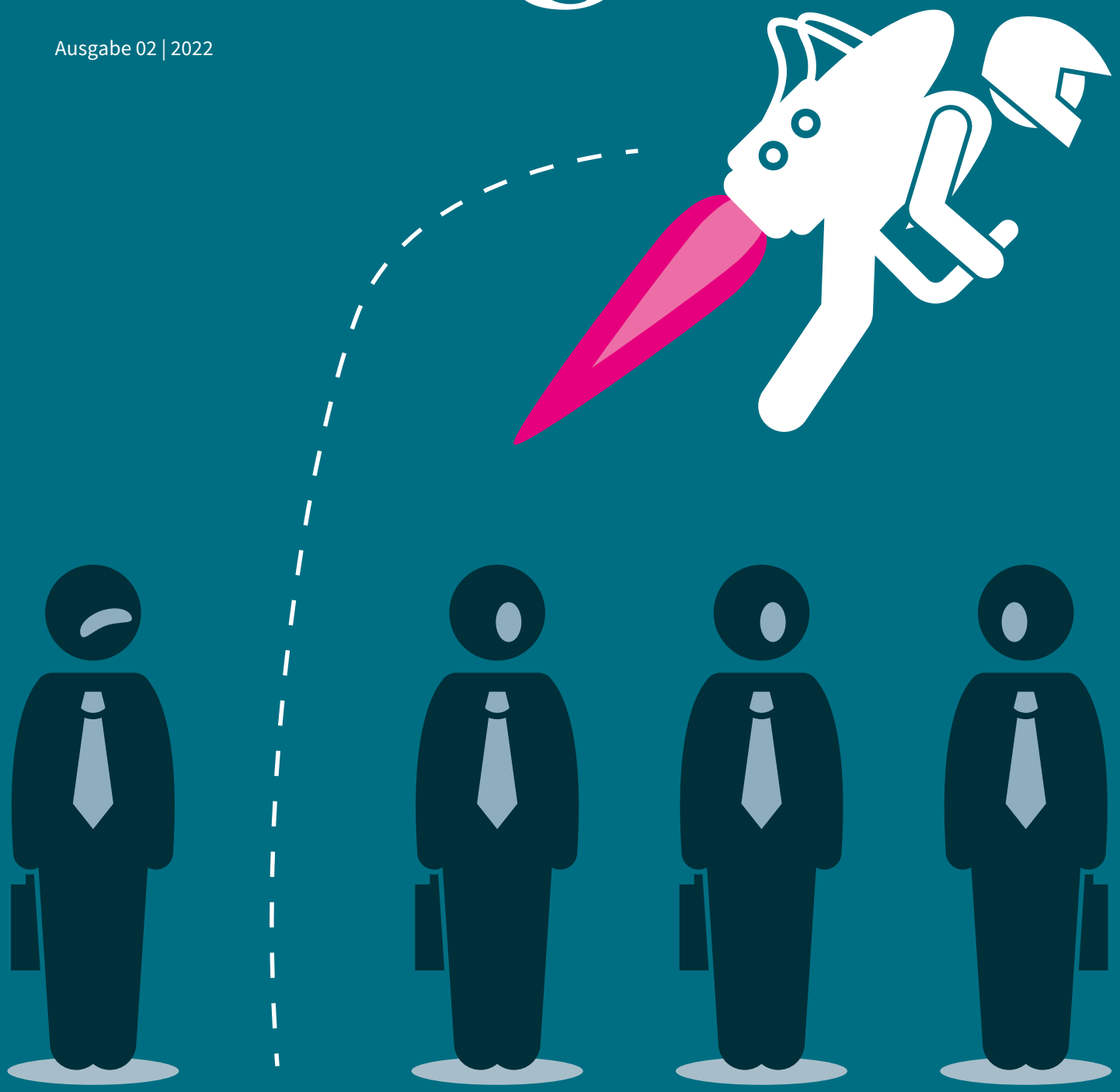
Der Erfolg

Ausgabe 02 | 2022



DEM WETTBEWERB IN ALLEN BELANGEN VORAUS!

„

Eine Idee kann zu Staub oder Magie werden. Es hängt davon ab, welches Talent sich um sie kümmert.

Robert H. Waterman

“

Liebe Leserinnen und Leser,

das letzte Jahr ist für den einen mit guten, für den anderen mit gemischten Gefühlen zu Ende gegangen. Widerspiegeln wird sich der geschäftliche Erfolg im Jahresabschluss, welcher in vielen Betrieben im zweiten Quartal erstellt wird.

Um den wirtschaftlichen Erfolg eigens besser beurteilen zu können, sind einige wesentliche Kennzahlen nötig, welche Sie dieses Mal lernen, selbst zu analysieren und zu interpretieren.

Auch das neue Jahr lässt nur wenig an Schwierigkeiten aus und trübt bei so manchem Unternehmer den Blick in die Zukunft. Wie viel Krise ein Unternehmen verkraften kann, wie Sie Angebote rentabler gestalten und wie Sie schnell Ihren Unternehmenswert überschlagen können, das erfahren Sie ebenfalls in dieser Ausgabe.

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

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und eine gewinnbringende Lektüre.

Ihr

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

Themen

6 Nachgefragt bei: Nicolas Thrun – Thrun Maschinen- und Behälterbau GmbH

10 Wie rentabel ist mein Auftrag?

14 5 Fragen an Alexander Ruck rund um das Thema Unternehmensnachfolge

16 Was ist meine Firma wert?

20 Die 8 größten Fehler im Bankgespräch

24 In wenigen Schritten den eigenen Jahresabschluss analysieren

30 Wie viel Krise verkraftet mein Unternehmen?

Themenschwerpunkte:

Controlling | Finanzierung | Interview | Kalkulation | Nachfolge | Sanierung

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 30.05.2022 | Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernehmen wir keine Gewähr.

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

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

Nachgefragt bei: NICOLAS THRUN

Die Metallbaubranche steht nicht erst seit Corona vor großen Herausforderungen. Aktuell kämpfen die Unternehmen mit argen Lieferengpässen und Preissteigerungen, bei gleichzeitig vollen Auftragsbüchern. Der Spagat zwischen Beschaffung, Lagerhaltung und Produktion wird immer schwieriger. Zu diesen Themen und mehr steht uns heute unser Kunde Nicolas Thrun, Geschäftsführer der Thrun Maschinen- und Behälterbau GmbH, Rede und Antwort.

Frage 1: Hallo Herr Thrun. Die Metallbaubranche sitzt auf vollen Auftragsbüchern, kämpft aber wie viele andere Branchen auch mit den Nachwirkungen von Corona, Lieferengpässen und drastischen Preissteigerungen. Wie fällt Ihr Fazit zur jüngsten Vergangenheit aus?

Die Umstände der aktuellen Zeit stellen denke ich alle Unternehmen vor gewisse Herausforderungen. Gerade beim Einkaufsverhalten sind drastische Änderungen zu erkennen. Die Lagerhaltung bzw. der Lageraufbau rückt vermehrt in den Vordergrund und für viele Projekte muss bereits frühzeitig Material geordert werden, um handlungsfähig zu bleiben. Damit einhergehend steigt die Kapitalbindung und belastet damit temporär die Liquidität.

Um gewährleisten zu können, dass Projekte materialseitig so preiswert wie möglich und im Zeitplan abgearbeitet werden, müssen sich für die Kunden die Zahlungsbedingungen und Zahlungsziele ändern.

Um Preise zu fixieren und damit Material bestellt werden kann, müssen die Anzahlungen zwingend nach oben angepasst und das Zahlungsziel so kurz wie möglich gehalten werden.

Frage 2: Know-How, Innovation und Kundenorientierung zeichnen Ihr Unternehmen aus! Welche Problemlösungen bieten Sie Ihren Kunden? Erzählen Sie doch mal!

Wir sind seit über 60 Jahren ortsansässig und bieten nun in der 3. Generation sämtliche Lösungen rund um den Behälter- und Sondermaschinenbau. Bei uns werden keine Standardprodukte gefertigt, sondern Einzelanfertigungen und Sonderlösungen insbesondere für die Lebensmittelindustrie.

Besonders stolz sind wir auf unsere zahlreichen Sonderlösungen für die milchverarbeitende Industrie. Hierzu zählen z. B. große Tankanlagen, Käseverpackungsanlagen und Käsekocher. Tankanlagen und Silos bis zu 400.000 Liter Volumen fertigen wir auch für weitere Branchen wie z. B. für Chemie- oder Pharmazieunternehmen. Für die Brauwirtschaft fertigen sogar wir komplette Sudhäuser.

Frage 3: Welche Vorteile bieten sich dem Kunden, wenn er zu Ihnen kommt?

Wir sind Experten im Bereich der Lebensmittelindustrie. Wir beliefern die Branche seit über einem halben Jahrhundert mit höchster Qualität. Jeder Kunde, welcher zu uns kommt, profitiert von unseren hohen Qualitätsstandards und unserer langjährigen Erfahrung. Wir bieten Problemlösungen, wo andere nicht mehr weiterkommen. Als inhabergeführtes Unternehmen haben wir kurze Entscheidungswege und befinden uns im regen Austausch mit unseren Kunden.

Frage 4: Wie gehen Sie mit dem Fachkräftethema um?

Wir setzen nach wie vor gezielt auf das Thema Ausbildung. Das ermöglicht uns, zusätzliche Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu generieren, da die Lehrlinge meist übernommen werden.

Als Familienbetrieb mit knapp 40 Mitarbeitern ist es uns wichtig, dass neben der fachlichen Komponente auch die menschliche passt, sonst wird ein Zusammenarbeiten im kleinen Team schwierig. Über unseren Ausbildungsansatz gelingt uns die Integration aber bisher sehr gut. Natürlich bleibt auf lange Sicht das Nachwuchs- und Fachkräftethema ein Problem für die gesamte Branche. Eine Steigerung der Berufsattraktivität wäre wünschenswert.

Frage 5: Sie haben sich vor knapp 3 Jahren externe Unterstützung geholt. Was hat Sie zu diesem Schritt bewegt und wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Unser langjähriger Steuerberater hat uns damals den Kontakt hergestellt. Im Erstgespräch hat man bereits gemerkt, dass wir auf einer Wellenlänge sind und auch die fachliche Komponente passt.

Über unser monatliches Controlling bekommen wir schnelle und zeitnahe betriebswirtschaftliche Analysen samt Hilfestellungen oder Problemlösungen übermittelt. Auf Basis dieser Auswertungen, können wir operativ und strategisch schnelle und fundierte Entscheidungen treffen, was die positive Geschäftsentwicklung deutlich beeinflusst.

Wir haben einen sehr unkomplizierten und persönlich guten Austausch und nutzen die Analysen und das Fachwissen, um Probleme zu lösen – beziehungsweise um keine Probleme aufkommen zu lassen.

Als Sparringspartner nur zu empfehlen, da wir einen neutralen Blick von außen auf die Dinge bekommen und wir immer ein offenes Ohr für Themen und Ideen finden.

Frage 6: Mittelständische Unternehmen scheuen sich meist davor externe Unterstützung anzunehmen. Ihr Rat an die Branchen- und Berufskollegen?

Macht es! Durch die Analyse der Vergangenheit und der aktuellen Situation lassen sich die Planungen für die Zukunft wesentlich verbessern und wirtschaftlich optimal ausgestalten. Optimierungen sind in allen Bereichen möglich und können einfach und schnell umgesetzt werden.

Wir standen als Betrieb vor der Zusammenarbeit schon gut da, haben uns aber im Nachgang nochmal steigern können. Die Leistungen sind für jeden Betrieb – ungeachtet der Größe – bezahlbar. Zusätzlich amortisiert sich die Beratung über die Optimierungen.

Frage 7: Das Jahr 2022 hat ja bereits einige Überraschungen parat gehabt. Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft aus?

Ohne Glaskugel bleibt der Blick in die Zukunft immer etwas erschwert, aber die nächste Zeit wird keine einfache. Volle Auftragsbücher treffen auf eine geringe Menge verfügbaren Rohmaterials in Kombination mit stark steigenden Preisen. Eine toxische Kombination. Nicht nur aktuell, sondern auch auf lange Sicht.

Die aktuellen Preisentwicklungen führen zwangsläufig zu erschwerten Planungen für Folgeaufträge. Die Sorge in der Branche, dass Aufträge zurückgehalten bzw. storniert werden und das Wachstum so gehemmt wird, ist nicht ungerechtfertigt. Eine schnelle Rückkehr zur Normalität und vernünftigen Marktbedingungen wäre wünschenswert.

Die Zahlen von heute, sind Ihre ENTSCHEIDUNGEN von morgen!

Controlling verbessert Ihre Transparenz, Planungssicherheit und Ihre Entscheidungen.

Schnell entscheiden, Termin vereinbaren und 10 % auf die ersten 3 Monate Controlling Service sparen!

Angebot gültig bis 15.07.2022 | **Mehr Infos zum Controlling unter:** www.ar-con.eu/controlling

Wie RENTABEL ist mein Auftrag?

Mit der Wertschöpfung (Preisuntergrenze) schnell und einfach erkennen, welcher Auftrag sich lohnt und unrentable Aufträge ablehnen und aussortieren.

Das Auftragsbuch ist prall gefüllt, das Stresslevel hoch und es prasseln täglich neue Anfragen herein. Seit Jahren keine Seltenheit im Mittelstand und dennoch, rentiert sich wirklich jeder Auftrag oder wird nur mit spitzem Bleistift kalkuliert?

Um die Frage genauer beantworten zu können, muss man sich dem Thema Wertschöpfung widmen und was Wertschöpfung genau ist. Dazu ein kurzes Fallbeispiel, anhand eines vereinfacht dargestellten Angebotes, um die Thematik zu verdeutlichen.

Vereinfachtes Angebot:

Materialeinkauf	5.000 €
+ Materialzuschlag 20 %	1.000 €
+ Fremdleistungen	1.000 €
+ Fremdleistungszuschlag 10 %	100 €
+ kalkulierte Stunden (60 Std.) × Stundenverrechnungssatz (65 €/Std.)	3.900 €
= Angebotspreis	**11.000 €**

**Material- und Fremdleistungszuschläge zum besseren Verständnis separat dargestellt*

Wie fast in allen Branchen geläufig, wird das Angebot aus zwei wesentlichen Komponenten zusammengesetzt:

- Dem Material- und Fremdleistungsanteil samt Zuschlägen
- Dem Lohnanteil mit dem entsprechenden Verrechnungssatz

Für die Ermittlung der Wertschöpfung müssen – ausgehend von dem beschriebenen Angebot – vom Angebotspreis die Material- und Fremdleistungskosten wieder abgezogen werden:

Hinsichtlich des Angebotes würde sich folgende Wertschöpfung ergeben.

Angebotspreis	11.000 €
– Materialeinkauf	5.000 €
– Fremdleistungen	1.000 €
= Wertschöpfung	**5.000 €**

WERTSCHÖPFUNG =

Angebotspreis (Umsatz) __ Material-kosten __ Fremdleistungs-kosten

Die reine Darstellung der Wertschöpfung an sich hat noch wenig Aussagekraft. Um eine Aussagekraft herzustellen, bedarf es einem Bezugspunkt.

Wertschöpfung je Zeiteinheit

Ein solchen Bezugspunkt stellt der Zeitfaktor (meist Stunden) dar. Meist sind bis auf Beratungs- oder Serviceleistungen sämtliche Leistungen zeitbasierte Prozesse – im einfachsten Falle, ist es Montagezeit. Denn unabhängig von der Abrechnungsart, werden immer zeitliche Ressourcen in Form von produktiven Stunden verbraucht. Durch den Bezugspunkt Zeit, lässt sich die Wertschöpfung in Relation setzen und eine angemessene Aussage treffen.

Wertschöpfung	5.000 €
÷ kalkulierte Stunden	60 Std.
= Wertschöpfung je Stunde	**83,33 €/Std.**

Für das zugrundeliegende Angebot ergibt sich demnach eine Wertschöpfung von 83,33 Euro je Stunde.

Der alleinstehende Werte gibt noch wenig Aufschluss darüber, ob die Wertschöpfung des Auftrages ausreicht, um alle betrieblichen Kosten zu decken und einen Gewinn zu erwirtschaften. Hierzu muss die Wertschöpfung mit der Kalkulation des Unternehmens abgeglichen werden.

Aufbau Stundenverrechnungssatz des Beispielunternehmens:

Produktive Personalkosten	20,57 €/h	
+ Unproduktive Personalkosten	16,38 €/h	
+ Sonstige Kosten	22,98 €/h	
+ Kalkulatorische Kosten	6,45 €/h	
= Lohnverrechnungssatz ohne Gewinn	66,38 €/h	= Mindest-Wertschöpfung
+ Gewinn	12,00 €/h	
= Lohnverrechnungssatz mit Gewinn	78,38 €/h	= Soll-Wertschöpfung
– Entlastung über den Materialzuschlag	8,72 €/h	
– Entlastung über den Fremdleistungszuschlag	0,96 €/h	
= Stundenverrechnungssatz	**68,70 €/h**	

Die Tatsache, dass die Material- und Fremdleistungszuschläge vom Stundensatz abgezogen werden, hat einen einfachen Hintergrund. Würden für den Auftrag keinerlei Zuschläge auf Material und Fremdleistungen berechnet, müsste ein Verrechnungssatz von 78,38 € je Stunde veranschlagt werden. Ein rein kostendeckender Auftrag bei fehlenden Material- und Fremdleistungszuschlägen wäre bei 66,38 € je Stunde gegeben. Unter Hinzunahme der Zuschläge, wird ein Teil der betrieblichen Fixkosten bereits über den Zuschlag gedeckt und muss nicht mehr über den Stundensatz erwirtschaftet werden. Aus diesem Grund werden materialschwache Aufträge oder Serviceaufträge meist zu einem höheren Stundensatz angeboten.

Ergebnis des Praxisbeispiels

Vergleicht man nun das Angebot aus dem Praxisbeispiel mit einer Wertschöpfung von 83,33 € je Stunde lässt sich sehr leicht erkennen, dass dieser Auftrag sehr lukrativ ist. Zieht man von den 83,33 € die Mindest-Wertschöpfung von 66,38 € ab, verbleiben 16,95 € Gewinn je Stunde und damit 4,95 € mehr als in der Kalkulation veranschlagt.

Um ein rein kostendeckendes Mindestangebot zu erhalten, muss die Stundenanzahl mit der Mindest-Wertschöpfung multipliziert und die Material- und Fremdleistungskosten addiert werden.

60 Std. × 66,38 €/Std. + 5.000 € + 1.000 € = 9.982,80 €
als Mindestangebot und absolute Preisuntergrenze.

Welchen Nutzen hat diese Methode?

Zum einen lässt sich die Methode schnell anwenden, da die Daten der Kalkulation, der Buchhaltung und der Zeiterfassung permanent zur Verfügung stehen. Zum anderen ergibt sich daraus ein schneller und einfacher Abgleich mit Aussagekraft, ohne dass der Unternehmer hierfür erheblich Zeit investieren muss.

Über den schnellen und einfachen Abgleich lässt sich mit Hilfe der Nachkalkulation auch an der Positionierung feilen.

Der zum oben genannten Angebot gehörende Betrieb ist im Bereich Metallbau tätig und bietet Leistungen im Bereich Fassaden, Treppenbauten, Türen & Tore und Balkone an.

Über die Nachkalkulation stellt der Unternehmer fest, dass die Wertschöpfung der einzelnen Gewerke unterschiedliche Werte aufweist. Während im Bereich der Fassaden die Wertschöpfung bei 56 € liegt, ergibt sich im Treppenbau ein Wert von 61 €, bei Türen & Tore ein Wert von 89 € und bei Balkonen eine Wertschöpfung von 81 €.

Legt man die Mindest-Wertschöpfung – also die Preisuntergrenze – zugrunde lässt sich schnell erkennen, dass im Bereich der Fassaden und des Treppenbaus die Aufträge defizitär sind. Hier wird final Arbeit umgetrieben, damit Verlust gemacht wird, während sich der Tür- und Torbau als auch der Balkonbau finanziell lohnen.

Bereich	Anzahl Aufträge pro Jahr	Wertschöpfung Ist	Mindest-Wertschöpfung	Gewinn/Verlust
Fassadenbau	20	56,00 €	66,38 €	– 10,38 €
Treppenbau	26	61,00 €	66,38 €	– 5,38 €
Tür & Torbau	95	89,00 €	66,38 €	22,62 €
Balkonbau	28	81,00 €	66,38 €	14,62 €

Die Kalkulation kann dem Betrieb eine Entscheidungshilfe geben, sich zukunftsträchtig aufzustellen.

Im Rahmen der Positionierung müsste sich der Metallbaubetrieb vorab einige Fragen stellen:

- Für welche Leistungssegmente er wahrgenommen werden will
- Was er tun muss, um mehr lukrative Aufträge zu bekommen
- Ob es genügend potentielle Aufträge im Bereich Balkon-, Tür- und Torbau gibt
- Ob im Bereich Fassaden oder Treppenbau die Preise angehoben werden können oder im Bereich der Projektabwicklung Verbesserungen erzielt werden können

Mehr Rentabilität gewünscht?

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

6 FRAGEN an Alexander Ruck

rund um das Thema UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die Baby-Boomer kommen langsam aber sicher in den Genuss des verdienten Ruhestandes und so drängt sich im Mittelstand vermehrt die Thematik mit der Unternehmensnachfolge auf. 6 Fragen sollen hier etwas mehr Klarheit schaffen.

1. Das Nachfolgethema im Mittelstand ist ein Dauerbrenner. Wie siehst du die künftigen Entwicklungen?

Schon frech, mit so einer schwierigen Frage zu starten. (lacht)

Wenn man den Statistiken der KfW Glauben schenken mag, waren 2020 54% der Nachfolgen familienintern, sprich der Nachfolger kam aus den eigenen Reihen. Damit gab es zu 2018 und 2019 eine kleine Trendumkehr hin zur vermehrten Nachfolge in der Familie. Langfristig denke ich, wird sich dieser Wert wieder unter der 50% Marke einpendeln. Die Themen Work-Life-Balance und Selbstverwirklichung haben die heutigen Generationen fest im Griff.

Bei der externen Nachfolge - sprich dem Verkauf des Unternehmens - wird sich künftig die Spreu vom Weizen trennen. Die Anzahl potentieller Nachfolger wird vermutlich weiter sinken und auf ein vermehrtes Angebot an Unternehmen von der „Baby-Boomer“ Generation stoßen. Wirtschaftlich solide aufgestellte Unternehmen haben demnach eher Chancen eine Nachfolgelösung zu eruieren. Wirtschaftlich schwächere Unternehmen verschwinden entweder vom Markt, oder müssen große Anstrengungen auf sich nehmen, um den Verkauf abzuwickeln.

2. Wann würdest du mit der Nachfolgeplanung beginnen?

Um ehrlich zu sein, ich habe in bedingter Form schon angefangen. Ich habe seit meiner Gründung einen erstellten Notfallkoffer, welcher sämtliche privaten und betrieblichen Belange regelt, sollte ich mal ausfallen oder gar versterben. Wie man sieht, es gibt faktisch kein zu frühen Startzeitpunkt. Ein Notfallkoffer und sämtliche Verfügungen sollte man so früh wie möglich erstellen, die tatsächliche Nachfolgeplanung würde ich je nach Voraussetzung so ab dem 53. Lebensjahr starten.

3. Start der Nachfolge mit Mitte 50. Schon ein bisschen früh oder nicht?

Möchte man meinen, ist es aber tatsächlich nicht. Was bei einer Nachfolge oft unterschätzt wird, ist die Komplexität und die tatsächliche Dauer. Sollte man das Glück haben, dass der Nachfolger aus der eigenen Familie oder dem eigenen Betrieb stammt, lässt sich etwas Zeit sparen. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger kann gut und gerne 1-2 Jahre in Anspruch nehmen. Aber auch die gesamte Vorbereitung auf die Nachfolge kostet Zeit. Das Unternehmen muss übergabefähig gemacht werden, die strategische Ausrichtung angepasst werden und rechtliche sowie steuerliche Fallstricke müssen beseitigt werden. Da sind viele kleine Bausteine zu erledigen, welche Zeit in Anspruch nehmen. Man darf dabei ja nicht vergessen, das erfolgt alles parallel zum Tagesgeschäft. Von daher plant man lieber etwas mehr Zeit ein und hat einen erfolgreichen Übertrag, als dass man auf den letzten Drücker übergibt.

4. Kleine und mittlere Unternehmen haben Ihre Besonderheiten – welche Hürden und Herausforderungen siehst du hier?

Da muss man denke ich differenzieren, in familieninterne Nachfolge und externe Nachfolge.

Wenn wir die familieninterne Nachfolge betrachten, dann ist hier definitiv die Diskrepanz und der Spagat zwischen Vorgänger und Nachfolger zu nennen. Dazu sind drei wesentliche Punkte zu beachten. Zum einen wächst die neue Generation an Unternehmensführern heutzutage viel digitalisierter auf und setzt vermehrt auf Digitalisierung und Social Media, was zu Ungereimtheiten führen kann. Zum anderen ist der jüngeren Generation die Work-Life-Balance und der Freizeitausgleich wichtig. Die abgebende Generation hat meist das eigene Leben dem Betrieb „geopfert“, während die junge Generation versucht, Arbeiten und Freizeit in Einklang zu bringen. Den Hauptpunkt sehe ich aber in der Thematik, ob der eigene Nachwuchs die Firma übernehmen will oder nicht. Für viele Inhaber bedeutet eine familieninterne Nachfolge die Fortführung einer über Generationen gewachsenen Tradition, aber den Nachwuchs aus Tradition zur Nachfolge zu verpflichten, das sehe ich als falschen Weg an. Bei uns beispielsweise ist das relativ entspannt abgelaufen. Ich habe bereits mit Mitte 20 signalisiert, dass ich den Betrieb vom Vater nicht übernehmen werde, da sich meine Interessen in eine komplett andere Richtung entwickelt haben. Das spannende war am Ende, dass mein Vater nie in Erwägung gezogen hatte, dass ich den Betrieb unbedingt übernehmen muss. Das war dann denke ich eine glückliche Fügung.

Bei der externen Nachfolge, also dem Verkauf an einen Dritten, sehe ich zwei essentielle Punkte als Herausforderung an. Wie bereits erwähnt, ist es für den abgebenden Part wichtig zu wissen, dass das Traditionsunternehmen in gute und fähige Hände übergeben wird. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger ist hier also mit viel Zeit und Aufwand verbunden. Schließlich sollte der nachfolgende Kandidat nicht nur fachlich, sondern insbesondere auf der menschlichen Ebene voll überzeugen und das Unternehmen nach den etablierten Wertevorstellungen weiterführen. Der zweite wesentliche Punkt ist final die Einigkeit über den Kaufpreis. Dieser muss dem Übergeber gerecht werden und seine Altersvorsorge decken, aber zeitgleich dem Übernehmer ausreichend finanziellen Spielraum lassen.

5. Wie kann ich mir vorstellen, läuft so eine Nachfolgeberatung mit dir ab?

Wie bei jeder anderen Zusammenarbeit auch, startet man mit einem kostenlosen und unverbindlichen Erstgespräch. Hier kann man sich beschnuppern und prüfen, ob die Sympathie stimmt. Sollte das Unternehmen übergabefähig sein, wird im Nachgang ein Fahrplan erarbeitet, welcher die einzelnen Schritte darstellt. Ausgehend von einer Nachfolge in der Familie starten wir meist mit der Erstellung eines Notfallkoffers und der Darstellung des wirtschaftlichen Ist-Zustandes für den Nachfolger. Parallel dazu, werden der Steuerberater und der Rechtsanwalt in den Übergabeprozess integriert. Diese kümmern sich um die rechtlichen und steuerlichen Belange des Unternehmens und der Privatpersonen. Sollte der Betrieb nicht übergabefähig sein, wird eruiert, wie diese hergestellt werden kann. Aufbauend auf Gesprächen mit der Familie, wird im Nachgang die strategische Ausrichtung des Unternehmens überarbeitet. Die künftige Ausrichtung soll passgenau auf den Nachfolger zugeschnitten sein und die Ziele der kommenden Jahre beinhalten.

Auf Basis der strategischen Ausrichtung und der Planung wird eine Unternehmensbewertung erstellt. Diese dient – je nach Übertragungsform – der Bank als Grundlage zur Finanzierung oder dem Steuerberater bei der Schenkung als Grundlage für die steuerliche Gestaltung. Eine weitere Betreuung nach der erfolgten Übergabe im Rahmen eines Controlling wird meist angeboten und angenommen.

Sollte kein Nachfolger vorhanden sein, geht der Weg der Nachfolge über einen Unternehmensverkauf. Hier wird ebenfalls geprüft, inwieweit das Unternehmen übergabefähig ist und restriktive die Übergabefähigkeit hergestellt. Im Nachgang werden alle Schritte unternommen, um das Unternehmen an einen geeigneten Kandidaten zu verkaufen.

6. Mal Hand auf’s Herz – was reizt dich so an dem Thema Nachfolge?

Eine Nachfolgeberatung ist und bleibt facettenreich von Anfang bis Ende. Das macht denke ich den Reiz aus. Du musst betriebswirtschaftlich die komplette Klaviatur spielen, teilweise die Moderation in der Familie übernehmen und zu guter Letzt, die Einbindung der anderen Gewerke (Steuerberater & Anwalt) koordinieren. Das ist anspruchsvoll, abwechslungsreich und macht wahnsinnig viel Spaß. Wenn man hier auf ein eingespieltes Team zurückgreifen kann, wie ich beispielsweise beim Anwalt und der Steuerberater mit an einem Strang zieht, macht das doppelt Spaß.

Das Interview führte Nina Pfeiffer von MUT Design.

Was ist meine FIRMA WERT?

Einen groben Anhaltspunkt bietet das Multiplikationsverfahren.

Die Gedankenspiele werden ernster und Sie planen in den kommenden Jahren Ihr Unternehmen zu übertragen oder verkaufen? Dann spielt der zu erwartende Verkaufspreis mitunter die Hauptrolle in Ihren Überlegungen. Für viele Unternehmer bedeutet der Verkaufserlös zugleich die Sicherung der Altersvorsorge.

Doch wie viel können Sie erwarten, wenn Sie die Firma verkaufen? Einen ersten Anhaltspunkt könnte Ihnen das Multiplikationsverfahren bieten. Das bietet Ihnen eine grobe Spanne, in welchem Bereich sich der Firmenwert bewegen könnte. (Dabei ersetzt diese Methode eine fundierte Unternehmensbewertung nicht)

Die Ermittlung erfolgt relativ einfach.

Der Überschlagswert Ihres Unternehmens wird dabei als Vielfaches vom Ertrag ermittelt. Hierzu wird der bereinigte Gewinn vor Zinsen und Steuern (kurz: EBIT) mit einem Branchenfaktor multipliziert und davon die Nettoverschuldung abgezogen. Der Branchenfaktor ist von Branche zu Branche unterschiedlich und bewegt sich in einer Spanne von meist etwas über 4 bis 8.

DUB KMU-MULTIPLES

	Min.	Max.
Bau und Handwerk	4,4	6,2
Beratende Dienstleistung	4,4	5,9
Chemie, Kunststoffe, Papier	5,0	7,3
Elektrotechnik	4,9	6,6
Fahrzeugbau und -zubehör	4,4	5,9
Handel und E-Commerce	4,9	6,8
Maschinen- und Anlagenbau	4,7	6,6
Medien	4,5	6,1
Nahrungs- und Genussmittel	4,7	6,4
Pharma, Bio- und Medizintechnik	5,6	8,1
Software	5,2	7,5
Telekommunikation	4,9	6,8
Textilien und Bekleidung	3,7	5,4
Transport, Logistik und Touristik	4,2	5,8
Umwelttechnik	4,9	6,8
Versorgungswirtschaft	4,6	6,4
Durchschnitt aller Branchen	**4,7**	**6,5**

*Quelle: Deutsche Unternehmerbörse

Da die Multiplikatoren im Zeitverlauf schwanken, werden die Werte stetig angepasst und erneuert. Die Branchenwerte gelten insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

So erhalten Sie einen realistischen Wert für den Firmenverkauf

Kleine Anpassungen nötig

Bevor Sie mit der Berechnung starten, müssen Sie noch Bereinigungen aufgrund der Rechtsform berücksichtigen:

- Bei Personengesellschaften (etwa OHG, KG) muss vom EBIT ein branchenübliches Geschäftsführergehalt – etwa 80.000 bis 120.000 Euro jährlich – abgezogen werden, da hier die Entnahmen als „Gehalt“ fungieren und aus dem Gewinn bezahlt werden. Wird die Bereinigung nicht vollzogen, fällt der Unternehmenswert zu hoch aus.
- Bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) kann der EBIT unter Umständen ebenfalls bereinigt werden. Liegt das bisherige *Geschäftsführer- oder Vorstandsgehalt* über dem marktüblichen (80.000 bis 120.000 Euro jährlich), muss die Differenz zum EBIT hinzuaddiert werden. Umgekehrt gilt: Ist das bisherige Geschäftsführer- oder Vorstandsgehalt niedriger als das typische Salär eines angestellten Chefs, muss diese Differenz vom EBIT abgezogen werden.

Welche Informationen werden benötigt

Am besten nehmen Sie sich die Jahresabschlüsse der letzten 3 bis 5 Jahre her und übertragen die relevanten Werte in eine Excel-Zeitreihe. So können Sie leichter die Werte für die Zukunft abschätzen.

Benötigt werden:

- Gewinn vor Steuern und Zinsen
  (= Jahresüberschuss + Steuern + Zinsen)
- Nettoverschuldung
  (= Rückstellungen + Verbindlichkeiten – Kasse – Bank)

Für die Ableitung des in der Zukunft zu erwartenden Gewinns vor Steuern (EBIT) nehmen Sie sich die Werte aus den letzten Jahren her und legen eine Zeitreihe an.

Wenn Sie den EBIT und den Umsatz ins Verhältnis setzen, ergibt sich daraus die EBIT-Marge. Die durchschnittliche EBIT-Marge ergibt sich aus dem Durchschnitt der ermittelten Einzelmargen aus den betrachteten Jahren.

Um den EBIT für das laufende oder kommende Jahr überschlagsmäßig zu ermitteln, können Sie den zu erwartenden Umsatz mit der durchschnittlichen EBIT-Marge multiplizieren, um einen Näherungswert zu erhalten.

Bezeichnung	2017	2018	2019	2020	2021
Umsatz in €	2.100.000	2.150.000	2.190.000	1.870.000	1.960.000
EBIT in € (Gewinn vor Steuern & Zinsen)	142.000	150.500	137.970	76.670	98.000
EBIT-Marge	6,8 %	7,0 %	6,3 %	4,1 %	5,0 %

Durchschnittliche EBIT-Marge	5,8 %	Zu erwartender Umsatz 2022 in €	2.250.000 €	Zu erwartender EBIT	131.229 €

Um die Nettoverschuldung zu ermitteln, nehmen Sie Ihre Bilanz zur Hand und ziehen sich die genannten Informationen heraus.

Bezeichnung	2021
Rückstellungen	63.000 €
+ Verbindlichkeiten	323.000 €
– Kassenbestand	1.470 €
– Bankguthaben	142.388 €
Nettoverschuldung	**242.142 €**

Um den groben Firmenwert zu ermitteln, multiplizieren Sie den zu erwartenden EBIT mit dem Branchenfaktor und ziehen die Nettoverschuldung ab.

Für das Berechnungsbeispiel wählen wir einen Betrieb aus dem Bereich Maschinenbau:

Branchenfaktor Maschinenbau	4,8	bis	6,7
× zu erwartender EBIT	131.229		131.229
Überschlagswert Firmenwert	**629.897**	**bis**	**879.231**
abzüglich Nettoverschuldung	242.142		242.142
Spanne des Firmenwertes	**387.755**	**bis**	**637.089**

Der Firmenwert liegt im Beispiel zwischen 387.755 € und 637.089 €.

Wenn Ihnen das zu unspezifisch ist, dann ermitteln Sie den durchschnittlichen Multiple für Unternehmen selbst.

Ermitteln Sie dazu die Nettoverschuldung der vergangenen Jahre und addieren das Eigenkapital des jeweiligen Jahres dazu. Teilen Sie den Jahreswert durch den EBIT des betreffenden Jahres und so erhalten Sie den Multiple pro Jahr. Ermitteln Sie den durchschnittlichen Multiple über die einzelnen Jahre und multiplizieren Sie den Wert mit dem zu erwartenden EBIT und ziehen die Nettoverschuldung des letzten Jahres ab.

Bezeichnung	2017	2018	2019	2020	2021
Eigenkapital	209.399	259.411	307.368	356.342	456.935
Nettoverschuldung	351.471	336.855	304.144	298.742	242.142
EBIT	142.000	150.500	137.970	76.670	98.000
Multiple	3,9	4,0	4,4	8,5	7,1

Durchschnittlicher Multiple	5,6	Zu erwartender EBIT 2022	131.229	**Geschätzter Firmenwert**	**493.303 €**

Legt man die Spanne der Branchenfaktoren zugrunde, liegt der eigene Multiple mit 5,6 leicht unter der Hälfte des Branchenfaktors.

Man sollte bedenken:

Der Multiple-Wert liefert einen ersten Anhaltspunkt, in welchem Bereich der Firmenwert sich bewegen könnte. Eine fundierte Bewertung ergibt sich final nur auf einer Herleitung des Firmenwertes unter Berücksichtigung der künftigen Erträge und der Unternehmensentwicklung.

Aus Bankensicht betrachtet gelingen die meisten Finanzierungen für den Nachfolger nur, wenn das Unternehmen den Firmenkauf innerhalb von 7 Jahren tilgen kann und dabei maximal 80% der Kapitaldienstgrenze ausschöpft. Dementsprechend richtet sich auch der Firmenwert final nach den Finanzierungsmöglichkeiten. Anteilig eingebrachtes Eigenkapital oder Mezzanine helfen bei der Finanzierung erheblich.

Finden Sie den richtigen Wert mit uns – für Ihre optimale Nachfolge!

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

Die 8 GRÖSSTEN FEHLER im Bankgespräch

Steht bei Ihnen ein neuer Kredit an oder sollen bestehende Kreditlinien kurzfristig erhöht oder auslaufende verlängert werden? Dann vermeiden Sie die folgenden 8 Fehler im Bankgespräch!

1 Sie kennen Ihre finanzielle Situation nicht

„Der größte Fehler“ den man in einem Bankgespräch machen kann, ist mangelnde Vorbereitung. Wenn der Unternehmer keine Kenntnisse hat, welche Verbindlichkeiten bei welchem Kreditinstitut vorherrschen, wie hoch die Kreditlinien sind und welche Zinssätze die Bank gewährt, kann nicht auf Augenhöhe verhandeln.

Verschaffen Sie sich zuerst einen Überblick. Erstellen Sie im ersten Schritt eine Übersicht über Ihre Konten, die Höhe der Kredite, die Ablauffristen und die Zinsen. Im zweiten Schritt widmen Sie sich Ihrem Kontokorrentrahmen. Bis wann ist er befristet und zu welchem Zinssatz? Im dritten Schritt verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre vergebenen Sicherheiten. Für welchen Kredit habe ich welche Sicherheit gegeben und sind noch freie Sicherheiten verfügbar für neue Kredite? Die Bank wird in der Regel weitere Sicherheiten verlangen! Grenzen Sie jene Sicherheiten aus, welche Sie der Bank nicht zur Verfügung stellen möchten.

Der Aufwand zahlt sich final aus, da Sie einen klaren Blick auf Ihre Situation bekommen und alle Informationen für das Gespräch parat haben. Einmal erstellt, muss der Bankenspiegel dann nur noch regelmäßig aktualisiert werden.

Geplante Investitionen, die Vorfinanzierung großer Aufträge oder wachstumsbedingte Liquiditätsbedarfe sind Gründe für Verhandlungen mit der Bank. Schließlich will man als Unternehmer handlungsfähig bleiben und die gewünschten Ziele zeitnah umsetzen.

Doch vergessen Sie nicht, im Bankgespräch treffen zwei Interessen aufeinander: Ihre und die der Bank. Gehen Sie gut vorbereitet in das Gespräch und legen Sie sich Ihre Ziele zurecht. Achten Sie im Termin auch darauf, dass im Gespräch alle Themen geklärt werden.

2 Sie wissen nicht, wie Ihre Bank Sie bewertet

Hand aufs Herz: Wissen Sie, ob Ihre Bank Sie als wertvollen Kunden schätzt oder Sie eher zu denen gehören, denen das Kreditinstitut lieber kein Geld mehr geben will?

Wenn Sie nicht wissen, wie ihre Bank Sie beurteilt, können Sie auch nicht wissen, wie Ihre Verhandlungsposition ist.

Fragen Sie deshalb jährlich Ihre Rating-Note bei der Bank ab. Da Sie mit der Rating-Note an sich noch wenig anfangen können, haben wir Ihnen nochmals unsere Ratingnoten-Skala mit angefügt, damit Sie vergleichen können, wo Sie stehen.

So wissen Sie jederzeit Ihre Rating-Note und Ihre Verhandlungsposition einzuordnen und können aktiv an der Verbesserung des Ratings und des Unternehmens arbeiten.

3 Sie wissen nicht, welche Kreditraten Sie zahlen können

Wenn Sie Investitionen in das Anlagevermögen tätigen (Halle, Maschinen, Fahrzeuge etc.) ist ein guter Anhaltspunkt für die Kreditrate die Höhe der Abschreibung des angeschafften Gegenstandes.

Optimalerweise untermauern Sie Ihren Kreditantrag mit einer belastbaren Unternehmensplanung bestehend aus einer GuV-Planung und einer Liquiditätsplanung. Mit der Planung können Sie der Bank transparent darstellen, wie sich die Finanzierung und die Raten des Kredites auf das Unternehmen auswirken und wie leicht das Unternehmen das Vorhaben stemmen kann.

Sollte keine Planung vorhanden sein, können Sie sich mit einer Überschlagsrechnung grob weiterhelfen, vorausgesetzt, Ihr Geschäftsjahr läuft ähnlich gut oder besser als das Vorjahr. Nehmen Sie Ihren Jahresüberschuss aus dem vergangenen Jahr plus der Summe, welche Sie als Anlagevermögen abgeschrieben haben.

Davon ziehen Sie ab:

- Ihre laufenden jährlichen Kreditraten
- Ihre Privatentnahmen (bei Einzelunternehmen)
- Ausschüttungen
- Ersatzinvestitionen, welche Sie direkt bezahlen: kleinere Werkzeuge, kleine Maschinen

Bleibt ein positiver Saldo stehen, können Sie gegebenenfalls zusätzliche Kredite stemmen. Deren Höhe bemisst sich maximal nach der Höhe des Saldos.

4 Sie wissen nicht, was Sie im Gespräch erreichen wollen

Wollen Sie einen Investitionskredit für eine neue Halle oder brauchen Sie einen höheren Kontokorrentkredit? Wie viel Geld brauchen Sie? Woher leiten Sie den Bedarf ab? Ohne definierte Ziele wird es schwer, im Bankgespräch zu bekommen was man will.

Liefern Sie keine Angriffspunkte, indem Sie im Gespräch klar belegen können, was Sie wollen und benötigen:

1. Legen Sie die Themen fest, welche Sie ansprechen wollen
2. Definieren Sie Ihre Ziele für jedes Thema, damit Sie wissen, was Sie erreichen wollen
3. Zeigen Sie auf, woher der Kapitalbedarf kommt und erklären Sie die Situation

5 Sie wissen nicht, welche Unterlagen die Bank braucht

Wer schnelle Entscheidungen herbeiführen will, braucht eine valide Datenbasis, mit welcher die Bank arbeiten kann. Ohne Unterlagen kann der Firmenkundenbetreuer auch keine Entscheidungen treffen.

Die wichtigsten Unterlagen auf einen Blick:

- der aktuelle Jahresabschluss (aktuell 2021)
- eine aussagekräftige betriebswirtschaftliche Auswertung samt Summen- und Saldenliste bis zum abgelaufenen Monat
- eine Aufstellung des privaten Vermögens und der privaten Verbindlichkeiten (Selbstauskunft)
- Optimalerweise eine erstellte Unternehmensplanung bestehend aus Gewinn- und Verlust- sowie Liquiditätsplanung

Wenn Sie die Unterlagen frühzeitig einreichen, kann der Firmenkundenberater sich gut auf das Gespräch vorbereiten und schnell entscheiden. Das spart viel Zeit und Aufwand.

6 Sie gehen allein in das Gespräch

Sie sind fit in allen Fragen der Unternehmensfinanzierung, sprechen Banken-Deutsch und können gut das Wichtigste mitschreiben, während Sie zuhören und Fragen stellen? Dann können Sie auch allein in ein Bankgespräch gehen. Ansonsten kann dies ein großer Fehler sein. Denn am Ende unterschreiben Sie womöglich für Sie ungünstige Verträge, weil Sie nicht alles verstanden haben.

Vier Ohren hören mehr als zwei. Nehmen Sie jemanden zum Bankgespräch mit, der Ahnung hat. Fachleute bemerken Dinge und können gezielter nachfragen. Manchmal geht es nur darum, die Details festzulegen, die aber am Ende entscheidend sind:

- Wie lange läuft die erhöhte Kreditlinie
- Wie umfangreich ist die Bürgschaft, welche gestellt werden muss?

Schließlich wollen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen und nicht die der Bank.

7 Sie geben die Gesprächsführung aus der Hand

Überlassen Sie Ihrem Ansprechpartner bei der Bank nicht die Führung des Gesprächs! Was aus Sicht der Bank oder des Firmenkundenberaters wichtig und richtig ist, ist schön und gut, aber es geht um Ihre Themen und Ziele.

Da Sie ausreichend vorbereitet sind, wissen Sie exakt, welche Themen Sie ansprechen wollen und welche Ergebnisse am Enden feststehen sollen. Machen Sie das frühzeitig klar und lassen Sie sich davon nicht abbringen. Achten Sie darauf, am Ende für jedes Thema eine klare Vereinbarung zu treffen.

8 Sie bereiten das Gespräch nicht nach

Mit erfolgreichem Abhalten des Bankgespräches ist erst ein Teil der Arbeit getan. Halten Sie im ersten Schritt nach dem Bankgespräch fest:

- Wie und in welcher Stimmung ist das Gespräch gelaufen?
- Welche Fragen sind offengeblieben?
- Welche Dinge habe ich zu erledigen und welche die Bank? Und bis wann?

Haken Sie unverzüglich bei der Bank nach, wenn zugesagte Termine verstreichen. Halten Sie im Gegenzug Ihre Zusagen unbedingt ein. Unzuverlässigkeit und mangelnde Termintreue schlägt sich negativ auf das Rating nieder. Wer gut nachbereitet, hat schon die halbe Vorbereitung für das nächste Gespräch.

Jetzt Fehler vermeiden!

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

7

Stufe				Erläuterung
1	0+ bis 1a	1,0 bis 1,8		**Ihr Unternehmen verfügt über die höchste Bonität und das beste Rating.** Mit dieser Ratingnote verfügen Sie über die beste Verhandlungsgrundlage in Kreditgesprächen.
2	1b	2,0	**2**	**Ihr Unternehmen verfügt über eine sehr gute Bonität und ein sehr gutes Rating.** Banken sind an Geschäftsbeziehungen mit Ihnen sehr stark interessiert und Sie verfügen über eine sehr gute Verhandlungsposition.
3	1c	2,2		
4	1d	2,4		
5	1e	2,6		
6	2a	2,8	**3**	**Ihr Unternehmen verfügt über eine gute Bonität und ein gutes Rating.** Die Bank ist an der Geschäftsbeziehung mit Ihnen interessiert. Sie können mit guten Konditionen rechnen und werden als Verhandlungspartner akzeptiert. Mit diesen Ratingnoten sind Sie auch für andere Banken interessant, müssen aber vermutlich mehr Sicherheiten anbieten als in Stufe 2. Sie befinden sich im positiven Bewertungsbereich „Investmentgrad". Ihre Position ist erfolgsversprechend. Suchen Sie aber im Unternehmen und in der Finanzierung nach weiterem Verbesserungspotentialen.
7	2b	3,0		
	2c	3,2		
8	2d	3,4	**4**	**Ihr Unternehmen verfügt über eine befriedigende Ratingnote.** Banken sind hinsichtlich der Geschäftsbeziehung meist nur an Teilbereichen interessiert. Sie befinden sich aber bereits im Bereich "Nicht-Investmentgrad." Die Anforderungen an die Banken, vermehrt Unterlagen und Sicherheiten einzufordern, erhöhen sich. Ihre Verhandlungssituation ist durchaus noch befriedigend, spätestens jetzt sollten Sie jedoch massiv nach Verbesserungen im eigenen Unternehmen und der Finanzierung suchen.
9	2e	3,6	**5**	**Ihr Unternehmen befindet sich im Graubereich der Ratingskalen.** Für einige Banken ist dies noch ausreichend, andere ordnen dies bereits kritisch ein. Die Bank nimmt Sie ab sofort genau unter die Lupe und prüft Sie penibel. Die Bank wird sich, hinsichtlich eines positiven Finanzierungsbescheides, das Risiko über einen höheren Zinssatz bezahlen lassen und eine weitestgehende Besicherung einfordern. Ihre Verhandlungsposition ist eher eingeschränkt. Sie laufen Gefahr, dass Ihre Bank Krediterhöhungen nicht mehr unbedingt mittragen wird. Auf der Stufe 5 wird Ihr Unternehmen bei manchen Kreditinstituten bereits zu den Risiko-Engagements gezählt. Sprechen Sie mit Ihrer Bank offen darüber, welche Voraussetzungen aus deren Sicht für die weitere Finanzierung erfüllt sein sollten. Nutzen Sie gegebenenfalls externe Unterstützung, um Verbesserungspotenziale im Unternehmen und in der Finanzierung zu erkennen und gezielt umzusetzen. Die Erstellung eines Sanierungskonzeptes kann hierbei zielführend und hilfreich sein.
10		3,8		
			6	**Ihr Unternehmen hat eine ungenügende Ratingstufe.** Die Bank hält Ihr Kreditausfallrisiko für sehr groß und bezieht die Möglichkeit einer Insolvenz Ihres Unternehmens in ihre Überlegungen mit ein. Sie stehen einer äußerst skeptischen Bank gegenüber. In der Regel werden Sie bereits von der Abteilung „Intensivbetreuung" oder „Sanierungsengagements" betreut. Ihre Bank wird bemüht sein, die bestehenden Kreditlinien zu reduzieren und gleichzeitig zusätzliche Sicherheiten fordern. Neue Kredite werden Sie ggf. noch als Sanierungskredit erhalten. Als Grundlage dafür wird Ihre Bank erfahrungsgemäß ein Sanierungskonzept verlangen.
11	3a	4,0		
		4,2		
		4,4		
12	3b	4,6	**7**	**Ihr Unternehmen ist für Ihre Bank ein Sanierungs-Engagement.** Ein Sanierungskonzept durch einen externen Sachverständigen wird benötigt. Die Bank wird je nach Bewertung des von Ihnen vorgelegten Sanierungskonzeptes entscheiden, ob Sie die Sanierung für erfolgversprechend ansieht und begleiten wird, oder Ihnen die Kredite kündigt.
13	3c	bis		
14	3d	5,8		

In wenigen Schritten den eigenen JAHRESABSCHLUSS analysieren

Zum Ende des ersten Halbjahres ist es in den meisten Unternehmen so weit, dass der Jahresabschluss fertiggestellt ist und dem Unternehmer vorgelegt wird. Doch was sagt der Jahresabschluss aus? Warum ist er trotzdem wichtig, obwohl er die Vergangenheit abbildet und welche Schlüsse man daraus ziehen kann, alles in diesem Beitrag!

Was ist ein Jahresabschluss?

Der Jahresabschluss ist der rechnerische Abschluss eines kaufmännischen Geschäftsjahres. Er stellt die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens dar und beinhaltet den Abschluss der Buchhaltung, die Zusammenstellung von Dokumenten zur Rechnungslegung sowie deren Prüfung, Bestätigung und Veröffentlichung. Ein Jahresabschluss besteht (gem. §242 HGB) aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und bei Kapitalgesellschaften (AG, KGaA, GmbH & UG) kommt noch ein Anhang hinzu.

In der Bilanz findet die Gegenüberstellung von Vermögensgegenständen und Kapitalgegenständen statt, während in der Gewinn- und Verlustrechnung die Umsätze und Aufwendungen gegenübergestellt werden, um den Gewinn zu ermitteln.

Welche Funktion hat der Jahresabschluss?

Der Jahresabschluss hat zwei Funktionen: Eine Informationsfunktion und eine Zahlungsbemessungsfunktion. Die Zahlungsbemessungsfunktion dient dem Jahresabschluss als Grundlage für die Besteuerung und eventuelle andere Zahlungen des Unternehmens, wie beispielsweise Ausschüttungen, Erfolgsbeteiligungen oder auch Dividenden an Aktionäre.

In seiner Informationsfunktion dagegen ist der Jahresabschluss eine Art Orientierungspunkt für die Zukunft. Denn ausgehend von seinen Ergebnissen, also der aktuellen Situation des Unternehmens, kann die Unternehmensführung die weitere operative und strategische Vorgehensweise beschließen, sowie Prozessverbesserungen anstreben.

Warum ist der Jahresabschluss so wichtig?

Wie bereits erwähnt, hat der Jahresabschluss – sofern er schnell und zeitnah erstell wird – eine wichtige Orientierungsfunktion für die Geschäftsleitung und die weitere Unternehmensentwicklung. Aber auch externe Interessengruppen haben ein reges Interesse am Jahresabschluss. Insbesondere Banken benötigen im Rahmen des Kreditwesengesetzes den Jahresabschluss, sonst können diese in der Regel keine neuen Kredite gewähren. Das Rating des Unternehmens, welches die Zinskonditionen widerspiegelt, bezieht sich ebenfalls auf den zuletzt eingereichten Jahresabschluss. So sollte zur Verbesserung des Ratings der Abschluss eines guten Geschäftsjahres unmittelbar der Bank übermittelt werden.

Welche Zahlen sind wichtig und sollten ermittelt werden?

Um die richtigen Erkenntnisse aus dem Jahresabschluss zu ziehen, kommt es auf die Analyse der richtigen Zahlen an. Zusammengefasst gibt es 8 wesentliche Kennzahlen, welche Aufschluss über die Lage des Unternehmens geben und auf Basis derer, Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden können. Zur Ermittlung der Kennzahlen benötigen Sie Ihre Bilanz und Ihre Gewinn- und Verlustrechnung aus dem Jahresabschluss. Optimalerweise verwenden Sie die letzten 3 – 4 Jahresabschlüsse und ermitteln die Kennzahlen in Excel, um über eine Zeitreihe eine verbesserte Vergleichbarkeit zu erlangen.

1. Umsatz

- Wie hoch war der Umsatz des Unternehmens im vergangenen Jahr?
- Um wie viel hat er sich im Verhältnis zum Vorjahr verändert?
- Wie hat sich der Umsatz je Produktivmitarbeiter entwickelt?

Der Umsatz ist eine zentrale Größe im Unternehmen und stellt die Basis für den Gewinn dar, je nachdem wie sich die Kosten entwickeln. Der Umsatz spiegelt die Fähigkeit des Unternehmens wider, seine Produkte und Leistungen am Markt in ausreichender Menge abzusetzen. Je nach Ausgangslage, sollte sich der Umsatz mehr oder weniger stark entwickeln. Um die Aussagekraft des Umsatzes richtig zu interpretieren und eine eindeutige Vergleichbarkeit herzustellen, sollte auch der Umsatz je Mitarbeiter oder Produktivmitarbeiter herangezogen werden. So lässt sich vergleichen, ob die tatsächliche Leistung zugenommen hat. Teilzeitmitarbeiter oder unterjährig ein- oder ausgestellte Mitarbeiter sollten dabei auch nur anteilig berücksichtigt werden.

Um eine exakte Vergleichbarkeit zu schaffen, empfiehlt es sich, den maximal möglichen Umsatz des Geschäftsjahres zu ermitteln, um zu sehen, wo man tatsächlich gelandet ist.

2. Profitabilität des operativen Betriebes

Wie hoch ist der prozentuale Anteil meines Betriebsergebnisses am Umsatz?

Oftmals als EBIT-Marge betitelt, verbirgt sich hinter dieser Kennzahl der Anteil des Betriebsergebnis am Umsatz. Vereinfacht ausgedrückt, wie viel Gewinn erwirtschaftet mein Betrieb nach Abzug aller Kosten. Nicht berücksichtigt werden dabei die Sonderfaktoren wie außerordentliche Erträge oder Aufwendungen, welche nicht die operative Tatkraft des Unternehmens widerspiegeln.

Mittels dieser Kennzahl erkennen Sie schnell, wie profitabel Ihr Unternehmen ist und an welchen Stellschrauben (Preise, Absatzmenge, Kosten) Sie drehen können, um Ihr Unternehmen profitabler zu gestalten. Der Wert schwankt je nach Branche und Unternehmensform, sollte aber zwischen 6% und 15% liegen.

$$\text{EBIT-Marge} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{(\text{Umsatz} \pm \text{Bestandsveränderung Vorräte})}$$

Bezeichnung	2021
Umsatzerlöse	1.750.000
Bestandsveränderung Vorräte	
Aktivierte Eigenleistungen	
Sonstige betriebliche Erträge	
Gesamtleistung	**1.750.000**
Material- und Fremdleistungsaufwand	708.750
Rohertrag	**1.041.250**
Personalkosten	714.853
Raumkosten	55.294
Betr. Steuern	
Versicherungen & Beiträge	27.249
Kfz Kosten	70.988
Werbekosten	9.500
Kosten der Warenabgabe	10.500
Reparatur & Instandhaltung	6.125
Sonstige Kosten	74.792
Wertbericht. auf Forderungen	4.375
Abschreibungen	22.354
Betriebsergebnis	**45.220**
Zinsertrag	18
Zinsaufwand	3.485
Zinsergebnis	**-3.467**
Ausserord. Ertrag	
Ausserord. Aufwand	
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	**41.753**
Steuern E/E	12.943
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	**28.810**

3. Arbeitsproduktivität messen und verbessern mit dem WPK-Wert

Gerade in arbeitsintensiven Branchen eine wichtige Kennzahl, um die Arbeitsproduktivität zu messen.

Die Kennzahl beschreibt das Verhältnis aller Personalkosten zur Wertschöpfung. Kurzum: Wie viel Wertschöpfung wird mit einem Euro Personalkosten erzielt.

Ziehen Sie vom Umsatz die Material- und Fremdleistungskosten ab und teilen Sie den Wert durch die gesamten Personalkosten (Löhne + Gehälter + Sozialabgaben). Bei Einzelunternehmen sollte der kalkulatorische Unternehmerlohn noch hinzuaddiert werden. Daraus sollte sich ein Wert größer 1,5 ergeben.

Wie kommt es zu einem geringen WPK-Wert (unter 1,5)? Hierfür gibt es vier Ursachen.

- Durch eine zu geringe Produktivität bei den Aufträgen
- Durch ein zu niedriges Preisniveau
- Durch ein zu hohes Lohnniveau beim Produktivpersonal
- Durch zu hohe Personalkosten im Innenbereich / Personalüberhang

4. Gewinne satt, aber weniger Liquidität auf dem Konto? Debitoren- und Kreditorenlaufzeiten ermitteln!

Wer wissen will, wie schnell die eigenen Kunden zahlen und wie schnell der eigene Betrieb Rechnungen zahlt, muss diese beiden Kennzahlen ermitteln und gegenüberstellen. Die Debitorenlaufzeit zeigt an, nach wie viel Tagen die eigenen Kunden zahlen. Dabei wird aus dem Wert der Forderungen aus Lieferung und Leistung vom 01.01 des Jahres und dem Wert vom 31.12 des Jahres der Mittelwert gebildet. Diesen Wert teilt man nun durch die Gesamtleistung und multipliziert diesen Wert mit 360.

Die Kreditorenlaufzeit zeigt an, nach wie viel Tagen das Unternehmen seine Eingangsrechnungen zahlt. Die Ermittlung der Kennzahl ist ebenfalls simpel. Aus dem Wert der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung vom 01.01. und 31.12 wird der Mittelwert gebildet. Im Anschluss werden die Kosten zusammengerechnet. Die Kosten setzen sich aus den Material- und Fremdleistungskosten zusammen, sowie allen Fixkosten (ohne Personalkosten, Zinsen und Abschreibungen). Die durchschnittlichen Verbindlichkeiten werden durch die ermittelten Kosten geteilt und mit 360 multipliziert.

Ist die Kreditorenlaufzeit deutlich geringer als die Debitorenlaufzeit, ist dies ein erstes Anzeichen dafür, dass trotz guter Gewinne und praller Auftragsbücher oft die Liquidität auf dem Konto fehlt. Eine Optimierung an dieser Stelle verschafft dem Unternehmen mehr Luft zum Atmen.

5. Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote ist einer der wichtigsten Kennzahlen. Eine hohe Eigenkapitalquote schützt Unternehmen in Krisenzeiten vor Schäden und ist ein wichtiger Indikator für Banken bei der Kreditentscheidung. Sie ist somit ein Indikator für finanzielle Stabilität.

Das Eigenkapital stellt dar, wie viel Geld die Eigentümer in das Unternehmen gegeben haben und wie viel Eigenkapital zusätzlich aufgebaut wurde, durch die Erzielung von Gewinnen.

Das Eigenkapital steht, wie alle Finanzquellen des Unternehmens, rechts in der Bilanz auf der Seite der Passiva.

Die Eigenkapitalquote errechnet sich aus der Höhe des Eigenkapitals, dividiert durch die Bilanzsumme.

Die Eigenkapitalquote sollte mindestens 20% betragen, um das Unternehmen stabil zu halten. Optimal sind aber

30% und mehr. Bei 10% oder weniger fehlt dem Unternehmen nicht nur der berühmte „Speck auf den Rippen“ für Krisenzeiten, auch Banken sehen die Situation hinsichtlich einer Neukreditvergabe kritisch. Bei einer geringen Eigenkapitalquote schöpft das Unternehmen zusätzlich seine Gewinnmöglichkeiten nicht aus. Hier besteht Bedarf an Verbesserungen.

6. Schuldentilgungsdauer – wie lange braucht das Unternehmen, um die Schulden zurückzubezahlen?

Jeder Unternehmer will so wenig Schulden wie möglich haben, am besten keine. Umso wichtiger ist es, dass die bestehenden Schulden zeitnah abgetragen werden können. Die Schuldentilgungsdauer gibt an, wie viel Jahre ein Unternehmen benötigt, um die bestehenden Schulden aus eigener Kraft (Cashflow) zu begleichen. Je kürzer die Schuldentilgungsdauer ist, desto liquider ist das Unternehmen. Gute Werte liegen bei 5 Jahren oder darunter.

Für die Ermittlung der Schuldentilgungsdauer benötigen Sie lediglich die Höhe des Fremdkapitals (Rückstellungen + Verbindlichkeiten), Ihren Bank- und Kassenbestand und Ihren Cashflow (Gewinn + Abschreibungen). Ziehen Sie den Bank- und Kassenbestand vom Fremdkapital ab und teilen Sie den Wert im Anschluss durch den Cashflow – fertig.

7. Wie viel Geld bleibt am Ende übrig? Cashflow und Cashflow-Marge!

Um Investitionen zu tätigen, Kredite tilgen und Rücklagen aufbauen zu können, muss der Betrieb ausreichend Liquidität erwirtschaften. Wie viel Liquidität aus dem laufenden Betrieb generiert wird, wird über den Cashflow abgebildet.

Überschlagsmäßig kann der Cashflow schnell über die Praktiker-Methode ermittelt werden.

Hierzu werden zum Jahresüberschuss die Abschreibungen hinzuaddiert und somit der Cashflow ermittelt. Um zu messen, ob der Cashflow ausreichend ist, um Rücklagen zu bilden, sollten vom Cashflow Tilgungen, Investitionen, Entnahmen und Ausschüttungen abgezogen werden. Ergibt sich nach Abzug ein positiver Wert, kann das zur Rücklagenbildung genutzt werden. Bei einem negativen Wert wird die Unterdeckung durch den Kontokorrentrahmen aufgefangen und belastet die Liquidität.

Setzen Sie den Cashflow ins Verhältnis zum Umsatz, erhalten Sie die Cashflow-Marge. Mit dieser Kennzahl kann ermittelt werden, wie viel Prozent der Umsatzerlöse für Investitionen, Schuldentilgungen und Entnahmen oder Ausschüttungen zur Verfügung stehen. Die Cashflow-Marge sollte bei mindestens 10% liegen.

8. Reicht das Geld für Investitionen, Tilgungen und Entnahmen?

Ein Unternehmer strebt in der Regel danach, finanziell unabhängig zu sein und die bankenseitige Abhängigkeit stark zu minimieren. Um solch eine Situation gewährleisten zu können, muss der Betrieb ausreichend liquide Mittel über den Gewinn erwirtschaften, damit Investitionen, Entnahmen und gelegentlich Tilgungen abgedeckt sind. Um zu ermitteln, inwieweit dies gegeben ist, empfiehlt es sich, folgende Rechnung anzustellen.

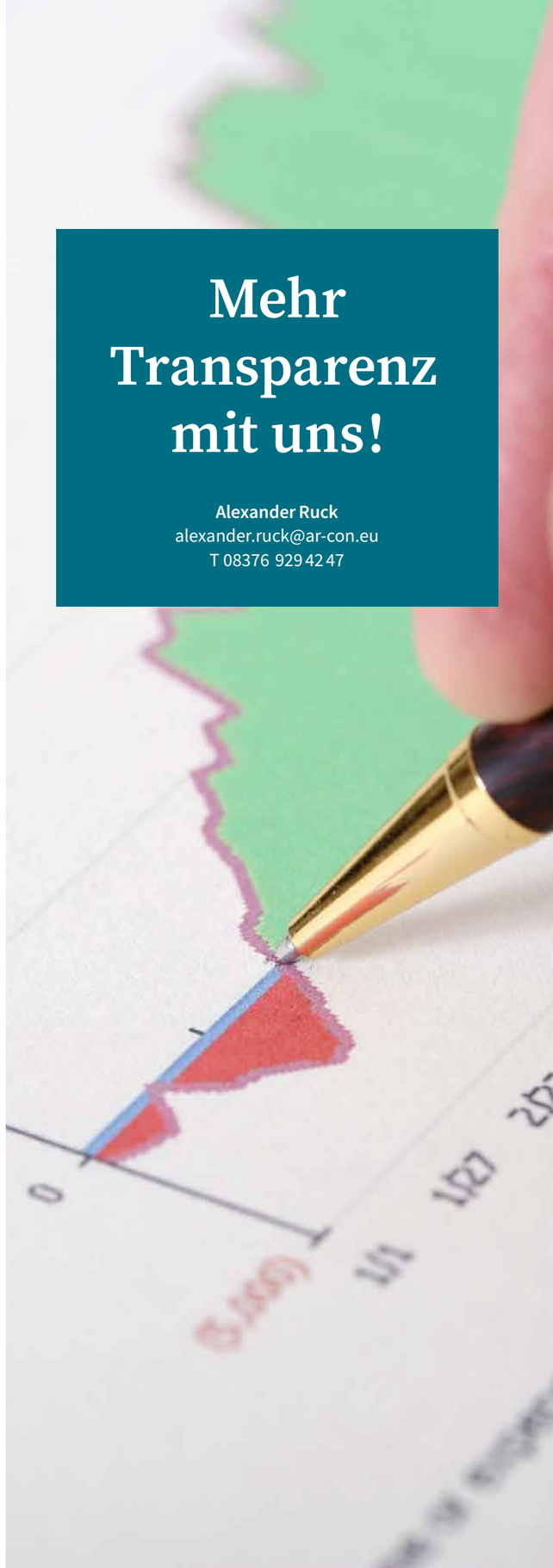
Ermittlung der Kapitaldienstgrenze	Ist 2021
Ergebnis vor Steuern	350.332
+ Abschreibungen	289.493
+ Zinsen	4.154
= erweiterter Cashflow	**643.979**
+ Kapitalerhöhung	0
+ Einlagen	0
= Zwischensumme	**643.979**
– Ertragssteuerzahlungen	66.120
– Entnahmen / Gewinnausschüttungen	180.000
– sonstige Verfügungen / Investitionen	285.000
= Kapitaldienstgrenze im Betrachtungszeitraum	**112.859**
Kapitaldienst für bestehende Kredite	67.704
Kapitaldienst für beantragten Kredit	0
= Kapitaldienst im Betrachtungszeitraum	**67.704**
Ausschöpfung Kapitaldienstgrenze	**60 %**

Dadurch wird schnell ersichtlich, ob die geplante Investition aus den eigenen Mitteln gestemmt werden kann, oder ob eine zusätzliche Finanzierung notwendig ist.

Mit dieser kurzen Anleitung sind Sie nun selbstständig in der Lage, Ihren Jahresabschluss zu analysieren und die wichtigsten Schlüsse daraus zu ziehen. Probieren Sie es aus und beginnen Sie, Ihre Erkenntnisse zu interpretieren.

Mehr Transparenz mit uns!

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



Wie viel KRISE verkraftet mein Unternehmen?

Warum jedes Unternehmen handeln sollte.

Wurden die Unternehmen in der jüngsten Vergangenheit bereits durch politische Restriktionen und pandemiebedingte Engpässe und Preissteigerungen belastet, schlägt jetzt die Inflation in Kombination mit teilweise deutlichen Lieferengpässen zu.

Sämtliche Umstände führen dazu, dass ein geordneter Geschäftsbetrieb nur mit zusätzlichen Anstrengungen seitens des Unternehmers möglich ist. Gerade im Bereich Material wird versucht, alles zu ergattern was aktuell am Markt verfügbar ist, was erhebliche Auswirkungen auf die Liquidität hat. Doch damit werden nur die aktuellen Probleme behandelt.

Unberücksichtigt bleiben im Moment bei vielen Unternehmen die möglichen künftigen Auswirkungen wie steigende Zinsen, eine abflauende Nachfrage der Konsumentenseite, sowie Auswirkungen aus den politischen Restriktionen gegen Russland.

Die inflationsbedingten Preissteigerungen werden massive Auswirkungen auf die Konsumbereitschaft von Privat- und Gewerbekunden, sowie der öffentlichen Hand haben. In einigen Branchen wird das in den kommenden Monaten und Jahren in Kombination mit den bestehenden Problemen zu deutlichen Umsatzrückgängen führen.

Während die industriellen Fertigungsbetriebe die Krise bereits seit Ende 2018 zu spüren bekommen und sich aktuell aus der Krise arbeiten, wird auch das Handwerk und der Baubereich den wirtschaftlichen Druck vermehrt spüren. Der generelle Kampf um Aufträge wird zunehmend härter werden.

Unter diesen Gesichtspunkten müssen sich Unternehmer deshalb bereits jetzt FOLGENDE FRAGEN stellen:

- Wie viel Umsatzrückgang kann mein Unternehmen verkraften?
- Wie stelle ich mich zukünftig auf, um krisensicherer zu werden?
- Was kann ich machen, um Umsatz zu generieren?
- Welche Kosten kann ich senken?
- Wie sichere ich meine Liquidität und Zahlungsfähigkeit ab?
- Welche Folgen hat das auf meine geplante Unternehmensnachfolge und den Wert meines Betriebes?
- Welche Auswirkung kann das auf die Personalsituation haben?

Häufig wird unterschätzt, wie schnell eine Unternehmenskrise durch externe Faktoren hervorgerufen werden kann. In vielen Unternehmen sind wenige Kunden oft für 60% – 80% des Umsatzes verantwortlich. Bricht hiervon krisenbedingt ein Kunde weg oder reduzieren alle Kunden zusammen Ihren Umsatzanteil um ein paar Prozentpunkte, kann dies oftmals nur schwer kompensiert werden, da eine vertriebliche Marktbearbeitung fehlt. Die Krise nimmt somit bereits Fahrt auf.

Aber nicht nur kundenseitige Umsatzrückgänge haben einen deutlichen Einfluss auf die Liquidität und die Unternehmenssituation. In Krisenzeiten verkürzen Lieferanten oftmals Ihre Zahlungsziele und gewähren keine Skonti mehr, Kunden verlängern eigenhändig Zahlungsziele oder es drohen krisenbedingt Forderungsausfälle und die Lagerdauer nimmt in der Regel ebenfalls zu.

Sämtliche Punkte führen zu einer Verschärfung der Liquiditätssituation und ebnen den Weg in die Krise. Ihr Geschäftsmodell sollte daher bereits in der guten Phase krisenfest gemacht werden, da aktuell noch ausreichend Spielraum vorhanden ist.

Mit einem guten Jahresabschluss und einem guten Rating können Sie aktuell wesentlich leichter Ihre finanziellen Spielräume bei der Bank anpassen und Ihr Unternehmen gegen finanzielle Engpässe absichern, als wenn Sie den Versuch bei fortgeschrittener Krise mit einem verschlechterten Rating in einer gesamtwirtschaftlich schwierigen Situation starten.

Fallbeispiel: Wie wirken sich 5 %, 10 % oder 20% auf die Mustermann GmbH aus?

1. Umsatz- und Gewinnsituation

Ohne Controlling-Systeme wird ein deutlicher Umsatzrückgang meist erst spät erkannt und die Handlungsmaßnahmen greifen dann bereits zu spät. Bei den fixen Kosten (Raumkosten, Versicherungen etc.) werden Sparmaßnahmen meist erst nachgelagert erfolgen, da das Ausmaß der Krise nicht frühzeitig bemerkt wird. Die umsatzabhängigen Kosten (Material- und Fremdleistungsaufwand, Kosten der Warenabgabe etc.) sinken meist analog zur Umsatzveränderung, außer es erfolgen hier zusätzliche Preissteigerungen. Angesichts des Fachkräftemangels wird meist versucht, den Personalstamm bis zuletzt zu halten.

Nimmt man für das Musterbeispiel an, dass die Personal- und fixen Kosten vorerst fortlaufen und sich bei einem Umsatzrückgang lediglich die umsatzabhängigen Kosten reduzieren, ergibt sich hierfür folgende Darstellung:

Bezeichnung	Normal	5% Rückgang	10% Rückgang	20% Rückgang
Umsatzerlöse	1.750.000	1.662.500	1.575.000	1.400.000
Bestandsveränderung Vorräte				
Aktivierte Eigenleistungen				
Sonstige betriebliche Erträge				
Gesamtleistung	**1.750.000**	**1.662.500**	**1.575.000**	**1.400.000**
Material- und Fremdleistungsaufwand	708.750	673.312	637.875	567.000
Rohertrag	**1.041.250**	**989.188**	**937.125**	**833.000**
Personalkosten	714.853	714.853	714.853	714.853
Raumkosten	55.294	55.294	55.294	55.294
Betr. Steuern				
Versicherungen & Beiträge	27.249	27.249	27.249	27.249
Kfz Kosten	70.988	70.988	70.988	70.988
Werbekosten	9.500	9.500	9.500	9.500
Kosten der Warenabgabe	10.500	9.975	9.450	8.400
Reparatur & Instandhaltung	6.125	5.819	5.513	4.900
Sonstige Kosten	74.792	74.792	74.792	74.792
Wertbericht. auf Forderungen	4.375	4.156	3.938	3.500
Abschreibungen	22.354	22.354	22.354	22.354
Betriebsergebnis	**45.220**	**-5.792**	**-56.806**	**-158.830**
Zinsertrag	18			
Zinsaufwand	3.485	5.796	10.890	24.582
Zinsergebnis	**-3.467**	**-5.796**	**-10.890**	**-24.582**
Ausserord. Ertrag				
Ausserord. Aufwand				
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	**41.753**	**-11.588**	**-67.696**	**-183.412**
Steuern E/E	12.943			
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	**28.810**	**-11.588**	**-67.696**	**-183.412**

Bei einem Umsatzrückgang von bereits 5 % ist die Wahrscheinlichkeit gegeben, dass das Unternehmen in die Verlustzone rutscht. Je nach vorheriger Unternehmenslage ist der Verlust für das Unternehmen noch verkraftbar, hat aber wesentliche negative Auswirkungen auf diverse wichtige Parameter.

Bei einem Umsatzrückgang von 10 % oder mehr, rutscht das Unternehmen deutlich in die Verlustzone und kann den Verlust nur schwer oder gar nicht mehr verkraften.

Für Unternehmen mit den Rechtsformen AG, GmbH, GmbH & Co. KG, GmbH & Co. OHG und UG muss bei einer Verlustsituation geprüft werden, ob das Eigenkapital aufgezehrt wird (negatives Eigenkapital) und somit eine bilanzielle Überschuldung eintritt. (Ausgewiesen als: Eigenkapitalfehlbetrag). Tritt eine bilanzielle Überschuldung ein, muss die Geschäftsführung die positive Fortführung des Unternehmens darlegen können, oder von externer Seite bestätigen lassen, damit das Unternehmen nicht als überschuldet gilt und einen Insolvenzantrag stellen muss.

2. Liquiditätssituation

Die wenigsten Unternehmensinsolvenzen resultieren aus der Überschuldungssituation heraus. Der häufigste Antragsgrund ist und bleibt die Zahlungsunfähigkeit.

Betrachtet man für die oben genannten Szenarien die Entwicklung des Kontos und der Liquidität, lässt sich schnell erkennen, dass die Problematik hier von größerer Tragweite ist.

Die Liquiditätsbetrachtung weicht immer von der BWA- oder GuV-Betrachtung ab. Ganz einfach deshalb, weil Eingangsrechnungen (Lieferantenrechnungen) meist wesentlicher schneller bezahlt werden, als die Ausgangsrechnungen durch die Kunden beglichen werden. Tilgungen, Steuern und Umsatzsteuern werden monatlich fällig und abgebucht, ungeachtet, ob die Kunden den erwirtschafteten Umsatz bereits bezahlt haben oder nicht. Durch diese Diskrepanz zwischen Einzahlungen und Auszahlungen wird die Liquidität generell belastet und in einer Krisensituation, in welcher ein Verlust erwirtschaftet wird, verschärft sich diese Situation.

Überträgt man die dargestellten Umsatzrückgänge auf die Liquiditätssicht, ergeben sich folgende Auswirkungen. Bei einem Rückgang von 5 % sinkt der Kontostand über den Jahresverlauf deutlich ab, ist für das Unternehmen aber verkraftbar. Bei einem 10 %igen Rückgang werden bereits 50 % der Kontokorrentlinie beansprucht und bei 20 % Rückgang, wird der finanzielle Rahmen des Unternehmens gesprengt.

Bezeichnung	Normal	5% Rückgang	10% Rückgang	20% Rückgang
Kontostand zum Jahresbeginn	**70.000**	**70.000**	**70.000**	**70.000**
Einnahmen/Einzahlungen aus Forderungen	2.018.277	1.958.788	1.874.663	1.666.825
Wertbericht. auf Forderungen	-4.375	-4.156	-3.938	-3.500
Einzahlung Zinseinnahmen	18			
Einnahmen aus Desinvestitionen				
Einzahlung Neuaufnahme von Darlehen				
Summe Cash In	**2.013.920**	**1.954.632**	**1.870.726**	**1.663.325**
Auszahlung Personalaufwand	714.853	714.853	714.853	714.853
Auszahlg. Material	787.185	826.488	806.631	741.829
Auszahlg. Aufwand	302.793	301.804	300.815	298.836
Auszahlung Zinsaufwand	3.485	5.796	10.890	24.582
Auszahlung Investitionen				
Auszahlung Tilgung	29.510	29.956	30.408	30.868
Auszahlung Steuern	12.943			
Auszahlung Umsatzsteuersaldo	137.035	124.594	124.881	103.513
Summe Cash Out	1.987.804	2.003.491	1.988.478	1.914.481
Saldo	26.116	-48.859	-117.753	-251.156
Kontostand zum Jahresende	**96.116**	**21.141**	**-47.753**	**-181.156**
Kontokorrentlinie	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Kreditlinienüberziehung				**-81.156**

Auf den ersten Blick, lässt sich glauben, dass 5% oder 10% Umsatzrückgang für das Unternehmen verkraftbar sind. An dieser Stelle wird häufig vergessen, dass viele Branchen einer gewissen Saisonalität unterliegen, welche den Liquiditätsbedarf zusätzlich erhöht und eine Krise meist länger als ein Jahr dauert. Somit werden sich im Folgejahr / den Folgejahren, die Spielräume bei der Liquidität nicht wesentlich verbessern, eher verschlechtern. Durch die Verluste lässt sich auch eine Nachfinanzierung bei der Bank nur schwer realisieren und wenn, dann zu sehr schlechten Konditionen.

CHECKLISTE: Was können Sie im Vorfeld machen, um Ihr Unternehmen krisenfest zu machen?

1. Überprüfen Sie permanent Ihr Geschäftsmodell, Ihre Strategie, Ihre Produkt-, Kunden- und Lieferantenstruktur

- Verfügen Sie über genügend Kunden und sind nicht abhängig von einzelnen Wenigen?
- Gibt es einen ausgewogenen Mix aus Bestands- und Neukunden?
- Funktionieren Marketing und Vertrieb und können Sie neue Geschäftsfelder / Märkte erschließen oder erweitern?
- Sind Sie abhängig von einzelnen wenigen Lieferanten, oder verfügen Sie über ein ausgewogenes Lieferantenmanagement?
- Eliminieren Sie permanent Aufträge und Produkte aus Ihrem Angebot, welche verlustträchtig sind oder nur eine geringe Rendite aufweisen?
- Lassen sich Kosten anpassen und senken?

2. Schützen Sie sich vor Zahlungsausfällen

- Checken Sie die Bonität Ihrer Kunden regelmäßig?
- Sind Anzahlungs- und Abschlagsrechnungen Bestandteil Ihrer Rechnungsprozesse?
- Nutzen Sie Warenkreditversicherungen oder Forderungsausfallversicherungen?

3. Statten Sie Ihren Betrieb mit den passenden Finanzierungsinstrumenten aus

- Sind Ihre Finanzierungen abschreibungskongruent finanziert? (Finanzierungsdauer = Abschreibungsdauer)
- Verfügen Sie über einen ausreichenden Kontokorrentrahmen? (mind. 10% vom Umsatz)
- Haben Sie einen Überblick über Ihre vergebenen Sicherheiten und notfalls die Möglichkeit, Sicherheiten für eine Finanzierung bereitzustellen?
- Nutzen Sie Factoring?
- Nutzen Sie Beteiligungskapital? (Eigenkapital wird durch einen externen Partner eingebracht, ohne dass er etwas bestimmen kann)

4. Führen Sie ein betriebliches Frühwarnsystem ein

- Verfügt Ihr Unternehmen über eine belastbare GuV- und Liquiditätsplanung?
- Erstellen Sie einen monatlichen Abgleich von Planung und Ist-Zahlen aus der BWA, SuSa und der Warenwirtschaft?
- Passen Sie die Planung regelmäßig um künftige Ereignisse an und ergänzen die Planung mit den Ist-Zahlen aus der Buchhaltung, um eine Vorausschau bis zum Jahresende zu erhalten?
- Haben Sie einen Überblick über die Entwicklung wichtiger Parameter und Kennzahlen?

5. Achten Sie auf externe Warnsignale

- Verschlechtert sich das Zahlungsverhalten langjähriger Kunden?
- Ändern sich langjährige Bankverbindungen von Kunden?
- Gibt es unerwartete Wechsel in der Geschäftsführung und die neuen Chefs reagieren kaum oder schleppend auf Ihre Kontaktaufnahme?
- Gibt es Werksschließungen bei Kunden und Lieferanten?
- Korrigieren Lieferanten ohne Vorwarnung die Zahlungsziele nach unten, streichen Skonti-Angebote oder stellen auf Vorkasse um?
- Sinkt die Materialqualität des Lieferanten oder werden nur Teilmengen der bestellten Ware geliefert?

Krisenprävention jetzt – solange noch Spielraum ist!

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

Stell dich den Realitäten, auch wenn es unbequem ist und sprich alles offen aus, auch wenn es schmerzt.

Jack Welch

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