

# Umsetzungshilfe „Liquidität und Finanzierung“



Die **Offensive Mittelstand (OM)** ist eine neutrale und unabhängige Plattform intermediärer Organisationen (Sozialpartner, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände – zum Beispiel der Steuerberater\*innen, Unternehmensberater\*innen, Energieberater\*innen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzt\*innen). In der OM kommen die wichtigsten Player in der KMU-Landschaft zusammen (OM-Partnerorganisationen vertreten rund 200 000 Berater\*innen im Bereich der KMU). Sie diskutieren, wie die KMU gemeinsam wirkungsvoller unterstützt werden können (KMU = fast 3 Millionen Betriebe, 70 Prozent der Beschäftigten, 60 Prozent der Auszubildenden). Die vorhandenen Potenziale der OM-Partnerorganisationen sollen durch Kooperationen wirkungsvoller genutzt und für die KMU erschlossen werden. Die OM-Partnerorganisationen haben dafür Praxisstandards (Praxischecks) entwickelt, in denen sie ihre gemeinsamen Vorstellungen zum produktiven und gesundheitsgerechten Management beschreiben. Viele OM-Partnerorganisationen arbeiten auch in den Regionen in Netzwerken zusammen.

Trägerin der OM ist die gemeinnützige Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ der OM-Partner. Die OM erhält keine Förderung und trägt sich ausschließlich durch das Engagement der Partnerorganisationen.



# Inhalt

<b>Einführung – Umsetzungshilfe „Liquidität und Finanzierung“</b>	<b>2</b>
<b>1 Sicherung der Zahlungsbereitschaft und der Liquidität</b>	<b>6</b>
<b>2 Dauerhafter und solider Finanzierungsaufbau</b>	<b>8</b>
<b>3 Fördermittel – ein Hilfsmittel zur Überwindung von Krisen</b>	<b>10</b>
<b>4 Laufende Optimierung der Unternehmensstrategie</b>	<b>12</b>
<b>Glossar</b>	<b>14</b>
<b>Maßnahmenplan</b>	
<b>Impressum</b>	

**(\*) Genderverweis**

Zur Herstellung von Chancengleichheit ist eine geschlechtergerechte Sprache unerlässlich. In der Unterweisungshilfe „Liquidität und Finanzierung“ wird deshalb das Gender-Sternchen (\*) verwendet. Dieses Mittel der sprachlichen Darstellung berücksichtigt alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten. Zusammengesetzte Substantive werden aus Gründen der Lesbarkeit jedoch im generischen Maskulinum belassen, beziehen sich aber selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.

# Umsetzungshilfe zur Sicherung des Finanzierungsspielraums und der Liquidität bei KMU

## Ziele der Umsetzungshilfe

Die Umsetzungshilfe soll bei Unternehmensinhaber sowie mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen befassten Mitarbeitenden Bewusstsein für die Bedeutung der Liquidität und die nachhaltige Finanzierung eines Betriebes schaffen. Insbesondere soll hier die enorme Bedeutung der Liquidität hervorgehoben und eine Sensibilität für die Wichtigkeit der Thematik erzeugt werden, bevor es zu einem Liquiditätsengpass kommt: Liquidität geht vor Rentabilität!

Dieses Werkzeug soll konkrete Hilfestellung leisten, bei:

- ▶ der Analyse der Liquiditäts- und Finanzierungssituation,
- ▶ dem Erkennen von Liquiditäts- und Finanzierungsengpässen,
- ▶ dem Aufbau und der Sicherstellung von Liquidität,
- ▶ dem Schaffen von Vertrauen und Kreditwürdigkeit gegenüber Geldgebern,
- ▶ bei der Gestaltung und dem Aufbau eines optimierten Finanzierungsmixes.

Die Umsetzungshilfe ergänzt vor allem den INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) und führt insbesondere die Themenfelder „Liquidität“, „Strategie“ und „Risikobewertung“ näher aus. Sie ist dabei wie ein Check aufgebaut und es kann mit der Umsetzungshilfe in gleicher Form wie mit den OM-Checks gearbeitet werden. Da in diesem Themenfeld von verschiedenen Akteuren oftmals mit speziellen, sich nicht selbsterklärenden Begriffen gearbeitet wird, findet sich am Ende der Umsetzungshilfe ein Begriffsglossar.

## Wer hat die Umsetzungshilfe entwickelt?

Die Umsetzungshilfe wurde von der „Offensive Mittelstand“ (OM) auf Basis einer an der Hochschule der Bundesbank von Johannes Neumann im Jahre 2021 verfassten Bachelorarbeit entwickelt. Die Konzepterstellung und die Moderation des Abstimmungsprozesses erfolgte durch eine Arbeitsgruppe der OM. Folgende Personen haben mitgewirkt: Wilhelm Heidbrede (Bundesverband Die KMU-Berater), Oliver Kruse (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Johannes Neumann, Georg Rohde (Wolfgang Mewes Stiftung), Ramazan Tastekin (Bundesverband Die KMU-Berater).



### Was leistet diese Umsetzungshilfe nicht?

Zur Bewältigung einer akuten Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sowie zur Abwendung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit ist dieser Check nicht geeignet. Eine **Zahlungsunfähigkeit** liegt vor, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, die eigenen fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen. Ein Betrieb gilt rechtlich als zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, 90 Prozent seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten innerhalb von drei Wochen zu begleichen: Ein Unternehmen ist überschuldet, wenn sein Vermögen die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt.

Bei Vorliegen dieser Insolvenzgründe ist beim Amtsgericht unverzüglich ein Insolvenzantrag zu stellen. Bereits fahrlässige Verstöße gegen die Antragspflicht können zu Schadensersatzverpflichtungen führen sowie strafbar sein (Stichwort: Insolvenzverschleppung). Das Strafmaß für Insolvenzverschleppung beträgt bis zu drei Jahren Freiheitsstrafe oder Geldstrafe.

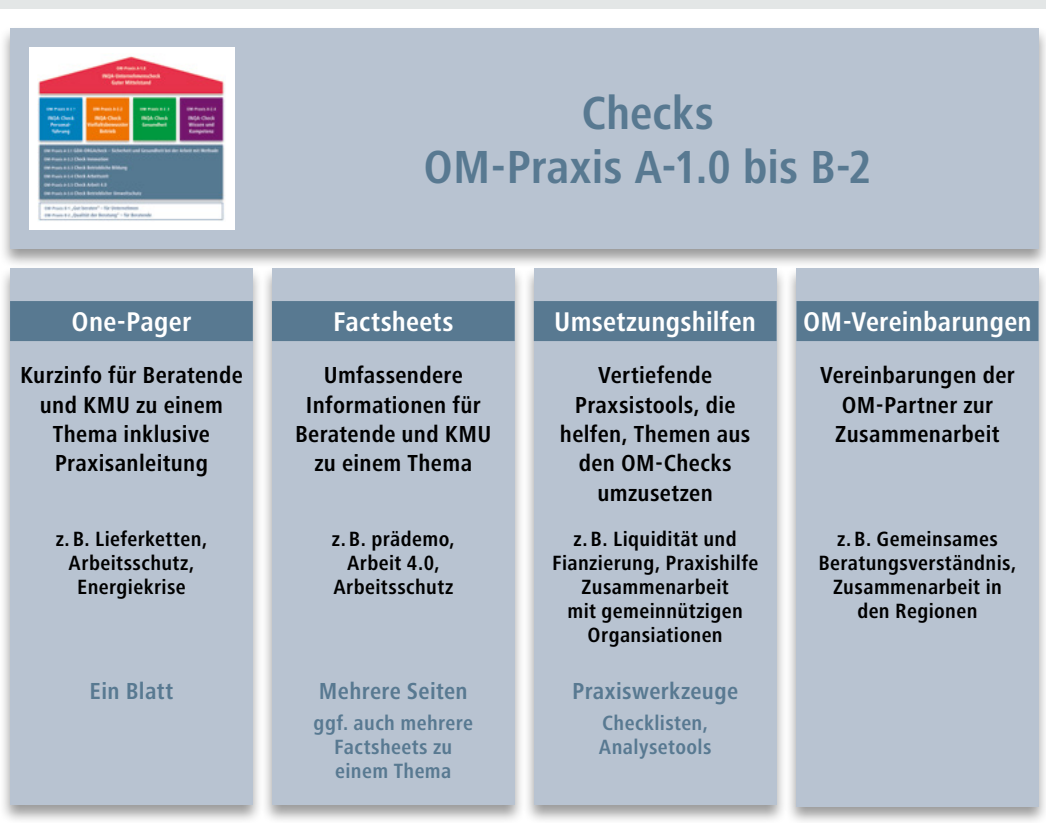
Im Falle der Insolvenz ist schnelles und bedachtes Handeln zwingend notwendig und es ist die finanzielle Situation unzweifelhaft und rechtssicher festzustellen. Erste/r Ansprechpartner\*in zur Feststellung der tatsächlichen Situation sollte Ihr/e Steuerberater\*in sein. Im zweiten Schritt sollten Sie sich an einen in Insolvenzfragen kompetente/n Berater\*in wenden (z. B. Insolvenzverwalter, Sanierungsberater). Der vorliegende Check hat präventiven Charakter, er gibt keine Hilfestellungen für das Handeln bei akuter oder drohender Insolvenzgefahr.

## Die OM-Checks und -instrumente

Die Umsetzungshilfe „Liquidität und Finanzierung“ ergänzt vor allem den INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0). Sie führt insbesondere die Themenfelder „Liquidität“, „Strategie“ und „Risikobewertung“ näher aus.

Der INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) gliedert sich ein in das Haus der Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) der Offensive Mittelstand (OM). Die Checks bilden als Praxisstandards und Selbstbewertungsinstrumente das Dach der Instrumentenfamilie der OM. Diese Instrumente zeichnet folgendes aus:

- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungsscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie beschreiben **die gute Praxis erfolgreicher kleiner und mittlerer Unternehmen** und spiegeln den aktuellen Stand der Wissenschaft wider.
- ▶ Sie bieten **einen niedrigschwiligen Einstieg** und ermöglichen einen Start in weiterführende zertifizierte Managementsysteme (wie ÖKO-Audit, EMAS, dem INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Die Nutzung aller OM-Checks und -Instrumente ist kostenfrei.



## 1

# Sicherung der Zahlungsbereitschaft und der Liquidität

## Ziel:

Wir schaffen es, uns schnell und flexibel an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen und haben stets ausreichend Liquidität, um fällige Rechnungen oder Zahlungen zu decken. Bei unerwarteten politischen und wirtschaftlichen Veränderungen bleiben genügend Handlungsoptionen, um entstehende Lücken zu schließen.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 1.1 Finanz- und Liquiditätsmanagement (Status Quo)

**Wir kennen den finanziellen Status Quo unseres Betriebes und planen unsere finanziellen Mittel in Abhängigkeit von Geschäftsentwicklung und Unternehmensstrategie.**



#### Anregungen aus der Praxis:

- Aussagekräftige Finanzierungs-, Investitions- und Rentabilitätsplanung
- Analyse des eigenen Ratings
- Nutzung eines Liquiditätsplans
- Kennzahlenbasierte Analyse
- Unternehmensstrategie überdenken und auf rentable zukunftsweisende Bereiche orientieren

### ► 1.2 Innenfinanzierungskraft stärken


**Wir wissen, dass alle in den Betrieb eingebrachten finanziellen Mittel über die Umsatzerlöse wieder zurückfließen müssen und verwenden dementsprechend Instrumente zur Steigerung der Innenfinanzierungskraft.**



#### Anregungen aus der Praxis:

- Nutzung von Kosteneinsparungspotenzialen (wie z. B. effektive Arbeitsorganisation, die Fehler und Störungen vermeidet, Steigerung der Produktivität durch sichere und gesundheitsbewusste Arbeitsbedingungen, Führung die Beschäftigte motiviert, Energieeinsparung, Materialeinkauf)
- Gespräche mit Geschäftspartnern mit dem Ziel, Zahlungen zu verschieben oder zu stunden. (Kundenfrist < Lieferantenfrist)
- Nutzung bzw. Angebot von Skonto und/oder Vereinbarung von Anzahlungen
- Zahlungsarten erweitern (Vorkasse, Rechnung, Lastschriftzug), ggf. auch mit Hilfe neuer Zahlungsverkehrsdienstleistern wie Klarna, Mollie, PayPal
- Forderungsmanagement auf das Geschäftsmodell anpassen
  - Verbesserung der internen Prozesse (konsistentes Mahnwesen, Rechnungsstellung) oder Verlagerung an externe Dienstleister (Outsourcing)
  - Verkauf von Forderungen (Factoring)

## Sicherung der Zahlungsbereitschaft und der Liquidität

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	
<b>noch 1.2</b>	
<b>Anregungen aus der Praxis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Freisetzung von Kapital               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verkauf von Vermögenswerten (nicht betriebsnotwendig)</li> <li>– Sale-and-lease-back bei betriebsnotwendigem Vermögen</li> <li>– Verkauf von immateriellen Werten (Nutzungsrechte, Markennamen etc.)</li> </ul> </li> <li>▶ Reduzierung der Vorräte und Kapazitäten (z. B. Fuhrpark) auf den notwendigen Umfang</li> <li>▶ Effizienter Personalkosteneinsatz (z. B. durch effiziente Arbeitszeitmodelle, durch Kooperationen, teilweise Umstellung auf geringfügig Beschäftigte etc.)</li> <li>▶ Leasing (Miete) anstatt Kauf von Betriebsvermögen</li> </ul>	
<b>▶ 1.3 Außenfinanzierungskraft steigern</b>	
<b>Wir haben Vorkehrungen getroffen, um bei Bedarf weitere finanzielle Mittel zu tragfähigen Konditionen zu bekommen.</b> <b>Anregungen aus der Praxis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erhöhung der Kreditlinien – kurzfristige Finanzierungsmaßnahmen</li> <li>▶ Gespräche mit Geldgebern mit dem Ziel führen, Tilgungszahlungen auszusetzen</li> <li>▶ Aufnahmen zusätzlicher Mittel               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Klassische Kreditaufnahme nach Einholung und Vergleich von Kreditangeboten</li> <li>– Verschaffung von Liquidität durch längere Zahlungsziele (z. B. bei der Lagerfinanzierung)</li> <li>– Crowdfunding/Schwarmfinanzierung in der Regel über eine Internetplattform für Investitionen und Produktentwicklung</li> </ul> </li> <li>▶ Betriebsaufspaltung, um Sicherheiten zur Finanzierung nutzen zu können</li> </ul>	

# 2

## Dauerhafter und solider Finanzierungsaufbau

### Ziel:

Unsere Finanzierungsstruktur ist durch eine diversifizierte Auswahl von Finanzierungsinstrumenten krisensicher und nachhaltig aufgebaut. Die Unternehmensfortführung und die Finanzierung bleiben trotz veränderter Umstände gesichert. Wir versuchen unser Rating fortlaufend zu optimieren, was unsere Finanzierungsbedingungen verbessert und unser Geschäftsmodell resilienter macht.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### Handlungsbedarf

### ► 2.1 Kapitalaufbau

**Wir stärken möglichst kontinuierlich unsere Eigenkapitalbasis und achten auf ein gesundes Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Erweiterung der Eigenkapitalbasis
  - Belassung von Gewinnanteilen im Unternehmen
  - Zusätzliche Einlagen von Gesellschaftern
  - Einbindung neue Gesellschafter
- Neuausrichtung über hybride Kapitalformen, die sowohl Eigenkapital- als auch Fremdkapitalcharakter haben (Mezzanine Kapital, Private Equity)
- Diversifizierung von Finanzierungsinstrumenten (Gewinnthesaurierung, Darlehen und Kredite, alternative Formen wie Leasing oder Factoring)
- Pflege von Geschäftsverbindungen mit mehr als einem Kreditinstitut, um möglichst unabhängig von einzelnen Anbietern zu bleiben und damit Verhandlungsspielraum zu erhalten



### ► 2.2 Auseinandersetzung mit dem eigenen Rating

**Wir wissen um die Bedeutung und Kommunikation eines guten Ratings bzw. einer hohen Kreditwürdigkeit für die Sicherstellung der Finanzierung. Letztlich ist ein gutes Rating Ausdruck eines funktionierenden Geschäftsmodells und einer überzeugenden Betriebsorganisation.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Aktive Ratinganalyse und stetige Verbesserung des Geschäftsmodells
- Regelmäßiger Austausch mit Kreditinstituten zur Unterstützung des Verbesserungsprozesses
- Pro-Aktive Darstellung der eigenen Kreditfähigkeit (Kapitaldienstfähigkeit) gegenüber den Kreditinstituten durch entsprechende Unterlagen (z. B. durch vom Steuerberater erstellte monatliche Betriebswirtschaftliche Auswertungen) und Planzahlen





## Dauerhafter und solider Finanzierungsaufbau

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### noch 2.2

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Kapital- und Vermögensstruktur regelmäßig auf den Prüfstand stellen (z. B. das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital)
- ▶ Relation zwischen besicherten und unbesicherten Darlehen/Krediten mit den Banken verhandeln (unbesicherte Kredite schonen die Reserven zur Besicherung weiterer Darlehen/Kredite)
- ▶ Zielwerte für ratingrelevante Kennzahlen festlegen, wie z. B. Eigenkapitalquote oder Umsatzrentabilität
- ▶ Absicherung von Rohstoffpreisen etwa durch langfristige Verträge, um Preisschwankungen zu vermeiden und Versorgungssicherheit zu gewährleisten
- ▶ Vermeidung oder Verringerung von Währungsrisiken z. B. durch Vereinbarung von Eurozahlungen im Kaufvertrag oder durch Abschluss von Devisentermingeschäften bei einem Kreditinstitut
- ▶ Transparente Unternehmensdarstellung mit dem Ziel einer realistischen Risikobeurteilung
- ▶ Übernahme nur von Risiken, die unmittelbar mit dem Geschäftsmodell zu tun haben
- ▶ Verringerung oder Vermeidung unnötiger Risiken etwa durch Abschluss von Versicherungen oder Anpassung des Geschäftsmodells

# 3 Fördermittel – ein Hilfsmittel zur Überwindung von Krisen

## Ziel:

Wir wissen, wo wir Informationen zu den aktuellen Fördermitteln des Bundes, der Länder und der Kommunen finden, haben die bisher verfügbaren Krisenfördermittel genutzt und kennen die weiteren Handlungsoptionen. Wir sind im engen Kontakt mit unseren Steuer- und Fachberater\*innen, der Hausbank, der für uns zuständigen Kammer und der Kommune, die wichtige Partner in der Krise darstellen.



Nachfolgende beispielhaft vorgestellte Programme entsprechen dem Informationsstand von Mai 2022. Die unter Punkt 3.1 aufgeführten „Corona-Hilfen“ und die unter Punkt 3.2 genannten „Fördermaßnahmen im Zuge des Ukraine-Krieges“ sind zwar nur eine Momentaufnahme, können aber jederzeit, auch in anderer Form und für andere Ereignisse wieder aufleben. Daher ist dieses nur ein Hinweis darauf, bei für die Gesamtwirtschaft relevanten Ereignissen explizit nach speziellen, situationsbezogenen Fördermaßnahmen zu suchen – siehe dazu auch unter 3.3.

## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

## ▶ 3.1 Fördermaßnahmen im Zuge der Corona-Pandemie

**Aus dem bisherigen Verlauf der Corona-Pandemie haben wir gelernt, dass etwa bei durch Pandemien ausgelöste exogene Schocks gleichfalls schnell und überlegt zu handeln ist.**



### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Vorübergehende Senkung der Personalkosten
  - Nutzung von Kurzarbeitergeld
  - Stundung der Sozialversicherungsbeträge in Abstimmung mit den Sozialversicherungsträgern
- ▶ Grundsatz: Zuschüsse sind besser als Darlehen (keine Rückzahlung)
- ▶ Aktuelle Überbrückungshilfen beantragen
- ▶ Neustarthilfe überlegen/beantragen
- ▶ Zusätzliche Mittel und Angebote der KfW (z. B. KfW-Schnellkredit)
- ▶ Steuer- und Förderberater als wichtiger Unterstützer
  - Steuerliche Maßnahmen in der Corona-Krise
- ▶ Hausbankbeziehung zur Beantragung von Hilfen der KfW

## Fördermittel – ein Hilfsmittel zur Überwindung von Krisen

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	Handlungsbedarf
<span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf	

### ▶ 3.2 Fördermaßnahmen im Zuge gestiegener Energiepreise, Rohstoffmangel und Wirtschaftssanktionen

**Wir erkennen die mit der veränderten geopolitischen Lage verbundenen Chancen und Risiken und setzen gezielt Fördermaßnahmen zur Transformation unseres Geschäftsmodells ein.**



#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Nutzung von Fördermaßnahmen zur Einsparung von Energiekosten
  - energieeffizientere Produktion
  - energetische Sanierungsmaßnahmen
- ▶ Grundsatz: Zuschüsse sind besser als Darlehen (keine Rückzahlung)
- ▶ Nutzung des Klimazuschusses zur Förderung klimafreundlicher Aktivitäten
- ▶ Nutzung spezieller Förderprogramme im Zuge des Ukrainekrieges und den damit verbundenen Sanktionen (z. B. KfW-Sonderprogramm Ukraine, Belarus, Russland 2022)
- ▶ Steuer-, Förder- und Energieberater als wichtiger Unterstützer
- ▶ Hausbankbeziehung zur Beantragung von Hilfen der KfW

### ▶ 3.3 Verweise auf hilfreiche Internetseiten

**In der Praxis gibt es eine Vielzahl von Förderprogrammen mit unterschiedlichen Ausrichtungen. Da die Bedingungen für die Förderprogramme einem permanenten Wandel unterliegen, sind für die jeweiligen Anwendungsfälle die aktuellen Förderrichtlinien zu ermitteln. Hierbei helfen Steuer- und Förderberater\*innen (Kammern und die Förderbanken des Bundes und der Länder).**

→ Eine umfangreiche Übersicht vielfältiger Förderprogramme ist über die sogenannte Förderdatenbank auf der Internetseite des BMWI ([www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)) abrufbar.

→ Einen exemplarischen Überblick über Corona-Hilfen gibt die Website des Bundesfinanzministeriums (Allgemeiner Überblick Corona-Hilfen).

# 4

## Laufende Optimierung der Unternehmensstrategie

### Ziel:

Wir bleiben in Krisenzeiten handlungsfähig und haben uns zukunftsfähig aufgestellt. Dies betrifft sowohl die Nutzung digitaler Elemente im Unternehmen, als auch das Erkennen von Zukunftstrends und die Anpassung des Geschäftsmodell dorthin.



### Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.

### Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf
 ■ Handlungsbedarf
 ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 4.1 Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

**Wir sind uns bewusst, dass die Digitalisierung Anpassungen unseres Unternehmens erfordert. Wir identifizieren notwendige Maßnahmen und setzen diese um.**



#### Anregungen aus der Praxis:

- Analyse der Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen des Unternehmens (SWOT-Analyse) sowie Ermittlung des Kernproblems
- Orientierung am tatsächlichen Kundenbedarf
- Einbeziehung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Anforderungen in die Strategie  
→ **Siehe auch Check „Betrieblicher Umweltschutz“ (OM-Praxis A-3.6)**
- Strategieentwicklung auf Basis vorhandener – bzw. verfügbarer – Mittel und Kräfte zur Verbesserung der Wirksamkeit und Vermeidung von Abhängigkeiten
- Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen über E-Commerce Plattformen Dabei auf folgendes achten:
  - Abhängigkeiten Vermeiden (Lizenbedingungen lesen)
  - Gerichtsstandort möglichst in Europa
 → **Siehe auch Check „Arbeit 4.0“ (OM-Praxis A-3.5)**
- Erhalt der Lieferfähigkeit durch hinreichende Vorratshaltung unter Berücksichtigung der Kapitalbindung – finden einer unternehmensindividuellen Lösung
- Suchen nach neuen Erlösquellen, z. B. Anbietung von Wartungsverträgen oder Abo-Modellen
- Nutzung von Synergien durch Kooperationen.

## Laufende Optimierung der Unternehmensstrategie

<b>Erfolgreiche Praxis</b> Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.	<b>Handlungsbedarf</b>
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf   ■ Handlungsbedarf   ■ Dringender Handlungsbedarf	

### noch 4.1

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Über Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 zum Mittelstand 4.0
  - Nutzung neuer Arbeitsformmodelle wie z. B. Telearbeit oder Home-Office
  - Verwendung neuer IT-Möglichkeiten und Anwendungen z. B. im Bereich der Künstlichen Intelligenz (z. B. Google Analytics bei der Auswertung der Homepage-Daten)
  - Sicherstellung der IT-Sicherheit (Cybersecurity), Datenownership und Datenschutz
  - Unterstützung durch Wirtschaftsförderungsgesellschaften z. B. ZIRP (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz) und Kompetenzzentren

→ Siehe auch INQA-Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0), hier insbesondere das Themenfeld „Strategie“.

### ▶ 4.2 Digitalisierung des Unternehmens

#### Wir nutzen die Digitalisierung auch für unser Finanzmanagement.

#### Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Nutzung des Angebotsspektrums von FinTechs
  - Onlinebanking, digitaler Zahlungsverkehr, interne Prozessoptimierung
  - TaxDoo – digitaler Steuerassistent (E-Commerce)
- ▶ Finanzmanagement und Geschäftsprozesse
  - Interne Prozesse digitalisieren und optimieren (z. B. Abschluss des Kaufvertrags löst sofortige Zahlungsverpflichtung aus)
  - Nutzung einer Software zur Planung, Steuerung und Verwaltung der unternehmerischen Ressourcen wie Personal, Kapital, Material (Enterprise-Ressource-Planning)
- ▶ Nutzung digitaler Elemente zur Kostenreduzierung und Zeitersparnis etwa durch Verbesserung der Kommunikation
  - Extern z. B. Angebotskonfiguration durch den Kunden im Internet
  - Intern z. B. Vernetzung von Außendienst, Innendienst und Produktion mit direkter Zugriffsmöglichkeit auf die aktuelle Datenbasis des jeweiligen Auftrags



→ Siehe auch Check „Arbeit 4.0“ (OM-Praxis A-3.5)

# Glossar

**Blankodarlehen**

Darlehen, die nicht durch eine unmittelbaren Kreditsicherheit des Betriebes gedeckt sind.

**Cybersecurity**

Cybersecurity bezieht sich auf den Schutz von Systemen, die mit dem Internet verbunden sind. Sie umfasst den Schutz von Software, Daten und Hardware und verhindert, dass Cyber-Kriminelle Zugriff auf Geräte oder Netzwerke erhalten.

**Datenownership/Dateneigner**

Dateneigner bedeutet, die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für gewisse Daten und Informationen im Unternehmen innezuhaben.

**Devisentermingeschäft**

Vertragliche Vereinbarung, um eine Währung gegen eine andere Währung zu einem bestimmten und vorher vereinbarten Termin und Kurs zu liefern.

**Eigenkapitalquote**

Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital.

**Factoring**

Verkauf von Forderungen an ein darauf spezialisiertes Unternehmen.

**Fintech**

Unternehmen, die innovative, technologiebasierte und mit dem Thema „Finanzen“ in Zusammenhang stehende Anwendungssysteme anbieten.

**Kapitaldienstfähigkeit (KDF)**

Die Fähigkeit, Tilgung und Zinsen für die Verbindlichkeiten aus den laufenden Einnahmen des Betriebes zu erbringen.

**Private Equity**

Privates Beteiligungskapital, welches von Investoren wie speziell darauf spezialisierten Beteiligungsgesellschaften zur Verfügung gestellt wird.

**Rentabilität**

Generell die prozentuale Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Die Kennzahl ergibt sich durch Division des Gewinns durch das eingesetzte Kapital (in Prozent).

**Rating**

Verfahren oder das Ergebnis des Verfahrens mit dem ein Kreditinstitut die Kreditwürdigkeit (Bonität) eines Kunden ermittelt.

**Sale-and-Lease-Back**

Verkauf von Betriebsvermögen, welches im Nachgang wieder vom Betrieb gemietet wird; dient der Beschaffung von Liquidität.

**Umsatzrentabilität**

Anteil des prozentualen Gewinns am Umsatz.

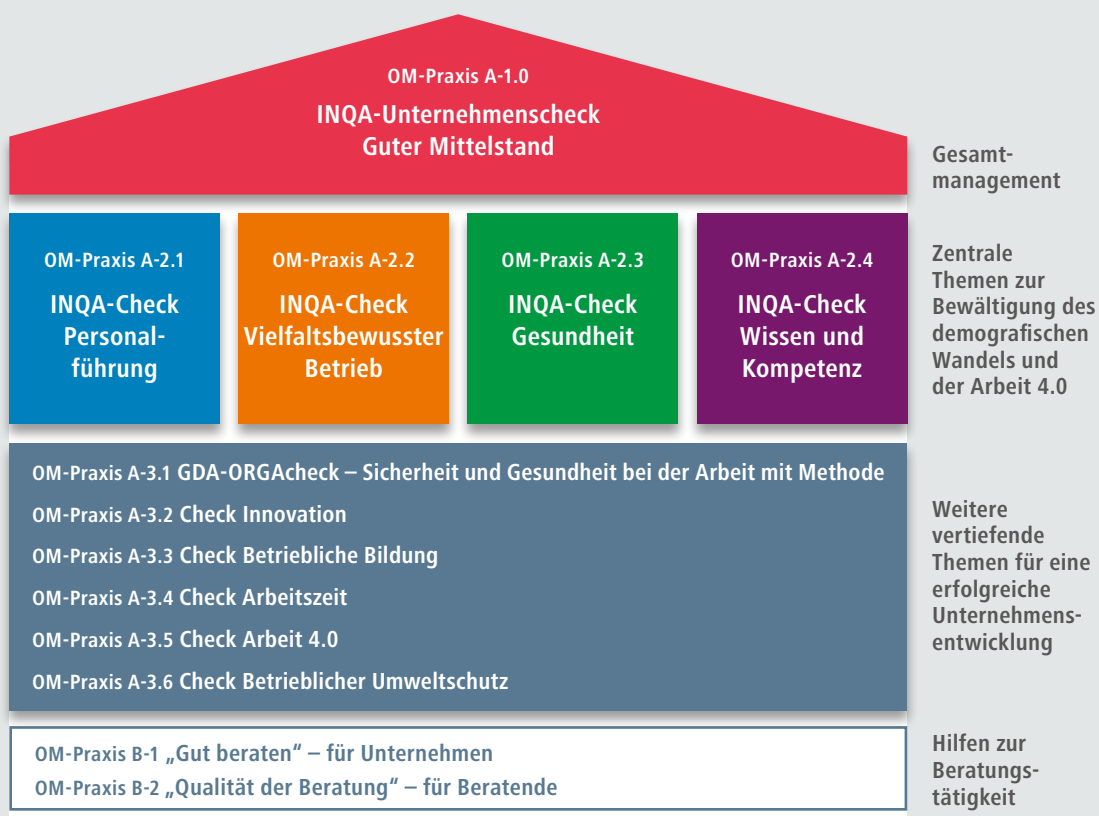
**Zahlungsverkehrsdienstleister**

Er übernimmt die Transaktion von Geldern, insbesondere bei Online-Geschäften und sorgt dafür, dass Gelder sicher zwischen Käufer und Verkäufer transferiert werden.

## Die OM-Checks zur Selbstbewertung (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Wissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster** und ein einfacher Einstieg **in das jeweilige Thema** (auch ein Einstieg in weiterführende zertifizierte Managementsysteme wie ÖKO-Audit, EMAS, dem INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Checks eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).

Die Nutzung aller Checks ist kostenfrei.



## IMPRESSUM

### Umsetzungshilfe zur Sicherung des Finanzierungsspielraums und der Liquidität bei KMU

Herausgeber:

**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**

GUT FÜR DEUTSCHLAND

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“  
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“  
Hohe Straße 85–87  
50667 Köln  
Fon: +49 221 800 91 880  
E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de)  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

#### Konzept und Entwicklung:

Die Umsetzungshilfe wurde von der „Offensive Mittelstand“ (OM) auf Basis einer an der Hochschule der Bundesbank von Johannes Neumann im Jahre 2021 verfassten Bachelorarbeit entwickelt. Die Konzepterstellung und die Moderation des Abstimmungsprozesses erfolgte durch eine Arbeitsgruppe der OM. Folgende Personen haben mitgewirkt: Wilhelm Heidbrede (Bundesverband Die KMU-Berater), Oliver Kruse (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Johannes Neumann, Georg Rohde (Wolfgang Mewes Stiftung), Ramazan Tastekin (Bundesverband Die KMU-Berater).

Der Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

**Fotos:** pixabay (S. 5); ACTS\_DATA STOCK/Shutterstock (Titel); Koldunov/Shutterstock (S. 6), Andrey\_Popov/Shutterstock (S. 8); RomanR/Shutterstock (S.10); Pressmaster/Shutterstock (S.12)

**Gestaltung:** Isabell Goppert, Heidesheim

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg 2022

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

Sie können die Umsetzungshilfe über den Bestellservice der Offensive Mittelstand bestellen:  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de) » Serviceangebote » Bestellservice Offensive Mittelstand

Wir bedanken uns beim Bundesverband freier Berater e.V. für die finanzielle Unterstützung bei der Realisation der Umsetzungshilfe.







