

# OFFENSIVE MITTELSTAND

GUT FÜR DEUTSCHLAND

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

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.

Träger 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.

### ► Ziele der Umsetzungshilfe:

Die Umsetzungshilfe soll bei Unternehmensinhaber:innen sowie mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen befassten Mitarbeitenden Bewusstsein für die Bedeutung der Liquidität und die nachhaltige Finanzierung eines Betriebes schaffen. Insbesondere sollen 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.

### ► 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, der folgende Personen angehörten: 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:in, Sanierungsberater:in). Der vorliegende Check hat präventiven Charakter, er gibt keine Hilfestellungen für das Handeln bei akuter oder drohender Insolvenzgefahr.

# 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.

 Zurzeit kein Handlungsbedarf  Handlungsbedarf  Dringender Handlungsbedarf

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:

- Umfangreiche Finanzierungs-, Investitions- und Rentabilitätsplanung
- Analyse des eigenen Ratings
- Nutzung eines Liquiditätsplans
- Kennzahlenbasierte Analyse
- Bezug zur Unternehmensstrategie



## 1.2 Steigerung der Innenfinanzierungskraft

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

Anregungen aus der Praxis:

- Nutzung von Kosteneinsparungspotenzialen
- Gespräche mit Geschäftspartnern mit dem Ziel, Zahlungen zu verschieben oder zu stunden. (Kundenfrist < Lieferantenfrist)
- Nutzung bzw. Angebot von Skonto
- Zahlungsarten erweitern (Vorkasse, Rechnung, Lastschriftinzug), 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)
- Freisetzung von Kapital
  - Verkauf von Vermögenswerten (nicht betriebsnotwendig)
  - Sale-and-lease-back bei betriebsnotwendigem Vermögen
  - Verkauf von immateriellen Werten (Nutzungsrechte, Markennamen etc.)
- Reduzierung der Vorräte und Kapazitäten (z. B. Fuhrpark) auf den notwendigen Umfang
- Verringerung der Personalkosten (z. B. durch Personalabbau, durch Kooperationen, teilweise Umstellung auf geringfügig Beschäftigte etc.)
- Leasing anstatt Kauf von Betriebsvermögen



### 1.3 Steigerung der Außenfinanzierungskraft

Wir haben Vorkehrungen getroffen, um bei Bedarf weitere finanzielle Mittel zu tragfähigen Konditionen zu bekommen.

Anregungen aus der Praxis:

- Erhöhung der Kreditlinien - kurzfristige Finanzierungsmaßnahmen
- Gespräche mit Geldgebern mit dem Ziel führen, Tilgungszahlungen aussetzen
- Aufnahmen zusätzlicher Mittel
  - Klassische Kreditaufnahme nach Einholung und Vergleich von Kreditangeboten
  - Verschaffung von Liquidität durch längere Zahlungsziele (z.B. bei der Lagerfinanzierung)
  - Crowdfunding/Schwarmfinanzierung in der Regel über eine Internetplattform für Investitionen und Produktentwicklung
- Betriebsaufspaltung, um Sicherheiten zur Finanzierung nutzen zu können



# 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
  - Zusätzliche Einlagen von Gesellschaftern
  - Einbindung neue Gesellschafter
  - Belassung von Gewinnanteilen im Unternehmen
- Neuausrichtung über hybride Kapitalformen, die sowohl Eigenkapital- als auch Fremdkapitalcharakter haben
  - Mezzanine Kapital
  - Private Equity
- Diversifizierung von Finanzierungsinstrumenten (Gewinnthesaurierung, Darlehen und Kredite, alternative Formen)
- 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
- Kapital- und Vermögensstruktur regelmäßig auf den Prüfstand stellen (z.B. das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital)
- 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 öffentlichen 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. Wir wissen, wie die Beantragung funktioniert und welche Möglichkeiten sich für unser Unternehmen ergeben.

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.

Zurzeit kein Handlungsbedarf     Handlungsbedarf     Dringender Handlungsbedarf

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
  - Einbehalt der Sozialversicherungsbeträge
- Grundsatz: Zuschüsse sind besser als Darlehen (keine Rückzahlung)
- Aktuelle Überbrückungshilfen beantragen
- Neustarthilfe überlegen/beantragen
- Zusätzliche Mittel und Angebote der KfW (Bsp.: KfW-Schnellkredit)
- Steuer- und Förderberater als wichtiger Unterstützer
  - Steuerliche Maßnahmen in der Corona-Krise
- Hausbankbeziehung zur Beantragung von Hilfen der KfW

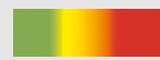


### 3.2 Fördermaßnahmen im Zuge gestiegener Energiepreise, Rohstoffmangel und Wirtschaftssanktionen

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 (Bsp.: 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 Geschäftsmodells dorthin.

## 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

## 4.1 Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

Wir sind uns bewusst, dass die Digitalisierung Anpassungen unseres Unternehmens erfordern. 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 (Verweis auf den OM-Check „Betrieblicher Umweltschutz“ 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
  - Shopify
  - AboutYou Commerce Suite
  - Amazon, Etsy, Alibaba
- 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.



- Über Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 zum Mittelstand 4.0
  - Nutzung neuer Arbeitsformmodelle wie z. B. Remote Work 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 von Cybersecurity, Datenownership und Datenschutz
  - Unterstützung durch Wirtschaftsförderungsgesellschaften z.B. ZIRP (Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz) und Kompetenzzentren

Verweis auf den Check „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0), hier insbesondere das Themenfeld „Strategie“.

## 4.2 Digitalisierung des Unternehmens

Anregungen aus der Praxis für den Bereich des Finanzmanagements:

- Nutzung des Angebotspektrums 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-Resource-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

Verweis auf die Einstiegshilfe „Einstieg in die digitale Transformation“ – Entscheidungshilfen für kleine und mittlere Unternehmen aller Branchen zum Thema Arbeit 4.0

