Der Erfolg

Ausgabe 03 | 2021

DEM WETTBEWERB VORAUS – MIT DER RICHTIGEN STRATEGIE

Der Erfolg ist eine Folgeerscheinung, niemals darf er zum Ziel werden.

Gustave Flaubert

Liebe Leserinnen und Leser,

die Strategie ist die Existenzgrundlage eines jeden Unternehmens. Eine gute Strategie ermöglicht satte Gewinne, welche dazu dienen, Rücklagen zu bilden, regelmäßige Investitionen zu tätigen und die Finanzkraft des Unternehmens zu sichern.

Da die Welt sich seit Jahren scheinbar schneller zu drehen scheint und in vielen Branchen Geschäftsmodelle schneller erodieren, sollte ein besonderes Augenmerk auf die eigene Strategie gelegt werden.

Anpassungen werden durch sich ändernde Kunden- oder Marktwünsche oder politische Eingriffe immer schneller notwendig. Der Gewinn von heute muss nicht der mehr der Gewinn von morgen sein, das Gleiche gilt für Produkte.

Der Kundenwunsch und die Problemlösung stehen in gesättigten Zeiten mehr denn je im Vordergrund. Wer den steten Wandel in regelmäßigen Abständen vollzieht, wird weiterhin erfolgreich am Markt bestehen.

Eine kleine Unterstützung für den künftigen Erfolg von morgen finden Sie in unserer dritten Ausgabe von „Der Erfolg."

Ihr

Alexander Ruck
Herausgeber „Der Erfolg"
Inhaber AR Consulting & Controlling

Themen

6 Nachgefragt bei: Karin Weikl – AK Ulm Alten- und Krankenpflege

8 Die 6 größten Fehler bei der Strategieentwicklung

10 Strategien richtig finanzieren

14 Starke Marke – starker Gewinn – starkes Personal

16 Spartenrechnung – Bessere Ergebnisse durch Transparenz

20 Lösungsansätze für den Mittelstand: Controlling

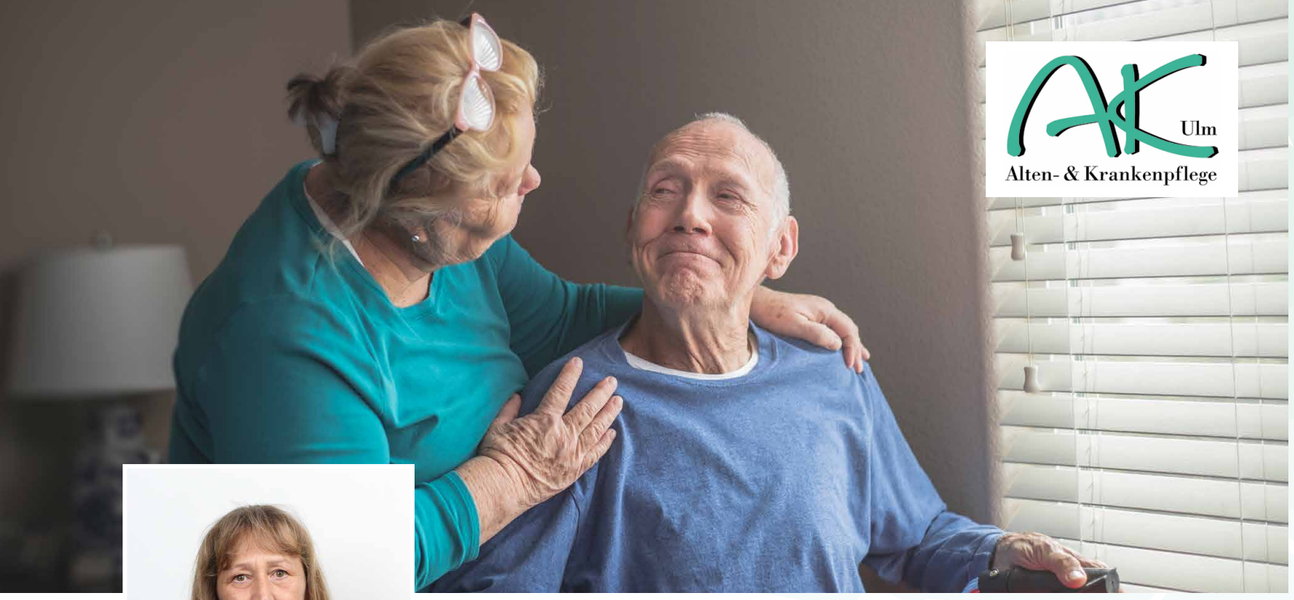
26 Unsere Quick Checks: Controlling, Finanzierung, Kalkulation

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 24.10.2021 | Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernehmen wir keine Gewähr.

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.
Das Magazin ist und bleibt unentgeltlich.



Nachgefragt bei: KARIN WEIKL

Die Pflegebranche stand schon vor Corona vor großen Herausforderungen. Wie innovative Betriebe mit den Gegebenheiten und Corona umgehen – dazu steht uns heute Karin Weikl, Inhaberin der AK Ulm, Rede und Antwort.

Frage 1: Hallo Frau Weikl. Die letzten Monate waren für Pflegebetriebe keine leichte Zeit! Wie fällt Ihr Fazit der letzten Monate aus?

Nicht leicht trifft es gut. Wir arbeiten bei den Patienten schon mit sehr hohen Qualitäts- und Hygienestandards, aber die erforderlichen Schutzmaßnahmen kamen letztes Jahr abrupt und waren zusätzlich zum laufenden Betrieb zu organisieren. Dadurch, dass Handschuhe, Masken, Desinfektionsmittel und weitere Artikel sehr stark nachgefragt waren, kam es zu drastischen Preissteigerungen und Engpässen. Wir haben das mit viel Aufwand zum Wohle unserer Patienten und Mitarbeiter gut lösen können.

Insgesamt war es keine leichte Zeit für alle Beteiligten. Die Patienten und Angehörigen waren sehr verunsichert, da keiner das Virus einzuordnen wusste, da es neu und unbekannt war. Zu dem Thema Corona gesellt sich bei uns in der Branche fortlaufend das Thema Fachkräftemangel, was die ohnehin knifflige Corona-Zeit mit allen ihren Unwägbarkeiten nicht einfacher werden ließ.

Durch unsere flexible und schlanke Prozessstruktur und durch mein tolles Team konnten wir den erhöhten Arbeitsaufwand und die neuen Anforderungen überhaupt erst bewältigen und alle Themen gut meistern.

Frage 2: Welche Leistungen und Services bieten Sie dem Kunden? Erzählen Sie doch mal!

Wir kümmern uns um alle Belange, welche im fünften und elften Sozialgesetzbuch geregelt sind. Diese umfassen alle körpernahen Pflegeleistungen beim Patienten, wie Hilfe bei der täglichen Körperpflege, an- und auskleiden, die patientengerechte Nahrungsversorgung oder Toilettengänge. Auch die Bereitstellung und Gabe von Medikamenten wird durch uns ausgeführt, sowie die Wundversorgung und dergleichen. Zudem sind wir spezialisiert in der Stoma Versorgung, Infusions- und Ernährungstherapie sowie in der Palliativversorgung von Patienten.

Über einen Kooperationspartner ermöglichen wir auch sämtliche Leistungen im hauswirtschaftlichen Bereich, wie das Einkaufen von Dingen des täglichen Bedarfs, Kochen, Spülen, Wäsche waschen, Reinigung der Wohnung, Spazieren gehen, oder die Hilfe bei Behördengängen und vieles mehr.

Frage 3: Sie sind ja als ehrgeizige Unternehmerin bekannt! Wie gehen Sie mit der aktuellen Lage und der Lage in Ihrer Branche um?

Im Vergleich zum Beginn der Pandemie hat sich die Lage etwas verbessert. Die Patienten, Angehörige und Mitarbeiter haben sich an die Situation angepasst und die Preise und Lieferzeiten für Schutzkleidung und Desinfektionsmittel sinken wieder leicht.

Es ist noch immer der Fall, dass wir uns aus aktuellem Anlass mehr auf kurzfristige Gegebenheiten konzentrieren als auf eine langfristige Planung.

Eine langfristige Planung ist durch die Themen wie eine 4. Welle, Fachkräftemangel und die politische Situation nur erschwert möglich.

Unternehmerische Risiken dürfen die Pflegedienste tragen, jedoch in der wirtschaftlichen Entwicklung oder möglicher Gewinnerwirtschaftung werden wir beschnitten. So ist eine vernünftige unternehmerische Planung in die Zukunft nicht leichter geworden – im Gegenteil: Sie wird durch immer mehr staatliche Gängelung erschwert.

Frage 4: Sie haben sich vor 4 Jahren externe Unterstützung geholt! Was hat Sie zu dem Schritt bewegt und wie sieht die Zusammenarbeit aus?

In der Pflege beim Patienten arbeiten wir nach höchsten Standards, welche wir gewissenhaft umsetzen. Wir arbeiten nur mit examinierten Fachkräften und die ständige Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ist uns sehr wichtig. Die gleichen Standards wollten wir im kaufmännischen Bereich implementieren, um ein transparentes Bild für die Unternehmenssteuerung zu bekommen sowie ein Frühwarnsystem zu haben, welches den Betrieb in der Gegenwart sowie in der Zukunft schützt.

Wir haben hierzu den Markt weit vor Corona sondiert und uns am Ende für Herrn Ruck entschieden, da es menschlich und fachlich wunderbar harmoniert, wir durch seine Expertise einen guten Sparringspartner an der Hand wissen und somit auch zukünftig schnell und präzise auf Veränderungen reagieren können. Bereits weit vor der Pandemie haben wir mit ihm Hybridmodelle aus Präsenz-, Telefon- und Webterminen genutzt.

Die laufende Begleitung zeichnet sich durch einen guten und regen Austausch aus und die optimale Hilfestellung dient zur Optimierung vieler Prozesse in allen Bereich sowie zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

Frage 5: Kleine und mittelständische Unternehmen scheuen sich meist davor, externe Unterstützung anzunehmen. Ihr Rat an die Branchen- und Berufskollegen?

Jeder ist Meister seines Fachgebietes und oftmals in betriebswirtschaftlichen Belangen auch gut ausgebildet. Aber der Input eines externen Wegbegleiters ist definitiv hilfreich und zu empfehlen.

Ein guter Sparringspartner liefert andere Betrachtungsweisen auf betriebswirtschaftliche Themen und Prozesse. Zudem ist der externe Partner nicht betriebsblind, legt den Finger auch mal in die Wunde und bietet Lösungsansätze. Somit ist man einfach besser auf alle Eventualitäten vorbereitet.

Vor allem ist die Beratung von Herrn Ruck bezahlbar und amortisiert sich mehrfach durch die Optimierungen, welche die Beratung mit sich bringt.

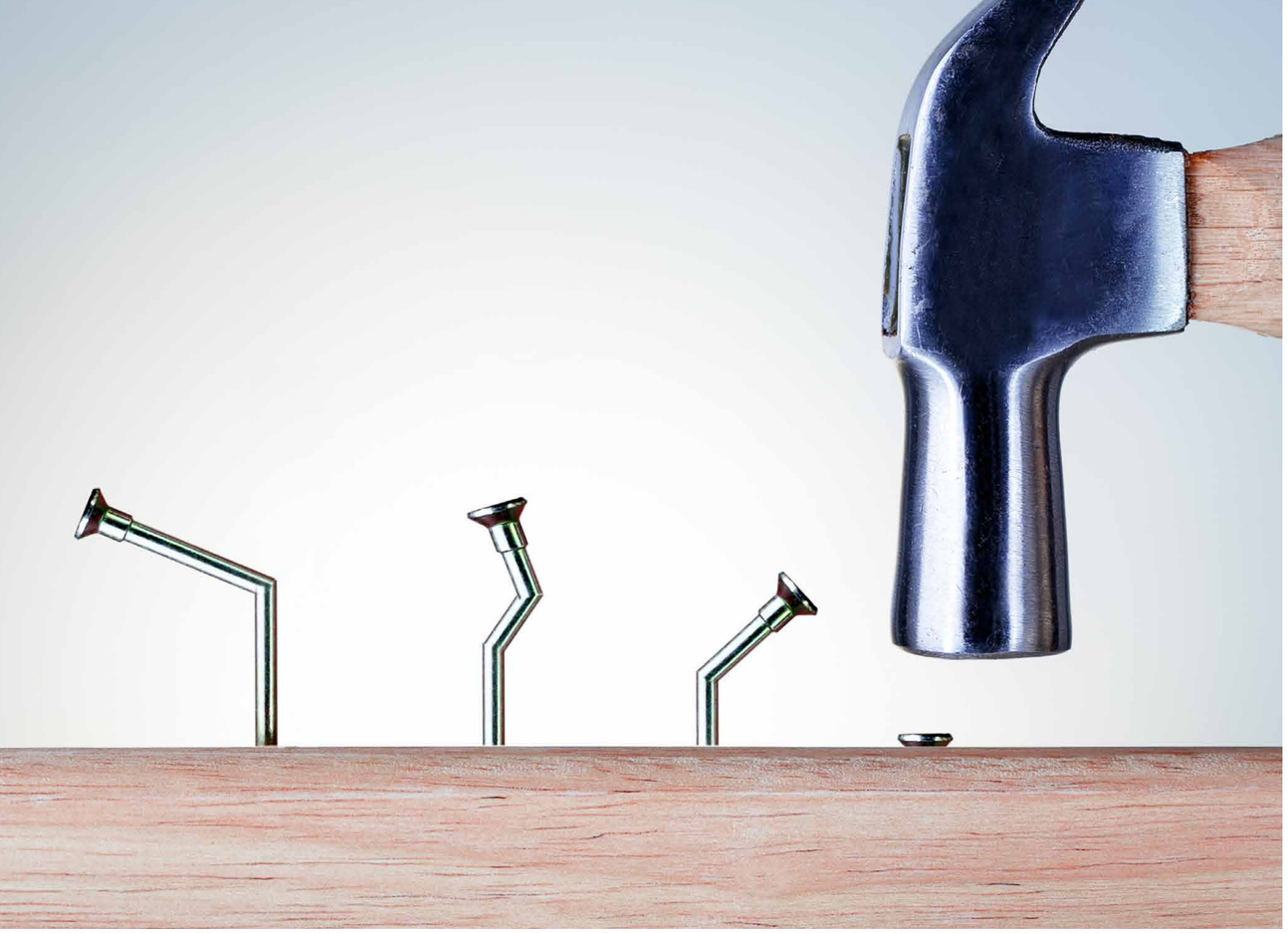
Frage 6: Corona und die bevorstehende Koalitionsbildung beschäftigen aktuell die Gesellschaft. Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft aus?

Wenn sich gesellschaftlich und politisch auch nach dieser Wahl nichts tut, dann wird sich die Gesamtsituation in der Pflege in Deutschland weiter deutlich verschlechtern im ambulanten wie im stationären Bereich.

Die Themen Corona und Fachkräftemangel werden die Branche und Ihre Betriebe weiter vor große Herausforderungen stellen und noch über einen längeren Zeitraum begleiten.

Mit den Corona-Maßnahmen leben wir mittlerweile seit 1,5 Jahren und kommen damit im unternehmerischen Alltag und bei den Patienten zurecht. Aber ohne vermehrten gut ausgebildeten Nachwuchs wird das Halten eines gewissen Standards in der Pflege für die gesamte Branche immer schwieriger. Langfristig leider immer mehr zum Nachteil der Patienten und den oft hilflosen Angehörigen, die oft vergeblich auf der Suche nach einen Pflegedienst sind.

Wer betriebswirtschaftlich gut aufgestellt ist, wird die Situation besser meistern.



Die 6 größten FEHLER bei der Strategieentwicklung

Eine klar formulierte und niedergeschriebene Strategie funktioniert wie ein Kompass. Sie hilft Unternehmern, zur rechten Zeit die richtigen Dinge zu tun. Die permanente Anpassung der eigenen Unternehmensstrategie ist daher unerlässlich für den weiteren Erfolg.

Um eine geeignete Strategie zu erarbeiten, bedarf es im Vorfeld Überlegungen, wo sie hinwollen, wie der Kundennutzen aussehen soll und wie Sie sich positionieren wollen. Ist diese Arbeit getan, widmen Sie sich der Planung, Umsetzung und Finanzierung der Strategie.

Folgende Fehler im Entwicklungsprozess sollten Sie dabei aber vermeiden!

1. Sie haben keine richtige Vision

Sie sind das Unternehmen und Sie prägen die Leitkultur und die Marschrichtung des Unternehmens. Doch Ihnen sollte stets bewusst sein, in welche Richtung Sie gehen möchten und wie Sie Ihr Unternehmen entwickeln wollen. Ohne Vision und Strategie zu fahren, ist wie ohne Navigationssysteme auf unbekannten Straßen zu irren.

Ihre persönlichen Ziele und Ihre Unternehmensvision sollten stets im Einklang sein und permanent angepasst werden. Klafft zwischen den Komponenten eine Lücke, wird es schwer, geeignete Strategien zu entwickeln.

2. Fokus auf Umsatz und Gewinn statt auf Kundennutzen

Ihr wirtschaftlicher Erfolg ist das Resultat der richtigen Strategie. Der Zweck Ihres Unternehmens ist es in erster Linie, dem Kunden ein Problem zu lösen oder das Image des Kunden zu verbessern. Ihr Kunde würde Ihre Produkte oder Dienstleistungen sonst nicht nachfragen.

Fokussieren Sie sich auf die Wünsche und Probleme Ihrer Kunden und fragen Sie sich: „Welche kann ich lösen?“. Wer sich stets bemüht, den Nutzen seiner Zielgruppe zu steigern, erzielt seinen Gewinn automatisch.

3. Nicht NEIN sagen können

Nicht jeder Kunde kann Ihr Kunde sein. Fokussierung bedeutet, sich auf Zielgruppen zu spezialisieren und dabei fallen manchen Kunden am Ende durch das Raster. Für Ihre Zielgruppe ermöglichen Sie eine maximale Bedürfnisbefriedigung zu maximalen Erträgen für Sie. Das können Sie nicht für jeden Kunden möglich machen und somit erwirtschaften Sie mit diesen Kunden auch nicht maximale Ergebnisse. Also trauen Sie sich auch mal „Nein“ zu sagen.

4. Fehlende Einfachheit und Klarheit

Ihre Mitarbeiter sind das A und O in allen Belangen. Auch diese müssen in Ihre Strategie eingeweiht werden, denn diese tragen diese mit und unterstützen Sie bei der Umsetzung.

Ihre Strategie muss daher einfach verständlich und klar sein. Umständliche, unverständliche oder unklar formulierte Strategien führen zu Missverständnissen und zu Ablehnung.

5. Die Strategie ist nur im Kopf des Unternehmers

Nichts ist beständiger als das geschriebene Wort. Wenn Sie Ihre Strategie nicht niederschreiben und in messbare Ziele überleiten, ist es unmöglich für Sie, sich festzulegen und Ihre strategische Marschroute anzupassen. Auch Partner oder Mitarbeiter lassen sich durch eine niedergeschriebene Strategie leichter überzeugen.

Es ist Ihre Aufgabe als Unternehmer immer wieder von der Vision und der Strategie zu sprechen. Sie müssen die Vision in Ihr Unternehmen tragen und – Sie müssen Ihre Mitarbeiter dabei unterstützen und Ihnen helfen, aus der Strategie auch Ziele und Maßnahmen zu definieren und umzusetzen.

6. Zu optimistische Planung!

Die Umsetzung Ihrer Strategie dauert oft länger als Sie am Anfang annehmen, aber „Gut Ding will Weile haben!“

Sie werden zu Beginn viel Arbeit und Zeit investieren, welche der Markt nicht unmittelbar belohnt. Planen Sie deshalb konservativer und rechnen Sie mit Verzögerungen. So können Sie ausreichend Zeit- und Liquiditätspuffer einplanen.

Gehen Sie davon aus, dass alles etwas länger dauert. Gerade hinsichtlich Ihrer Liquidität und der Finanzierung ist es sinnvoll ausreichende Puffer einzuplanen, da sonst die Zahlungsfähigkeit zum Problem werden kann, wenn zu optimistisch geplant wird.

Fehler vermeiden. Durch externe Sichtweisen!

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 929 42 47

STRATEGIEN richtig finanzieren

Die Umsetzung von neuen Ideen und betrieblichen Ansätzen im Rahmen der Strategieumsetzung gehen meist mit einem Finanzierungsbedarf einher. Nicht selten werden effizientere Maschinen oder Anlagen angeschafft, in Betriebsmittel investiert, Digitalisierungsprojekte angeschoben oder neue Geschäftsfelder erschlossen.

Der Kapitalbedarf muss aufgrund des Finanzbedarfs meist finanziert werden.

Doch hier passieren oftmals Fehler. Im Folgenden möchte ich Ihnen wesentliche Fehler aufzeigen, damit Sie die Möglichkeit haben, diese zu vermeiden.

1. Nur EINE HAUSBANK als Partner

Ihre Hausbank ist meist langjähriger und verlässlicher Partner Ihres Unternehmens. Die Verbindung besteht häufig generationenübergreifend und ist historisch gewachsen.

Doch die Nutzung nur eines Geschäfts- und eines Privatkontos bei einer Bank ist riskant. Das hat mehrere Gründe.

Zum einen kann Ihnen die Hausbank die benötigte Finanzierung verwehren. Die Begründungen hierfür können vielfältig sein. Zum einen, dass die Bank Ihre Branche aus strategischer Sicht nicht weiter oder neu finanzieren will (bspw. Gastronomie, Handel, Messebau im Zuge der Corona-Pandemie), die Bank Ihnen aus Risikosicht keine weiteren Kredite gewähren möchte (Ihr Rating hat sich verschlechtert) oder die Bank Ihnen aus bürokratischer Sicht keinen Kredit gewähren kann.

Für Sie als Unternehmer bedeutet dies formal erstmal keine Finanzierung oder keine Erhöhung des Kontokorrentrahmens.

Um dieses Problem in der Regel für gesunde Unternehmen zu lösen, sollte ein Zwei-Banken-System genutzt werden. So können die einzelnen Finanzierungsbausteine auf eine stärker genutzte und eine schwächer genutzte Hausbank verteilt werden und Finanzierungsabsagen minimiert werden.

Doch nicht nur für die einfachere Finanzierung von Investitionen und Wachstum sollte ein Zwei-Banken-System genutzt werden. Auch im Hinblick auf die Niedrigzinspolitik der EZB macht es Sinn, zwei Girokonten und zwei Tagesgeldkonten bei unterschiedlichen Banken zu besitzen.

Auf Grund des Zinsdrucks, welchen Banken aktuell erleiden, verlangen immer mehr Kreditinstitute Strafzinsen und Verwahrentgelte, teilweise schon ab 50.000 € oder 100.000 €. Durch die Streuung des eigenen Bankguthabens auf mehrere Giro- und Tagesgeldkonten, kann hier auch dem Thema Verwahrentgelt ein Riegel vorgeschoben werden.

2. Die Finanzierungsproblematik bei DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN lösen

Viele mittelständische Unternehmen investieren regelmäßig in Digitalisierung und damit verbundene Projekte. Eine große Schwierigkeit für viele Unternehmen stellt die Finanzierung solcher Vorhaben dar.

Das liegt daran, dass es nicht so einfach ist, passende Kredite für die Digitalisierung zu bekommen. Denn solche Investitionen stellen in der Regel immaterielle Vermögenswerte dar. Das bedeutet für die kreditgebenden Banken, dass sie keine handfesten Sicherheiten von den Unternehmen geboten bekommen, während andere relevante Sicherheiten oftmals in anderen Krediten gebunden sind. Entsprechend zurückhaltend sind sie bei der Vergabe von Krediten für Digitalisierungsprojekte.

Das ist für die Unternehmen sehr schlecht, da eine erfolgreiche digitale Transformation nur durch gezielte Investitionen funktioniert. Hierbei sind nicht allein die IT-Infrastruktur und die Software wichtig, sondern auch Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen durchgeführt werden. Kaum ein Unternehmen ist in der Lage, solche Maßnahmen vollumfänglich aus eigener Tasche zu bezahlen.

Die Lösung hierfür stellen Förderdarlehen der KfW, LfA Bayern oder der L-Bank Baden-Württemberg dar. Mit Hilfe von sogenannten Förderdarlehen lassen sich solche Projekte realisieren, da die Förderbanken die Stellung von Sicherheiten bis zu 80 % übernehmen.

Alternativ kann auch die Bürgschaftsbank des jeweiligen Bundeslandes herangezogen werden und die Besicherung stellen, wenn die Hausbank das Vorhaben finanzieren möchte. Diese Variante ist meist besser, da das Darlehen durch die Hausbank ausgegeben wird und falls nötig, es leichter ist in wirtschaftlich schwierigeren Phasen unkompliziert die Tilgung auszusetzen. Dies ist bei den Förderdarlehen meist nicht möglich.

3. ANLAGEGÜTER richtig finanzieren

Egal ob Maschinen, Fahrzeuge, Büroeinrichtung oder Gebäude und Grundstücke – im Rahmen der Finanzierung passieren hier häufig Fehler, welche die Liquidität schwer belasten können.

Die Investitionen werden im Anlagevermögen aktiviert und über die vorgeschriebene Nutzungsdauer abgeschrieben. Der Wertverlust wird über die Abschreibungen in der GuV als Aufwand geltend gemacht und minimiert so die Steuerlast, ohne gleichzeitig als Auszahlung das Konto zu belasten. Die Höhe der anfallenden Abschreibungen sollte genutzt werden, um die Tilgungen des Darlehens zurück zu zahlen. Somit wäre die Finanzierungsdauer gleich der Nutzungs- und Abschreibungsdauer und für die Tilgung müsste keine zusätzliche Liquidität abgezogen werden.

Leider werden in der Praxis aber die Finanzierungszeiträume verkürzt, weil die Unternehmer das Anlagegut schneller getilgt haben möchten. Dieser Umstand führt dazu, dass zusätzliche Liquidität aus dem Gewinn dazugeschossen werden muss, um die Finanzierung zu ermöglichen.

Das belastet die Liquidität ungemein und kann Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten bringen, wie folgendes Beispiel darstellt:

Beispiel: Kauf einer 5-Achs CNC Fräse für 700.000 €

Variante I: Richtige Finanzierung	
Abschreibungsdauer:	7 Jahre
Jährliche Abschreibung:	100.000 €
Finanzierungsdauer:	7 Jahre
Jährliche Tilgung:	100.000 €

Variante II: Verkürzung der Finanzierungsdauer um 2 Jahre	
Abschreibungsdauer:	7 Jahre
Jährliche Abschreibung:	100.000 €
Finanzierungsdauer:	5 Jahre
Jährliche Tilgung:	140.000 €

Wie im Beispiel verdeutlicht, führt eine abweichende Verkürzung der Finanzierungsdauer im Vergleich zur Abschreibungsdauer zu einer zusätzlichen Belastung von 40.000 € pro Jahr.

Wenn keine Alternative zum Kauf und der einhergehenden Finanzierung vorliegt, sollten Anlagegüter analog zur Nutzungs- und Abschreibungsdauer finanziert werden, um die Finanzierung optimal und ohne Zusatzbelastung für den Betrieb zu gewährleisten.

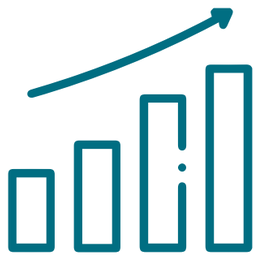
4. WACHSTUM und GESCHÄFTSERWEITERUNG richtig finanzieren

Die meisten unternehmerischen Strategien sehen ein deutliches Wachstum vor. Entweder soll das Wachstum über die Ausweitung der bestehenden Geschäftsfelder erfolgen, oder über die Eröffnung eines neuen Geschäftsfeldes.

Gleichwohl kostet beides Geld. Neue Mitarbeiter müssen gesucht und eingestellt sowie Betriebsmittel beschafft werden, damit die Mitarbeiter arbeiten können. Material muss ebenfalls in größerer Menge bestellt und teilweise vorfinanziert werden, um den Fortbestand der Arbeit zu gewährleisten.

Weniger offensichtlich ist meistens, dass ein erhöhter Forderungsbestand finanziert werden muss, welcher sich durch das Wachstum ergibt und auch die kurzfristige Finanzierung in Form der Kontokorrentlinie angepasst werden muss. Die meisten Betriebe verlassen sich hierbei ausschließlich auf die Hausbank und die Aufnahme von Darlehen, um das Finanzierungsvolumen zu stemmen.

Das ist insofern nicht ganz zielführend, da sich durch die reine Aufnahme von Fremdkapital nicht nur das Bilanzbild, sondern auch das Rating bei Ihrer Hausbank verschlechtert.



Bedeutet:

Sie nehmen Fremdkapital bei Ihrer Hausbank auf, um Ihre Vorhaben zu finanzieren, um im Nachgang im Rating abzusinken und schlechtere Konditionen und eine schlechtere Verhandlungsposition zu erhalten.

Besser ist es, im Zuge der strategischen Planung zu eruieren, was muss ich finanzieren und was kann ich anderweitig lösen, um die Finanzierungsbausteine im Anschluss auf mehrere Schultern zu verteilen.

Wie eingangs bereits erwähnt, lohnt sich in diesem Falle ein Zwei-Banken-System, da die Last nicht durch eine Bank getragen werden muss.

Ein externer Blick von außen kann hier helfen, den richtigen Kapitalbedarf zu bestimmen und den richtigen Finanzierungs-Mix zu erarbeiten.

Sind alle Prozesse im Unternehmen so angepasst, dass Vorfinanzierungen minimiert und der Kapitalbedarf abgesenkt werden konnte, setzt sich die optimale Finanzierung der Umsatz- und Geschäftserweiterung aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Anpassung des Kontokorrentrahmens an das Wachstum (Faustformel: 10 % vom Umsatz)
- Betriebsmittelkredit über die Hausbank für die Zusatzkosten von Personal, Fixkosten, Marketing und Material
- Finanzierung des Working Capitals (Forderungen, Lager, Verbindlichkeiten) über Beteiligungskapital bspw. Die Bayrische Beteiligungsgesellschaft oder das KfW Beteiligungskapital
- Alternativ: Factoring zur schnelleren Begleichung der Forderungen

Der Vorteil einer Hinzunahme von Beteiligungskapital ist jener, dass es wirtschaftlich als Eigenkapital zählt und nach erfolgter Finanzierung ihr Bilanzbild verbessert und ggf. auch Ihr Rating. Des Weiteren werden für Beteiligungskapital keine Sicherheiten verlangt und oftmals auch keine Tilgungen. Dafür ist es im Umkehrschluss teurer als eine klassische Bankfinanzierung.

Vermeiden Sie Finanzierungsfehler! Wir helfen dabei.

Melden Sie sich:

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 929 42 47

STARKE MARKE starker Gewinn starkes Personal

Warum der Aufbau einer Marke so wichtig ist

Sich unabhängig vom Preis am Markt positionieren und zur Anlaufstelle für gutes Personal werden, das ist der Wunsch vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen.

Nur selten versuchen aber kleine und mittlere Unternehmen diese Ziele umzusetzen, indem sie aktiv für ihre Region zur Marke werden.

Durch diese Haltung verschenken Unternehmen langfristig Wettbewerbsvorteile und Potentiale. Den Grundstein für eine Markenentwicklung legt eine durchdachte Strategie.

Was ist eine Marke?

Das Hauptziel der Markenbildung ist das eigene Produkt bzw. die Leistung von der Konkurrenz abzuheben und als Arbeitgeber noch attraktiver zu werden. Kunden und Mitarbeiter schreiben Marken bestimmte Eigenschaften zu, welche Sie dazu verleiten vermehrt Leistungen und Produkte von jener Marke zu kaufen.

Mit Markenbildung kann der Betrieb eine langfristige Auftragssicherheit schaffen, die Gewinnmargen deutlich erhöhen und sich als attraktiver Arbeitgeber deutlich positionieren.

Hohe Skepsis beim Thema Markenaufbau im Mittelstand

Immer wieder hört man im Mittelstand, dass Markenaufbau nur etwas für große Firmen sei. So etwas bräuchte man nicht. Doch auch bei kleinen und mittleren Firmen ist es wichtig, sich klar im Markt zu positionieren. Denn eine Marke aufzubauen bedeutet vor allem, ein klares Bild im Kopf der Kunden zu erzeugen. Unternehmer sollten sich fragen:

Wenn ein Wunschkunde meinen Namen hört, was sollte ihm direkt durch den Kopf gehen? Wie soll er über meinen Betrieb denken?

Stetige Investition für stetigen Erfolg

Unternehmen müssen hierzu regelmäßig und langfristig in die richtigen Maßnahmen investieren. Die Ausarbeitung einer guten Strategie liefert die Basis für einen erfolgreichen Markenaufbau. Diese muss regelmäßig nachjustiert und angepasst werden, an das Wettbewerbsverhalten, Marktentwicklung und Trends.

Um den Markenaufbau nach erfolgter Strategieanpassung umzusetzen, bedarf es regelmäßige Investitionen in Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Ohne geeignete Außendarstellung und Kommunikation, keine Chance auf einen gelungenen Markenaufbau. Alles sollte auf die Positionierung des Unternehmens abgestimmt sein.

Betriebe sollten bei der Entscheidung für den Markenaufbau aber nicht vergessen, dass dieser Ausdauer und Geduld benötigt.

Warum ist eine starke Marke so wichtig?

Argumente, die überzeugen

Marken DIFFERENZIEREN

Getrieben vom Ziel der Kundenorientierung streben viele Unternehmen mit ihren Produkten und Services in die vermeintliche Mitte des Marktes an. Wettbewerber orientieren sich wechselseitig aneinander.

Die Folge: Unternehmen werden einander immer ähnlicher, die Differenzierung sinkt. Doch daraus eröffnet sich auch eine große Chance. Wer sich heute von diesem Geschehen abkoppelt und seine Eigenständigkeit massiv stärkt, kann eine alleinstellende Positionierung gewinnen.

Differenzierungsstrategien sind heute wichtiger denn je. Das Gebot der Stunde lautet: Heraus aus dem Einheitsbrei! Denn Gleichförmigkeit hat für den Konsumenten keine Anziehungskraft. Der Konsument will Unterschiede. Er liebt das Besondere, aber verabscheut oberflächliche Marketingmaßnahmen. Die Aufgabe besteht darin, bedeutungsvolle Unterschiede zu erschaffen. Das heißt, der Marke einen Kontext zu geben, in dem alles sinnvoll und nichts mehr beliebig erscheint.

Das richtige Zusammenspiel von Teilen und Ganzem ist ein wichtiger Schlüssel, um den Effekt echter Markendifferenzierung zu erzielen. Es ist typisch für starke Marken, dass der Kunde im Kleinen das große Ganze erkennt: In jedem Detail findet er den Charakter und die Klasse „seiner“ Marke bestätigt.

Marken schaffen einen WERT

Mit einer geeigneten Markenbildung kann der Firmenwert zusätzlich gesteigert werden. Das bringt dem Unternehmer beim Verkauf oder der Nachfolge einen höheren Verkaufspreis ein und schafft für den Nachfolger eine noch bessere Grundlage für die Weiterführung des Betriebes.

Marken stärken VERTRAUEN

Durch das Erzählen von Geschichten bauen Marken Vertrauen zu Kunden und Mitarbeitern auf und stabilisieren deren Loyalität. Dies schafft eine erhöhte Kunden- und Mitarbeiterbindung, eine vereinfachtere Akquise von Kunden und Mitarbeitern und eine klare Positionierung.

Durch den Aufbau dieses Vertrauen können Unternehmen Krisenzeiten auch wesentlich leichter bewältigen und wachsen im Anschluss an die Krise auch wieder deutlich schneller als die Konkurrenz.

BEISPIEL Markenwahrnehmung

Die unglaubliche Kraft der Marke zeigt ein wissenschaftlicher Geschmackstest. Probanden wurden zwei Becher mit Cola gegeben. Der eine trug die Aufschrift Coca-Cola, der andere Pepsi-Cola. Also die Marktführer in ihrem Segment. Die meisten Probanden entschieden sich für die Coca-Cola. Gibt man den Probanden die Cola aber in neutralen Bechern, entschieden sich die meisten Probanden für die Pepsi-Cola.

Das heißt also, dass den meisten Menschen Pepsi besser schmeckt, sie sich aber trotzdem für die Coca-Cola entscheiden, wenn sie das Logo sehen. An diesem Beispiel zeigt sich die gewaltige Kraft der Marke.

Eine Marke entsteht vorwiegend aus Firmennamen und Logo. Diese soll die Zielgruppe mit bestimmten Eigenschaften verknüpfen. Z. B. bei einem Schreiner, dass er besonders komplizierte Aufgaben bewältigen kann und eine extrem hohe Qualität liefert.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss die gesamte Außenkommunikation strategisch durchdacht sein. Dazu gehört das Marketing genauso wie das Verhalten der Mitarbeiter.

SPARTENRECHNUNG – Bessere Ergebnisse durch Transparenz

Wer auf sein Bauchgefühl hört, trifft in der Regel die richtigen Entscheidungen. Für die Unternehmenssteuerung und die Ausarbeitung einer Strategie, sind Zahlen, Daten und Fakten aber unerlässlich und nur durch noch bessere Zahlen zu ersetzen.

Beim Thema BWA und Controlling denken viele an trockene Zahlenkolonnen und statistische Auswertungen. Dabei können Zahlen viele Geschichten erzählen und Ihnen bei der permanenten Verbesserung Ihrer strategischen Ausrichtung behilflich sein.

Wer sich hier rein auf die klassische BWA verlässt, verschenkt kostbare Informationen, um seinen Betrieb passgenauer auszurichten.

Kleine und mittelständische Unternehmen sind aktuell sehr gefragt und die meisten sind mit den Früchten Ihrer Arbeit sehr zufrieden, weist doch die BWA beständig positive Zahlen aus. Um aber beurteilen zu können, ob alle Aufträge gleichermaßen rentabel sind oder ob sich alle Geschäftsfelder positiv entwickeln, sind für die Inhaber detailliertere Zahlen nötig.

Mit einem Umbau der BWA hin zu einer Spartenrechnung, lassen sich die einzelnen Geschäftsbereiche transparenter darstellen und Sie können zukunftsträchtige Entscheidungen besser treffen.

Beispiel: Umbau der klassischen BWA zur Spartenrechnung anhand eines SHK-Betriebes

Bezeichnung	Alle Gesamt		Heizung		Sanitär		Kundendienst	
	€	%	€	%	€	%	€	%
	01/2021-08/2021		01/2021-08/2021		01/2021-08/2021		01/2021-08/2021	
Umsatzerlöse	1.664.994		782.547		545.876		316.584	
Best. Verdg. FE/UE	-3.472		2.175		-5.647			
Gesamtleistung	**1.661.522**	**100,0%**	**784.722**	**100,0%**	**540.229**	**100,0%**	**316.584**	**100,0%**
Materialaufwand	764.958	46,0%	446.143	56,9%	191.880	35,5%	126.935	40,1%
Rohertrag	**896.564**	**54,0%**	**338.579**	**43,1%**	**348.349**	**64,5%**	**189.649**	**59,9%**
So. betr. Erlöse	1.470	0,1%	694	0,1%	490	0,1%	286	0,1%
Betriebl. Rohertrag	**898.034**	**54,0%**	**339.273**	**43,2%**	**348.839**	**64,6%**	**189.935**	**60,0%**
Personalkosten	547.958	33,0%	204.661	26,1%	167.958	31,1%	147.975	46,7%
Raumkosten	58.417	3,5%	27.590	3,5%	18.994	3,5%	11.131	3,5%
Betr. Steuern	1.712	0,1%	809	0,1%	557	0,1%	326	0,1%
Versicherungen/ Beiträge	24.416	1,5%	11.531	1,5%	7.939	1,5%	4.652	1,5%
Kfz Kosten	42.912	2,6%	17.267	2,2%	13.952	2,6%	11.176	3,5%
Werbe-/Reisekosten	13.457	0,8%	5.356	0,7%	4.375	0,8%	3.564	1,1%
Kosten der Warenabgabe	5.272	0,3%	2.490	0,3%	1.714	0,3%	1.005	0,3%
Abschreibungen	57.357	3,5%	22.089	2,8%	23.649	4,4%	10.929	3,5%
Reparatur/ Instandhaltung	9.001	0,5%	3.651	0,5%	3.527	0,7%	1.715	0,5%
Sonstige Kosten	39.825	2,4%	15.809	2,0%	15.949	3,0%	7.588	2,4%
Betriebsergebnis	**97.707**	**5,9 %**	**28.020**	**3,6%**	**90.225**	**16,7%**	**-10.126**	**-3,2%**

Wie man der Auswertung entnehmen kann, würden etliche Infos bei der Betrachtung der reinen BWA (vgl. „Alle gesamt“) unentdeckt bleiben. Zum einen, dass zum aktuellen Stand, die Sparte Sanitär die lukrativste ist, zum anderen, dass der Geschäftsbereich Kundendienst defizitär ist. Aus der genaueren Betrachtungsweise fallen sofort weitere Punkte auf. Zum einen ist im Bereich Kundendienst die Personalaufwandsquote um einiges höher als in den beiden anderen Geschäftsbereichen, zum anderen ist der Materialaufwand im Bereich Heizung deutlich über dem Branchenschnitt und deutlich zu hoch.

Einzelwerte zeigen deutlichen Verlauf

Die Einzelwerte zeigen, dass die Personalkosten im Bereich „Kundendienst“ schon seit längerer Zeit überdurchschnittlich hoch sind.

Es gibt viele denkbare Gründe für derartige Abweichungen:

- Schlechte Koordination der Anfahrten zu Kunden
- Allgemeine Produktivität passt nicht, da die Auftragslage zu gering ist
- Zu viele unproduktive Kräfte sind für den Kundendienst beschäftigt
- Die Kalkulation passt nicht und die Preise sind zu niedrig

Auch im Bereich Heizungsbau kann schnell erkannt werden, wie sich zukünftig die Problematik des hohen Materialaufwandes lösen lässt. Einkaufspreise bei Lieferanten können geprüft und nachverhandelt werden, Baustellen besser abgesichert oder Checklisten eingeführt werden, dass vergessene Materialien aus dem Lager für die Baustelle nicht doppelt gekauft werden.

Mit einem einfachen Umbau Ihrer klassischen BWA hin zu einer qualifizierten BWA, lassen sich viele strategische und operative Themen besser lösen. Sie können Ihre Geschäftsfelder leichter steuern und wesentlich schneller geeignete Maßnahmen umsetzen, um alle Geschäftsfelder langfristig lukrativ zu gestalten.

Geringer Aufwand und geringe Kosten für die qualifizierte BWA

Einmalig wird ein Verteilungsschlüssel erarbeitet, der zum Geschäftsjahresende um Nuancen oder bei Änderungen (bspw. Personaländerungen) angepasst wird. Gebucht wird künftig auf diesen Verteilungsschlüssel und Sie bekommen monatlich Ihre qualifizierte BWA. Geringer Aufwand und maximale Transparenz für Ihr Unternehmen.

So lassen sich strategische Themen leichter auf die einzelnen Geschäftsfelder herunterbrechen und erfolgreicher umsetzen.

Für alle Branchen umsetzbar

Egal ob Maschinenbau-, Handwerks-, Bau-, oder Dienstleistungsbetrieb, für jeden Betrieb kann eine qualifizierte BWA eingerichtet werden. Dabei muss es nicht immer die klassische Einteilung auf Geschäftsbereiche sein, es kann auch eine andere Unterteilung erfolgen.

So lässt sich die qualifizierte BWA auch einrichten, um einzelne Filialen, Abteilungen, Aufträge, Baustellen oder Maschinenplätze abzubilden.

Mit uns in wenigen Schritten zu Ihrem strategischen Vorteil!

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 929 42 47
M 0176 386 475 90

Ihr Sparringspartner für den Mittelstand

AR Consulting & Controlling versteht sich als Sparringspartner für Kleinst-, Klein- und mittelständische Unternehmen im Raum Allgäu – Schwaben – Oberschwaben und der Bodenseeregion. Unsere Regionalität schafft Sicherheit und Vertrauen bei den Kunden: Wir kennen die regionale Mentalität gut und leben sie.

Wir unterstützen Unternehmen bei:

- CONTROLLING
- FINANZIERUNG & RATING
- QUICK CHECKS
- UNTERNEHMENS-NACHFOLGE
- UNTERNEHMENS-SANIERUNG
- UNTERNEHMENS-STRATEGIE

AR Consulting & Controlling
Alexander Ruck

Hofstetten 5 ▪ 87477 Sulzberg
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 929 42 47 ▪ M 0176 386 475 90

www.ar-con.eu

Noch nicht sicher?

Melden Sie sich jederzeit gerne für ein kostenloses und unverbindliches Erstgespräch!

Lösungsansätze für den Mittelstand: CONTROLLING

Als Unternehmer setzen Sie sich regelmäßig Ziele. Sie streben nach mehr Umsatz, wollen zusätzliche Mitarbeiter einstellen, investieren, Kosten senken oder neue Geschäftsfelder eröffnen.

Alle diese geplanten Ziele und Maßnahmen haben einen Einfluss auf Ihre Zahlen und letztlich Ihren Gewinn und Ihre Liquidität.

Eine Geschäftsplanung als Bestandteil des Controlling, bildet messbare Ziele ab, welche das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig erreichen möchte. Begründet werden die Ziele über die Definition von Maßnahmen.

Diese Ziele und Maßnahmen werden im Rahmen der Geschäftsplanung in Planzahlen (Umsatz, Kosten, Steuern, Gewinn, Liquidität, Bankkonto) gegossen und deren Auswirkung auf das Unternehmen aufgezeigt.

Entscheidend für die Erreichung der Ziele ist die regelmäßige Kontrolle, ob die geplanten Ziele umgesetzt wurden und ob die gewünschten Effekte eingetreten sind. Dies erfolgt über den Abgleich von geplanten Zahlen, Daten und Fakten mit den tatsächlichen Gegebenheiten. Im Rahmen eines monatlichen Kurzberichts (Reporting) werden diese Fakten komprimiert zusammengetragen, der Geschäftsleitung als transparente und zeitnahe Entscheidungsgrundlage vorgelegt und besprochen.

Aus dem Reporting lassen sich umsetzbare Maßnahmen definieren, welche die gewünschte Zielerreichung ermöglichen sollen.

In *Abbildung 1* ist die jährlich zu erstellende Unternehmensplanung abgebildet. In der Planung werden alle Ziele und Ereignisse, welche sich als Umsatz und Kosten widerspiegeln über den Jahresverlauf dargestellt. Das Ziel einer Planung ist es, nachhaltig durch die richtige Maßnahmenumsetzung mehr Gewinn zu erwirtschaften.

Mittels Planung lassen sich viele Szenarien darstellen, welche unterschiedliche Auswirkungen auf Umsatz-, Kosten- und besonders die Gewinnentwicklung haben.

Im dargestellten Beispiel, erwartet der Unternehmer eine Umsatzsteigerung auf 1,18 Mio. € durch die Nutzung neuer Vertriebskanäle. Durch den Mehrumsatz verändern sich auch die Kosten. Die Material- und Fremdleistungskosten werden nicht nur an den Mehrumsatz, sondern auch an zu erwartende Preissteigerungen angepasst.

Im Bereich der Personalkosten werden Ein- und Ausstellungen über das Jahr verteilt betrachtet und die Personalkosten dementsprechend geplant. Die weiteren betrieblichen Kosten werden auf Basis der Maßnahmen und der vorliegenden Dauerschuldverträge geplant. Die Zinsen werden aus den laufenden Kreditverträgen sowie der Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie errechnet.

Die Steuerlast errechnet sich aus dem geplanten Gewinn vor Steuern. Was übrig bleibt ist die Gewinnerwartung auf Basis der Umsatzsteigerung.

Die Unternehmensplanung stellt somit ein Navigationsmittel dar, um eine betriebswirtschaftliche Zielerreichung zu ermöglichen. Auch ist sie Grundlage für die Ableitung der Stundensätze und Kalkulation.

Abbildung 1

Bezeichnung	Jan 22	Feb 22	Mär 22	Apr 22	Mai 22	Jun 22	Jul 22	Aug 22	Sep 22	Okt 22	Nov 22	Dez 22	Gesamt
Umsatzerlöse	46.480	44.667	47.117	85.494	112.053	118.246	119.011	104.813	105.627	135.182	121.760	139.550	1.180.000
Bestandsveränderung Vorräte													0
Aktivierte Eigenleistungen													0
Sonstige betriebliche Erträge													0
Gesamtleistung	**46.480**	**44.667**	**47.117**	**85.494**	**112.053**	**118.246**	**119.011**	**104.813**	**105.627**	**135.182**	**121.760**	**139.550**	**1.180.000**
Material & Fremdleistungsaufwand	16.630	15.981	16.858	35.763	40.091	42.307	42.580	37.501	37.792	48.366	43.564	49.929	427.362
Rohertrag	**29.850**	**28.686**	**30.259**	**49.731**	**71.962**	**75.939**	**76.431**	**67.312**	**67.835**	**86.816**	**78.196**	**89.621**	**752.638**
Personalkosten	18.628	18.628	18.628	49.466	49.615	49.615	49.615	49.615	50.255	50.255	50.255	50.255	504.830
Raumkosten	5.276	4.038	4.038	4.332	4.087	4.706	4.060	4.092	5.047	4.066	4.157	4.395	52.294
Versicherungen & Beiträge	5.805	1.738	90	2.920	2.466	2.269	90	775	5.540	1.852	1.614	90	25.249
Kfz Kosten	1.932	1.980	2.915	3.465	4.180	4.211	3.437	3.360	2.284	2.815	1.960	2.748	35.287
Werbe- / Reisekosten	400	1.000	1.000	500	500	700	500	500	700	500	500	700	7.500
Kosten der Warenabgabe													0
Reparatur & Instandhaltung	544	30	173	346	385	1.086	657	320	174	198	465	319	4.697
sonstige Kosten	2.995	4.857	2.886	3.059	5.039	2.211	3.615	4.894	2.682	4.534	2.554	3.464	42.790
EBITDA	**-5.730**	**-3.585**	**529**	**-14.357**	**5.690**	**11.141**	**14.457**	**3.756**	**1.153**	**22.596**	**16.691**	**27.650**	**79.991**
Abschreibungen	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	22.356
Betriebsergebnis	**-7.593**	**-5.448**	**-1.334**	**-16.220**	**3.827**	**9.278**	**12.594**	**1.893**	**-710**	**20.733**	**14.828**	**25.787**	**57.635**
Zinsertrag													0
Zinsaufwand	722	865	1.153	1.115	1.232	1.423	1.241	1.222	1.432	1.312	1.254	1.283	14.254
Zinsergebnis	**-722**	**-865**	**-1.153**	**-1.115**	**-1.232**	**-1.423**	**-1.241**	**-1.222**	**-1.432**	**-1.312**	**-1.254**	**-1.283**	**-14.254**
Ausserord. Ertrag													0
Ausserord. Aufwand													0
Vorläufiges Ergebnis v. St.	**-8.315**	**-6.313**	**-2.487**	**-17.335**	**2.595**	**7.855**	**11.353**	**671**	**-2.142**	**19.421**	**13.574**	**24.504**	**43.381**
Steuern E/E			3.254			3.254			3.254			3.254	13.016
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	**-8.315**	**-6.313**	**-5.741**	**-17.335**	**2.595**	**4.601**	**11.353**	**671**	**-5.396**	**19.421**	**13.574**	**21.250**	**30.365**

neue Vertriebsmaßnahmen sollen den Umsatz auf 1,18 Mio. € steigern

Kurzarbeitergeld eingeplant

neuer Azubi eingestellt

mehr geplante Material- und Fremdleistungskosten

alle geplanten Zielkosten

Wie viel Gewinn bleibt bei 1,18 Mio. € Umsatz übrig?

Durch den Soll-Ist Abgleich der Planung lässt sich eruieren, ob das Unternehmen sich noch auf dem richtigen Weg befindet. Falls nicht, können zeitnah entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, um den eingeschlagenen Kurs zu korrigieren.

Mittels Vorausschau wird die Planung monatlich angepasst. Planzahlen werden durch Ist-Zahlen ersetzt und die künftigen Planzahlen an die neuen Gegebenheiten (neuer Mitarbeiter, mehr/weniger Umsatz, höhere Kosten, Einmaleffekte) angepasst, um die Gesamtentwicklung über das Jahr transparent darstellen zu können. So lässt sich eine transparente Unternehmensentwicklung darstellen.

Der Plan stellt hierbei die gewünschte Ausgangslage dar, während die Vorausschau die tatsächlichen Gegebenheiten abbildet. So lässt sich einfach erkennen, wie sich das Unternehmen entwickelt und wo nachgebessert werden muss.

Abbildung 2

	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Vorausschau	Plan	Abw. €	Abw. %
Bezeichnung	**Jan 22**	**Feb 22**	**Mär 22**	**Apr 22**	**Mai 22**	**Jun 22**	**Jul 22**	**Aug 22**	**Sep 22**	**Okt 22**	**Nov 22**	**Dez 22**				
Umsatzerlöse	54.231	41.553	45.247	79.111	111.301	118.246	119.011	134.813	125.627	155.182	152.760	139.550	1.276.632	1.180.000	96.632	8,2%
Bestandsveränderung Vorräte													0	0	0	
Aktivierte Eigenleistungen													0	0	0	
Sonstige betriebliche Erträge													0	0	0	
Gesamtleistung	**54.231**	**41.553**	**45.247**	**79.111**	**111.301**	**118.246**	**119.011**	**134.813**	**125.627**	**155.182**	**152.760**	**139.550**	**1.276.632**	**1.180.000**	**96.632**	**8,2%**
Material- & Fremdleistungsaufwand	19.534	14.968	16.298	35.763	40.091	42.593	42.868	48.560	45.251	55.897	55.025	50.266	467.114	427.362	39.752	9,3%
Rohertrag	**34.697**	**26.585**	**28.949**	**43.348**	**71.210**	**75.653**	**76.143**	**86.253**	**80.376**	**99.285**	**97.735**	**89.284**	**809.518**	**752.638**	**56.880**	**7,6%**
Personalkosten	19.257	19.257	19.257	49.882	49.494	49.618	53.893	53.893	54.503	54.503	54.503	54.503	532.560	504.830	27.730	5,5%
Raumkosten	5.115	4.988	4.211	4.294	4.113	4.706	4.060	4.092	5.047	4.066	4.157	4.395	53.244	52.294	950	1,8%
Versicherungen & Beiträge	5.722	1.844	84	2.913	2.466	2.269	90	775	5.540	1.852	1.614	90	25.259	25.249	10	0,0%
Kfz Kosten	1.874	1.888	2.625	3.255	4.180	4.211	3.437	3.460	2.384	2.915	2.060	2.848	35.137	35.287	-150	-0,4%
Werbe- / Reisekosten	641	983	1.018	874	613	700	500	500	700	500	500	700	8.229	7.500	729	9,7%
Kosten der Warenabgabe													0	0	0	
Reparatur & Instandhaltung	63	97	114	128	1.159	1.086	657	320	174	198	465	319	4.780	4.697	83	1,8%
sonstige Kosten	2.785	3.999	2.922	2.884	5.156	2.211	3.615	4.894	2.682	4.534	2.554	3.464	41.700	42.790	-1.090	-2,5%
EBITDA	**-760**	**-6.471**	**-1.282**	**-20.882**	**4.029**	**10.855**	**9.891**	**18.319**	**9.346**	**30.717**	**31.882**	**22.965**	**108.609**	**79.991**	**28.618**	**35,8%**
Abschreibungen	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	1.863	22.356	22.356	0	0,0%
Betriebsergebnis	**-2.623**	**-8.334**	**-3.145**	**-22.745**	**2.166**	**8.992**	**8.028**	**16.456**	**7.483**	**28.854**	**30.019**	**21.102**	**86.253**	**57.635**	**28.618**	**49,7%**
Zinsertrag													0	0	0	
Zinsaufwand	696	795	1.014	947	1.098	1.423	1.241	1.222	1.432	1.312	1.254	1.283	13.717	14.254	-537	-3,8%
Zinsergebnis	**-696**	**-795**	**-1.014**	**-947**	**-1.098**	**-1.423**	**-1.241**	**-1.222**	**-1.432**	**-1.312**	**-1.254**	**-1.283**	**-13.717**	**-14.254**	**537**	**-3,8%**
Ausserord. Ertrag													0	0	0	
Ausserord. Aufwand													0	0	0	
Vorläufiges Ergebnis v. St.	**-3.319**	**-9.129**	**-4.159**	**-23.692**	**1.068**	**7.569**	**6.787**	**15.234**	**6.051**	**27.542**	**28.765**	**19.819**	**72.536**	**43.381**	**29.155**	**67,2%**
Steuern E/E			3.254			3.254			7.701			7.701	21.910	13.016	8.894	68,3%
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	**-3.319**	**-9.129**	**-7.413**	**-23.692**	**1.068**	**4.315**	**6.787**	**15.234**	**-1.650**	**27.542**	**28.765**	**12.118**	**50.626**	**30.365**	**20.261**	**66,7%**

Mehrkosten durch Einstellung eines neuen Mitarbeiters

Mehrumsatz durch Zusatzaufträge

Höhere Materialkosten durch Mehrumsatz

monatliche Anpassung der Planzahlen hinsichtlich Umsatz und Kosten

Monatliche Anpassung des Gewinns in der Vorausschau: aktuell Gewinn über Plan

Ein weiterer Bestandteil der Planung ist die Liquiditätsplanung. Die Unternehmensplanung mit den geplanten Umsätzen und Kosten wird in eine Liquiditätsplanung überführt. Die Einzahlung der Umsätze wird hier nach dem tatsächlichen Zahlungsverhalten der Kunden geplant. Die Auszahlungen der Kosten werden mit dem vorliegenden Zahlungsziel geplant. Weitere liquiditätsbelastende Effekte wie Steuer- und Umsatzsteuerzahlungen, sowie Tilgungen, Investitionen und Entnahmen werden ebenfalls berücksichtigt.

Die Liquiditätsplanung zeigt somit den Kontoverlauf über das Jahr auf und ob ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf besteht.

Bezeichnung	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Eröffnungsbilanz Bank kurzfristig	**25.924**	**37.398**	**29.310**	**20.116**	**-9.314**	**-18.015**	**-19.389**	**-11.095**	**-9.003**	**-19.138**	**-10.537**	**3.385**
Einnahmen/ Einzahlungen aus Umsätzen brutto	31.142	53.866	55.107	86.667	122.913	138.281	141.323	130.303	125.376	149.260	150.165	159.078
Einzahlungen aus Forderungen	78.132											
Einzahlung Zinseinnahmen												
Einnahmen aus Desinvestitionen												
Einzahlung Neuaufnahme von Darlehen												
Einzahlungen Umsatzsteuerguthaben			1.290									
Ausserord. Ertrag												
Eigenkapitalveränderung												
Summe Cash In	**109.274**	**53.866**	**56.397**	**86.667**	**122.913**	**138.281**	**141.323**	**130.303**	**125.376**	**149.260**	**150.165**	**159.078**
Auszahlung Personalaufwand	18.628	18.628	18.628	49.466	49.615	49.615	49.615	49.615	50.255	50.255	50.255	50.255
Auszahlg. Material	52.842	19.211	19.800	36.934	46.421	49.686	50.589	46.137	44.886	54.410	53.270	57.522
Auszahlg. Aufwand	16.670	14.663	12.640	15.928	17.926	17.194	13.918	15.459	18.306	14.969	12.902	12.673
Auszahlung Zinsaufwand	722	865	1.153	1.115	1.232	1.423	1.241	1.222	1.432	1.312	1.254	1.283
Auszahlung Investitionen												
Auszahlung Tilgung	5.384	5.399	6.459	5.429	5.444	6.508	5.474	5.490	6.558	5.520	5.536	6.608
Auszahlung Steuern			3.254			3.254			3.254			3.254
Auszahlung Umsatzsteuersaldo	3.554	3.188	3.657	7.226	10.976	11.975	12.191	10.288	10.820	14.194	13.026	14.819
Sonstige Auszahlungen												
Summe Cash Out	**97.800**	**61.954**	**65.591**	**116.097**	**131.614**	**139.654**	**133.028**	**128.211**	**135.511**	**140.659**	**136.243**	**146.414**
Perioden-Über-/ Unterdeckung	11.474	-8.088	-9.193	-29.430	-8.701	-1.374	8.294	2.092	-10.135	8.601	13.922	12.664
Endbestand Bank kurzfristig	**37.398**	**29.310**	**20.116**	**-9.314**	**-18.015**	**-19.389**	**-11.095**	**-9.003**	**-19.138**	**-10.537**	**3.385**	**16.049**
Kreditlinie	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**	**-163.000**
Kreditlinienüberziehung												

Kontostand zum Jahresbeginn

Einzahlungen aus Forderungen des Vorjahres

Einzahlungen der Kunden nach tatsächlichem Zahlungsverhalten

alle Auszahlungen des Betriebes

Investitionskosten für Maschinen, Anlagen etc.

Liquiditätsabfluss durch Tilgungen

Auszahlungen für Gewerbe-, Körperschafts-, Einkommens- und Umsatzsteuer

Liquiditätsverlauf über das Jahr

geplanter Kontostand zum Jahresende

Woher kommen die Mehrkosten?
- Mehr Verschnitt
- Höherer Preis
- Überstunden
- Ausbezahlte Prämien

Besteht Handlungsbedarf?

Bezeichnung	Mai			
	Ist	Plan	Abw. €	Abw. %
Umsatzerlöse	331.443	335.811	-4.368	-1,3%
Bestandsveränderung Vorräte	0	0	0	
Aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	
Sonstige betriebliche Erträge	0	0	0	
Gesamtleistung	**331.443**	**335.811**	**-4.368**	**-1,3%**
Material & Fremdleistungsaufwand	126.654	125.323	1.331	1,1%
Rohertrag	**204.789**	**210.488**	**-5.699**	**-2,7%**
Personalkosten	157.147	154.965	2.182	1,4%
Raumkosten	22.721	21.771	950	4,4%
Versicherungen & Beiträge	13.029	13.019	10	0,1%
Kfz Kosten	13.822	14.472	-650	-4,5%
Werbe- / Reisekosten	4.129	3.400	729	21,4%
Kosten der Warenabgabe	0	0	0	
Reparatur & Instandhaltung	1.561	1.478	83	5,6%
sonstige Kosten	17.746	18.836	-1.090	-5,8%
EBITDA	**-25.366**	**-17.453**	**-7.913**	**45,3%**
Abschreibungen	9.315	9.315	0	0,0%
Betriebsergebnis	**-34.681**	**-26.768**	**-7.913**	**29,6%**
Zinsertrag	0	0	0	
Zinsaufwand	4.550	5.087	-537	-10,6%
Zinsergebnis	**-4.550**	**-5.087**	**537**	**-10,6%**
Ausserord. Ertrag	0	0	0	
Ausserord. Aufwand	0	0	0	
Vorläufiges Ergebnis v.St.	**-39.231**	**-31.855**	**-7.376**	**23,2%**
Steuern E/E	3.254	3.254	0	0,0%
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	**-42.485**	**-35.109**	**-7.376**	**21,0%**

Wo stehen wir im Vergleich zum Plan? Besser? Schlechter? Besteht akuter Handlungsbedarf?

Produktive Stunden

3.262

Plan 3.371 (-3,2%)

Wertschöpfung je Stunde

101,61 €

Plan 102,95 (-1,3%)

Erzielter Stundensatz

54,23 €

Plan 55 € (-1,4%)

Kontostand

– 21.125 €

Plan – 14.761 (– 30,1%)

Debitorenlaufzeit in Tagen

25

Plan 30 (-16,7%)

Kreditorenlaufzeit in Tagen

24

Plan 35 (-31,4%)

Wo liegen wir im Soll? Wo müssen wir mit neuen Maßnahmen nachbessern?

Der monatliche Soll-Ist-Vergleich ist ein weiterer Bestandteil neben der Vorausschau, um die Entwicklung des Unternehmens darzustellen. Hier werden die tatsächlichen Ist-Zahlen mit den Planzahlen monatlich abgeglichen und Fehlentwicklungen identifiziert. Aus den Fehlentwicklungen werden neue Maßnahmen abgeleitet, zur Verbesserung der Gesamtsituation. Des Weiteren werden alle relevanten Kennzahlen abgeglichen und auf Zielerreichung überprüft. Alles für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Steuern Sie schon oder rudern Sie noch?

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 929 42 47

Unsere QUICK CHECKS

für Neugierige, Unentschlossene und Wissbegierige

Quick Check CONTROLLING

1.175 €

- Haben Sie gerne eine optimale Umsatz-, Wertschöpfungs- und Produktivitätssituation?
- Haben Sie gerne eine optimierte Gewinnsituation durch eine verbesserte Kostenstruktur?
- Haben Sie gerne eine belastbare und aktualisierte Kalkulation?
- Vermeiden Sie gerne unnötige finanzielle Risiken?
- Haben Sie Potentiale und Geld zu verschenken?

Unser Quick Check ist genau das Richtige für Sie! Vereinen Sie den Quick Check „Kalkulation“ und den Quick Check „Finanzierung“ in unserem Quick Check „Controlling“ und profitieren Sie von den zusätzlichen Erweiterungen des Quick Check „Controlling“.

- Kompletter Quick Check „Kalkulation“
- Kompletter Quick Check „Finanzierung“
- Überprüfung der Umsatz- und Kostenstruktur auf Verbesserungen
- Branchenvergleich mit den Branchenbesten
- Überprüfung der Planungs- und Kostenrechnungssysteme

Quick Check KALKULATION

365 €

- Haben Sie Potentiale zu verschenken?
- Haben Sie Produktivität zu verschenken?
- Haben Sie Umsatz, Rohertrag und Gewinn zu verschenken?
- Haben Sie Aufträge zu verschenken?

Nein?! Dann ist unser Quick Check „Kalkulation“ genau das Richtige für Sie!

- Überprüfung und Anpassung Ihrer Kalkulation und Stundensätze
- Erweiterung des Stundensatzes zu einer Deckungsbeitragskalkulation
- Überprüfung Ihrer Materialzuschläge
- Überprüfung der vorliegenden Produktivität und Wertschöpfung sowie Aufzeigen von möglichen Verbesserungspotentialen

Quick Check FINANZIERUNG

775 €

- Haben Sie Geld zu verschenken?
- Haben Sie gerne höhere finanzielle Risiken als nötig?
- Haben Sie gerne eine große Abhängigkeit von Banken?
- Haben Sie gerne schlechte Konditionen bei der Bank oder gar Probleme mit der Kreditbeschaffung?

Nein?! Dann ist unser Quick Check „Finanzierung“ genau das Richtige für Sie!

- Überprüfung des Working Capitals (Lager, Kreditoren, Debitoren) auf Optimierung und der Freisetzung von gebundener Liquidität
- Bürgschafts-Check und die mögliche Freisetzung von gebundener Liquidität
- Rating- und Finanzierungscheck zur Ermittlung von Optimierungspotentialen im Bereich Finanzierung, Liquidität und Kreditierung
- Renditecheck zur Ermittlung von Gewinnpotentialen

Jetzt kostenlos und unverbindlich anfragen!

„Das Ziel von Wettbewerbern ist es zu gewinnen, nicht den Wettbewerb auf den Märkten zu erhalten.“

George Soros

Alexander Ruck | alexander.ruck@ar-con.eu | T 08376 929 42 47