

Hürden bei der Unternehmensplanung

Schätzen Sie Ihre Chancen realistisch ein

Das Pleitenfieber geht um. Konkursrichter und Gerichtsvollzieher haben alle Hände voll zu tun. Wengleich die rund 26.500 Unternehmensinsolvenzen des vergangenen Jahres zu einem wesentlichen Teil von neuen oder jungen Firmen inszeniert wurden, sind auch alteingesessene Betriebe vor dem Gang zum Amtsgericht nicht gefeit. Mehr denn je plagen sich gestandene Handelsunternehmen oder Systemhäuser mit Problemen, die eher aus dem Handwerk bekannt waren: Schlechte Zahlungsmoral der Kunden, unzuverlässige Lieferanten, mißtrauisches Verhalten der Banken und ähnliches mehr. »Wir sind den Banken nicht viel mehr wert, als in der Vergangenheit Trendy-Boutiquen in den Flaniermeilen der Großstädte«, klagt ein Systemhausinhaber, dessen »stetiger Kampf mit der Hausbank mich mehr Kraft kostet, als mein 14-Stunden-Arbeitstag«.

In der Tat sieht es nicht allzu rosig aus, im Handelsgesamt der hochgelobten High-Tech-Industrie. Da mag Wirtschaftsminister Günter Rexrodt noch so euphorisch die Werbetrommel für Privatisierung und Selbständigkeit rühren, von den Praktikern wird dies kaum mehr wahrgenommen. »Natürlich können wir noch gutes Geld verdienen. Ordentliche Arbeit vorausgesetzt und einen geschärften Sinn für Kundenakquise, und man kommt ganz gut über die Runden. Aber wehe Sie sind mal auf Hilfe angewiesen.« Deshalb, so meint der Systemhaus-Chef, komme man schnell in Versuchung, »weniger legale Mittel anzuwenden«.

»Ich muß mich morgens im Spiegel noch ansehen können«

Ein Beispiel seien ein »paar Tricks, um den Bonus bei der Creditreform auf einen ordentlichen Wert zu bringen«. So komme man zwar nicht lockerer an Kredite, aber »ein guter Bonus macht unsereins das Leben mit den Lieferanten leichter«. Gleichwohl lehne er »solche Tricks« ab. »Aber wie soll ich jetzt auf die Auskunft von Creditreform reagieren, wenn ich Informationen über meine Kunden einholen will? Sind die unter Umständen schöngefärbt? Muß ich dann um mein schwer verdientes Geld bangen?«

Dirk Niederhaus, Key Account Manager für Einkaufspartnerschaften bei PC Spezialist, prüft, wie viele seiner Kollegen in anderen Häusern, »sehr genau die Bewerber für unsere Einkaufspart-

Die absolute Sicherheit gibt es nicht – am wenigsten für Neugründungen oder Geschäftserweiterungen. Wenn aber ein paar Eckwerte stimmen, kann das Projekt zum Erfolg werden. Wird dies ignoriert, gibt es ein böses Erwachen.

nerschaften«. Denn er weiß, daß es dem Unternehmen teuer zu stehen kommt, »wenn einer drunter ist, der auf Teufel-komm-raus ordert und dann Konkurs anmeldet«. Niederhaus: »Leider glauben manche in der Branche immer noch, wir seien im Wilden Westen. So wie ein Händler, der mit uns mal zusammenarbeiten wollte. Bei näherer Überprüfung stellte sich heraus, daß er durchaus einschlägige Erfahrung im Einzelhandel hatte: Binnen drei Jahre leitete er eine Baufirma, ein Sa-



nitäts- und Heizungshaus, ein Auktionshaus und jetzt halt eine EDV-Firma. Das machte uns stutzig, wir prüften noch etwas genauer. Und da zeigte sich, gegen ihn lagen sieben Haftandrohungen vor und vier einstweilige Verfügungen.«

Wer da nicht aufpaßt, rasselt voll mit ins Dilemma. So ist es auch zu erklären, daß zum Beispiel die Heller Bank, Spezialist für Zahlungsregulierungen, von 50 Anträgen auf Übernahme der Skontierungen, nahezu die Hälfte ablehnt. Grund dafür ist sehr häufig die mangelnde kaufmännische Solidität. Die aber ist das A und O für Unternehmer. »Pech«, sagt unser Systemhaus-Chef, »kann jeder mal haben. Und wenn Banken keine Kredite geben, sagt das auch noch nichts über die Fähigkeiten des Unternehmers aus, eher über die Unfähigkeit der unsicheren Banker. Aber bei aller Geschäftstüchtigkeit muß ich mich morgens noch im Spiegel ansehen können.«

Und dies beginnt schon bei der realistischen Einschätzung der eigenen Möglichkeiten. Dazu gehört bei der Geschäftserweiterung oder der Projektierung neuer

Geschäftsfelder die Frage: Wie sieht es mit dem Eigenkapital aus?

Unabhängig ob Sie neu gründen, erweitern oder neue Geschäftsfelder angreifen wollen: Die Eigenkapitaldecke darf nie zu dünn sein. Und genau das ist der Knackpunkt bei vielen DV-Unternehmen. Sie operieren mit Beträgen, für die würde der Top-Manager eines weltweiten Konzerns nicht einmal aufstehen.

Wer mit einer Eigenkapitaldecke von unter 30 Prozent eine Existenz gründen will oder neue Geschäftsfelder ins Unternehmen aufnehmen möchte, steht schon von Anbeginn auf sehr dünnem Eis. Denn geht der Umsatz zurück, ist kein Finanzpolster vorhanden – steigt der Umsatz, kann der zunehmende Kapitalbedarf nicht gedeckt werden.

Nicht nur Einsteiger sind aufgefordert, die Frage nach dem »unternehmerischen Konzept« zu berücksichtigen. Auch viele bestehenden Händler können der Versuchung nicht widerstehen, »nebenbei ein wenig Großhandel zu betreiben oder Software zu programmieren, wenn attraktive Angebote vorliegen«, erläutert Dirk Niederhaus von PC Spezialist in Bielefeld. In vielen Fällen, so der Branchenkenner, »ist dies der Anfang vom Ende«. Nur jene Betriebe, die »klar am Unternehmenskonzept festhalten, können verhindern, daß unkalkulatorische Risiken der neu eingeschlagenen Vertriebswege« zu einem Fiasko führen würden.

Aus diesem Grund gehört zu den Grundkenntnissen das Wissen um Handelskalkulation (siehe CRN 6/97). Dabei ist die Grundlage jeder Kalkulation der Einkaufspreis. Ist dieser unbefriedigend, ist die Basis für Projektgeschäfte oder öffentliche Ausschreibungen nicht vorhanden. Oft sind objektive Vergleichspreise aus Bequemlichkeit oder »be-

sonderen Beziehungen« zu bestimmten Lieferanten nicht präsent. Schon ein geringer Preisvorteil summiert sich sehr schnell und kann zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen führen. Auch Kriterien wie das Rücksendewesen, Zahlungsziele und Skonti schlagen sich direkt in der Kalkulation nieder.

Oft werden Informationen über Preissenkungen, neue Produkte und Auslaufmodelle zuletzt dem Fachhändler mitgeteilt. Die Folge: Das Lager ist voll, und ein Unternehmen kann, möchte es ertragreich kalkulieren, nicht mehr wettbewerbsfähig anbieten. Es entstehen Ladenhüter und kostbarer Lagerplatz wird blockiert. Ein schneller und zuverlässiger Informationsfluß ist somit die Grundlage für tagesaktuelle Angebotserstellung. Ist er nicht vorhanden, wird Geld verschwendet. Ein Punkt, der auch für gestandene Händler und Systemhausunternehmer regelmäßig im eigenen Haus überprüft werden muß.

Viele Hersteller und Zwischenhändler betreuen »Einzelkämpfer« im Markt nur unzureichend. Angefangen von Ausstellungsstücken, Produktinformationen, Kommissionswaren bis hin zu Werbekostenzuschüssen wird dem Fachhändler nur wenig Unterstützung zuteil. Er muß sein Werbebudget komplett selbst tragen, und der Auftritt des Unternehmens wirkt in vielen Teilen unprofessionell. Viele Hersteller bieten jedoch Förderprogramme an, die oft nur wenig Beachtung finden. Auch geringe finanzielle Beteiligungen sollten auf jeden Fall genutzt werden.

Ein wichtiger Bestandteil der Kalkulation bildet das Warenwirtschaftssystem und dessen Pflege. Viele Produkte dieser Sparte bie-

ten nur unzureichende Möglichkeiten, die betriebswirtschaftlichen Kenndaten überhaupt oder hinreichend präzise abzufragen. Sind die exakten Rotherträge des Unternehmens nicht permanent präsent, gerät ein Unternehmen schnell auf dünnes Eis. Auch ist wichtig, daß alle Buchungsvorgänge schnellstmöglich in die Warenwirtschaft übernommen werden, um die Aktualität der Betriebskenndaten zu gewährleisten.

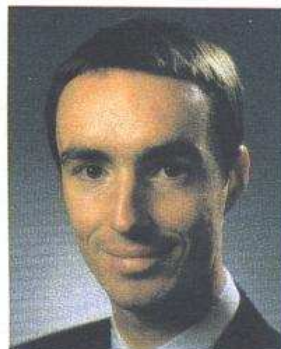
Fragt man IT-Fachhändler nach der betriebswirtschaftlichen Kalkulation des Vormonats, ist die Antwort oft ein Schulterzucken. Auch Fälle, in denen die letzte Ermittlung der Kenndaten mehr als fünf Monate zurückliegt, sind leider keine Seltenheit. Andererseits kann nur derjenige die Lage seines Unternehmens beurteilen, der den tagesaktuellen Status aller relevanten Eckdaten kennt.

Schleichender Tod: Fahrlässiger Umgang mit der BWA

Die Folge dieser unzureichenden Pflege ist ein kalkulatorischer Blindflug: Außenstände steigen, das Mahnwesen stockt, Lagerbestände wachsen und rotieren nicht – die Liquidität des Händlers sinkt, und das völlig unbemerkt. Der fahrlässige Umgang mit der BWA ist der schleichende Tod jedes Unternehmens.

Das Hobby zum Beruf machen – wer will das nicht? Besonders häufig kommt dieser Wunsch in der Datenverarbeitung zum Vorschein. Doch leider ist genau dieser Weg in dieser Technik sehr riskant. Grund: Technisches Know-how reicht nicht aus, um ein DV-Unternehmen zu lenken. Vielmehr ist hier, auch wenn es nur ein kleines Handelshaus ist, fundiertes kaufmännisches Wissen gefragt. Denn in dieser schwerumkämpften Branche müssen sich auch kleine Händler den Angeboten der »Großen« stellen. Dies ist nur mit kaufmännischem Fachwissen machbar. »Und oft muß man sich von technischen Motiven deutlich trennen, um ein Unternehmen führen zu können«, ergänzt Niederhaus von PC Spezialist, der als Franchisegeber und Initiator einer eigenen Einkaufspartnerschaft immer wieder mit den Problemen der Kalkulation im Einzelhandel konfrontiert wird.

In jeder Sparte, ob Softwareprogrammierung oder auch Großhandel, muß auch ein kleines Unternehmen sich immer an den Besten messen – und es gibt viele gute. Selbst Nischen wie die Telekommunikation oder die Datensiche-



Dirk Niederhaus, PC Spezialist: »Manche glauben, wir seien im Wilden Westen.«

... sind von potenten Spezialisten besetzt. Richtig erfolgreich ist man folglich nur dann, wenn man selbst der Beste ist. Oberflächliches technisches Allroundwissen reicht schon lange nicht mehr aus, um zukunftssicher arbeiten zu können. Gibt ein Unternehmen – auch regional – den Ton an, müssen sich andere an diesem Standard messen. Und das wirkt sich auch auf das Kalkulationsverhalten aus.

Ebenfalls nicht zu unterschätzen ist der Faktor Reklamationen. So einfach es klingen mag, daß defekte oder reklamierte Ware zurück zum Lieferanten geht und getauscht wird, so verwickelt wird es bei der Frage: Wann wird sie getauscht? Eine zu lange Rücksendedauer bindet Kapital und schmälert somit das Betriebsergebnis. Zu oft werden Lieferanten aus Rücksicht auf die »guten Geschäftsbeziehungen« in diesem Punkt zu nachlässig behandelt – oft gar nicht kontrolliert.

Bürgert sich aber ein solches Verhalten ein, dann bedeutet dies, daß sich durchaus erwähnenswerte Beträge außerhalb der Gewinn-schöpfung befinden. Die Folge: Sie bleiben somit betriebswirtschaftlich »totes« Kapital.

Für Niederhaus sind diese Gefahrenmomente im Handel »ein Problem, mit dem sich Neugründer ebenso plagen müssen, wie alte Hasen unter den Fachhändlern«. Denn selbst wer zehn oder mehr Jahre erfolgreich im Handel

tätig ist, muß immer noch ständig auf der Hut sein. Gerade bei der Kalkulation in »diesem sich schnell drehenden Markt« sind Fehler an der Tagesordnung. Um das Risiko zu minimieren, empfiehlt der Key Account Manager –

wie könnte es auch anders sein – den Beitritt in eine Handelskooperation. Sie würden als Einkaufsgemeinschaft Preisvorteile, Zentralfakturierung mit langen Zahlungszielen, Informationssysteme oder auch bevorzugte Betreuung

bei Lieferanten bieten. »Doch Vorsicht: Nicht alle Kooperationen halten auch, was sie versprechen«, mahnt Niederhaus, der dem Handel langfristig nur dann eine Chance gibt, wenn er sich in Kooperationen einbindet. »Aber

trotzdem muß jeder Händler mit den Zahlen umgehen und sie realistisch beurteilen können. Da können Kooperationen allenfalls helfen, aber keinesfalls diese Anforderung dem Händler abnehmen.«

woki

Autorisierter Distributor für:
 **PHILIPS-Monitore**

distronics GmbH

Buchenweg 1 Tel.: 089/905098-0
85599 Parsdorf Fax: 089/905098-44

MODELL/TYP	Brilliance 201 CS	Brilliance 201	201 B	200 T	200 B	Brilliance 107	107 B TCO	107 B	107 S	Brilliance 105 A	105 B TCO	105 B	105 S	14 B	14 S
Unsere Artikelnummer	20160	20140	20120	20050	20020	10740	10730	10720	10710	10540	10530	10520	10510	14030	14020
Bildschirmgröße	54 cm / 21"	54 cm / 21"	54 cm / 21"	51 cm / 20"	51 cm / 20"	43 cm / 17"	43 cm / 17"	43 cm / 17"	43 cm / 17"	38 cm / 15"	38 cm / 15"	38 cm / 15"	38 cm / 15"	36 cm / 14"	36 cm / 14"
Aktive Bildfläche (B x H mm) max.	404 x 302	404 x 302	401 x 299	380 x 290	387 x 284	323 x 242	329 x 248	329 x 248	323 x 242	280 x 210	276 x 206	276 x 206	280 x 210	275 x 200	275 x 200
Punktabstand (mm)	0,26	0,26	0,27	0,31	0,28	0,26	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
Bildröhrentyp, Phosphor	F50, P22	F50, P22	F50, P22	Trinitron, P22	EBU	F50, EBU	F50, EBU	F50, EBU	F50, P22	F50, P22	F50, P22	F50, P22	F50, P22	F50, P22	F50, P22
Strahlungsarm MPR/TCO	TCO '95	TCO '95	MPR II	TCO '91	MPR II	TCO '91	TCO '91	MPR II	MPR II	TCO '91	TCO '91	MPR II	MPR II	MPR II	MPR II
Powermanagement EPA/NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	NUTEK	EPA	EPA	EPA
Zertifikat TCO '92	TCO '92	TCO '95	-	TCO '92	-	TCO '95	TCO '92	-	-	TCO '95	TCO '92	-	-	-	-
Plug and Play / DDC1 + DDC2 B	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Autoscan	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Horizontalfrequenz (kHz)	30 - 107	30 - 107	30 - 94	30 - 90	30 - 82	30 - 86	30 - 66	30 - 66	30 - 66	30 - 66	30 - 66	30 - 66	31/35/38/48	31/35/38/48	31/35/35,5
Vertikalfrequenz (Hz)	50 - 170	50 - 170	50 - 160	50 - 160	50 - 120	50 - 160	50 - 130	50 - 130	50 - 120	50 - 110	50 - 110	50 - 110	50 - 100	50 - 100	50 - 100
Bandbreite (MHz, Video Takt)	220 (VT)	220 (VT)	157	157	135 (VT)	135 (VT)	110 (VT)	110 (VT)	110 (VT)	108 (VT)	108 (VT)	108 (VT)	45 (VT)	45 (VT)	45
Max. Auflösung (Punkte x Zeilen)	1600 x 1280	1600 x 1280	1600 x 1200	1600 x 1200	1600 x 1280	1600 x 1280	1280 x 1024	1280 x 1024	1280 x 1024	1280 x 1024	1024 x 768	1024 x 768	1024 x 768	1024 x 768	1024 x 768
Vertikalfrequenz bei max. Aufl.	80	80	75	75	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	871
Vertikalfrequenz bei 1024 x 768	120	120	115	105	100	100	80	80	80	80	80	80	80	80	871
Vertikalfrequenz bei 800 x 600	135	135	125	120	110	110	100	100	110	90	90	90	72	72	45
Bedienungsgebiete	CM	CM	OSD/CM	OSD/CM	LCD	CM	OSD	OSD	OSD	CM	TASTEN	TASTEN	-	-	-
Audio 2x 1 Watt	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-	2x 1 W	Ja	Ja	-	-	-
Mikroton	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-	-	-	-	-
Garantie	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre
24 Std. Vor-Ort-Service	optional	optional	optional	optional	optional	optional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ihr Einkaufspreis	3.878,-	3.778,-	2.798,-	2.798,-	1.798,-	1.358,-	988,-	868,-	728,-	638,-	598,-	558,-	399,-	338,-	318,-

PREISSENKUNG

Fehler vermeiden bei der Planung

- Bei der Unternehmensplanung und Kalkulation gibt es Regeln, die keinesfalls vernachlässigt werden dürfen.
- Ausreichend hohes Eigenkapital, um Engpässe umschiffen zu können.
 - Umfassendes unternehmerisches Konzept mit realistischer Einschätzung der eigenen Geschäftstätigkeit.
 - Bei günstigen Einkaufspreisen auch Rücksendewesen, Zahlungsziele und Skonti beachten.
 - Ein möglichst lückenloser Informationsfluß zwischen Handel/Systemhaus und Lieferant, über Preise ebenso wie Produkte und Lieferfähigkeit.
 - Die Betreuung durch Hersteller und Distributoren im Marketing, Sonderaktionen, Produkteinführungen etc.
 - Korrekte Kalkulation, die alle betriebswirtschaftlichen Kenndaten beinhaltet und jederzeit ein umfassendes Bild des Unternehmens ermöglicht.
 - Trotz aller Notwendigkeit technischer Kenntnisse, darf das kaufmännische Know-how nicht zu kurz kommen.