel sowohl die Ausgaben für immaterielle Wirtschaftsgüter als auch die Kosten für die Qualifizierung von entsprechenden Fachkräften im Fokus.

## Alternative Finanzierungsformen vermeiden digitale Kreditklemmen

Den Banken muss transparent dargelegt werden, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens ausübt. Eine Vernetzung mit Kunden könnte zum Beispiel zu einer Steigerung der Wertschöpfung führen. Bei anderen Unternehmen wiederum geht es vielmehr um die Implementierung von smarten Prozessen oder um die digitale Veredelung von Services und Produkten. Johannes Müller kennt die Problematik: "Oftmals schwankt der Grad der Digitalisierung zwischen Optimierungen und radikaler Erneuerung, wobei sich die einzelnen Risikoprofile erheblich unterscheiden können. Daher ist - je nach individuellem Risiko - nicht jedes Digitalisierungsvorhaben für eine Kreditfinanzierung geeignet." Auch Private Debt, Mezzanine Kapital oder eine Eigenkapitalstärkung kommen in Frage.

*(mehr zur Digitalisierung als Chance in dieser Ausgabe, S.2f.)*

# Unternehmensverkäufe bei Nullzinsen: Aktien sind eine Option

Es kann jeden - vornehmlich inhabergeführten - mittelständischen Betrieb treffen. Lässt sich zum Beispiel kein geeigneter Nachfolger für den aus Altersgründen scheidenden Chef finden, wird oftmals der Verkauf des Unternehmens als adäquate Lösung in Betracht bezogen. Aber auch bei Investitionen bzw. Investitionsvorhaben, die ein einzelnes Unternehmen vom Volumen her nicht stemmen mag, wird häufig der Verkauf des eigenen Unternehmens oder von entsprechenden Anteilen als Lösungsmodell favorisiert.

Zukäufe von Unternehmen oder Unternehmensteilen gestalten sich jedoch immer schwieriger. Schuld an dieser Entwicklung tragen nicht zuletzt die so bezeichneten Nullzinsen.

## Vorsicht: Bei Nullzinsen steigen Verkaufspreise

Zwar erleichtert ein mäßiges Zinsniveau grundsätzlich auch die Finanzierung von Transaktionen, aber aufgrund der unattraktiven oder ausbleibenden Verzinsung von Verkaufserlösen respektive des Kaufpreises ist die generelle Bereitschaft zum Verkauf von Unternehmen seitens der Inhaber merklich gesunken. Und nicht nur das. "Dank der Nullzinspolitik der EZB bzw. aufgrund sinkender Zinsen steigt im Gegenzug der Kaufpreis", weist Johannes Müller, Inhaber der gleichnamigen Wirtschaftsberatung, auf weitere Konsequenzen durch den Nullzins hin. "Hier sind entsprechende Alternativlösungen gefragt."

## Aktien als Zahlungsmittel sind erstklassige Alternative

Verkaufswillige Inhaber möchten den Kaufpreis nicht mehr als Überweisung oder Einzahlung auf das eigene Bankkonto erhalten. Stattdessen verlangen mittlerweile zahlreiche Inhaber eine Bezahlung zum Beispiel in Aktien. Aber der Kaufpreis ist gar nicht das alles entscheidende Kriterium. Stattdessen kommt es oft auf die weichen Faktoren an. "In einigen Fällen möchte der Inhaber zum Beispiel noch mit einer Minderheitsbeteiligung den engen Kontakt zum Unternehmen wahren oder aber der Firmenname sowie die Firmenkultur sollen auch bei einem Inhaber- bzw. Führungswechsel fester Bestandteil bleiben," erläutert Johannes Müller.



Johannes  
Müller

*„Das geringe Zinsniveau verlangt nach kreativen Lösungen bei Verkäufen – Aktien sind beispielsweise eine Alternative.“*

Fakt bleibt aber, dass der Nullzins den Mittelstand eindeutig bremst. Wie zuvor skizziert, gibt es zwar entsprechende Gegenmaßnahmen bzw. Gegentendenzen, wie etwa die Kaufpreisabwicklung über Aktien, aber die generelle Kauflust ist schon deutlich abgeschwächt.

Wer sich mit einem Unternehmensverkauf oder einem Erwerb von Anteilen bzw. von Beteiligungen beschäftigt, sollte sich daher von neutralen Spezialisten beraten lassen. Gemeinsam können so Möglichkeiten und Szenarien entwickelt werden, wie die Nullzins-Problematik umgangen werden kann.



# Versteckte Liquidität im Umlaufvermögen aufdecken

Eine stetige Liquidität ist gerade für kleinere und mittlere Unternehmen der entscheidende Faktor im Hinblick auf das laufende Geschäft, auf entsprechende Vorhaben und auch auf Investitionen.

Oftmals begehen die Unternehmen aber hinsichtlich dieser Problematik einen entscheidenden Fehler. Es wird schlichtweg zu viel Kapital im Umlaufvermögen gebunden. Dieses Geld kann viel besser genutzt werden. Alleine im Lagerbestand steckt häufig viel frisches Kapital. Aber auch beim Management sind reichlich Optimierungsoptionen bezüglich des so bezeichneten Working Capitals vorhanden.

## Die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens im Fokus

Im Fokus stehen dabei insbesondere das Lager-, Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement; innerhalb dieser Bereiche lassen sich entsprechende Optimierungsmöglichkeiten identifizieren. Grundsätzlich geht es dabei um etwaige Effizienzpotentiale sowie auch um die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes. Und es geht um subtile Änderungen, um kleinere Stellschrauben, die bewegt werden müssen, und nicht etwa um die Optimierung ganzheitlicher bzw. ganzer Prozesse.

## Lagermanagement: Serviceoptimale Bestände definieren

So sollten zum Beispiel innerhalb des Lagermanagements bevorzugt die einzelnen Segmente Lagerlogistik und Logistiknetzwerk entsprechend optimiert werden. Wichtig ist dabei, die Altbestände zu bereinigen und - darauf aufbauend - die tatsächlich serviceoptimalen Bestände mittels dynamischer Zielwerte zu definieren und sicherzustellen. Demgegenüber besteht im Forderungs- bzw. Verbindlichkeitsmanagement insbesondere bei der Steuerung der anfallenden Zahlungen nach Skonto- und Liquiditätsgesichtspunkten Optimierungspotential. Außerdem muss es hier das Ziel sein, attraktive Konditionen auszuhandeln.

## Alternativen zum klassischen Barkredit schaffen

Johannes Müller, Chef der gleichnamigen Wirtschaftsberatung kennt die Problematik rund um das Working Capital. "Das Working Capital sollte immer so klein wie möglich gehalten werden", betont er. "Es ist zudem immer wichtig, einen Plan zu entwickeln, wie hohe Forderungen gegenüber Kunden finanziert werden können.

Dabei reicht es nicht, nur den klassischen Barkredit bei der jeweiligen Hausbank als Lösung zu berücksichtigen. Stattdessen sollten sich Unternehmen zudem nach entsprechenden Alternativen umsehen."

## Factoring und Borrowing Base als Optionen

Eine diesbezügliche Option stellt sicherlich das so bezeichnete Factoring dar. Dabei kauft eine Factoringgesellschaft Forderungen von Unternehmen an.

Gerade wenn vergleichsweise große Lagerbestände innerhalb des Umlaufvermögens zu finden sind, kann als alternative Finanzierungsform zudem die so bezeichnete Borrowing Base zum Einsatz kommen. Dabei wird die Geldaufnahme bzw. die Beleihung durch das Umlaufvermögen des Unternehmens gesichert; Sicherungen durch Bürgschaften oder Immobilien entfallen somit.

"Diese Finanzierungsform hat noch einen entscheidenden Vorteil", so Johannes Müller. "Wächst das Umlaufvermögen einer Firma, erhöht sich parallel dazu der Kreditrahmen." Daher ist diese Finanzierungsform auch gerade prädestiniert für Unternehmen mit einer Expansionsstrategie.

# Hemmschuh bei Verkäufen: zu hohe Pensionslasten

Eigentlich passt alles. Dank der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank, erscheinen Übernahmen von Unternehmen äußerst attraktiv. Die geringen Zinsen heizen den Markt bzw. entsprechende Marktbewegungen regelrecht an. Übernahmen und Fusionen sind verstärkt in den Fokus von Kaufinteressenten gerückt. Aber Vorsicht: Altlasten können sich als entscheidende Hemmschuhe bei den sog. Mergers & Acquisitions entpuppen. Es besteht Absturzgefahr.

## Pensionsrückstellungen im Fokus

Auf keinen Fall sollte ein potentieller Käufer überhastet vorgehen. Stattdessen ist erst einmal eine umfassende Analyse von Pensionsrückstellungen - insbesondere in Zeiten der Niedrigzinspolitik - empfehlenswert. Denn ob die Höhe der zu jedem Bilanzstichtag neu berechneten Pensionsrückstellungen dann auch dem tatsächlichen Wert der diesbezüglich zu erwartenden Zahlungsverpflichtungen entsprechen oder zumindest nahe kommen, darf durchaus bezweifelt werden. Wurde zum Beispiel nicht genügend Deckungsvermögen angespart, kann es hier zu einem Fiasko kommen.

## Frühzeitige und gezielte Analyse

Wichtig ist es daher, dass Verkäufer und Käufer einen Abschlagswert für ein Szenario dieser Art finden. Oftmals wird hier die Regelung präferiert, dass Pensionsverpflichtungen an bspw. einen Pensionsfonds übertragen werden. Allerdings kommt es hierbei häufig durch die fehlende Liquidität zu Problemen, denn eine Auslagerung kostet erst einmal Geld. Aufgrund dieser brisanten Thematik sollten sich Mittelständler, die ihre Firma veräußern möchten, frühzeitig und gezielt mit möglichen Pensionslasten, die den Kaufpreis reduzieren, auseinandersetzen. Eine exakte Analyse von Pensionsrückstellungen ist hierbei unerlässlich.

SPOT



# Das Konjunkturbarometer steigt

**Die Stimmung in der gewerblichen Wirtschaft hat sich in allen vier Hauptsektoren verbessert, die Bauwirtschaft erreicht sogar ein Rekordniveau.**

Der ifo Geschäftsklimaindex stieg von 106,7 Punkten im April<sup>1)</sup> auf 107,7 Punkte im Mai. Die Unternehmer waren deutlich zufriedener mit ihrer aktuellen Geschäftslage. Zudem blicken sie merklich optimistischer auf die kommenden Monate. Die deutsche Wirtschaft wächst robust.

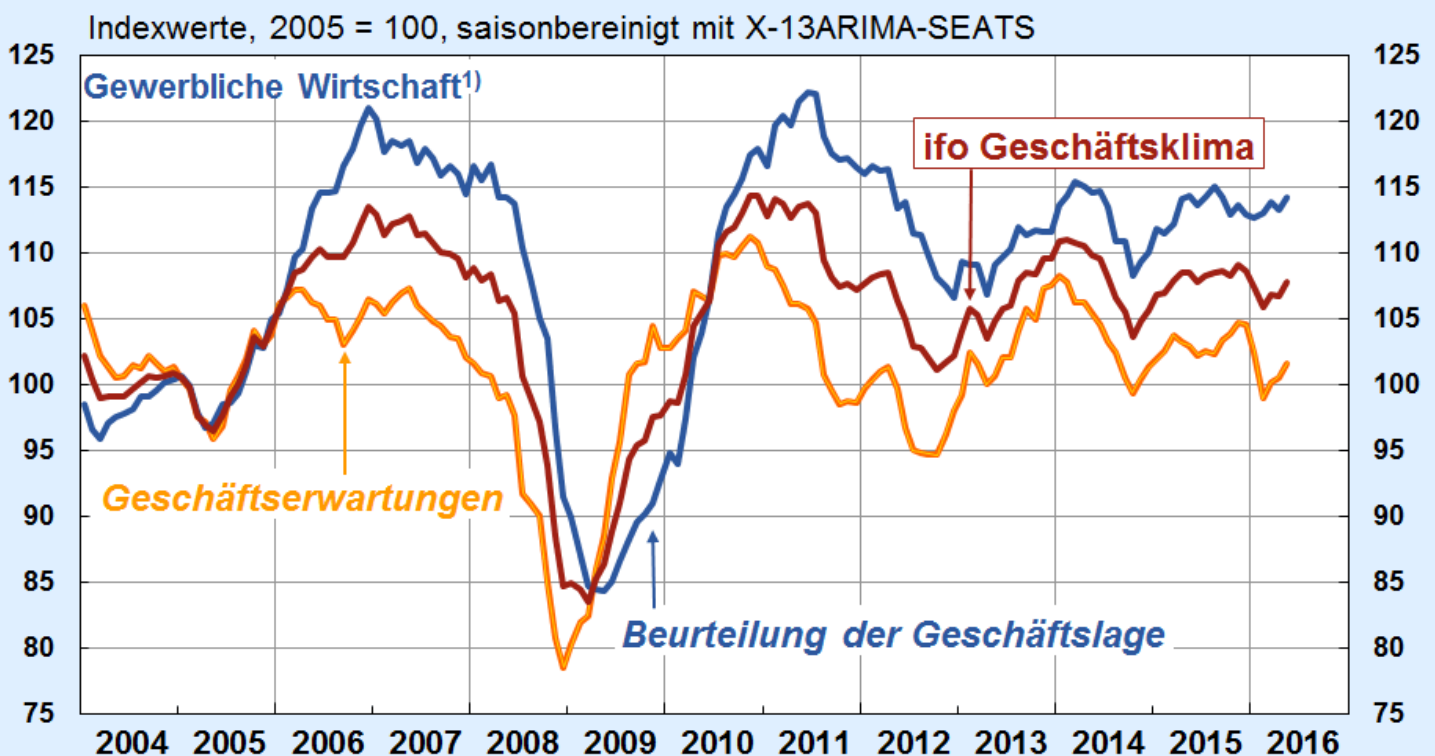
Im **Verarbeitenden Gewerbe** hat sich das Geschäftsklima zum dritten Mal in Folge verbessert. Die Industriefirmen schätzten ihre Lage etwas günstiger ein. Die Erwartungen hellten sich merklich auf. Die Produktionspläne bleiben expansiv. Einen deutlichen Beitrag lieferten die Investitionsgüterhersteller.

Sowohl im **Groß- als auch im Einzelhandel** ist der Index nach dem Rückgang im Vormonat wieder gestiegen. Dies gilt auch für die jeweiligen Erwartungen und Lageeinschätzungen. Während im Großhandel insbesondere die Erwartungen optimistischer ausfielen, waren die Einzelhändler vor allem mit ihrer aktuellen Lage zufriedener.

Im **Bauhauptgewerbe** stieg der Geschäftsklimaindex auf ein neues Rekordhoch seit 1991. Auch die Einschätzungen zur aktuellen Lage waren seitdem nie so günstig. Zudem nahm der Optimismus mit Blick auf die kommenden Monate zu.

## ifo Geschäftsklima Deutschland

ifo Konjunkturtest Mai 2016



1) Verarbeitendes Gewerbe, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel.

Quelle: ifo Konjunkturtest.

## Save the date...

---

- | **Workshop: „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**  
Referent: Johannes Müller  
Donnerstag, 28. Juli 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde
- | **Workshop: Finanzkommunikation - Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 06. August 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
Dienstag, 16. August 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde  
Samstag, 20. August 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop für Führungskräfte**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 27. August 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 1 und 2)  
Samstag, 03. September 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 3 und 4)
- | **Workshop: „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**  
Referent: Johannes Müller  
Donnerstag, 29. September 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde
- | **Workshop: Finanzkommunikation - Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 08. Oktober 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
Dienstag, 11. Oktober 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde  
Samstag, 15. Oktober 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop für Führungskräfte**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 05. November 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 1 und 2)  
Samstag, 12. November 2016, 08:00 – 14:30 Uhr, Bünde (Bausteine 3 und 4)
- | **Workshop: „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“**  
Referent: Johannes Müller  
Donnerstag, 24. November 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde

## Save the date...

---

- | **Workshop: Finanzkommunikation - Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 03. Dezember 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
Dienstag, 06. Dezember 2016, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde  
Samstag, 10. Dezember 2016, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop: „Guter Mittelstand - Erfolg ist kein Zufall“**  
Referent: Johannes Müller  
Donnerstag, 12. Januar 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop für Führungskräfte**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 04. Februar 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
Samstag, 25. Februar 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **Workshop: Finanzkommunikation - Effektives Training für erfolgreiche Bankgespräche (in 3 Modulen)**  
Referent: Johannes Müller  
Samstag, 11. März 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde  
Dienstag, 21. März 2017, 16:30 - 20:30 Uhr, Bünde  
Samstag, 25. März 2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde

Weitere Termine in Planung...

## Impressum:

Herausgeber:  
Johannes Müller Wirtschaftsberatung  
(BDU)

Holtkampstr. 8 | 32257 Bünde  
Tel. 05223 13144 | Fax 05223 13188  
Johannes.mueller@mueller-beratung.de  
www.mueller-beratung.de

**Wir stehen für weitere Informationen gerne zur Verfügung.  
Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.**

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Verbreitung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Juli 2016