



Der Erfolg

Ausgabe 02 | 2023

„WIR SIND GEWAPPNET!“

SIE AUCH?



”
Es irrt der Mensch
solang’ er strebt.

Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832)

“



Liebe Leserinnen und Leser,

die Beschaffungsprobleme lindern sich seit geraumer Zeit, die Preise für Material bleiben aufgrund der Inflation aber hoch. Doch nicht nur die Materialpreise belasten die Unternehmen, fast alle Kosten steigen inflationsbedingt und führen zu steigendem Kostendruck im Mittelstand. Das stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen. Insbesondere, wenn die Kosten nicht komplett auf die Kunden umgelegt werden können.

Doch nicht nur die Kosten sind aktuell ein großes Thema, auch die Auftragsbeschaffung und der steigende Preisdruck in manchen Branchen. Viele Unternehmen verfügen noch über prall gefüllte Auftragsbücher, gehen aber mehrheitlich von sinkenden Anfragen bei Neuaufträgen aus. Auch die erzielten Preise sind in vielen Branchen aktuell oftmals nur befriedigend oder ausreichend.

So steigt der Handlungsdruck auf die Unternehmen, die Kosten, die Strategie und bestenfalls die Finanzierungsstruktur anzupassen, um krisensicher aufgestellt zu sein.

Damit Sie für diese Aufgabenstellungen gewappnet sind, greifen wir in der aktuellen Ausgabe von „Der Erfolg“ wieder einige wichtige Themen auf, welche Ihnen helfen, Ihren Betrieb weiter nachhaltig zu verbessern.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Alexander Ruck". The signature is fluid and cursive.

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

THEMEN

6

Nachgefragt bei: Michael & Elisa Steinacher – Landhotel Gockelwirt

10

(Sicher) alles im Griff? An die Fixkostensenkung denken – Nicht erst in schlechten Zeiten

12

Zeit ist Geld – Wie Sie dem Preiskampf entgehen

16

Inflation, Krise oder Rezession? Ist meinem Geschäftsmodell doch egal!

22

Checkliste „Unternehmensverkauf“ – Was Sie als Verkäufer berücksichtigen sollten

27

Die BWA – ein riskantes Beruhigungsmittel?

30

Der Werkzeugkasten für ein sicheres Bauchgefühl

Themenschwerpunkte:



Controlling



Finanzierung



Sanierung



Interview



Nachfolge



Strategie

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 01.05.2022 | Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität
der Inhalte übernehmen wir keine Gewähr.

Layout & Gestaltung: MUT Design KG, www.mutdesign.de

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



Nachgefragt bei: MICHAEL & ELISA STEINACHER

Die Freude in der Hotelbranche ist groß. Seit fast einem Jahr können die Betriebe wieder ohne Einschränkungen öffnen und die Gäste verwöhnen. Doch viele Hoteliers treibt die Inflations- und Konjunkturentwicklung die nächsten Sorgenfalten ins Gesicht.

Auch unser Kunde Michael Steinacher vom 4-Sterne Landhotel Gockelwirt freut sich, dass die Einschränkungen vorbei sind. Dennoch blieb er nicht untätig und hat sich frühzeitig daran gemacht, die strategischen und operativen Weichen für die Zukunft zu stellen. In Zusammenarbeit von Familie und Berater kamen viele Bausteine auf den Prüfstand, um das Unternehmen noch besser aufzustellen und für die Zukunft zu rüsten. Wie er die Vergangenheit, die jüngste Entwicklung und die kommenden Monate sieht, dazu gibt er uns heute Auskunft.

Frage 1: Hallo ihr beiden. Die vergangene Zeit war für Gastronomen und Hoteliers keine leichte Zeit. Wie fällt euer Fazit für die letzten Monate und Jahre aus?

Die letzten Jahre waren nicht ganz einfach und oftmals sehr herausfordernd. Spätestens mit der Corona-Krise und den temporären Schließungen hatte jeder fleißige Gastronom und Hotelier zu kämpfen. Zum nichts tun verdammt zu sein, war nicht ganz einfach. Mit unseren langjährigen Mitarbeitern haben wir die Situation aber super gemeistert und sind nun wieder für alle Gäste mit vollem Elan im Einsatz. Darauf sind wir sehr stolz. Auch unsere Stammgäste haben einen tollen Beitrag geleistet. Viele haben uns Briefe und Nachrichten zukommen lassen während der Schließungszeit und uns so mental durch diese Zeit begleitet. Wir freuen uns nun umso mehr, unsere Stammgäste wieder willkommen zu heißen, so wie alle anderen Gäste auch und mit dem ein oder anderen einen Schnaps auf die wilde Zeit zu trinken.



Frage 2: Bei euch kommt so ziemlich jeder Gast auf seine Kosten! Erzählt doch mal, was ihr alles Schönes zu bieten habt!

Ob Urlaub oder gutes Essen, wir haben für Jedermann etwas passendes parat. In unserem 4-Sterne-Haus können die Gäste den Sorgen und dem Stress des Alltags entfliehen. Wir verfügen im Hotelbereich über 32 Zimmer sowie einen kleinen aber feinen Wellnessbereich mit Schwimmbad, Saunabereich und diversen Wellnessanwendungen. Der großzügige Lobbybereich mit Bar lädt abends noch zum verweilen und zum ausklingen des Tages ein. Im Vergleich zu vielen anderen Hotels sind auch Hundehalter gern gesehen bei uns und bekommen hier auch die nötige Ausstattung für den besten Freund.

Wer sich lediglich verköstigen lassen möchte, findet im Innenbereich oder in unserem Biergarten definitiv ein gemütliches Plätzchen. Im Innenbereich stehen 140 Plätze zur Verfügung und bei angenehmen Temperaturen kommen im Biergarten noch einmal 70 Plätze hinzu. Wie der Name unschwer erkennen lässt, ist der „Gockel“ bei uns Programm. Empfehlenswert sind aber nicht nur die Spezialitäten rund um den Gockel, auch die restliche Speisekarte mit „gut bürgerlicher Ausrichtung“ lässt keine Wünsche offen.





Frage 3: Ihr beide seid ja ein eingeschweißtes Team und bereits alte Hasen in eurem Geschäft! Wie geht ihr mit den aktuellen Gegebenheiten um, die eure Branche betreffen und belasten?

Getreu dem Motto: „Nach der Krise ist vor der Herausforderung“ gehen wir die Sachen auch weiter positiv an. Den Kopf in den Sand stecken wäre wenig hilfreich. Wir erarbeiten uns Lösungen und versuchen das Beste aus den gegenwärtigen Herausforderungen der aktuellen Zeit zu machen. Stillstand heißt Rückschritt, deshalb entwickeln wir uns stets weiter.

Frage 4: Ihr habt euch vor ca. einem Jahr externe Unterstützung geholt! Was hat euch zu dem Schritt bewegt und wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Das Unternehmen läuft und die Zahlen sind gut, aber auf Dauer setzt eine gewisse Betriebsblindheit ein. Damit das Unternehmen weiter auf Kurs bleibt und sich vielleicht nochmal verbessern kann, obwohl es gut dasteht, schadet ein Blick von außen nicht. Wir haben den Schritt riskiert

und haben es bis heute nicht bereut. Die Zusammenarbeit ist auf Augenhöhe, macht Spaß und wir konnten in relativ kurzer Zeit nochmal ein gutes Stück vorankommen. Wir sprechen viele Themen mit Herrn Ruck durch und arbeiten gemeinsam an der Umsetzung von Maßnahmen. Wir können ihn nur empfehlen.

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

Jeder kennt seinen eigenen Betrieb am besten. In der Hektik des Alltags fehlt oft die Ruhe und Zeit, um wirklich mal an seinem Betrieb zu arbeiten, anstatt nur im Geschehen zu sein. Sich Zeit zu nehmen und sich mit einem Partner auf Augenhöhe auszutauschen, bringt hier wirklich schnelle und nachhaltige Fortschritte zum Nutzen des Unternehmens. Für mich bedeutet Beratung nicht, sich beraten zu lassen, sondern gemeinsam zu beratschlagen und Strategien zu entwickeln, um diese gemeinsam umzusetzen.



Frage 6: Die Corona-Krise hat ein Ende gefunden, dafür herrschen Energiekrise und Inflation. Wie sieht euer Blick in die Zukunft aus?

Steigende Preise sind aktuell für alle Menschen ein Problem. Schließlich bleibt am Ende des Tages weniger Geld im Geldbeutel. Um eine gewisse Preisstabilität zu gewährleisten und um nachhaltiger zu wirtschaften, investieren wir in eine neue Solaranlage. Somit entkoppeln wir uns von unserer Abhängigkeit beim Strom und können so Kosten senken.

Frage 7: Auf welche Angebote, Neuerungen und Innovationen dürfen sich eure Gäste in nächster Zeit freuen?

Als Landhotel haben wir zahlreiche Aktivurlauber. Insbesondere für unsere Radler erweitern wir mit der neuen Fahrradgarage die Abstell- und Ladekapazitäten. Die neu errichtete Garage verfügt über noch mehr Kapazitäten und über mehr Ladestationen für die E-Bikes. Somit werden alle Radfahrer voll umsorgt. Auch die Erweiterung der E-Ladesäulen soll gewährleisten, dass alle E-Autos vor Ort entspannt geladen werden können. Ein Großteil des Stroms soll von der vorher genannten PV-Anlage kommen.

Auch für die Hundehalter haben wir nochmals unser Equipment ausgebaut. Napf, Trinkschale, Schlafkissen und sogar eine Hunde-Waschstation haben wir vor Ort als Ausstattung parat, sodass für den Hund keine zusätzlichen Sachen eingepackt werden müssen.





(Sicher) alles IM GRIFF?

An die Fixkostensenkung denken –
Nicht erst in schlechten Zeiten



Mit Kostendruck und Preissteigerungen hatte jeder Mittelständler in den vergangenen Monaten zu kämpfen. Ob inflationsbedingt, durch gestörte Lieferketten oder aufgrund politischer Restriktionen. Problematisch wird es erst dann, wenn die Kosten nicht mehr an den Kunden verrechnet werden können oder komplett ausufern.

Unternehmen, welche ihre Kosten permanent überwachen und im Griff haben, stören unsichere Zeiten weniger, als diejenigen Betriebe ohne klares Kostenmanagement. Ein klares Kostenmanagement, unabhängig von der konjunkturellen Lage, senkt den unternehmerischen Druck und ermöglicht höhere Margen.

Gerade den **Fixkosten** wird häufig zu wenig Beachtung geschenkt. Doch eben jene fallen an, unabhängig ob der Betrieb Umsatz erwirtschaftet oder nicht. Gerade in Wachstumsphasen, bauen die Betriebe häufig überproportional Fixkosten auf und versuchen diese in Krisenzeiten dann panisch zu senken. Meist ohne Erfolg, da Fixkosten meist laufzeitbedingt (Verträge etc.) nicht schnell abbaubar sind. Solche Umstände können schnell zu handfesten Liquiditätsproblemen führen und in einer Unternehmenskrise münden.

Wer stets gewappnet sein möchte, sollte das Kostenmanagement als strategische und permanente Chefaufgabe betrachten. Schließlich bedingt die gewählte Strategie und das Geschäftsmodell die Fixkostenstruktur. Bedeutet: eine Reduktion der Fixkosten geht stets mit einer Anpassung der betrieblichen Umstände einher.

Wer die Kosten im Griff haben möchte, sollte sich vorab veranschaulichen, wo er überall den Hebel ansetzen kann.

Die Fixkosten unterteilen sich dabei in folgende Kategorien:

- Personalaufwendungen (vor allem Gehälter und Sozialkosten)
- Raum- und Energiekosten
- Versicherungen und Beiträge
- Abschreibungen
- Kosten für den Fuhrpark
- IT-Kosten
- Werbe- und Reisekosten
- Wartungs- und Serviceverträge
- Leasing- und Mietverträge für unbewegliche Güter

Kostensenkung – Wie packen wir es an?

Schritt 1: Fixkostenanalyse

Welche Fixkosten in einem Unternehmen gesenkt werden können, kann nicht pauschal beantwortet werden. Eine vorschnelle Entscheidung für eine Fixkostenart, die sich scheinbar schnell und einfach reduzieren lässt, macht wenig Sinn. Bei der Entscheidung sind vor allem die Unternehmensstruktur und die strategische Positionierung des Betriebs zu berücksichtigen. Bei einem Handwerksbetrieb beispielsweise, dessen Stärke der Kundendienst ist, macht es keinen Sinn, den Fuhrpark abzubauen.

Verschaffen Sie sich daher einen Überblick über alle Fixkosten und deren Entwicklung. Verwenden Sie mindestens das laufende Jahr und die vergangenen zwei bis drei Jahre. Aufbauend darauf können Sie analysieren, woher die Kostensteigerungen in den einzelnen Bereichen kommen

und in welchem Zusammenhang sie zum Geschäftsmodell stehen. Verwenden Sie auch Branchenzahlen, um herauszufiltern, wo zu hohe Kosten im Vergleich zur Branche bestehen. So können Sie gezielt Kostentreiber erkennen und Maßnahmen ableiten, um diese zu beseitigen.

Schritt 2: Festlegung der zu senkenden Kosten

Gehen Sie im nächsten Schritt systematisch vor und konzentrieren Sie sich auf die Fixkosten mit dem größten Anteil. Vergessen Sie dabei ihre Tabus. Jede Kostenposition muss kritisch unter die Lupe genommen werden. Auch unproduktive Mitarbeiter dürfen trotz vorherrschender Personalproblematik nicht als Kostenposition mitgeschleppt werden. Gleiches gilt für unausgelastete oder nicht benötigte Maschinen.

Lassen sich die größten Blöcke nicht oder nur wenig senken, konzentrieren Sie sich auf die Fixkosten mit dem kleineren Anteil. „Klein-Vieh“ macht schließlich auch Mist. Packen Sie aber nicht zu viele Kostenbereiche auf einmal an. Versuchen Sie, sich auf 2 – 3 Kostenbereiche zu konzentrieren und diese nachhaltig zu senken, ehe Sie neue Bereiche anpacken. So vermeiden Sie, dass Sie Maßnahmen zur Kostensenkung nicht zu Ende führen.

Schritt 3: Realistische Ziele stecken

Sie haben festgelegt, welche Kosten Sie senken möchten? Prima! Wenn Sie Frust vermeiden möchten, stecken Sie sich realistische Ziele.

Beispielsweise kann ein Ziel lauten, die Energiekosten bis Jahresende um 20% zu senken. Überprüfen Sie jedoch, ob diese Ziele tatsächlich umsetzbar sind, bevor Sie und Ihr Team Zeit, Energie und evtl. Geld in die Umsetzung stecken.

Eine zu straffe Zeitspanne oder zu hohe Vorstellungen von Kostensenkungen führen zu Frust und lassen solche Projekte langfristig meist scheitern.

Schritt 4: Ständige Kostenkontrolle

Sie haben Ihre Prozesse überarbeitet und die Kosten nachhaltig gesenkt? Herzlichen Glückwunsch – Sie haben einen Großteil der Arbeit vollbracht! Um künftig die Kosten im Blick zu behalten, sollten Sie sich nun Kostenziele setzen, diese vorausplanen und über ein **Controlling-System** im Auge behalten. So können Sie erkennen, ob die Kosten im Rahmen verlaufen oder ausufern und schnell und unverzüglich handeln, sollten sich einzelne Kostenpositionen nicht nach Wunsch entwickeln.

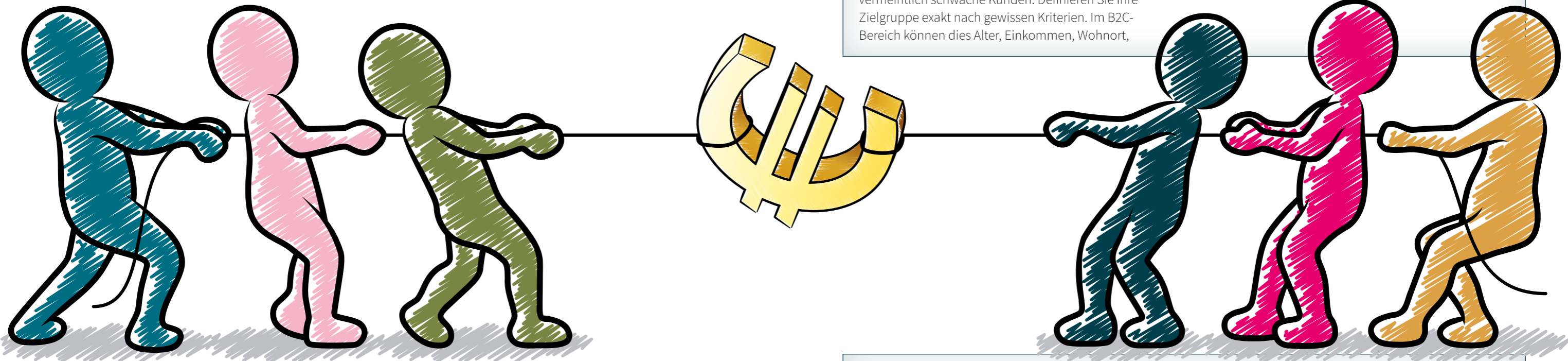
Um generell belastende Fixkostensteigerungen vorzubeugen, sollten Sie künftige Wachstumspläne und Anschaffungen genau überdenken und nachhaltig ausarbeiten. Wachstum sollte Ihnen vorrangig mehr Gewinn bringen und nicht nur mehr Arbeit!

Kosten gemeinsam nachhaltig senken!

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



Zeit ist Geld – Wie Sie dem **PREISKAMPF** entgehen



„Wir hauen uns hier die Preise um die Ohren, wie in keinem anderen Land“ – Diese Aussage soll einst Dirk Rossmann, der gleichnamige Gründer der Drogeriemarktkette Rossmann, getätigt haben.

Wenn man sich im Mittelstand umsieht, könnte er damit Recht haben. 52% der Handwerksbetriebe und 55% der produzierenden Betriebe (Maschinen-, Anlagenbau, Kunststoff etc.) klagen über Preiskämpfe und über maximal durchschnittlich erzielte Marktpreise.

Preiskriege nutzen niemandem, sondern schädigen die gesamte Branche. Durch Preiskämpfe wird lediglich das eigene betriebliche Risiko erhöht, in eine handfeste Krise zu rutschen, aus der es kein schnelles Entkommen gibt.

Wie kommt es zu Preiskämpfen und wie kann man sich davon lösen?

Natürlich spielen externe Faktoren wie Inflation und die Konjunkturentwicklung eine Rolle aber auch interne Faktoren sind verantwortlich für Preiskämpfe.

1. Zielgruppe „Jeder“

Kennen sie noch Läden, in denen man alles bekommen hat? Vom Kaffeefilter über Migränetabletten hin zu Bohrmaschinen? Zugegeben, das mit der Bohrmaschine wirkt etwas übertrieben, aber Hand auf's Herz: „Würden Sie dort guten Gewissens einkaufen?“

Vermutlich nicht. Das liegt daran, dass dieser Einkaufsladen keine definierte Zielgruppe hat und wahllos Waren anbietet. Klingt verrückt, ist aber im Mittelstand häufig ebenso, nur nicht ganz so ersichtlich auf den ersten Blick. Wer „Jedermann“ zu seiner Zielgruppe erklärt, findet sich schnell mit einer Vielzahl an Konkurrenten in einem Boot, welche um die gleichen Aufträge buhlen. Oftmals noch um Kunden, welche gar nicht über die finanziellen Mittel verfügen, um als Unternehmen eine attraktive Marge zu erzielen.

Lösen Sie sich von Preiskämpfen mit der Konkurrenz um vermeintlich schwache Kunden. Definieren Sie Ihre Zielgruppe exakt nach gewissen Kriterien. Im B2C-Bereich können dies Alter, Einkommen, Wohnort,

Produktanforderungen etc, im B2B Bereich die Unternehmensgröße, die Bonität, Regionalität und die Produkthanforderungen sein.

Beispiel:

Ein Schreiner bietet Küchen an und hat keine exakt definierte Zielgruppe. Er bekommt Anfragen von jungen Pärchen (35 Jahre) die gerade ein neues Haus gebaut und ihr Budget fast ausgereizt haben, sowie von gut situierten Kunden mittleren Alters (>50 Jahre). Von wem glauben sie, bekommt er a) eher den Auftrag und b) den lukrativeren? Was sollte der Schreiner ihrer Meinung nach tun?

Um sich abzuheben und Preiskämpfen zu entfliehen, muss eine exakte Zielgruppe definiert werden. Ist die Zielgruppe definiert, muss diese über geeignete Marketingmaßnahmen penetriert werden. Der Vorgang ist zeit- und arbeitsaufwendig, lohnt sich aber.

2. Abhängigkeit von einzelnen Kunden

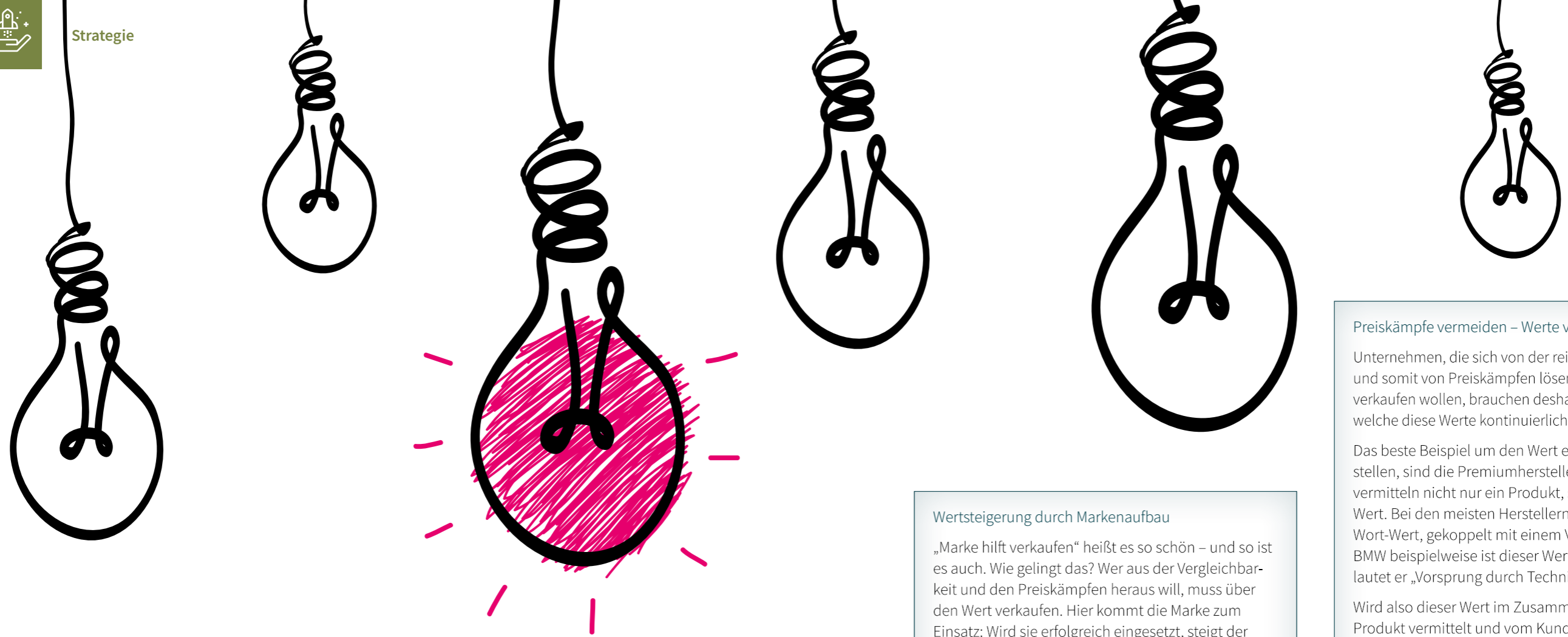
Häufig im produzierenden Gewerbe anzutreffen, ist die Abhängigkeit von einzelnen Kunden. Wenn der regelmäßige Umsatzanteil eines Kunden mehr als 10% beträgt, spricht man von einem Klumpenrisiko. Bricht dieser Kunde weg oder sinken die Preise, weil der Kunde Druck ausübt, stellt das für das eigene Unternehmen ein großes Problem dar.

Ist man nur von einer Hand voll Kunden abhängig, unterwirft man sich in Krisenzeiten automatisch dem Preisdruck, weil die Kunden eigenen wirtschaftlichen

Druck verspüren. Um die Abhängigkeit kurzfristig zu mildern, können vertraglich festgelegte Abnahmekonditionen helfen, stabilere Preise kurzfristig zu erwirken.

Wer die Abhängigkeit reduzieren will und sich aus der Preisspirale befreien will, muss die Zielgruppe schärfen und in Marketing und Vertrieb investieren.

Das Ziel muss es sein, dass mit keinem Kunden einen Umsatzanteil von über 10% erwirtschaftet wird und mit ihnen eine vorkalkulierte Marge erzielt wird.



3. Vergleichbarkeit von Produkten

Was können wir dem Kunden Besonderes bieten im Vergleich zu unserer Konkurrenz?

Das ist die nächste essentielle Frage, die sich jeder Unternehmer stellen sollte. Vergleichbare Produkte führen zu vergleichbaren Preisen und somit zu einem erneuten Preiskampf unter den Unternehmen.

Wird ein vorhandenes Produkt nutzenstiftend abgewandelt, führt dies zu einer gesteigerten und verbesserten Wahrnehmung seitens der Kunden. Das bedeutet zum einen, dass man sich von der Konkurrenz abhebt und zum anderen, dass man höhere Preise erzielen kann.

Die Abwandlung der Produkte kann dabei auf viele verschiedene Wege erwirkt werden:

- Änderung der Konstruktion
- Verbesserung der Warenqualität
- Veränderung der Verpackung
- Erweiterung der Produktpalette
- Erbringung von Service- und Zusatzleistungen
- Psychologische Differenzierungen durch Aufbau einer Marke und durch Steigerung des Images

Preiskämpfen trotzen mit Image – schaffen Sie sich ihre eigene regionale Marke

Wissen Sie, wie hoch der Umsatz und der Gewinn von Coca-Cola und Pepsi sind? Nein? Müssen Sie auch nicht. Wir verraten es Ihnen. Pepsi hat 2022 einen weltweiten Umsatz von 86,4 Mrd. € erwirtschaftet, während Coca-Cola nur 43 Mrd. € erwirtschaftet hat. Ziemlich verblüffend, nicht wahr? Viel erstaunlicher aber ist, dass Pepsi dabei einen Gewinn von 8,9 Mrd. € erwirtschaftet hat, während Cola einen Gewinn von 9,6 Mrd. € eingestrichen hat.

Anhand von Coca-Cola kann die Kraft einer Marke hervorragend dargestellt werden. Coca-Cola schafft es, in einem umkämpften Markt seine Preise durchzusetzen und mehr Gewinn zu erzielen mitunter durch die Umsetzung einer Image- und Markenstrategie.

Keine Panik, Coca-Cola sollte nicht Ihr Maßstab sein (zumindest noch nicht 😊)

Der Aufbau einer kraftvollen und erfolgreichen Marke funktioniert in einem regionalen oder überregionalen Maße auch für kleine und mittelständische Unternehmen, wenn diese ihre Skepsis über Bord werfen.

Wertsteigerung durch Markenaufbau

„Marke hilft verkaufen“ heißt es so schön – und so ist es auch. Wie gelingt das? Wer aus der Vergleichbarkeit und den Preiskämpfen heraus will, muss über den Wert verkaufen. Hier kommt die Marke zum Einsatz: Wird sie erfolgreich eingesetzt, steigt der Wert eines Produkts und das Unternehmen kann einen höheren Preis ansetzen. Somit trägt die Marke zur Rohertragssteigerung bei.

Eine Marke für mehr Rohertrag – das ist zu beachten:

Die meisten Unternehmer definieren sich über den Preis und nehmen diesen als ersten Ankerpunkt im Verkauf. Nur wer ständig über den Preis kommt oder sich über diesen definiert, muss sich im Klaren sein:

Nur ein Einziger kann den Kampf um den niedrigsten Preis gewinnen. Als Unternehmer begibt er sich in ein ständiges Preisspiel, das von den Preisstrategien des Wettbewerbs bestimmt wird. Entscheidet er sich hingegen für das Ziel „Wertvermittlung“ – also für das Verkaufen anhand einer Marke – muss er beachten:

- Die blanke Leistung (der objektive Nutzen) macht ein Produkt leichter mit Konkurrenzprodukten vergleichbar.
- Nur Leistungen, die nicht verglichen werden können, führen zu unvergleichbaren Preisen und zu einem überdurchschnittlichen Preis. Zum einen muss die Vergleichbarkeit minimiert werden, zum anderen die Markenleistung aufgebaut werden. Denn die Marke verkörpert weit mehr als das reine Produkt – sie schafft Orientierung und Vertrauen. Weil sie klare Werte vermittelt.

Preiskämpfe vermeiden – Werte verkaufen

Unternehmen, die sich von der reinen Produktleistung und somit von Preiskämpfen lösen und über den Wert verkaufen wollen, brauchen deshalb eine Marke, welche diese Werte kontinuierlich am Leben hält.

Das beste Beispiel um den Wert einer Marke darzustellen, sind die Premiumhersteller bei Autos. Sie vermitteln nicht nur ein Produkt, sondern auch einen Wert. Bei den meisten Herstellern ist dies ein Wort-Wert, gekoppelt mit einem Versprechen. Bei BMW beispielweise ist dieser Wert „Freude“, bei Audi lautet er „Vorsprung durch Technik“.

Wird also dieser Wert im Zusammenhang mit dem Produkt vermittelt und vom Kunden assoziiert, dann ist das Produkt eine Marke – und der Preis wird abgekoppelt von der reinen Produktleistung. Auf diese Weise entsteht ein Preis für etwas Unvergleichliches, das viel mehr beinhaltet als das reine Produkt.

Diese Werte tagtäglich zu beweisen ist die Herausforderung beim „Verkaufen über den Wert“. Und weil sich Menschen gerne mit Marken identifizieren oder diese zur Imageerhöhung nutzen, sind sie oft bereit, sogar irrationale Preise zu bezahlen.

Mit unseren Leistungen dem Preiskampf entfliehen!

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 9294247



Inflation, Krise oder Rezession?

Ist meinem GESCHÄFTSMODELL doch egal!

Ob Sie es glauben oder nicht, Ihr Unternehmen, egal wie groß oder klein es ist, hat ein Geschäftsmodell. Oder würden Sie behaupten, Sie agieren völlig wild und ohne Plan am Markt? Hoffentlich nicht!

Auch wenn Ihr Betrieb das Geschäftsmodell nicht in Stein gemeißelt oder zumindest auf Papier definiert und niedergeschrieben hat – es existiert.

Ihr Geschäftsmodell definiert dabei in erster Linie folgende Punkte:

1. Welche Werte Ihre Produkte und Leistungen dem Kunden bringen
2. Welche Ressourcen, Partner und Lieferanten dafür eingesetzt werden
3. Welche Kundensegmente sie versorgen und über welche Absatzkanäle sie diese erfolgreich erreichen
4. Wie sich Umsatz, Kosten und Gewinn darstellen und entwickeln sollen

Ihr Geschäftsmodell bildet somit die strukturelle Grundlage eines jeden geschäftlichen Vorhabens ab und schafft Transparenz darüber, wie Sie Ihre Märkte erfolgreich bearbeiten. Im Mittelstand gibt es aber zuweilen noch Anpassungsbedarf beim Geschäftsmodell und der Strategie.

Häufige Themen im Mittelstand, die darauf schließen lassen, dass das Geschäftsmodell Anpassungsbedarf hat, sind folgende Sachverhalte:

- Abhängigkeit von einzelnen Kunden und/oder Lieferanten
- Nicht alle Produkte oder Leistungen sind Werttreiber und werden nachgefragt
- Unausgeschöpfte Vertriebs- und Absatzkanäle
- Preisdruck/Preiskämpfe
- Mangelnde Produktivität
- Schwache Gewinne/Verluste
- Nicht angepasste Kostenstruktur
- Veraltete Produktionsanlagen / fehlende Ersatzinvestitionen

Um ein ertragsreiches und krisensicheres Geschäftsmodell zu erlangen, ist es sinnvoll, regelmäßig an diesem zu arbeiten. Wir verwenden in unseren Strategieberatungen unter anderem das Business Canvas Modell, welches durch gewisse Ergänzungen und Analysen hervorragend für den Mittelstand geeignet ist.

Wie kleine und mittlere Betriebe ihr Geschäftsmodell mit Business Canvas überarbeiten können

Ein Geschäftsmodell lässt sich in verschiedene Komponenten zerlegen. Das Business Canvas Modell bietet dabei eine breite Ebene und zerlegt das bestehende Geschäftsmodell in 9 Bausteine. Der Vorteil an der Canvas ist, dass sie darauf ausgelegt ist, im Großformat ausgedruckt zu werden und an die Wand gepinnt zu werden. So lassen sich die einzelnen Bausteine problemlos betrachten und bearbeiten.



DIE SCHLÜSSELPARTNER

Ihre Partner erbringen wertvolle Leistungen, damit Ihr Unternehmen den Leistungs- und Produktionsprozess aufrechterhalten kann.

Gerade für Zukunftsüberlegungen ist es notwendig zu eruieren, welche Partner wichtig für Ihr Unternehmen sind, welche Abhängigkeiten im Zweifelsfall bestehen und wie diese gemindert werden können!

Gerade im Bereich der Lieferanten oder bei Banken sind oft große Abhängigkeiten vorhanden.

Zu große Abhängigkeiten können auf lange Sicht zum Problem werden. Lieferengpässe oder schlechte Einkaufskonditionen belasten Ihre Marge und Ihre Produktion. Fehlende Kredite hemmen Investitionen oder gefährden die Zahlungsfähigkeit.

Überlegen Sie genau, welche Partner für das Fortbestehen des Betriebes relevant sind und minimieren Sie Abhängigkeiten.



DIE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

... beschreiben die wichtigsten Aktivitäten, die für ein Unternehmen notwendig sind, um ein funktionierendes Geschäftsmodell zu betreiben. Ähnlich wie die Schlüsselressourcen tragen diese Aktivitäten erheblich zur Werterstellung bei.

- Welche Aktionen sind für den Erfolg des Unternehmens wichtig?
- Wie funktionieren Einkauf, Produktion, Distribution und Vertrieb?

Bei den Schlüsselaktivitäten können die Prozesse der einzelnen Bereiche unter die Lupe genommen und verbessert werden.



DIE SCHLÜSSELRESSOURCEN

Ohne den Einsatz von Ressourcen ist es keinem Unternehmen möglich, ein Wertangebot/Produkt zu schaffen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Der Ressourceneinsatz variiert leicht je nach Branche, dreht sich in der Regel aber immer um die Bereiche Personal, Kapital, Betriebsausstattung und Rohstoffe.

Im Bereich Schlüsselressourcen soll geklärt werden, wie hoch der künftige Bedarf an Ressourcen ist und woher die Ressourcen kommen sollen. Gerade dem Bereich Personal obliegt angesichts des Fachkräftemangels vermehrt das Augenmerk. Ebenfalls wird der Zugang zu Fremdkapital in Zukunft durch Basel IV und die aktuelle Wirtschaftslage erschwert. Wer seine Betriebskapazität erweitern möchte, stößt an seinem jetzigen Standort vielleicht auch schnell an Grenzen und kann nicht problemlos erweitern. Wer seine Ressourcen und deren Beschaffung richtig plant, wird es in der Zukunft leichter haben als die Konkurrenz.



PRODUKT / WERTANGEBOT

Ihre Produkte und Wertangebote werden nachgefragt, weil Sie dem Kunden einen Nutzen, eine Problemlösung oder ein Image verleihen. Wie sollen die Produkte und Leistungen in der Zukunft aussehen, dass die Kunden weiterhin bei Ihnen nachfragen und Sie sich dennoch vom Wettbewerb abheben?

Sammeln Sie hierzu Ideen und stellen Sie sich folgende Fragen:

Was genau ist mein Angebot?

Welche Vorteile bietet das Angebot und wo ist es besser als andere?

Wie wird das Produkt/Leistung angeboten?

Welche Alleinstellungsmerkmale hat es?

Wie hebt es sich von den Ideen der Mitbewerber ab?

Wo bestehen kritische Punkte?



DIE KUNDENBEZIEHUNGEN

Einen weiteren Punkt stellen die Kundenbeziehungen dar, welche eine Aussage über die Art der Beziehung mit dem einzelnen Kundensegment geben. Dabei kann die Beziehung von persönlich bis hin zu automatisiert beschrieben werden und verschiedene Motive verfolgen.

Die Kundenakquise, Kundenpflege und Verkaufssteigerungen bilden hierbei die Hauptmotive. Diese verschiedenen Arten der Beziehungen haben großen Einfluss auf die spätere Erfahrung mit dem Produkt oder der Dienstleistung und dem Unternehmen. Grundsätzlich hängt die Art der Kundenbeziehung erheblich von dem zu bearbeitenden Markt ab. Auf einem weitestgehend gesättigten Markt macht es nur wenig Sinn, aggressive Kundenakquise zu betreiben. In diesem Fall sollte der Fokus beispielsweise auf die Pflege des vorhandenen Kundenstamms gelegt werden.



DER VERTRIEB & DAS MARKETING

Das beste Produkt und die beste Leistung bringen nichts, wenn der Kunden nichts oder zu wenig darüber weiß. Wer seinen Unternehmenserfolg nachhaltig untermauern will, kommt um geeignete Marketing- und Vertriebsmaßnahmen nicht herum – zugeschnitten auf die Zielgruppe natürlich.

Wer sich Gedanken um die Verbesserung der Vermarktung seiner Produkte und Leistungen machen will, sollte folgende Themen berücksichtigen.

- Auf welchen Vertriebskanälen ist man bisher erfolgreich?
- Auf welchen Kanälen soll der Vertrieb künftig funktionieren?
- Welche Werbemaßnahmen sind geeignet und geplant?
- Wie erreichen wir die Zielgruppe punktgenau?



DIE ZIELGRUPPEN

Ein absolutes Muss bei der Schärfung des Geschäftsmodells ist die Schärfung der Zielgruppen. Zu häufig werden Kunden in die Zielgruppe eingefasst, die aus betrieblicher Sicht gar nicht dazugehören – meist aus Sorge keine Aufträge zu erhalten. Das einzige Resultat aus einer fehlenden Zielgruppendefinition ist der Verdruss im Vertrieb und der Verlust von Umsatzeffekten. Eine klare Definition der Zielkunden ist daher unerlässlich.

Wichtig dabei ist, dass Sie folgende Aspekte sauber herausarbeiten:

- Wen soll das Produkt oder die Dienstleistung ansprechen?
- In welchem Umkreis möchten wir die Kunden ansprechen?
- Welches Alter soll die Zielgruppe haben und über welches Einkommen soll sie verfügen?
- Wie viel Geld gibt die Zielgruppe für ähnliche Angebote aus?
- Was nützen meine Produkte oder Leistungen anderen Unternehmen?
- Welche Unternehmen können sich unsere Produkte und Leistungen leisten?



DIE KOSTENSTRUKTUR

Je nachdem, wie Sie Ihr Geschäftsmodell betreiben, gibt es zwei Kostenansätze. Jene Unternehmen, welche kostenorientiert handeln, versuchen ihre Kosten so gering wie möglich zu halten. Wertorientierte Geschäftsmodelle preisen höhere Kosten ein, da sie so in der Lage sind, qualitativ hochwertige Angebote zu schaffen.

Die Beziehung der Werte und Schlüsselaktivitäten bedingt mitunter die Kostenstruktur. Dennoch lassen sich in jedem Geschäftsmodell Kosten effizient anpassen. Wichtig ist, dass Sie einen Überblick über die Kosten haben und wissen, wo diese verstärkt anfallen. Über Branchenvergleiche können sie erste Anhaltspunkte generieren, um Kosten zu senken und Prozesse zu verbessern.



DIE EINNAHMEQUELLEN

Für was zahlt Ihr Kunde Geld? Wie zahlt Ihr Kunde Geld? Wie lange dauert es, bis Ihr Kunde zahlt und welche Zahlungsarten bieten Sie an? Welche monatlichen Gesamteinnahmen benötigen Sie mindestens und wie viel generieren Sie derzeit?

Alles Fragen, die sich im Bereich der Einnahmequellen stellen sollten. Sie haben beispielweise ermittelt, dass Ihre Kunden erst nach 40 Tagen zahlen. Prima! Welche Zahlungsarten bieten sie künftig an, um das Problem Zahlungsziel zu lösen und Ihre Vorfinanzierung zu reduzieren? Vielleicht durch Vorkasse, Factoring oder Zahlungspläne?

Gehen Sie kritisch vor und nehmen Sie alles unter die Lupe. Können Sie Ihre Produkt- und Leistungspalette erweitern, um weitere Zahlungsströme zu generieren? Seien Sie kreativ, beziehen Sie Ihr Team mit ein und basteln Sie an Ideen.

Mögliche zusätzliche Zahlungsströme können aus folgenden Bereichen erwirkt werden:

- Serviceleistungen einführen / erweitern
- Abonnements
- Wartungsverträge
- Zusatzgebühren wie Lizenz- oder Nutzungskosten
- Miete statt Kauf

Hier gibt es noch zahlreiche weitere Überlegungen und Bausteine, um Zahlungsströme zu erweitern.



Externe Einflussfaktoren einbeziehen

Neben den genannten internen Bausteinen eines Geschäftsmodells spielen auch die externen Einflüsse eine erhebliche Rolle. Da die wirtschaftlichen Zusammenhänge immer weiterwachsen und die Unternehmensumwelt immer komplexer wird, immer neuere Technologien entwickelt werden und dadurch grundlegend neue Wertangebote geschaffen werden, ist es zwingend notwendig, das direkte Unternehmensumfeld genauer zu betrachten.

Wer sicher gehen will und alle Informationen in Betracht ziehen will, sollte sich seine Branche, seinen Markt und seinen Wettbewerb genaustens ansehen. Erste Anhaltspunkte geben hier Branchenberichte und Trendberichte von Verbänden, Banken oder Forschungsinstituten. Wichtig für Sie als Unternehmer ist es, aus den externen Faktoren zu filtern, wo sich Ihre Branche in den nächsten Jahren hinbewegt und diese Sachverhalte in Ihr Geschäftsmodell einzubauen. Auch das Verhalten Ihrer Wettbewerber spielt eine große Rolle für Ihre Positionierung, Ihr Investitionsvorhaben und Ihre Marktbearbeitung. Achten Sie auf politische Vorgaben und sich ändernde gesellschaftliche Tendenzen, sonst kann es passieren, dass Sie am Kundenwunsch vorbeiproduzieren.

Welche Vorteile hat diese Art der Geschäftsmodellentwicklung?

Das Business Model Canvas zur Geschäftsentwicklung ist ein sehr einfach anwendbares Instrument, welches die betrieblichen Zusammenhänge sehr gut visualisiert und darstellt.

Es kann als große Tapete im Betrieb aufgehängt und genutzt werden und relativ simpel in Teamarbeit ausgearbeitet werden. Es umfasst alle Kernpunkte des Geschäftsmodells und erleichtert so die Geschäftsentwicklung. Ergänzt man die Canvas um Elemente aus dem Businessplan, erhält man ein unschlagbares Strategiewerkzeug für den Mittelstand.

Die Ergänzungen bestehen teilweise aus der beschriebenen Analyse der externen Faktoren und des Wettbewerbs und der Erstellung eines Finanzplans zur Abrundung der ausgearbeiteten Geschäftsentwicklung.

Abgesichert –
egal, was kommt!

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 9294247



Die Zahlen von heute, sind Ihre ENTSCHEIDUNGEN von morgen!

Controlling verbessert Ihre Transparenz, Planungssicherheit
und Ihre Entscheidungen.

Schnell entscheiden, Termin vereinbaren –
BWA-Check inklusive!

Mehr Infos zum Controlling unter: www.ar-con.eu/controlling



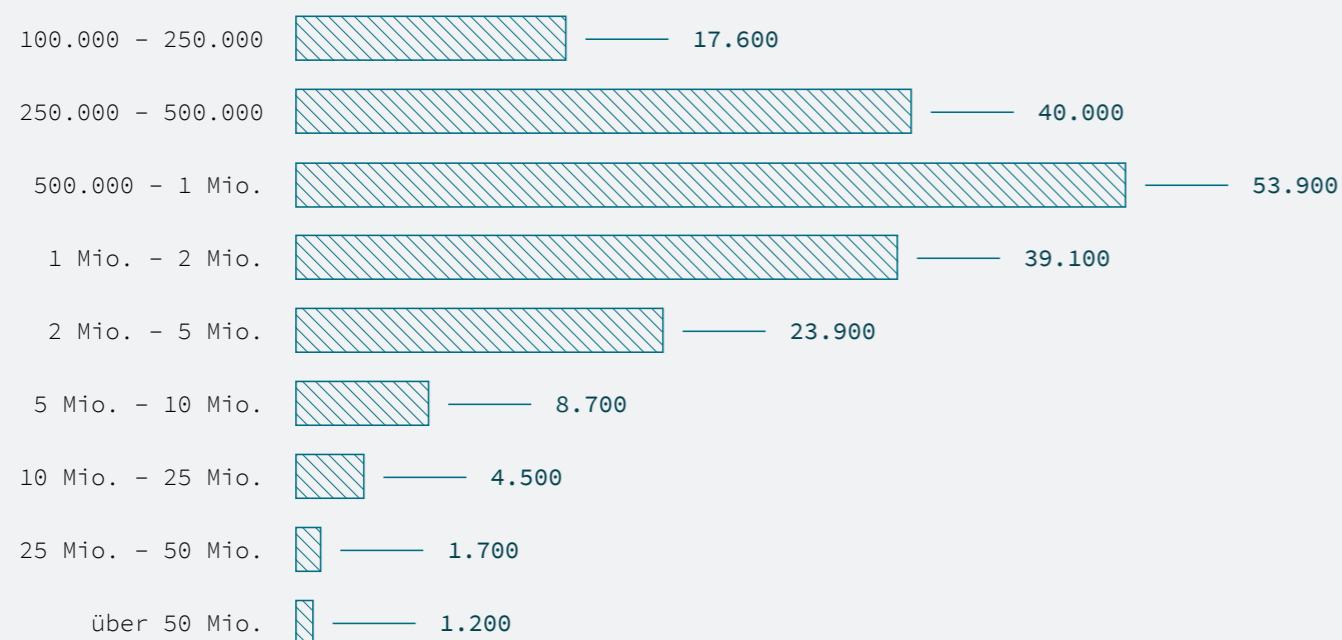
Checkliste „UNTERNEHMENSVERKAUF“

Was Sie als Verkäufer berücksichtigen sollten

In Deutschland werden von 2023 – 2026 etwa 190.000 Unternehmen alters- und krankheitsbedingt übergabereif und davon hat knapp jedes zweite Unternehmen keinen Nachfolger aus den eigenen Reihen. Nicht wenige Unter-

nehmer entschließen sich dazu, ihr Unternehmen zu liquidieren, wenn kein eigener Nachfolger vorhanden ist. Auch wenn die Suche eines externen Nachfolgers nicht leicht ist, ein Verkaufsversuch lohnt sich immer.

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland 2022 bis 2026 nach Umsatzgrößenklassen (in €)



Der Unternehmensverkauf sollte aber keine kurzfristige oder überstürzte Handlung darstellen. Er sollte von langer Hand geplant werden, um den richtigen Nachfolger zu finden und den optimalen Kaufpreis zu erzielen. Das ist ein zeit- und arbeitsintensiver Prozess, welcher neben dem operativen Geschäft zu stemmen ist.

Der Unternehmensverkauf ist für die Mehrheit an Unternehmen ein einmaliges Projekt. Die Suche nach einem

geeigneten Nachfolger unterscheidet sich dabei fundamental von bisher gewohnten Transaktionen. Damit Sie ein Gespür dafür bekommen, wie Sie Ihren Unternehmensverkauf strukturieren sollen und welche Unterlagen relevant sind, haben wir Ihnen eine Checkliste erstellt. Darin finden Sie wertvolle Tipps, wie Sie erfolgreich an einen Nachfolger übergeben. Die Checkliste beinhaltet insgesamt 6 Schritte.

Schritt 1: Vorbereitung der Unterlagen

Auch wenn sie bis in die Haarspitzen sympathisch und vertrauenswürdig sind, ein potentieller Käufer kauft trotzdem ungern die Katze im Sack. Meist bestückt mit einem externen Berater, will der Kaufinteressent betriebliche Unterlagen sehen und analysieren, um sich einen Überblick über das Unternehmen zu verschaffen.

Ihr erster Schritt besteht folglich darin, einen Datenraum mit Unterlagen zu erstellen, welche der Käufer benötigt.

- Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre und laufende BWA und SuSa
- Urkunden, Handelsregistrauszüge, Gesellschafterverträge
- Steuererklärungen und Prüfungsberichte von Betriebs- und Sozialversicherungsprüfungen
- Bankverträge und Unterlagen über die Kapitaldienstverpflichtungen
- Unternehmensplanung (grob für die kommenden drei Jahre)
- Umsatzentwicklung
- Mitarbeiterverträge (alle Mitarbeiterverträge müssen auf den neuen Eigentümer übertragen werden, um rechtliche Komplikationen zu vermeiden)
- Immobilienpachtverträge, sowie weitere Leasing- und Mietverträge
- Patente
- Lieferantenverträge
- Kundenlisten
- OPOS Listen für Debitoren und Kreditoren
- Gerichtsprozesse
- Weitere unternehmensspezifische Unterlagen

Bereiten Sie die Dokumente sorgsam und in Ruhe im Voraus auf, damit Sie für den Ernstfall gewappnet sind. Ein externer Berater hilft Ihnen gerne bei der Aufarbeitung.

Die 6 Schritte beim Unternehmensverkauf

- Schritt 1
Vorbereitung der Unterlagen
- Schritt 2
Käufer finden
- Schritt 3
Unternehmensnachfolger auswählen
- Schritt 4
Prüfung des Unternehmens
- Schritt 5
Verhandlung des Kaufpreises
- Schritt 6
Unternehmenskaufvertrag

Schritt 2: Käufer finden

Wer einen passenden Käufer finden will, muss wissen, wie dieser aussehen soll und welche Anforderungen er erfüllen muss.

1. Definieren Sie Ihren idealen Käufer.

Der erste Schritt bei der Suche nach einem Käufer besteht darin, Ihren idealen Käufer zu definieren. Welche fachlichen und charakterlichen Voraussetzungen bringt der Käufer mit? In welche Branche wollen Sie verkaufen? Die Beantwortung dieser Fragen wird Ihnen helfen, Ihre Suche einzugrenzen. So können Sie Käufer finden, die mit größerer Wahrscheinlichkeit an Ihrem Unternehmen interessiert sein werden.



2. Nutzen Sie Ihre Netzwerke.

Eine der besten Möglichkeiten, einen Käufer zu finden, ist, Ihre Netzwerke zu nutzen. Sprechen Sie mit Ihren Freunden, Ihrer Familie und Ihren Geschäftspartnern. Finden Sie heraus, ob jemand einen Käufer kennt, der am Kauf Ihres Unternehmens interessiert sein könnte.

3. Arbeiten Sie mit einem Profi zusammen.

Wenn Sie nicht sicher sind, wo Sie mit der Suche beginnen sollen, können Sie mit einer Beratungsfirma zusammenarbeiten. Professionelle Berater haben Erfahrung mit der Suche nach Käufern für Unternehmen und können Ihnen helfen, den Prozess zu steuern.

4. Nutzen Sie Online-Ressourcen.

Es gibt eine Reihe von Online-Ressourcen, die Ihnen helfen können, Käufer für Ihr Unternehmen zu finden. Websites wie „DUB“ und „nexit-change“ sind gute Anlaufstellen für Ihre Suche.

5. Ziehen Sie einen strategischen Käufer in Betracht.

Ein strategischer Käufer ist ein Unternehmen, welches ein anderes Unternehmen übernehmen möchte, um sein Geschäft zu erweitern. Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihr Unternehmen gut zu einem strategischen Käufer passen würde, können Sie sich an Unternehmen in Ihrer Branche wenden.

Schritt 3: Unternehmensnachfolger auswählen

Die ersten Schritte sind getan und es haben sich ein, zwei geeignete Kandidaten gefunden? Sehr gut! Dann kommt ein weiterer schwerer Schritt auf sie zu. Die Auswahl des final besten Kandidaten. Um die Entscheidung etwas zu erleichtern, sollen Ihnen folgende Anregungen helfen.

1. Bedenken Sie die Zukunft des Unternehmens.

Wenn Sie einen Nachfolger auswählen, müssen Sie an die Zukunft des Unternehmens denken. Welche Ziele hätten Sie in der Zukunft verfolgt und erreicht? Gibt es Wachstumspotentiale? Der Nachfolger soll nicht nur das aktuelle Niveau verwalten können, es soll es auch auf die nächste Stufe heben können.

2. Suchen Sie nach jemandem mit den richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen.

Natürlich wollen Sie jemanden auswählen, der über die richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt, um das Unternehmen zu übernehmen. Aber Sie müssen auch sicherstellen, dass die Person gut zur Unternehmenskultur und den Mitarbeitern passt und Ihre Vision für die Zukunft teilt.

3. Wählen Sie jemanden, dem Sie vertrauen können.

Dies mag offensichtlich erscheinen, aber es ist wichtig, dass Sie jemanden auswählen, dem Sie vertrauen können, um das Unternehmen zu übernehmen. Es sollte sich um jemanden handeln, dem Sie das Geschäft gerne überlassen.

4. Vergewissern Sie sich, dass die Person der Verantwortung gewachsen ist.

Ein Unternehmen zu übernehmen, ist eine große Verantwortung. Sie müssen sich vergewissern, dass die Person, die Sie auswählen, für dieses Maß an Verantwortung bereit ist. Steht seine Familie hinter ihm? Sind seine privaten Verhältnisse geordnet, um sich ganz der Arbeit zu widmen. Hat er die Erfahrung und das Selbstvertrauen, die Herausforderung anzunehmen?

5. Sorgen Sie für eine Nachfolgeregelung.

Sobald Sie einen Nachfolger ausgewählt haben, müssen Sie einen Plan haben, wie dieser das Unternehmen übernehmen wird. Dieser sollte einen Zeitplan, eine Liste der Verantwortlichkeiten und einen Plan für den Übergang in die Rolle des Nachfolgers enthalten.

Bedenken Sie: Überstürzen Sie Ihre Entscheidung nicht. Lassen Sie sich auch nicht unter Druck setzen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und entscheiden Sie in Ruhe, welche Kandidat der geeignetste für Ihre Nachfolge ist.

Schritt 4: Prüfung des Unternehmens

Wie bereits erwähnt, kauft ein potentieller Interessent nicht gerne die Katze im Sack. Die zusammengetragenen und zur Verfügung gestellten Unterlagen werden vom möglichen Käufer nun sorgsam geprüft, analysiert und ausgewertet. Dies geschieht im Rahmen einer sogenannten „Due-Diligence-Prüfung.“

Die Prüfung des Unternehmens ist ein wichtiger Schritt im Verkaufsprozess. Sie stellt sicher, dass das Unternehmen aus den richtigen Gründen verkauft wird und der Käufer einen fairen Deal erhält.

Bei der Due Diligence wird das komplette Unternehmen auf die künftige Ertragskraft und mögliche Risiken geprüft. Geprüft wird vom Käufer meist sämtliche betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Aspekte sowie externe Faktoren (Markt und Wettbewerb).

Auf Basis der durchgeführten Due Diligence Prüfung kommt der Interessent meist zu folgenden Schlüssen:

- Ist das Unternehmen immer noch interessant und übernahmewürdig?
- Welche Risiken bestehen in der Zukunft?
- Welche Kaufpreisobergrenze ergibt sich aus der Prüfung?

Schritt 5: Verhandlung des Kaufpreises

Bevor Sie einen Kaufpreis verhandeln, sollten Sie sich im Klaren sein, welchen Wert Sie aufrufen möchten. Nicht selten scheitern Verkäufe an den überzogenen Vorstellungen beider Seiten. Um einen konkreten Anhaltspunkt zu bekommen, was Ihr Unternehmen Wert ist, können Sie eine Unternehmensbewertung vornehmen. Unbrauchbar an dieser Stelle sind meist die Bewertung seitens des Steuerberaters, welche sie meist auf die Gewinne der vergangenen Jahre beziehen. Eine Bewertung Ihres Unternehmens bezieht sich immer auf die Geschäftsentwicklung und Ertragskraft der kommenden Jahre.

Sobald Sie den Wert Ihres Unternehmens gut kennen, können Sie damit in Verhandlungen über den Kaufpreis gehen. Bedenken Sie, der Käufer seinerseits hat ebenfalls

einen Wert im Kopf, welcher sich aus seiner Prüfung ergeben hat. Verharren Sie in den Verhandlungen deshalb nicht stur auf Ihren Vorstellungen, sondern seien Sie auch zu Kompromissen bereit. In vielen Fällen wird der Käufer bereit sein über den Kaufpreis zu verhandeln, wenn er das Gefühl hat ein faires Angebot zu erhalten.

Sprechen Sie final in den Verhandlungen aber nicht nur über den Kaufpreis. Weitere Verkaufsbedingungen müssen besprochen werden. Dazu gehören Dinge wie der Zahlungsplan, und die Vertragsdauer. Wenn Sie mit diesen Dingen nicht vertraut sind, sollten Sie einen Experten zur Unterstützung hinzuziehen.

Schritt 6: Unternehmenskaufvertrag

Ein Kaufvertrag ist ein Vertrag zwischen einem Käufer und einem Verkäufer, der die Bedingungen für eine Transaktion festlegt. Dieser Vertrag kann für den Verkauf jeder anderen Art von Unternehmen (vom Einzelunternehmen bis zur GmbH) verwendet werden. Der Kaufvertrag sollte den Kaufpreis und die Verkaufsbedingungen enthalten. Und zusätzlich auch alle Bedingungen, die erfüllt werden müssen, bevor der Verkauf abgeschlossen ist.

Als wichtiges Instrument schützt der Vertrag sowohl den Käufer als auch den Verkäufer und stellt sicher, dass sich beide Parteien über die Bedingungen der Transaktion im Klaren sind. Ein Kaufvertrag sollte bei jedem Verkauf eines Unternehmens verwendet werden. Er stellt sicher, dass die Transaktion reibungslos verläuft und beide Parteien zufrieden sind.

Bedenken Sie aber!

Im Rahmen der Nachfolgeregelung oder des Unternehmensverkaufs gibt es zahlreiche betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Fallstricke. Um haftungsrechtliche, steuerliche oder finanzielle Fehler zu vermeiden, empfiehlt sich immer der Einsatz eines Anwaltes, Steuerberaters und Unternehmensberaters, zur Bearbeitung der einzelnen Teilfelder der Nachfolge. So gewährleisten Sie für sich selber einen reibungsfreien und optimalen Ablauf.

Übergabe gestalten – mit uns!

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

Die BWA – ein riskantes Beruhigungsmittel?

Wenn es um den monatlichen Abschluss geht, ist ein Wort in aller Munde: BWA. Die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) ist des Mittelstands liebstes Kind, wenn es um den monatlichen Buchhaltungsabschluss geht.

Dies rührt zum einen daher, dass die meisten Buchhaltungsprogramme (Datev, Sage, lexware etc.) die BWA inkl. SuSa automatisch liefern und die Banken meist in regelmäßigen Abständen die BWA und SuSa verlangen. Dadurch ist der Eindruck entstanden, sie sei ein essenzieller Bestandteil der Unternehmenssteuerung und sie liefere aussagekräftige Ergebnisse. In den meisten Fällen wird die Betriebswirtschaftliche Auswertung ihrem Namen nicht gerecht. Auch dann nicht, wenn immer ordnungsgemäß gebucht wird!

Die Buchhaltung interessiert sich nicht für Betriebswirtschaft

Um einen konkreten Nutzen und verwertbare Erkenntnisse zu erlangen ist es entscheidend, welche BWA der Unternehmer erhält (die „BWA“ schlechthin gibt es nicht), welche Zusatzbuchungen sie enthält und wie sie gelesen und interpretiert wird.

Der Schwerpunkt der monatlichen Finanzbuchhaltung liegt auf der Erfassung von umsatz- und lohnsteuerpflichti-

gen Vorgänge. Ziel ist es, durch eine ordnungsgemäße Buchführung die sach- und termingerechte Steuerzahlung zu gewährleisten. (Deswegen bucht ja auch der Steuerberater 😊)

Die Buchhaltung folgt deshalb grundsätzlich nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern erfüllt die Aspekte der gesetzlichen Rechnungslegung nach Steuer- und Handelsrecht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die BWA meist unvollständig und mit eingeschränkter Aussagekraft. Das Ableiten von Schlüssen und Entscheidungen kann mitunter existenzbedrohend sein.

Was verschweigt die BWA?

Im schlimmsten Fall? So einiges!

Je nach Betrieb und Branche fehlen oftmals folgende Sachverhalte:

- Bestandsveränderungen
- Abbildung des exakten Wareneinsatzes
- Abschreibungen
- Zinsen
- Abgegrenzte Sonderzahlungen wie Urlaubs- Weihnachtsgeld oder Tantieme

Beispiel: Stand der BWA zum 31.07. des Wirtschaftsjahres

Bezeichnung	Kumulierter Wert 31.07.	Korrekt gebuchte BWA 31.07.
Umsatzerlöse	1.511.000	1.511.000
Bestandsveränderungen	-	- 23.000
Aktiviert Eigenleistungen	-	-
Sonstige betriebliche Erträge	-	-
Gesamtleistung	1.511.000	1.488.000
Materialaufwand	557.559	571.258
Fremdleistungsaufwand	102.748	102.748
Rohertrag	850.693	813.994
Personalkosten	567.729	572.687
Raumkosten	33.665	33.665
Betriebliche Steuern	1.458	1.458
Versicherungen/Beiträge	25.636	25.636
Kfz Kosten	43.125	43.125
Werbe-/Reisekosten	18.143	18.143
Kosten der Warenabgabe	5.289	5.289
Abschreibungen	-	31.635
Reparatur/Instandhaltung	12.699	12.699
Sonstige Kosten	50.321	50.321
Betriebsergebnis	92.628	19.336
Zinsertrag	-	-
Zinsaufwand	8.047	8.047
Zinsergebnis	-8.047	-8.047
Ausserord. Ertrag	-	-
Ausserord. Aufwand	-	-
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	84.581	11.289
Steuern E/E	9.258	9.258
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	75.323	2.031

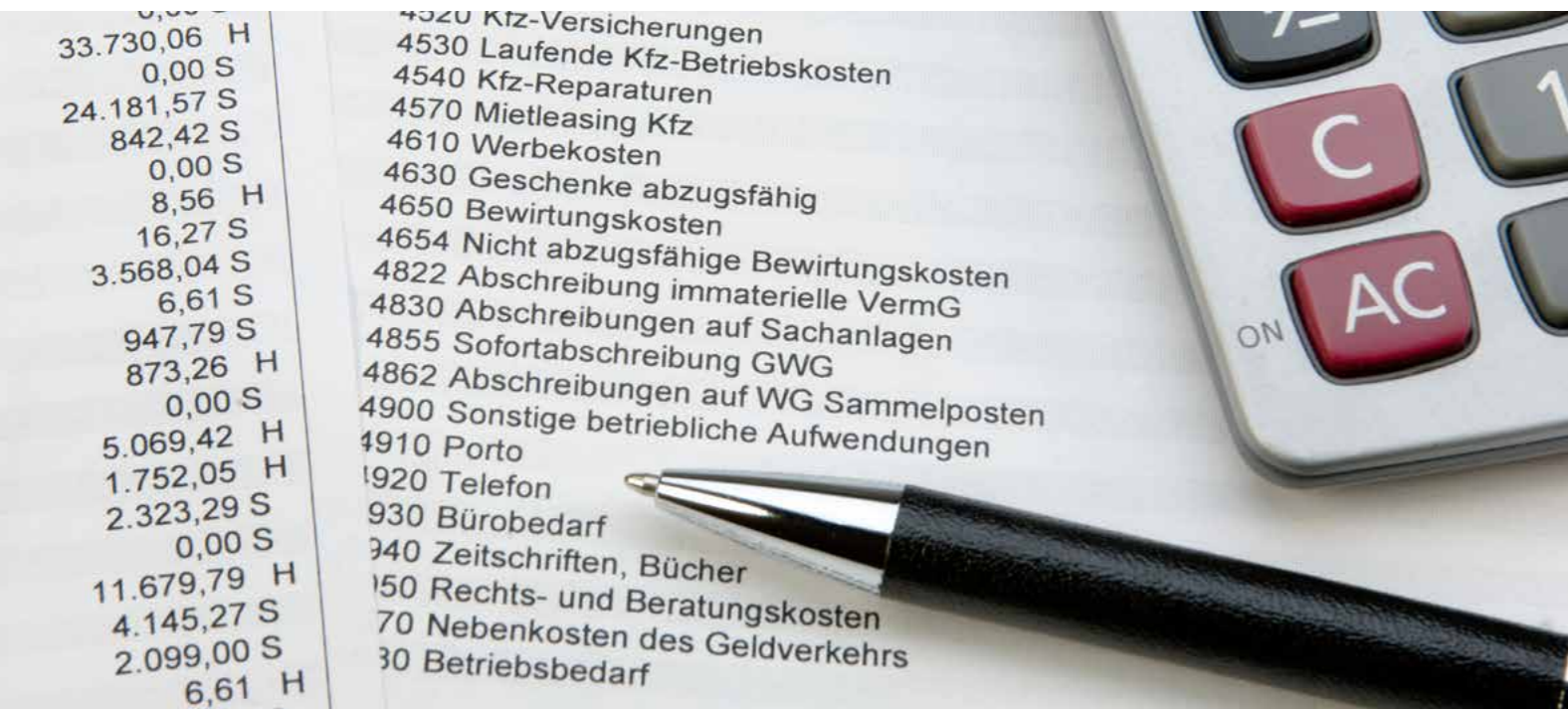
Fehlende Bestandsveränderungen nachgebucht

Tatsächlicher Materialverbrauch inkl. Lagerentnahmen nachgebucht

Urlaubsgeld monatlich abgegrenzt und nachgebucht

Fehlende Abschreibungen nachgebucht

Zinsen bereits gebucht – fehlen häufig in der BWA



Auf den ersten Blick wird ein zufriedenstellendes Ergebnis ausgewiesen. Auf den zweiten Blick fällt auf, dass folgende Sachverhalte nicht gebucht sind.

Durch die Korrekturbuchungen ergibt sich nachfolgend ein verändertes und deutlich verschlechtertes Ergebnis.

Die Auswertung entspricht dem momentanen Stand der Buchführung.

Summen- und Saldenliste in Euro

EB-Wert S/H	Saldovortrag (inkl. EB) S/H	Monatsverkehrszahlen		Soll	Haben	Jahresverkehr
		Soll	Haben			
1.181,67 H	110,93 H		52,28	Übertrag		
137,23 H				1.181,67		
				137,23		

Bestandsveränderungen

Unternehmen buchen ihren Umsatz anhand der geschriebenen Rechnungen. Unfertige Aufträge werden oftmals nicht berücksichtigt. Dabei müssen diese in der Buchhaltung erfasst werden. Die für die unfertigen Aufträge angefallenen Material-, Personal- oder sonstige Kosten werden ebenfalls in der Buchhaltung erfasst. Die Buchung von unfertigen Leistungen kann dazu führen, dass sich das Ergebnis verbessert, aber auch verschlechtert.

Wichtig ist, dass die unfertigen Leistungen zu Herstellkosten (Fertigungslohn + Materialkosten) ohne Gewinnzuschlag erfasst werden.

Viele Unternehmen buchen den Stand der erhaltenen Anzahlungs- und Abschlagsrechnungen als Wert der unfertigen Leistungen ein. Dadurch ergibt sich ein komplett verzerrtes und falsches Bild. Spätestens bei Betriebsprüfungen kann dies zum Problemfall werden.

Material-/Wareneinsatz

In der Buchhaltung wird anhand der Lieferantenrechnung der jeweilige Wareneinkauf verbucht. Bei manchen Unternehmen mag das übereinstimmen mit dem tatsächlichen Warenverbrauch, für die Mehrheit aber nicht. Eine exakte Darstellung des tatsächlichen Wareneinsatzes ist von Bedeutung, für die richtige Ermittlung der Warenkosten. Dies lässt sich meist über das Warenwirtschaftssystem

darstellen. Sollte kein Warenwirtschaftssystem vorhanden sein, sollte zumindest anhand der Vorkalkulationen ein Schätzwert als Wareneinsatz gebucht werden. Im aufgezeigten Beispiel erhöht sich der Wareneinsatz um knapp 14.000 €, da Materialien aus dem Lager genommen und verbaut wurden.

Abschreibungen

Nicht selten werden Abschreibungen erst mit dem Jahresabschluss gebucht. Aber auch Abschreibungen müssen verdient werden. Gerade in anlageintensiven Branchen wie z.B. dem Maschinenbau dürfen diese in der Betrachtung nicht unter den Tisch fallen. Sonst kann es passieren, dass aus einem unterjährigem Gewinn sehr schnell ein herber Verlust wird. Berechnen Sie deshalb zur Absicherung zumindest die kalkulatorische Abschreibung und lassen diese monatlich einbuchen. Dazu nehmen sie die Abschreibungen aus dem Vorjahr und addieren die Abschreibungen des geplanten Wirtschaftsjahres dazu und teilen den Wert durch 12.

Aperiodische Zahlungen

Bei den Personalkosten Zeile 15) verzerren Tantieme sowie Weihnachts- und Urlaubsgelder die Personalkosten, wenn sie voll in dem Monat gebucht werden, in dem sie bezahlt werden. Gleiches gilt für Versicherungen und Beiträge (Zeile 18).

Verteilen Sie all diese Belastungen gleichmäßig übers Jahr.

Ertragssteuern

Die Buchungen der betrieblichen Ertragssteuern beziehen sich auf die Vorauszahlungen von Körperschaft- und Gewerbesteuer. Die können von der tatsächlich fälligen Steuerlast erheblich abweichen. Machen Sie es wie die Kreditanalysten: Lassen Sie die Steuer bei Ihren Rentabilitätsbetrachtungen außen vor.

So vervollständigen Sie Ihre BWA:

Wichtig ist, dass Aufwendungen und Erlöse mit maßgeblicher Ergebnisauswirkung in der Finanzbuchhaltung zeitnah und unterjährig berücksichtigt werden. Je nach Branche und Geschäftsmodell können das ganz unterschiedliche Positionen sein: In Handwerksbetrieben und im produzierenden Gewerbe kommt den Beständen an unfertigen und fertigen Arbeiten große Bedeutung zu. Auch die Bestandsveränderungen im Lager gehören zwingend in die monatliche Buchhaltung.

Die Abschreibungen sind zu erfassen und monatlich abzugrenzen genauso wie die Ertragssteuern oder gesonderte Personalzahlungen (bspw. Urlaubsgeld)

Darlehen sind unterjährig und nicht erst im viel zu späten Jahresabschluss richtig zu buchen (z.B. Annuitäten aufzuteilen in einen Zins- und Tilgungsteil). Auch erhaltene Anzahlungen und Einbehalte (Gewährleistung etc.) sowie Rechnungsabgrenzungsposten sind monatlich und nicht erst zum Geschäftsjahresende richtig zu berücksichtigen.

Was die „Standard-BWA“ nicht liefert, sind komprimierte Informationen zur Unternehmenssteuerung.

- Liquiditätsstand und -entwicklung (Entwicklung Konto, Darlehen, Kontokorrente)
- Prognosedaten (Umsatz, Kosten, Gewinn, Liquidität, Zahlungsfähigkeit)
- Bereichsergebnisse (rentable/unrentable Geschäftsfelder)

Wer diese Informationen erhalten möchte, wird mehr als nur die Zahlen der klassischen Finanzbuchhaltung ins Visier nehmen. Im Rahmen von Controlling ermittelte Kennzahlen, Prognosedaten und Bereichsergebnisse können dauerhaften Aufschluss über die tatsächliche Unternehmensentwicklung geben und Maßnahmen gezielt dort ansetzen, wo es nötig ist. So können Chancen früher ergriffen und ausgebaut werden und Risiken vermieden oder minimiert werden.

BWA-Check gefällt?
Rufen Sie an!

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 9294247

Der WERKZEUGKASTEN für ein sicheres Bauchgefühl

Viele Unternehmer nutzen die BWA inkl. SuSa um sich einen Überblick über ihr Unternehmen zu verschaffen. Meist wird nur auf die relevanten Größen wie Umsatz, Material- und Personalaufwand und das Ergebnis geachtet sowie auf den Kontostand. Dabei kann die BWA (inkl. Summen- und Saldenliste) so viele Antworten geben.

Zum Beispiel auf folgende Fragen:

- Wo bleibt eigentlich das ganze Geld?
- Welche Kosten entwickeln sich positiv, welche negativ?
- Sind wir produktiv genug?
- Welches Geschäftsfeld entwickelt sich wie gewünscht, welches hat Verbesserungspotential

Und noch eine Vielzahl an Fragen kann geklärt werden. Vorausgesetzt, sie ist wie im vorigen Artikel beschrieben, korrekt und vollständig gebucht.

Ein aus der BWA abgeleitetes Controlling regt (zwingt) zum Nachdenken an: Woher kommen die vielen Ausgaben? Wenn meine Personalaufwandsquote so hoch ist, sind meine Mitarbeiter nicht ausreichend ausgelastet oder sind meine Preise zu niedrig?

Wer den Überblick in seinem Betrieb schätzt, kommt um eine Überleitung der BWA und SuSa in ein geeignetes Controlling nicht herum. Wer abgesichert sein möchte und das Ruder aktiv in der Hand halten will, baut ein auf den Betrieb zugeschnittenes Controlling auf.

Warum lohnt sich das?

Egal ob Wachstumsphase, anbahnende Krisensituation oder bevorstehende und geplante Betriebsübergabe – ein Blick auf die Zahlen lohnt sich immer. Wer seine Zahlen im Griff hat und aktiv steuert,

- kann Wachstumsphasen schneller und besser ausnutzen als die Konkurrenz.
- erzielt tendenziell höhere Renditen.
- verfällt in unruhigen Zeiten nicht in Panik, da jederzeit bewusst, wo der Hebel angesetzt werden muss.
- erzielt bei der Betriebsübergabe einen höheren Verkaufserlös und/oder übergibt einen optimalen Betrieb.

Wie komme ich nun von der BWA zum passenden Controlling und was ist tatsächlich wichtig?

Wir unterstellen für den weiteren Artikel, dass bereits eine Qualitäts-BWA mit allen korrekten und vollständigen Buchungen vorliegt. Dann kann die BWA so umgebaut und ausgewertet werden, dass sie verlässliche Informationen zur Geschäftsentwicklung wiedergibt. So können relevante Kennzahlen und Informationen aus der BWA abgeleitet werden. Optimalerweise auf Geschäftsfeldebene. Ergänzt wird die BWA durch eine Finanzplanung, mit welcher das Wirtschaftsjahr hinsichtlich Zielsetzung beim Umsatz, den Kosten, dem Gewinn und der Liquidität ergänzt wird. Diese Planung kann monatlich über einen Soll-Ist Vergleich mit der BWA abgeglichen werden. Somit wird die geplante Geschäftsentwicklung der tatsächlichen gegenübergestellt und es lässt sich erkennen, wo Verbesserungspotential gehoben werden kann.



Was beinhaltet der optimale Werkzeugkasten, um ruhig zu schlafen?

Der optimale Werkzeugkasten setzt sich aus einer relevanten Zahl an Kennzahlen und Informationen zusammen, welche es ermöglichen, den Betrieb transparent und einfach zu steuern. Der Werkzeugkasten beinhaltet Informationen zur Umsatz-, Kosten-, Gewinn- und Liquiditätsentwicklung, sowie eine Vorausschau, wie sich das Unternehmen entwickelt. Im Optimalfall wird das Ganze auf einer Geschäftsbereichs-/ oder Filialebene dargestellt, um exakt steuern zu können.

1. Geschäftsbereiche / Filialen abbilden

Viele Unternehmen haben mehr als ein Geschäftsfeld. In der Industrie können das in einem Betrieb zum Beispiel die Bereiche „Zerspanung – Oberflächenbeschichtung – Montage“ sein, bei Bäckereien und Metzgereien können die einzelnen Filialen abgebildet sein und im Handwerk gibt es weitere zahlreiche Möglichkeiten bspw. „Dachdeckerei – Zimmererei“, „Bad-Sanitär-Heizung.“

Die einzelnen Geschäftsbereiche können in der monatlichen BWA dargestellt werden. Die Umsätze und Kosten werden dabei direkt oder über einen Umlageschlüssel auf die Geschäftsbereiche aufgeteilt. Der Aufwand für den Buchhalter ist gering, der Nutzen für das Unternehmen umso größer. So können nicht nur die Stundensätze für die

einzelnen Geschäftsbereiche ermittelt, es kann auf einen Blick erkannt werden, welcher Bereich gut und welcher Bereich weniger gut läuft. Somit können gezielt Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden, welche dem Ausbau oder der Verbesserung des einzelnen Geschäftsfeldes dienen.

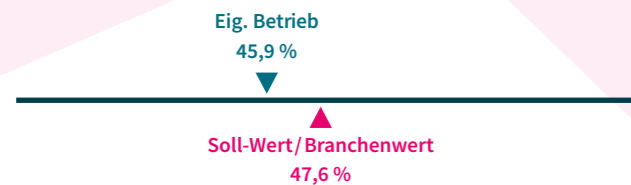
2. Wie viel Geld bleibt zur Deckung der Kosten und für den Gewinn? – Rothertragsquote

Wenn man wissen will, ob man genug erwirtschaftet hat, um die betrieblichen Kosten zu decken und einen Gewinn zu erwirtschaften, sollte man auf den Rothertrag achten und nicht auf den Umsatz. Der Rothertrag ergibt sich aus dem Abzug der Material- und Fremdleistungen vom Umsatz. Setzt man den Rothertrag ins Verhältnis zum Umsatz, erhält man die Rothertragsquote. Die Rothertragsquote ist eine wichtige Kennzahl, denn über sie können folgende Sachverhalte abgeleitet werden

- Stimmt die Produktivität des Betriebes und der Mitarbeiter
- Stimmen die Kalkulation und der erzielte Stundensatz
- Wird ausreichend Marge erzielt über Materialzuschlagssätze
- Passen Wareneinsatz und der Einsatz von Fremdleistungen oder sind diese zu hoch

3. Im Einkauf liegt der halbe Gewinn Materialaufwandsquote

Der Materialaufwand gehört neben den Personalkosten meist zu den größten Kostenblöcken im Betrieb. Hohe Einkaufskosten oder zu viel Materialverbrauch durch Ausschuss, Verschnitt oder Schwund können schnell den unternehmerischen Geldbeutel stark belasten. Über die Materialaufwandsquote kann ermittelt werden, wie hoch der Materialeinsatz pro erwirtschaftetem Euro Umsatz ist. Abgeglichen mit dem passenden Branchenwert, können hier wichtige Schlüsse gezogen und Handlungsmaßnahmen ergriffen werden. Somit können gezielt Kostensenkungen durch verbesserte Einkaufskonditionen oder Prozesse erwirkt werden.

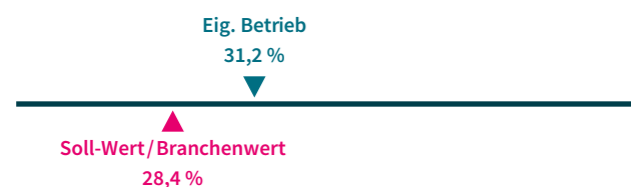


4. Stimmt das Verhältnis in der Mitarbeiterstruktur Personalaufwandsquote

Neben dem Material sind die Personalkosten meist der zweite große Einzelkostenblock. Wer produktiv und rentabel arbeiten will, darf gerne genauer hinschauen, wie viel Prozent je erwirtschaftetem Euro für Personal ausgegeben wird. Um ein Gespür dafür zu bekommen, ob die Kosten im Rahmen sind oder ob es Verbesserungsmöglichkeiten gibt, gleicht den eigenen Wert regelmäßig mit dem Branchenwert ab.

Eine zu hohe Quote muss analysiert und verbessert werden und ist im Folgeschluss meist auf folgende Sachverhalte zurückzuführen:

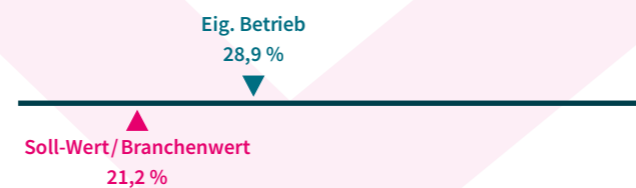
- Schwächen in der Kalkulation
- Zu geringe Produktivität und Auslastung
- Personelle Überkapazitäten in der Verwaltung



5. Sind meine Fixkosten angemessen oder zu hoch sbA-Aufwandsquote

Was haben bspw. Raumkosten, Kfz-Kosten und regelmäßige Wartungskosten gemeinsam? Sie gehören zu den betrieblichen Fixkosten, welche nötig sind, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Sie fallen aber auch an, wenn kein Umsatz erwirtschaftet wird. Wer rentabel wirtschaften will, muss die Fixkosten im Rahmen halten. Gerade in der aktuellen Zeit, wo die Auftragslage teilweise ungewiss erscheint, obliegt ein verstärkter Fokus auf den Fixkosten.

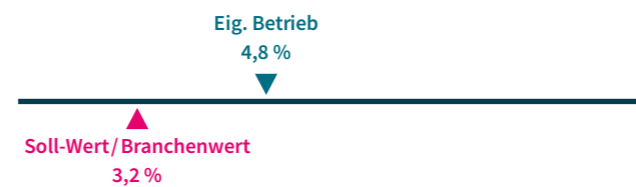
Die Aufwandsquote gibt eine erste allgemeine Tendenz, ob die Fixkosten gemessen am Umsatz zu hoch sind. Detailliert kann der Vergleich für jede einzelne Kostenart (Raumkosten, Kfz, Versicherungen etc.) heruntergebrochen werden und mit den Branchenzahlen verglichen werden. So lässt sich schnell und einfach erkennen, wo Kostensenkungspotential besteht.



6. Was bleibt vom Umsatz an Gewinn? Die Umsatzrentabilität

Was bleibt unter'm Strich an Gewinn von einem erzielten Euro Umsatz. Darüber gibt die Umsatzrendite Auskunft. Dazu wird der betriebliche Gewinn nach Steuern ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt.

Optimalerweise werden sonstige Erträge und Aufwendungen herausgerechnet, da diese das Ergebnis verzerren. Die Rentabilität schwankt nach Branche und Rechtsform. Eine GmbH sollte zwischen 3 – 10% Umsatzrendite erwirtschaften. Ein Einzelunternehmen sollte vor Entnahmen und Einkommenssteuern bei mindestens 15 – 20% Umsatzrendite liegen.



7. Ohne Moos nix los Wo bleibt eigentlich das ganze Geld?

Wer wissen will, wo sein Geld im Betrieb gebunden ist, wie er es schneller freisetzen und sich unabhängiger von Banken machen will, benötigt 3-4 Kennzahlen dazu.

a) Die Debitorenlaufzeit

Wer arbeitet soll auch bezahlt werden. Leider warten die Unternehmen im Schnitt 43 Tage auf die Bezahlung ihrer Rechnung. Ein langer Zeitraum, den die Unternehmen vorfinanzieren müssen. Wer auf seine Debitorenlaufzeit achtet und strikte Rechnungs- und Forderungsprozesse hat ist primär nicht schlecht aufgestellt.

Durch den regelmäßigen Abgleich der Debitorenlaufzeit lässt sich die Entwicklung des Zahlungsverhalten der Kunden messen und steuern. Durch die Senkung der Debitorenlaufzeit kann oftmals erheblich Liquidität freigesetzt werden. Ein Betrieb mit 3 Mio. € Umsatz kann beispielsweise durch die Senkung der Debitorenlaufzeit von 43 auf 30 Tage Liquidität in Höhe von 108.333 € freisetzen.



b) Die Kreditorenlaufzeit

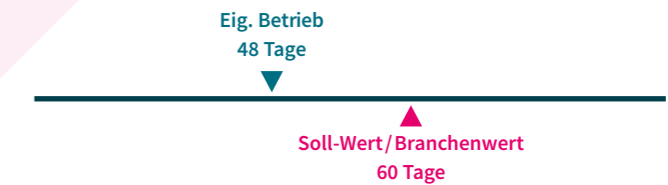
Lieferanten und Fremdleister liefern wertvolle Materialien und Vorleistungen und wollen natürlich auch bezahlt werden. Der Trend bei Lieferanten geht zu immer kürzeren Zahlungszielen. Diese belasten die Liquidität des Unternehmens, insbesondere wenn die Debitorenlaufzeit deutlich höher ist. Das Ziel bei den Kreditoren muss sein, die Zahlungskonditionen und die Zahlungsziele zu verbessern. Durch die Ermittlung der Kreditorenlaufzeit lässt sich eruieren, wie schnell die Lieferanten beglichen werden und wo man ansetzen kann, um die Liquiditätsabflüsse aus dem Unternehmen besser zu steuern und zu verlängern.



c) Die Lagerdauer

Die Lagerhaltung erfährt seit letztem Jahr den Umständen bedingt wieder eine Renaissance. Lagerhaltung an sich ist etwas Gutes, da es die Flexibilität des Unternehmens verbessert und die Fertigungsfähigkeit sichert. Ein Lager kann sich aber auch als Liquiditätsfalle entpuppen, wenn zu viel Lagerbestand oder Lagerhüter vorhanden sind. Die optimalen Lagerwerte schwanken je nach Branche und Geschäftsmodell ein wenig, aber ein gutes Lager schlägt sich ca. 6x im Jahr um. Bedeutet konkret, die Lagerdauer sollte bei ca. 60 Tagen liegen. Angenommen, ein Betrieb schlägt sein Lager nur 4x im Jahr (alle 90 Tage) um und hat einen Warenwert von 300.000 € auf Lager liegen, kann durch die Absenkung der Lagerdauer auf bspw. 70 Tage die Liquiditätsbelastung um 66.500 € senken.

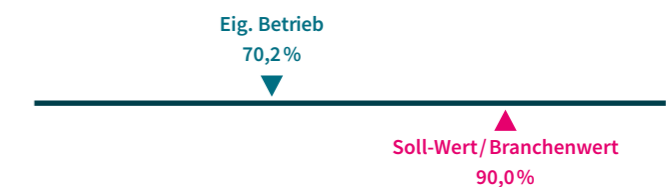
Über die regelmäßige Ermittlung der Lagerdauer, kann der Unternehmer den Einkauf, die Lagerhaltung und die Liquidität steuern und verbessern.



d) Die Deckung der unfertigen Arbeiten

Ein wesentlicher Bestandteil im Maschinen- und Anlagenbau sowie im Handwerk sind die unfertigen Leistungen. Die unfertigen Leistungen stellen jene Arbeiten dar, für welche aufgrund des fehlenden Fertigstellungsgrades noch keine Abschlussrechnungen gestellt werden konnten. Kosten für Material, Personal usw. sind aber bereits angefallen und vom Betrieb bezahlt worden.

Die unfertigen Leistungen werden in der Regel über das Stellen von Abschlagszahlungen gedeckt. Nicht selten kommt es in der Praxis vor, dass es eine deutliche Abweichung zwischen den erhaltenen Anzahlungen und den unfertigen Leistungen gibt. Durch die Ermittlung des Deckungsgrades, kann monatlich aus der Buchhaltung ermittelt werden, wie gut die unfertigen Leistungen durch Anzahlungen gedeckt sind. So lassen sich Liquiditätsfallen in Projekten vermeiden, welche schnell einen fünf- bis sechststelligen Betrag annehmen können. Der Deckungsgrad liegt optimalerweise bei 85 – 100%.





8. Wohin geht die Reise – Planung und Vorschau?

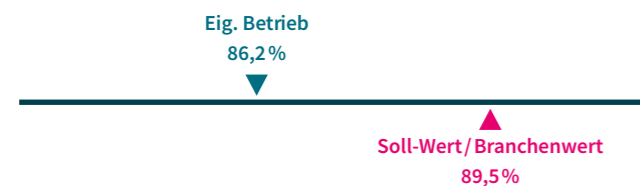
Wer sein Geschäftsjahr solide plant, kann steuern, wo die betriebswirtschaftliche Reise hingehet? Klingt für die meisten mittelständischen Unternehmen unglaublich, ist aber Tatsache. Eine Finanzplanung ermöglicht es ihnen, die geplanten unternehmerischen Ziele in eine BWA- und Liquiditätsplanung herunterzubrechen und die Planung monatlich mit der monatlichen BWA abzugleichen. So erkennen sie, ob sie noch auf Kurs sind und Umsätze, Kosten und Liquidität in die richtige Richtung entwickeln.

Eine angepasste Planung im Rahmen einer Vorschau ermöglicht es, die Zukunft besser zu prognostizieren, um die Geschäftsentwicklung besser einschätzen zu können. So lassen sich durch unterjährige Umsatz- und Kostenanpassungen sämtliche Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung darstellen. Handlungsmaßnahmen können so frühzeitig ergriffen werden, bevor es Probleme gibt.

Wichtige Ergänzungen/Erweiterungen der BWA

1. Wie produktiv sind meine Mitarbeiter oder Maschinen?

Ein erster wichtiger Baustein für die Erzielung einer angemessenen Rentabilität ist die Produktivität. In der Vergangenheit war das für mittelständische Betriebe eher selten ein Problem, ausreichend Auslastung zu generieren. Wichtig ist dennoch der Blick in die Zukunft und hier die Betrachtung der Produktivität. Eine gute Produktivität wird erzielt, wenn die Auslastung im Schnitt über 86% liegt.



2. Verlange ich noch genügend für meine Arbeits- oder Maschinenstunde?

Der zweite wichtige Baustein für die Erwirtschaftung einer guten Rentabilitätssituation obliegt dem Stunden- und Maschinenstundensatz. Über die verkauften Stunden und die korrekt gebuchte BWA & SuSa kann monatlich schnell und einfach ermittelt werden, welcher Stundensatz im Jahresverlauf erzielt wurde und kann so mit dem kalkulierten Stundensatz abgeglichen werden. Ist der erzielte Stundensatz niedriger als der ursprünglich kalkulierte, kann das mehrere Ursachen haben.

- Einzelne /viele Projekte dauern länger als geplant und die Mehrarbeit wird nicht verrechnet
- Der kalkulierte Stundensatz wird nicht immer angeboten oder durchgesetzt

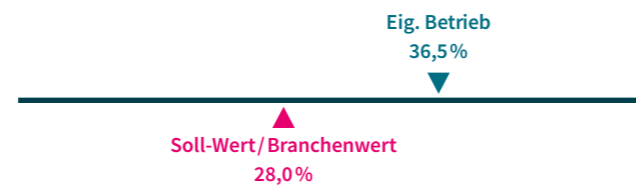


11. Wie viel Arbeit habe ich in der Zukunft? Auftragsreichweite & Angebotserfolgsquote

Wer wissen will, wie viel Arbeit er in der Zukunft hat oder ob vertriebllich noch etwas getan werden muss, der achtet auf die Auftragsreichweite und die Angebotserfolgsquote. Die Auftragsreichweite gibt dabei an, wie lange der bestehende Auftragsbestand noch reicht in Wochen oder Monaten und ob der Wert gut ist im Vergleich zur Branche.



Die Angebotserfolgsquote spiegelt dabei maßgeblich den Erfolg der geschriebenen Angebote wider. Jedes Angebot ist zeit- und arbeitsintensiv und daher ist eine hohe Erfolgsquote wichtig, um die Unternehmenssubstanz zu erhalten. In der Praxis häufig beobachtbar, dass die Erfolgsquoten bei den geschriebenen Angeboten gering sind. Nicht selten unter 20%. Durch Ermittlung der Kennzahl kann man Maßnahmen ableiten, dass aus arbeitsintensiven Angeboten vermehrt lukrative Aufträge werden.



**Runden Sie Ihr
Bauchgefühl ab!**

Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 9294247

“
Das Wort Krise setzt sich im
Chinesischen aus 2 Schriftzeichen
zusammen – das eine bedeutet Gefahr
und das andere Gelegenheit.

John F. Kennedy (1917 – 1963)

