Der Erfolg

Ausgabe 01 | 2023

FÜR ALLE THEMEN EIN ASS IM ÄRMEL



Controlling



Finanzierung



Kalkulation



Nachfolge



Sanierung



Strategie







Suche nicht nach Fehlern, suche nach Lösungen.

Henry Ford (1863 – 1947)





Liebe Leserinnen und Leser,

die externen Faktoren beherrschen seit geraumer Zeit das Tagesgeschäft der Unternehmer. Lieferengpässe, Beschaffungsprobleme, Preissteigerungen und eine mögliche rückläufige Konjunktur Belasten den Mittelstand schwer.

Das kann zum Kraftakt für so manches Geschäftsmodell werden und auch Probleme bei der Unternehmensnachfolge bereiten.

Mit einem angepassten Geschäftsmodell lässt sich hier entgegenwirken. Kosten lassen sich an der Stelle sparen, an welcher es Sinn macht, der Vertrieb auf die richtige Zielgruppe eingestellt werden und die Liquidität nachhaltig über geeignete Maßnahmen gesichert werden. Alles zum Wohle des Unternehmens.

Damit Sie als Unternehmer für die kommenden Aufgabenstellungen gewappnet sind, greifen wir in der aktuellen Ausgabe von "Der Erfolg" wieder einige Themen auf, welche Ihnen dabei helfen können, Ihr Geschäftsmodell abzusichern und Ihren Betrieb übergabefähig zu halten.

Ihr

Alexander Ruck

Herausgeber "Der Erfolg" Inhaber AR Consulting & Controlling

Themen

- Nachgefragt bei: Florian Schmölz Friseursalon Schmölz
- Bankgespräch 2023 So sind Sie vorbereitet!
- Liquidität Des Unternehmers Luft zum Leben
- 16 Kostenhebel Material: 12 Tipps für den Preispoker mit Lieferanten
- So vermeiden Sie Ärger mit Ihrer Hausbank
- Was tun, wenn der familieninterne Nachfolger fehlt?
- Wozu, weshalb, warum? Controlling im Mittelstand
- **30** Warum eine Schärfung der Kalkulation aktuell so wichtig ist!

Themenschwerpunkte:













Strategie

Controlling **Finanzierung**

Sanierung

Kalkulation

Nachfolge

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: AR Consulting & Controlling

Stand: 16.01.2022 | 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.



vom Feinsten

Das Friseurhandwerk musste in der Vergangenheit mit zahlreichen Umständen kämpfen. Die coronabedingten Maßnahmen hatten großen Einfluss auf die Unternehmensführung und die aktuelle Inflationsentwicklung lässt bei so manchem Unternehmer die Sorgenfalten größer werden.

Unser Kunde Florian Schmölz vom gleichnamigen Friseursalon Schmölz in Pfronten nahm die Situation zum Anlass, um alles auf den Prüfstand zu stellen und sich neu aufzustellen. Im Interview steht er uns diesmal Rede und Antwort zu seinem Betrieb, den umgesetzten Maßnahmen und zur allgemeinen Entwicklung im Friseurhandwerk.



I LUMIAN SCHWIN

Die Corona-Zeit war schwierig für uns und alle Berufskollegen. Angefangen beim kompletten Berufsverbot über die Dauer der Lockdown-Phasen hin zur eingeschränkten Berufstätigkeit mit 2-G, Testpflicht und den ganzen weiteren Sachverhalten. Hinzu kamen die krankheitsbedingten Ausfälle der Mitarbeiter mit Corona samt Berufsverbot für bis zu teilweise 10 Tagen – das war schon hart. Die Aufrechterhaltung des allgemeinen Geschäftsbetriebes war hier schon ein Drahtseilakt, zumal nebst Corona die ganze Branche allgemein unter generellem Personalmangel leidet. Die fehlenden Fachkräfte sind mittlerweile ein generelles Problem der Branche. Wir wirken hier entgegen, indem wir übertariflich bezahlen. So können wir unsere Mitarbeiter halten und neue dazugewinnen.

Frage 1: Hallo Herr Schmölz! Die Friseurbranche musste

sich in den letzten Jahren als sehr leidensfähig erwei-

sen. Wie fällt Ihr Fazit zur jüngsten Vergangenheit aus?

Frage 2: Optisch kommt jeder bei Ihnen auf seine Kosten! Welche Leistungen bekomme ich bei Ihnen? Erzählen Sie doch mal!

Der Kunde erhält bei uns sämtliche Leistungen rund um das Thema Frisur, Haarschnitt, spezielle Farbtechniken und vor allem kompetente Beratung. Brautfrisuren und Make-Up runden unsere Produktpalette ab.

Da wir unsere Mitarbeiter stets schulen und auf Fortbildungen schicken sind wir stets am "Zahn der Zeit" und haben alle Trends im Blick. Wir können alles – von klassisch bis modern.

Frage 3: Was macht Ihren Betrieb so besonders?

Wir sind ein alteingesessenes Traditionsunternehmen, welches nun seit 85 Jahren besteht und von mir in dritter Generation geführt wird. Wir verstehen uns als Partner

unserer Kunden, welcher für perfektes Handwerk steht und darauf großen Wert legt. Unser großer Stamm an langjährigen Stammkunden beweist, dass viele unser handwerkliches Können und unsere familiäre Atmosphäre schätzen und gern zu uns kommen.

Viele Kunden kommen über Generationen zu uns zum Haare schneiden. Von Kunden, welche mein Vater oder Großvater betreut hat, kommen die heutigen Generationen zu mir zum Haare schneiden. Auch die jungen Kunden wissen unsere Fachkompetenz zu schätzen. Ein phänomenales Gefühl für mich und mein Team! Damit das auch so bleibt, schaffen wir über Weiterbildungen stets die Grundlagen, um eine hohe fachliche Qualität und Kompetenz in Sachen Mode und Trends zu gewährleisten.

Frage 4: Was müsste Ihrer Meinung nach passieren, dass das Friseurhandwerk an Attraktivität gewinnt, hinsichtlich Fachkräfte, gesellschaftlicher Anerkennung und Image?

Die Dienstleistung im Friseurhandwerk müsste in der gesellschaftlichen Wahrnehmung mit den Leistungen den anderen Gewerken wie bspw. Schreiner, Kfz-Werkstätten etc. gleichgestellt werden. Hier fehlt es teilweise noch an Wertschätzung des eigentlichen Handwerks. Aufgrund dessen, fällt es der Branche allgemein schwer angemessene Preise durchzusetzen. Mit einem verbesserten Image und angemessenen Preisen, würde sich die Lohnstruktur allgemein verbessern und die Attraktivität des Friseurberufes würde steigen.

Wir sind ebenso Handwerker und die Branche sollte damit beginnen, sich so zu positionieren und zu präsentieren. So könnten eine flächendeckende Akzeptanz in der Gesellschaft erreicht werden. Eine Erleichterung wäre zusätzlich die Absenkung der Mehrwertsteuer auf 7%. Das würde die Betriebe dabei unterstützen, die Löhne und die Attraktivität des Berufes zusätzlich zu steigern.

Frage 5: Sie haben sich vor 8 Monaten externe Unterstützung geholt. Was hat Sie zu diesem Schritt bewegt und wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Wir haben bemerkt, dass die Erlöse bei gleichbleibender Auslastung zurückgingen und die Preisgestaltung im Verhältnis zur Kostenstruktur einfach nicht mehr gestimmt hat. Darum haben wir uns entschlossen, uns professionelle Hilfe zu holen. Die Zusammenarbeit war phänomenal. Wir haben uns stets auf Augenhöhe bewegt und ich habe uns





immer als Team gesehen. Wir haben die Kalkulation überarbeitet, Kosten gesenkt und ein zugeschnittenes Controlling installiert, um den Betrieb transparent und erfolgsorientiert zu steuern. Die Regelung der Nachfolge wurde ebenfalls gemeinsam angeschoben. Auch eine Imageveränderung wurde im Zuge der Beratung in Angriff genommen. Es war also nicht nur in finanzieller Hinsicht sinnvoll, sondern im Gesamtpaket.

Ich denke wir haben viel bewegt, um die Zukunft erfolgreich gestalten zu können. An dieser Stelle nochmals mein Dank an Alex und Nina (MUT Design) für die Begleitung und Umsetzung.

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

Ich kann nur jedem Unternehmer raten, über seinen Schatten zu springen, seinen Stolz beiseite zu legen und sich Hilfe zu holen, wenn man merkt, "Es ist der Wurm drin." Wichtig ist: man muss kritikfähig sein, die Hilfestellung annehmen und die neuen Pläne vor allem umsetzen. Im Allgemeinen schadet es nicht, einen Profi zur Preisgestaltung zu Rate zu ziehen. Gerade im Friseurhandwerk

wird zu oft über den Daumen gerechnet. Das ganze Kostenkonstrukt ist in der heutigen Zeit aber zu komplex, um nur "Pi mal Daumen" zu kalkulieren. Vor allem neue Denkanstöße haben mir sehr geholfen, wieder neue Motivation zu tanken nach dieser ermüdenden Corona-Phase und den weiteren Krisenherden überall.

Frage 7: Die Prognosen für 2023 fallen bislang wenig rosig aus und werden bislang durch gewisse Ereignisse und Tendenzen immer weiter eingetrübt. Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft aus? Worauf dürfen sich die Kunden freuen?

Ich blicke definitiv zuversichtlich in die Zukunft. Nach Regen kommt auch wieder Sonne, auch wenn wir alle im Moment einen etwas längeren Atem benötigen und diese Zeit durchstehen müssen. Es wird definitiv wieder besser werden! Umso wichtiger ist es, aktiv zu werden und anzupacken, um handlungsfähig zu sein und nicht erst, wenn es zu spät ist. Dafür sind wir zum Jahresbeginn um eine Mitarbeiterin gewachsen, um unsere Kunden bedarfsgerecht verwöhnen zu können. Unsere Kunden können sich definitiv weiter auf ein sehr motiviertes und qualifiziertes Team freuen, welches Ihnen perfektes Handwerk bietet. Wir lieben unseren Beruf und wir lieben unser Handwerk.



BANKGESPRÄCH 2023 – So sind Sie vorbereitet!

Wir sehen unsicheren Zeiten entgegen und auch wenn es Ihrem Betrieb (noch) gut geht, Ihre Hausbank hat schon einige Kunden mit echten Problemen und befindet sich bereits im Krisenmodus. Das bekommt der Mittelstand bei den anstehenden Bankgesprächen auch zu spüren.

Wer mit seiner Hausbank über konkrete Kredite verhandelt, sollte gut vorbereitet sein: Die Finanzierer sind in Krisenzeiten besonders auf Sicherheit bedacht. Wenn die äußeren Umstände schon unsicher sind, müssen Sie persönlich umso mehr überzeugen. Wer hier klare und durchdachte Antworten auf die Fragen der Bank geben kann, wird wenig Probleme haben mit der Kapitalbeschaffung.

Befassen Sie sich also mit Ihrem Vorhaben, Ihrem Betrieb und Ihren Zahlen, um ausreichend vorbereitet zu sein. Kümmern Sie sich jetzt schon um die Aufbereitung Ihrer Zahlen, denn die Steuerberater können nicht mehr ad hoc liefern, da diese überlastet sind.

Aber was wollen die Firmenkundenbetreuer genau wissen? Auf was müssen Sie sich einstellen?

Auf einen Blick:

- Ihre Bank wird in der aktuellen Krise nach aussagekräftigen Betriebszahlen fragen. Kümmern Sie sich jetzt darum, weil viele Steuerberater überlastet sind.
- Analysieren Sie vorab Ihre Kundenstruktur, um der Bank ein aussagefähiges Bild von künftigen Aufträgen zu hieten
- Ihre Bank wird wissen wollen, wo das Geld aus den guten Zeiten geblieben ist. Ob Investitionen oder mehr Personal – das müssen Sie mit Zahlen untermauern.

Frage 1: Wie sehen Ihre aktuellen Betriebszahlen aus?

Wer seine Zahlen kennt, kann auf alles eine Antwort geben. In Zeiten von Lieferengpässen, steigenden Kosten und möglichen rückläufigen Kundenanfragen sind belastbare Informationen über die betrieblichen Zahlen wichtiger denn ie.

Wer bereits einen geplanten Finanzierungsbedarf im neuen Jahr aufgrund konkreter Investitionsvorhaben hat, oder sich einfach gegen konjunkturelle Risiken absichern möchte, indem er die Linien anpasst, sollte bereits jetzt handeln.

Wichtig für Ihr Rating und eine Kreditentscheidung ist mitunter der Jahresabschluss. Vereinbaren Sie bereits jetzt einen Erstellungstermin mit Ihrem Steuerberater für den Abschluss 2022. Die Steuerberater sind derzeit durch die verschiedenen behördlichen Vorgaben überlastet – wenn Sie in den nächsten Monaten zur Bank gehen wollen, sollten Sie alle Unterlagen parat haben.

Sollte die Erstellung des Abschlusses nicht zeitnah möglich sein, kann auch die Betriebswirtschaftliche Auswertung vom Dezember herangezogen werden, wenn es sich bei dieser um eine qualifizierte BWA handelt. Bedeutet kurzum, die halbfertigen Arbeiten müssen korrekt gebucht und die Materialkosten sauber abgegrenzt sein.

Auf Basis der Zahlen können Sie weitere Entscheidungen treffen, die für das Gespräch wichtig sind:

- Welche Außenstände kann ich bis zum Banktermin anmahnen?
- Welche Aufträge kann ich noch abschließen und in Rechnung stellen?
- Wie viele begonnene Projekte habe ich und tauchen sie in meinen Betriebsdaten auf?
- Wie ist der Eingang von Kundenanfragen?
- Wie entwickelt sich mein Ergebnis im kommenden Jahr?

Die Bank will so weit wie möglich in die Zukunft sehen, um zu eruieren, ob Sie auch künftig einen Kredit bedienen können

Erstellen Sie deshalb im Optimalfall eine Finanzplanung (BWA-Planung & Liquiditätsplanung), um der Bank aufzuzeigen, dass Sie sich über die Zukunft Gedanken gemacht haben und Sie darstellen können, wie sich Ihr Unternehmen entwickelt. Im Liquiditätsplan können Sie der Bank auch detailliert aufzeigen, wie sich die Liquidität entwickelt unter Berücksichtigung neuer Darlehen und deren Tilgung.

Frage 2: Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus?

Die Bank wird sich für Ihre Kunden und Ihre Kundenstruktur interessieren. Zum Einen, weil die Bank so abschätzen kann, ob die geplanten Umsätze realistisch sind und Ihr Unternehmen sich wirklich so entwickeln könnte und zum Anderen, um zu hinterfragen, wie Sie in einem schwierigeren Marktumfeld Kunden gewinnen möchten. Angesichts von Inflation, steigenden Energiekosten usw. sollten Sie

sich Gedanken machen, mit welchen Kunden und Leistungen Sie in Zukunft Geld verdienen und wie Sie diese Kunden gewinnen.

Überzeugen Sie die Bank mit klaren Aussagen und ausgearbeiteten Maßnahmen und bieten Sie keine Angriffsfläche durch schwammige Allgemeinaussagen. Investieren Sie auch hier Zeit und befassen Sie sich mit Ihren Kunden, dem Markt und der Marktentwicklung. Skizzieren Sie dem Firmenkundenberater ihr mögliches Marketingkonzept mit Umsetzungsmaßnahmen und werden Sie so zum Überzeugungstäter.

Frage 3: Was haben Sie mit dem Gewinn aus guten Zeiten gemacht?

Die meisten Branchen und Gewerke hatten in den vergangenen Jahren außerordentlich gute Gewinne. Was ist mit diesen Gewinnen passiert? Die Bank wird sich sehr dafür interessieren, wie es bilanziell um Ihren Betrieb steht.

Liefern Sie also Zahlen:

- Wie stark haben Sie Ihr Eigenkapital erhöht?
- Welche Investitionen haben Sie getätigt? Stehen sie womöglich jetzt als Sicherheit zur Verfügung?
- Haben Sie Personal aufgestockt?
- Welche Verbindlichkeiten müssen bedient werden und wie lange laufen sie noch?

Durch die Auftragsflut und die "fetten" Jahre haben sich viele Betriebe nicht die Zeit genommen, Überlegungen für die Weiterentwicklung des Betriebes anzustellen. Bevor sich das in Zukunft rächt, überlegen Sie zeitnah, mit welcher strategischen Entwicklung Sie ihren Betrieb zukunftsträchtig aufstellen wollen und überzeugen Sie im Bankgespräch damit.

Jetzt überzeugen!

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



Prüfen, Verbessern und steuern!

Nicht nur in Zeiten von Krisen und Pandemien ist Liquidität Trumpf. Auch in allen anderen Situationen des Unternehmerlebens, wie Wachstum oder Nachfolge: Egal in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet – ohne Liquidität geht nichts. Da die Finanzierungssituation mittels Bankkredits in der kommenden Zeit nicht einfacher wird – eher im Gegenteil – sind die Unternehmen darauf angewiesen, verfügbare Liquidität im eigenen Betrieb zu heben und gebundene Liquidität zu reduzieren.

Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die eigenen Liquiditätsbestände weiter zu verbessern und sich unabhängiger von Dritten zu machen.

Verbessern Sie ihre Liquidität, in dem Sie die folgenden Vorschläge versuchen, in Ihrem Betrieb ergänzend zu den bestehenden Maßnahmen und Prozessen umzusetzen!

1. Verkürzte Zahlungsziele an Kunden und ein effektives Mahnwesen reduzieren hohe Forderungsbestände und lassen den Kontostand steigen

Hohe Forderungsbestände verursachen einen hohen und zugleich unnötigen Liquiditätsbedarf im Unternehmen und schränken oftmals die Handlungsfähigkeit ein – besonders bei Wachstumsunternehmen. Mehr verfügbare Liquidität bedeutet im Gegenzug Beschaffungs- und Skontovorteile im Vergleich zum Wettbewerb und eine leichtere Beschaffung von Investitionen aus eigenen Mitteln. Zudem senkt es unnötige Zinskosten für die mögliche Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie. Das bedeutet Unabhängigkeit von Dritten für das eigene Unternehmen, bei gleichzeitig hoher Flexibilität.

Mit einfachen Maßnahmen lässt sich aus Unternehmersicht die gebundene Liquidität freisetzen und der Handlungsspielraum deutlich vergrößern.

a) Prüfen Sie, wie viel Kapital in den Forderungen gebunden ist

Durchschnittlich 43 Tage beträgt die durchschnittliche Forderungslaufzeit in Deutschland, bei einem Zahlungsziel von 30 Tagen. Damit zahlen die Kunden im Schnitt 13 Tage später als sie sollten.

Somit warten Unternehmer im Schnitt 6 Wochen auf die Begleichung Ihrer Rechnungen. Daraus entsteht für viele Betriebe eine Liquiditätslücke, da die Kreditoren meist deutlich schneller beglichen werden, als die Forderungen

Prüfen Sie deshalb genau, wie viel Liquidität in Ihren Forderungen gebunden ist und senken Sie diese ab.

Formel Zahlungsziel =

(Anfangsbestand Forderungen + Endbestand Forderungen) ÷ 2 × 360 Umsatzerlöse

Beispiel: Unterjährige Ermittlung der Forderungslaufzeit

Nehmen Sie Ihre BWA und Summen-Saldenliste (SuSa) von Januar und Ihrem aktuellen Monat (für das Beispiel nehmen wir Oktober) und ermitteln Sie folgende Werte.

- Forderungen aus Lieferung und Leistung für den Januar (in der SuSa)
- Forderungen aus Lieferung und Leistung für den Oktober
- Gesamtleistung (Umsatz + unfertige Leistungen) kumuliert Januar - Oktober (aus der BWA)

Für unser Beispiel hat das Unternehmen im Januar 180.000 € Forderungen und im Oktober 230.000 € bei einer Gesamtleistung von 1,5 Mio. €.

Daraus ergibt sich laut Formel eine Forderungslaufzeit von 49 Tagen. Bedeutet, dass die Kunden des Unternehmens im Schnitt nach 49 Tagen ihre Rechnungen begleichen.

Die lange Laufzeit und die hohen Forderungsbestände können so zu deutlichen Liquiditätsbelastungen und im schlimmsten Fall zu erheblichen Zinskosten führen, durch die deutliche Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie.

b) Rechnungsprozesse anpassen

Sie haben Ihre Forderungslaufzeit optimalerweise berechnet und kommen zu dem Schluss, dass diese zu hoch ist?

Dann reduzieren Sie im ersten Schritt die Zahlungsziele. Sie sind bei der Wahl ihrer Zahlungsziele frei, solange diese unter 60 Tage bleiben. Nur in bestimmten Fällen darf das Zahlungsziel vom Gesetz her länger als 60 Tage ausfallen (§271a BGB). Setzen Sie mögliche Anreize durch die Nutzung von Skontozahlungen, um die Kunden zum Bezahlen zu bewegen.

Führen Sie ein striktes Mahnwesen ein, um offene Kundenforderungen beizutreiben. Viele hegen eine gewisse Scheu vor dem Mahnen, aber der der Kunde hat die Leistung erhalten und mängelfrei abgenommen, sodass er nun mit der Bezahlung seinen vertraglichen Teil der Leistung schuldet.

Setzen Sie dabei einen strikten Prozess auf (Wer mahnt? Wann wird gemahnt? In welchen Abständen? Und welche Konsequenzen werden gezogen?) und bestimmen Sie eine Person, welche sich darum kümmert.

Beispiel: Reduktion der Forderungslaufzeit um 19 Tage

Nehmen wir an, das Unternehmen aus unserem Beispiel verkürzt sein durchschnittliche Forderungslaufzeit von 49 Tagen auf lediglich 30 Tage, dann hätte dies einen Liquiditätseffekt von 80.000 €!

Das Unternehmen hätte einen deutlich höheren Spielraum, muss deutlich weniger vorfinanzieren und spart sich im Zweifelsfall hohe Zinskosten für den Kontokorrent.

2. Bessere Zahlungsbedingungen von Lieferanten sorgen für mehr Liquidität

"Im Einkauf liegt der halbe Gewinn." Ein allseits bekanntes Zitat und dennoch wird im Einkauf deutliches Potential auf Unternehmerseite verschenkt.

Wer seine Kosten und seine Liquidität schonen will, sollte bemüht sein, die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu lösen und wettbewerbsfähige Preise und verlängerte Zahlungsziele zu verhandeln. Natürlich hängen die verhandelten Bedingungen ein Stück weit von der Dauer und Beständigkeit der Geschäftsbeziehung zwischen Ihnen und dem Lieferanten ab - doch lassen Sie nichts unversucht! Auch die Lieferanten stehen unter Druck, ihre Kunden zu halten und haben reges Interesse daran, Sie zu halten und nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Über Jahresvereinbarungen können oft Boni-, Skonti- oder Rabattvergütungen verhandelt werden und die Zahlungsziele ausgeweitet werden. Eine Ausweitung der Zahlungsziele mit einer möglichen Skontierung ermöglicht deutliche Liquiditätsspielräume.

3. Die Kontrolle über das Warenlager kann Liquiditätspotentiale heben

In Zeiten von Materialengpässen hat die Beschaffung von Waren zu auskömmlichen Preisen Vorrang. Ein gewisser Lagerbestand ist unabdingbar, um die Projektabwicklung flexibel gestalten zu können. Doch häufig finden sich auch im Lager noch Überkapazitäten, welche unnötig Liquidität binden. Fehlende Transparenz über das Lager durch eine

rudimentäre Lagerführung oder durch das komplette Fehlen einer Lagersoftware sind häufig die Ursachen dafür.

Vermeiden Sie, dass auf Lager liegende Teile mangels Überblickes häufig neu bestellt und beim Kunden verbaut werden und sich somit ein gewisser Altbestand aufbaut, welcher Kapital bindet.

Bedenken Sie, ein gutes Lager schlägt sich mindestens 7x im Jahr um, was bedeutet, dass die Lagerdauer bei 50 Tagen liegt.

Beispiel: Lagerdauer absenken

Das Unternehmen aus unserem Beispiel hat einen durchschnittlichen Warenbestand 150.000 €. Dies führt zu einer durchschnittlichen Lagerdauer von 90 Tagen. Schafft es das Unternehmen, die durchschnittliche Lagerdauer um 15 Tage auf 75 Tage zu senken, hätte dies einen Liquiditätseffekt von 25.000 €.

Schaffen Sie Abhilfe:

- Abverkauf/Verschrottung von Lagerteilen mit Lagerzeit>1 Jahr
- Überprüfen Sie die Ersatzteilbevorratung vor allem bei auslaufenden Produkten oder auslaufenden Serviceverträgen
- Kategorisieren Sie Ihr Lager nach A-, B- und C-Artikeln
- Legen Sie Mindestbestände fest und sorgen Sie für eine reibungsfreie Beschaffung

4. Ausreichend Spielraum bei den Bürgschaften vermeidet Vorfinanzierungen in den Projekten

Aufträge, Projekte und Baustellen können sehr schnell zu horrenden Liquiditätsfallen werden, wenn diese nicht optimal über Rechnungs- und Bürgschaftsprozesse gesteuert werden. Dies betrifft das Handwerk und den Bau gleichermaßen, wie den Maschinen- und Anlagenbau.

Werden einzelne Projekt- oder Bauabschnitte nicht durch Anzahlungen gedeckt, ergibt sich für das Unternehmen meist ein ordentlicher Vorfianzierungsaufwand, welcher die Liquidität stark belasten kann.

Behalten Sie deshalb Ihre Projekte permanent im Blick, stellen Sie kontinuierlich **Abschlagsrechnungen** oder vereinbaren einen **Zahlungsplan** und sichern Sie die erhaltenen Anzahlungen über Bürgschaften ab. So bleiben Sie liquide über die gesamte Projektlaufzeit.

Die Vorgehensweise gilt ebenfalls im Nachgang zu den Projekten, wenn es um das Thema **Gewährleistungseinbehalt** geht. Hinterlegen Sie bei den Geschäftspartnern eine Gewährleistungsbürgschaft, damit der Rechnungsbetrag zu 100% beglichen wird und auf Ihr Konto fließt.

Beachten Sie aber folgendes!

1. Passen Sie Ihren Bürgschaftsrahmen an

Sie arbeiten vermehrt mit Anzahlungsbürgschaften und Gewährleistungsbürgschaften? Dann passen Sie Ihren Rahmen an, um handlungsfähig zu bleiben. Überschlagen Sie dabei großzügig die Anzahl der jährlichen Gewährleistungseinbehalte und multiplizieren Sie diese mit 5 und rechnen Sie die durchschnittliche Anzahlungshöhe für die durchschnittliche Projektdauer obendrauf. Beachten Sie dabei auch ein mögliches Umsatzwachstum in den kommenden Jahren.

Beispiel:

Gewährleistungen:

Gewährleistungseinbehalte pro Jahr = 50.000 €

Anzahlungen:

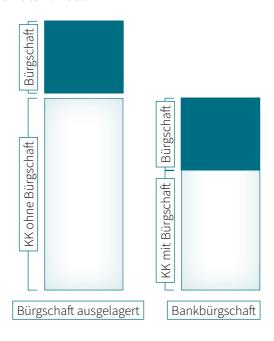
Durchschn. 50.000 € Anzahlungen je Monat von April bis November

Bürgschaftsrahmen

- = 5 × 50.000 € + 6 × 50.000 €
- = 550.000 €

2. Bankbürgschaften schmälern den Kontokorrentrahmen

Nutzen Sie Bürgschaftsangebote von Versicherern und nicht von Ihrer Bank. Die Höhe Ihres Bürgschaftsrahmens wird bankseitig von Ihrem Kontokorrentrahmen abgezogen und schmälert Ihre Liquidität. Auch bei künftigen Finanzierungen kann ein Bürgschaftsrahmen zu Schwierigkeiten führen, wenn die Sicherheitenlage nicht ausreichend dargestellt werden kann, da der Bürgschaftsrahmen Sicherheiten bindet.



3. Ungenutzte Maschinen und Anlagen verkaufen schafft Platz und hebt den Liquiditätsspielraum

Je größer der Betrieb desto umfangreicher der Maschinenund Anlagenpark und desto wahrscheinlicher ist es, dass es ungenützte Produktionsmaschinen gibt. Damit diese nicht unnötige räumliche und mögliche finanzielle Kapazitäten binden, veräußern Sie diese und wandeln Sie die Anlagen in Liquidität um.

4. Sinkende Kosten belasten die Liquidität weniger

Volle oder übervolle Auftragsbücher sorgen für prächtige Umsätze und meist auch gute Gewinne. Vernachlässigt wird jedoch oft, dass in den guten Jahren die Kosten proportional oder gar überproportional im Vergleich zum Umsatz steigen und sich in schlechten Zeiten nicht so schnell absenken lassen, wie der Umsatz sinkt.

Sie belasten daher das Ergebnis und die Liquidität stark und werden zum Risiko. Stellen Sie Ihre Kosten regelmäßig auf den Prüfstand und veranlassen Sie Kostensenkungen dort, wo diese sinnvoll sind.

5. Fristenkongruente Finanzierung – ein Muss, um die Liquidität zu schonen

Die neu angeschaffte Maschine schneller tilgen, damit diese schneller schuldenfrei ist und einem endgültig gehört? Solche Vorgehensweisen sehen wir häufig in der Praxis.

Durch solche Tilgungsszenarien wird jedoch die Liquidität unnötig belastet, da die Maschine schneller getilgt als abgeschrieben wird. Dies führt zu deutlichen Liquiditätsbelastungen.

Die fristenkongruente Finanzierung bedeutet, dass der Tilgungszeitraum gleich lang sein muss wie der Abschreibungszeitraum. Bedeutet konkret, dass eine Maschine mit 6 Jahren Abschreibungszeitraum auch über 6 Jahre finanziert wird.

Bei einer fristenkongruenten Finanzierung ist final die Abschreibung gleich hoch wie die Tilgung und somit wird – bildlich gesprochen – die Tilgung durch die Abschreibung "bezahlt". Wird der Tilgungszeitraum kleiner gewählt und nicht fristenkongruent finanziert, muss aus dem bestehenden Gewinn zusätzlich Kapital zugeschossen werden, um die Darlehensraten zu begleichen, was zeitgleich die verfügbare Liquidität deutlich schmälert.

8. Senken Sie Ihre Steuervorauszahlungen

Das Finanzamt ermittelt die Höhe der Steuervorauszahlungen immer auf Basis des Vorjahres. War das Vorjahr außerordentlich gut, bekommen Sie automatisch hohe Abschlagsforderungen, auch wenn das neue Geschäftsjahr gar nicht so gut laufen wird.

Wenn Sie weniger Gewinn erwarten, lassen Sie die Vorauszahlungen herabsetzen, um die Liquidität zu schonen. Erstellen Sie eine Finanzplanung, um den Plangewinn und die zu erwartende Steuerlast zu ermitteln, um die Vorauszahlungen auf einer verlässlichen Basis anpassen zu können.

Sollten kurzfristig deutliche Liquiditätsengpässe auftreten, verhandeln Sie mit dem Finanzamt über Stundungen und Ratenzahlung. Dies ist aber nicht bei allen Steuerarten umsetzbar. Die Umsatzsteuer beispielsweise will das Finanzamt immer unverzüglich.

9. Passen Sie Ihre Stundensätze an

Um ausreichend Gewinn zu erwirtschaften und um liquide zu bleiben, sollten Sie Ihre Stundenverrechnungssätze anpassen. Passen Sie diese nicht in ausreichendem Maße an, gehen die zu erwartenden Kostensteigerungen voll zu Lasten Ihres Gewinns und Ihrer Liquidität. Versuchen Sie vorab, die Kosten so weit wie möglich zu senken, um diesen Hebel zusätzlich zu nutzen.

Damit Ihnen nicht der Atem ausgeht!

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

Kostenhebel Material: 12 TIPPS

für den Preispoker mit Lieferanten

Egal wie klein der eigene Betrieb ist: Mittelständische Unternehmen müssen die Preise ihrer Lieferanten nicht einfach hinnehmen. Wer erfolgreich verhandeln will, darf auch in die Trickkiste greifen.



- Kein Unternehmen ist zu klein für Verhandlungen mit Lieferanten.
- Der Kunde ist immer in der stärkeren Position treten Sie selbstbewusst auf.
- Stellen Sie dem Verkäufer gezielte Fragen nach den Lieferkonditionen und notieren Sie die Antworten.
- Testen Sie die Flexibilität des Lieferanten und vergessen Sie nicht: Sie haben Alternativen!
- Der Verhandlungsspielraum ist erst ausgeschöpft, wenn der Verkäufer ohne Auftrag gehen will.

Der eigene Betrieb mag vielleicht klein sein, aber keinesfalls ohnmächtig. Jeder Unternehmer kann unabhängig seiner Betriebsgröße erfolgreich mit seinen Lieferanten verhandeln. Um den Verkäufern auf Augenhöhe zu begegnen, helfen Ihnen die folgenden Tipps.

1. Seien Sie selbstbewusst

Für den Verkäufer ist jeder Kunde wichtig, schließlich geht es um sein Einkommen und seine Provision. Auch kann es sich kein Lieferant in der aktuellen Zeit leisten, Kunden zu verlieren. Somit ist der Geschäftsführer in einer verbesserten Position, da er entscheidet, ob er mit dem Lieferanten zusammenarbeiten möchte oder nicht und nicht umgekehrt. Zeigen Sie das nötige Selbstvertrauen in den Gesprächen und seien Sie ein fairer aber harter Verhandlungspartner.

2. Bloß nicht jammern

Egal wie gut oder wie lange die Beziehung zum Lieferanten schon währt und wie nah man sich geographisch ist, jammern Sie nie!

Wer gegenüber dem Lieferanten jammert, hat schon verloren. Ihre Geschäfte laufen schlecht? Ihre Rendite ist im Keller? Die Lohnnebenkosten fressen Ihnen die Haare vom Kopf? Das beeindruckt den Verkäufer nicht. Er will nur wissen, ob Sie weiterhin kaufen oder abspringen.

3. Schaffen Sie sich Alternativen

In der Praxis ist es häufig ersichtlich, dass Unternehmen zu stark von einem Lieferanten abhängig sind. Das hat mitunter viele Gründe, ist aber problematisch für das Unternehmen. Vergleichen Sie die Anbieter und schaffen Sie sich Alternativen, um Kosten zu sparen und eine hohe Liefertreue zu ermöglichen.



Der Aufbau eines Lieferantenpools nimmt etwas Zeit in Anspruch, lohnt sich aber deutlich. Sie erweitern so Ihren Verhandlungsspielraum und setzen bestehende Lieferanten unter Druck, kreativ sein zu müssen, um künftig Geschäfte mit Ihnen zu machen

4. Stellen Sie die richtigen Fragen

Trauen Sie sich, den Verkäufer mit Fragen zu löchern. Er sollte Ihnen Rede und Antwort stehen, wenn er mit Ihnen ins Geschäft kommen möchte. Bringen Sie sich mit einer Reihe gut durchdachter Fragen in eine gute Ausgangsposition für alle künftigen Gespräche und Verhandlungen.

- Welche Rolle spielt die Unternehmensgröße eines Kunden für Ihre Konditionen?
- Wenn die Größe keine Rolle spielt: Was ist dann für Sie wichtig?
- Wir sind ein kleiner Kunde, werden wir deswegen benachteiligt im Vergleich zu größeren Kunden?
- Können wir uns in der aktuellen Situation auf eine hohe Liefertreue verlassen?
- Welchen Einfluss haben Rahmenvereinbarungen auf die Preise, Konditionen, Zahlungsbedingungen und Skonti?
- Wie lange können Sie Ihre Zahlungsziele strecken?

Notieren Sie sich die Antworten, damit Sie jederzeit darauf zurückgreifen können. Denn ganz egal, wie klein ein Kunde ist: Kein Lieferant wird ihn als unwichtig bezeichnen oder ihm schlechtere Konditionen als anderen ankündigen. Auf diese Aussagen können Sie einen Verkäufer bei Bedarf später festnageln und mit dem Wettbewerb vergleichen.

5. Testen Sie die Flexibilität Ihres Lieferanten

Häufig machen Kunden den Fehler, dass sie zu viele Informationen sofort preisgeben, um bessere Bedingungen auszuhandeln. Sie bewirken damit jedoch das Gegenteil, sie stärken die Verhandlungsposition des Verkäufers, wenn er sofort ein komplettes Bild von den Kundenwünschen hat.

Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein Kunde will eine Esszimmergarnitur kaufen – einen Tisch mit sechs Stühlen. Außerdem entdeckt er im Möbelhaus noch eine Couch und einen Couchtisch. Häufig versuchen Kunden dann, einen Nachlass zu bekommen, indem sie alle Karten auf den Tisch legen: "Wenn Sie mir für Tisch und Stühle einen guten Preis machen, dann kaufe ich auch noch Couch und Couchtisch." Jetzt hat der Verkäufer das komplette Bild und weiß, wie er die Verhandlungen aufziehen muss. Anders gehen die Verhandlungen aus, wenn sich der Kunde zunächst nur nach dem Preis eines Stuhls erkundigt und darüber verhandelt.



So verschaffen Sie sich mehr Spielraum. Jetzt verhandeln Sie mit Ihrem Verkäufer nicht mehr über seine drei Prozent Preiserhöhung, sondern bewegen sich in einer Spanne von +3 und –8 Prozent. Das kann Ihre Chancen steigern, dass Ihnen am Ende die Preiserhöhung erspart bleibt.

7. Bringen Sie den Verkäufer in die Defensive

Vermeiden Sie Verhandlungssituationen, in denen nur Sie agieren. Lenken Sie das Gespräch auf ein Thema, dass dem Verkäufer Erklärungen abverlangt.

Gut geeignet sind dafür Fragen wie

- Wie kann es sein, dass Ihr Wettbewerber 10 Prozent günstiger ist?
- Wie kann es sein, dass mein Bekannter in Süddeutschland (jedenfalls: irgendwo weit weg), die gleiche Ware von Ihrer Firma viel billiger bekommt?

Auch wenn Sie die Zahlen nicht kennen oder sich den Bekannten gerade ausgedacht haben, bleiben Sie ruhig und strahlen Sie Gewissheit aus. Solche Tricks gehören auch in das Repertoire der Lieferanten.

Und keine Angst vor Konfrontation mit den Fakten! Der Verkäufer wird Ihnen kaum vorwerfen, dass Sie lügen.

Jetzt ist Ihr Gegenüber am Zug, noch einmal über seinen Preis nachzudenken. Es ist erstaunlich, was passiert, wenn man in die Trickkiste greift, um der Verhandlung etwas Spannung zu verleihen.

8. Nutzen Sie die Macht des Schweigens

Kommen Sie in Verhandlungen nicht weiter, dann probieren Sie es mal mit Schweigen. An der richtigen Stelle eingesetzt, kann das Wunder wirken und die Verkäufer reden sich um Kopf und Kragen

Bringen Sie den Verkäufer zunächst durch eine gezielte Frage in die Defensive (siehe oben) und schweigen Sie einfach, wenn er mit seinen Erklärungen fertig ist. Irgendwann wird Ihr Gegenüber eine Nachfrage stellen und dann kommt es auf die passende Antwort an, zum Beispiel "Zu dem Preis kommt das nicht infrage" oder "Bei dem Preis kann ich noch nicht mitgehen". Eine gute Gelegenheit für Ihren Gesprächspartner, noch einmal über sein Angebot nachzudenken.

9. Nutzen Sie die Aussagen des Verkäufers

Je besser Sie in den Verhandlungen sind, desto größer ist die Versuchung für den Lieferanten, schwerere Geschütze aufzufahren: Ihre Unternehmensgröße und Ihre Abnahmemenge. Doch wenn Sie dem Verkäufer eingangs (oder in einem früheren Gespräch) schon zu diesen Punkten Aussagen entlockt haben (siehe Punkt 2), können Sie ihm jetzt problemlos seine eigenen Aussagen entgegenhalten.

10. Keine Sorge: Ihr Lieferant macht keine Verluste

Solange ein Verkäufer nur behauptet, dass jetzt die unterste Grenze erreicht sei, gibt es noch Spielraum. Der besteht sogar dann noch, wenn der Lieferant sich beklagt, dass er zu diesem Preis Verluste machen würde.

Erst wenn ein Verkäufer sein Buch zuschlägt und bereit ist, ohne Abschluss abzuziehen, geht wirklich nichts mehr. (Und manchmal sogar dann noch.)

11. Sorgen Sie für eine Win-Win-Situation

Seien Sie hart in den Verhandlungen, aber respektvoll im Ton und Verhalten. Ihr Ziel ist es nicht, Ihre Stärke zu demonstrieren oder Ihren Lieferanten in die Insolvenz zu treiben. Es geht Ihnen um gute Konditionen und eine stabile Zusammenarbeit. Verhandeln Sie bis an die Schmerzgrenze, das ist legitim. Aber am Ende müssen beide Seiten die Einigung als Gewinn empfinden."

Verhandeln Sie richtig: mutig und fair!

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

So vermeiden Sie ÄRGER mit Ihrer Hausbank



Wer sich in schwierigen Zeiten nicht auch den Ärger mit der Hausbank ins Haus holen möchte, sollte bei der Liquiditätssteuerung seine Hausaufgaben sehr präzise erledigen.

Jede Form von Warnsignalen, welche die Banken wahrnehmen, schlägt sich drastisch auf das Rating aus. Das Rating verschlechtert sich in diesem Fall und erschwert die künftige Finanzierungssituation, da die Bereitschaft der Bank sinkt, Kredite auszureichen, zu verlängern oder aufrecht zu erhalten. Im schlimmsten Fall wechseln Sie in die Intensivbetreuung oder den Bereich Problemkreditengagement.

Warnsignale sind eine Auflage der Bankenaufsicht

Kreditinstitute müssen gemäß einer Auflage der Bankenaufsicht über Frühwarnsysteme verfügen und diese nutzen. Aus Kreditgebersicht ist die Nutzung von Warnsignalen eine logische Konsequenz dessen, dass die Kreditnehmer mögliche Risiken beim Kreditnehmer bereits in der Entstehung erkennen möchten, um zeitnah geeignete Maßnahmen einzuleiten. Das bedeutet konkret:

- Kreditlinien reduzieren
- Sicherheiten nachfordern
- Zinsen erhöhen

Banken und Sparkassen definieren in ihren Frühwarnsystemen sogenannte Warnsignale, welche bei "ertönen" entsprechende Reaktionen auslösen. Als Konsequenz für den Unternehmer gilt deshalb: Senden Sie keine Warnsignale an die Systeme der Kreditgeber aus!

Die wichtigsten Warnsignale aus Bankensicht

Kontinuierlich steigende Kreditinanspruchnahmen Die Bank begutachtet Ihre Kontoführung! Steigt die Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie an bzw. sinken die Guthabenbestände bei der Kontoführung ohne Kreditlinie, wird die Bank kritisch. Vermeiden Sie deshalb die kontinuierliche Inanspruchnahme der Kontokorrentlinien über die saisonalen Spitzen hinaus, wollen Sie ein unangenehmes Gespräch mit Ihrem Firmenkundenberater vermeiden.

Steife Kreditinanspruchnahme:

Der Kontostand liegt immer knapp unterhalb der vereinbarten Kontokorrentlinie oder der Guthabenbestand knapp über Null. Ein deutliches Warnsignal für die Bank, da diese davon ausgeht, dass Sie Ihren Zahlungen in der Zukunft gegebenenfalls nicht mehr nachkommen können. Hier erfolgt meist der Wechsel in die Intensivbetreuung.

■ Überziehung der vereinbarten Kreditlinie:

Ein Überschreiten der vereinbarten Kreditlinie sollte generell vermieden werden, da sonst in der Bank alle Alarmglocken angehen. Die Bank schätzt Sie als maximal ausfallgefährdet ein und eine Überleitung zur Intensivbetreuung ist gewiss. Sollte sich kurzfristig ein höherer Liquiditätsbedarf einstellen, welcher verursacht, dass Sie ein paar Tage die KK-Linie überziehen müssen, sprechen Sie dies vorher mit Ihrer Hausbank ab, um eklatan-

Wie Sie in Ruhe schlafen können

Wer seine Verbindlichkeiten bedient und einen ordentlichen Liquiditätsbestand aufweist, hat generell nichts zu befürchten

Sorgen Sie generell für positive Zahlen auf Ihrem Konto. Sollte dies aus saisonalen oder weiteren Gründen nicht möglich sein, behalten Sie die Liquidität im Auge. Sorgen Sie dafür, dass Sie zeitnah aus den roten Zahlen wieder in die schwarzen Zahlen wechseln und die Kontokorrentlinie nicht dauerhaft in Anspruch nehmen.

Finanzieren Sie dauerhafte Liquiditätsbedarfe über geeignete Kredite und schonen Sie Ihre kurzfristigen und teuren Linien.

Liquidität sauber planen – mit uns!

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

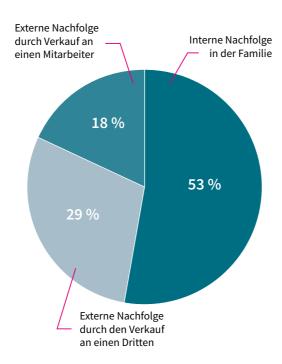




Was tun, wenn der familieninterne NACHFOLGER fehlt?

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge von Familienunternehmen gibt es verschiedene Gründe, wie etwa ein fortgeschrittenes Alter des Unternehmers, ein Notfall wie beispielsweise Krankheit, Unfall oder Tod des Unternehmers, oder weitere Gründe, welche ausschlaggebend sein können, die Übergabe des Unternehmens zu forcieren.

In der Regel möchten die Unternehmer unabhängig von dem Grund der Übergabe, das Lebenswerk der eigenen und vorangegangenen Generationen gerne in den fähigen Händen der eigenen Kinder sehen und wissen. Mit einem Anteil von 53% hat die Nachfolge innerhalb der Familie auch noch die Nase leicht vorn, hinsichtlich aller Nachfolgelösungen.



Doch wie bereits ersichtlich, wird fast jede zweite Nachfolge außerhalb der Familie geregelt.

Die Gründe hierfür sind meist bekannt und liegen auf der Hand. Laut einer Studie sind 5 Faktoren verantwortlich, für die Nachfolge außerhalb der Familie.

Gründe für die externe Nachfolgelösung:

Desinteresse der eigenen Kinder	57 %
Fehlende Eignung der Kinder	28 %
Fehlende finanzielle Mittel der Kinder	23 %
Keine Kinder vorhanden	17%
Kinder sind zu jung	11%
8	,

Was tun, wenn die eigenen Kinder den Betrieb nicht übernehmen wollen, oder ein Nachfolger aus den eigenen Reihen komplett fehlt?

Sind Kinder vorhanden, sollten Sie vermeiden, dass Sie Druck hinsichtlich der Nachfolgelösung aufbauen. Versuchen Sie zu akzeptieren, dass die Kinder ihren eigenen Weg gehen, auch außerhalb des Familienbetriebes. Überlegen Sie sich stattdessen, wie es mit Ihrem Betrieb weitergehen könnte und wie eine tragfähige Zukunftslösung aussehen könnte.

Verkauf an einen Mitarbeiter

Sollte kein Nachfolger vorhanden sein oder Interesse haben, kann der Betrieb an einen fähigen und geeigneten Mitarbeiter veräußert werden. Dieser kennt, anders als ein externer Dritter, die Abläufe aus eigener Erfahrung und wird von der Belegschaft akzeptiert. Ein weiterer Vorteil ist, dass der abgebende Unternehmer den Übernehmer selbst aufbauen und ausbilden kann.

Für den Alteigentümer ergeben sich noch weitere Vorteile. Die Übergabe kann schnell und abseits der Öffentlichkeit vollzogen werden und somit kann die Gefahr gemindert werden, dass die Belegschaft, Kunden oder die Lieferanten durch einen ungeklärten Nachfolgeprozess verunsichert werden.

Bei einem langjährigen Mitarbeiter, welcher die Unternehmensentwicklung und die Finanzsituation kennt, ist der

Schritt in die Selbstständigkeit auch weniger abschreckend als für einen externen Dritten.

Fehlt jedoch ein fähiger und geeigneter Mitarbeiter, in dessen Hände das Unternehmen übergeben werden kann, bleibt nur noch der Verkauf an einen externen Dritten. Hier bleibt meist nur die Wahl zwischen einer dritten Person und einem Wettbewerber.

Verkauf an einen fremden Dritten

Die familieninterne Nachfolge ist keine Option und ein geeigneter Mitarbeiter wurde nicht identifiziert? Dann kann der Betrieb an einen externen Dritten verkauft werden. Hierbei gibt es zwei Möglichkeiten. Zum einen, der sogenannte "Management-Buy-In" und zum anderen, der Verkauf an einen Branchenkenner.

Beim Management-Buy-In (MBI) wird das Unternehmen von erfahrenen Managern übernommen, welche nicht zwingend aus der Branche kommen. Für kleinere und mittelständische Unternehmen ist ein fundiertes Wissen über die Branche und die Gegebenheiten in einem Familienbetrieb unerlässlich. Aus unserer Sicht kommt daher meist nur der Verkauf an einen Fachmann aus der eigenen Branche in Frage. Dies kann ein Meister aus einem anderen Betrieb oder von weiter weg sein, der fachlich und menschlich überzeugt und den Sprung in die Selbstständigkeit wagen möchte.

Meist werden solche Übernehmer auf Plattformen und Unternehmensbörsen gefunden.

Verkauf an einen Wettbewerber

Die meisten Unternehmer schöpfen erst alle Möglichkeiten aus, bevor Sie mit dem Gedanken spielen, an einen Wettbewerber zu verkaufen. Dabei könnte es doch so naheliegend sein, an den Konkurrenten aus der Nachbargemeinde zu verkaufen oder an den global agierenden Konzern, für welchen man bislang als verlängerte Werkbank fungierte. Schließlich agieren doch alle im selben Markt und durch das "Schlucken" eines Konkurrenten lässt sich die Unternehmensposition verbessern.

Die Wahrheit ist – wie so oft im Leben – nicht ganz einfach. Manchmal ist es der goldrichtige Weg, den Konkurrenten anzusprechen, in anderen Fällen läuft der Versuch ins Leere und verursacht Frustration und manchmal Indiskretion. Bei manchen Konkurrenten kann man auf reges Interesse stoßen und exzellente Preise erzielen, während andere nur geringes Interesse äußern und unattraktive Angebote unterbreiten.

Um das Interesse eines Konkurrenten im Vorfeld einzuschätzen, sollten Sie die vier Kaufmotive beurteilen:

1. Umfang des Kaufinteresses

Branchenteilnehmer haben eine andere Perspektive. Sie haben selbst eine Aufbauleistung erbracht und verfügen bereits über ein wertschöpfendes Gesamtkonstrukt in demselben Markt. Das Kaufobjekt wird auf diejenigen Bestandteile reduziert, welche in das eigene Gesamtkonstrukt reinpassen und es stärken. Bestandteile, die nicht passen, haben keinen Wert oder sind gar eine Last. Das Kaufinteresse beschränkt sich folglich vielmals nur auf einzelne Vermögenswerte wie den Kundenstamm, den Maschinenpark oder das Personal des Zielunternehmens. Wenn aber das Zielunternehmen nicht als Summe seiner Einzelteile bewertet wird, sondern nur als Ansammlung von wertvollen und wertlosen Einzelteilen, dann fällt der berechnete Unternehmenswert zwangsläufig deutlich tiefer aus.

Als Verkäufer sollte man sich die folgenden Fragen stellen: Hat mein Unternehmen für diesen Branchenteilnehmer als Ganzes einen Wert oder nur einzelne Bestandteile davon? Wie wirkt sich das voraussichtlich auf die Bewertung meines Unternehmens aus? Ist unter Umständen ein Teilverkauf meiner Firma sinnvoll und umsetzbar

2. Kompatibilität

Unternehmen sind historisch gewachsene Organisationen mit ureigenen Kulturen und Systemen. Wenn Unternehmen andere Unternehmen übernehmen, dann werden damit auch zwei Historien, Kulturen, Denkweisen und Weltanschauungen zusammengeführt. Je stärker das Zielunternehmen in das übernehmende Unternehmen integriert werden soll, umso genauer muss die Kompatibilität beider Organisationen überprüft werden. Lassen sich die Strukturen, Systeme und Kulturen auf einen gemeinsamen Nenner bringen oder sind sie zu unterschiedlich? Wie hoch ist der voraussichtliche Aufwand für diese Integrationsarbeit und mit welchen Widerständen oder gar Verlusten ist dabei zu rechnen?

3. Synergiepotential

Synergien entstehen dann, wenn zwei Organisationen im Verbund einen wirtschaftlichen Nutzen erzielen, den sie allein nicht haben. Bei Firmenübernahmen werden unter diesem Begriff meistens Kosteneinsparungen (z.B. durch Zentralisierung der Administration, Logistik, etc.) und andere wirtschaftliche Nutzen (z.B. höhere Preissetzungsmacht gegenüber Lieferanten und Kunden) verstanden, die zu einer nachhaltigen Erhöhung der Rendite führen.

Auch wenn zwischen zwei Branchenteilnehmern oft Synergiepotenziale existieren, werden diese gerne über-



schätzt. Außerdem sind die Realisierung dieser Potenziale mit Kosten verbunden, die in die Gesamtbetrachtung einfließen müssen.

Als Verkäufer sollte man die eigenen Kostenblöcke und Margen durchgehen und sich kritisch fragen, in welchen Bereichen das jeweilige Käuferunternehmen Einsparungen bzw. Margenverbesserungen realisieren könnte und wie sich dies auf die nachhaltige Rendite des eigenen Unternehmens auswirken würde. Nicht zu vergessen sind die mit diesen Maßnahmen verbundenen Kosten (z. B. Zusammenlegung/Migration der IT, Änderung des Firmenauftritts, etc.).

4. Strategischer Wert

Der Kauf eines Unternehmens hat einen strategischen Wert für den Übernehmer, wenn er daraus einen langfristigen Vorteil erzielt, der sich nicht sofort in klingender Münze auszahlt oder exakt bemessen werden kann. Beispiele sind die Eliminierung eines wichtigen Konkurrenten, der Eintritt in einen neuen Markt, die Akquisition einer neuen Kundengruppe oder der Erwerb von immateriellen Gütern (Know-How, Patente, Marken, Lizenzen, Technologien, etc.).

Ob ein strategischer Wert vorhanden ist, hängt von den Zielen des kaufenden Unternehmens ab. Können diese Ziele durch den Kauf dieses Unternehmens schneller/ effektiver/günstiger erreicht werden als durch eigene Anstrengungen? Je umfassender dies bejaht wird, umso höher wird das Interesse des Interessenten sein und umso attraktiver wird das Kaufangebot ausfallen. Es sind Konstellationen mit einem strategischen Wert, welche zu Traumverkäufen mit hohen Preisen führen können. In diesen

Fällen begründet sich der Kaufpreis nämlich nicht nur durch die aktuelle Rendite des Zielunternehmens zuzüglich einigen Optimierungsmöglichkeiten, sondern durch einen darüber hinausgehenden strategischen Zusatznutzen für das Käuferunternehmen.

Fazit

Bevor man als Unternehmer blindlings Konkurrenten und andere Branchenteilnehmer über die eigenen Verkaufsabsichten informiert und vertrauliche Daten austauscht, sollte das Potenzial dieser Interessenten anhand der oben beschriebenen Kriterien überprüft werden. Dies bedeutet einiges an Recherchearbeit und vor allem Realismus, wenn es um die Einschätzung des eigenen Unternehmens geht.

Wie gefragt ist Ihr Betrieb bei der Nachfolgersuche?

Bei der Unternehmensnachfolge bestimmen mittlerweile die Nachfolger das Geschehen. Eine Studie der Bürgschaftsbank zeigt, dass mit steigendem Umsatz das Interesse der potentiellen Nachfolger zunimmt. Größere Betriebe finden demnach leichter einen Nachfolger und erzielen eher einen attraktiven Kaufpreis, während sich kleinere Unternehmen schwerer tun.

Die Zahl der externen Nachfolge nimmt nach wie vor stetig zu, und hatte bei der Anzahl der Übergaben 2021 ihren Höhepunkt. Laut Studie lagen die durchschnittlichen Umsätze bei den übernommenen Unternehmen bei rund 2 Mio. € und das durchschnittliche Betriebsergebnis bei 277.000 €.,

Vor allem Handwerksbetriebe sind gefragt!

Obwohl rund 80% der Handwerksbetriebe über maximal neun Mitarbeiter verfügen, liegt ihr Anteil in der Nachfolgestudie bei 50%. Den deutlichen Vorzug bei der Nachfolge bekamen insbesondere die Kapitalgesellschaften im Vergleich zu den Einzelunternehmen.

Gefragte Branchen:

- 1. Bau- und Ausbaugewerbe (insb. SHK- und Elektrobetriebe)
- 2. Verarbeitendes Gewerbe
- 3. Frisörsalons
- 4. Kfz-Betriebe

Da es hinsichtlich Angebot und Nachfrage einen deutlichen Angebotsüberhang und somit mehr Verkaufsangebote als Interessenten gibt, sind die potentiellen Übernehmer in einer strategisch besseren Position und können sich die attraktivsten Betriebe zur Übernahme auswählen. Für Mittelständler verschlechtern sich künftig die Übernahmechancen, wenn diese nicht gegensteuern und Ihren Betrieb attraktiv für die Nachfolge machen.

Auch sollten sich die Unternehmer frühzeitig Gedanken machen über die Nachfolge. Das Durchschnittsalter der abgebenden Unternehmer lag laut Studie bei 63,6 Jahren und dass der Übernehmer bei 38,3 Jahren. Gerade für die Übernehmer wird es schwieriger, eine ordentliche Rücklage aufzubauen und den Kaufpreis abzubezahlen, je älter sie sind.

Planen Sie die Nachfolge!

Egal ob vorhandener Familiennachfolger oder Verkauf an einen Dritten, planen Sie die Nachfolge rechtzeitig!

Schätzungen vermuten, dass **etwa die Hälfte aller Unternehmensnachfolgen bei Familienunternehmen ungeplant sind,** aufgrund von Tod oder dauerhaftem
Ausfall des Unternehmers und die Unternehmen auch
nicht mittels Notfallplan darauf vorbereitet sind. Das stellt
für die Familie ein enormes Risiko dar, genauso wie für
Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kreditgeber.

Nichts unversucht lassen!

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

WOZU, WESHALB, WARUM?

CONTROLLING im Mittelstand

In dynamischen und schnelllebigen Zeiten herrscht meist eine größere Unsicherheit als sonst. Deshalb ist es unerlässlich, dass auch die Inhaber kleiner und mittelständischer Unternehmen wissen, wo ihr Unternehmen steht und wo es sich hin entwickelt.

- Habe ich die Kosten im Griff?
- Ist mein Betriebsergebnis gut genug?
- Steigen mein Umsatz und mein Gewinn in ausreichendem Maße?
- Verfügen wir über den gesamten Jahresverlauf über genügend Liquidität?
- Werden die gesteckten Jahresziele erreicht?

Während große Unternehmen sich einen eigenen Controller leisten oder ganze Abteilungen beschäftigen, ist das im Mittelstand typische Chef-Aufgabe. Wie so vieles andere auch.

"Noch mehr Arbeit?!" Denken sich viele Unternehmer jetzt.

Doch auch für die stark eingespannten Chefs im Mittelstand gibt es zugeschnittene Instrumente, um konkret zu planen und zu steuern und mittels Controlling die Unternehmensführung zu verbessern.

Controlling - was ist das eigentlich?

Das Controlling befasst sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens, in dem es betriebliche Zahlen erfasst, plant, entwickelt und steuert. Letztlich geht es darum, aus den Zahlen Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, damit das Unternehmen mit den eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen die angestrebten Ziele erreicht und sich wirtschaftlich bestmöglich entwickelt.

Controlling schafft für den Unternehmer durch die Auswertung von Zahlen und Unternehmensdaten die nötige Transparenz, um strategische und operative Entscheidungen auf einer verlässlichen Basis treffen zu können. Das hilft, Baustellen im Unternehmen zu identifizieren und zu beheben, oder eine gute Unternehmensentwicklung schneller und effizienter voranzutreiben.

So kann beispielsweise ein Engpass bei der Liquidität frühzeitig vorhergesehen werden und mögliche Maßnahmen wie die Straffung des Forderungsmanagenemts oder die Überarbeitung der Rechnungsprozesse forciert werden, um präventiv zu handeln.

Controlling in Mittelstand – was wird genutzt?

Die Liste an Controllinginstrumenten ist lang und meist mit komischen Namen versehen, welche auf den ersten Blick sehr verwirrend oder nichtssagend sind.

Ausreichend sind meist einige wenige Instrumente, welche schnell und leicht implementierbar, gut zu handhaben und aussagekräftig sind.



1. Unternehmensplanung

Für die Unternehmer ist es wichtig, eine verlässliche Aussage über die Ertrags-, Liquiditäts- und Vermögenslage ihres Unternehmens treffen zu können. Für die Vergangenheit wird dies durch den Jahresabschluss dargestellt. Dieser wird aber meist erst viele Monate nach dem abgelaufenen Wirtschaftsjahr erstellt und bildet lediglich die Vergangenheit ab. Eine aktive Steuerung der aktuellen und künftigen Gegebenheiten ist nicht möglich.

Hier schafft eine Unternehmensplanung Abhilfe. Mittels Unternehmensplanung lässt sich ein Wirtschaftsjahr detailliert planen auf Basis der eigenen Zielsetzung und der allgemeinen Markt-, Wettbewerbs- und Konjunkturbedingungen. Detailliert geplant werden die Umsätze und alle betrieblichen Kosten, unter Berücksichtigung der gesteckten Unternehmensziele und die Liquidität.

Wird die Planung regelmäßig (bspw. monatlich) mit der aktuellen BWA und weiteren Informationen aus dem Betrieb über einen Soll-Ist-Vergleich abgeglichen, kann schnell erkannt werden, inwieweit sich das Unternehmen noch auf dem geplanten Kurs befindet oder abweicht. Umsatz- und Gewinnchancen können ausgenutzt werden und aus dem Ruder laufende Kosten werden frühzeitig erkannt und es kann gegengesteuert werden. Eine Unternehmensplanung stellt auch die Basis für die Stundensatzkalkulation dar und für die Ableitung von Kennzahlen.

Alles in allem decken Sie mit einer belastbaren Planung und einem regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich einen Großteil Ihrer Controlling-Tätigkeiten ab.

2. Projektcontrolling

Projekte können Zeit- und Kostenfresser sein und das Ergebnis mitunter schwer belasten, wenn diese aus dem Ruder laufen. Wer kein komplettes Projektcontrolling installieren möchte, sollte sich mit gewissen Elementen zu helfen wissen.

Um die Liquidität nicht zu belasten und Vorfinanzierungen in den Projekten weitestgehend zu vermeiden, sollten Sie eine Liste führen, über den aktuellen Fertigungsstand der Projekte inkl. Kosten (Stundenzahl, Lohn- und Materialkosten) und die erhaltenen Anzahlungen. Somit können Sie relativ schnell einsehen, ob die Anzahlungen dem Fertigungsstand des Projektes entsprechen, oder Sie in Vorleistung gehen.

Auch bei abgeschlossenen Projekten sollten Sie versuchen zu dokumentieren, bei welchen Projekten Gewährleistungseinbehalte gezogen wurden und bei welchen Projekten Sie daraufhin Bürgschaften hinterlegt haben und bei welchen nicht. **Final sollten Sie die Projekte nachkalkulieren**, um langfristig zu eruieren, ob sich die angebotenen Leistungen rechnen oder nicht und um Erkenntnisse zu sammeln, was innerhalb der Projekte verbessert werden kann.

3. Kennzahlen

Kennzahlen bringen komplexe Sachverhalte vereinfacht auf den Punkt und erleichtern so die Erfassung und Verarbeitung der Information. Kennzahlen lassen sich für sämtliche Unternehmensbereiche definieren, erfassen und auswerten, um die einzelnen Bereiche zu steuern und zu verbessern. Gängige Kennzahlen versteifen sich dabei oft auf den finanzwirtschaftlichen Bereich, lassen sich aber durch nicht-monetäre oder anderweitige Kennzahlen perfekt ergänzen.



4. Kundenerfolgsrechnung

Kundenanalysen sind fester Bestandteil des Controllings. Mit ihnen lassen sich Abhängigkeiten von einzelnen Kunden erfassen und eliminieren, defizitäre Kunden ermitteln und beseitigen, sowie das Zahlungsverhalten steuern und verbessern.

Kunden	Umsatz	Gewinn
Kunde A	320.000€	16.000€
Kunde B	210.000€	-10.500 €
Kunde C	90.000€	4.500€
Kunde D	50.000€	2.500€

Kunden	Zahlungsziel	tats. Zahlung
Kunde A	30 Tage	26 Tage
Kunde B	30 Tage	39 Tage
Kunde C	30 Tage	24 Tage
Kunde D	30 Tage	41 Tage

Kunden	Umsatz	Anteil in %
Kunde A	320.000€	35,6%
Kunde B	210.000€	23,3%
Kunde C	90.000€	10,0%
Kunde D	50.000€	5,6%
20 weitere	230.000€	25,6%
Gesamt	900.000€	100%

Warum lohnt sich das Controlling in Kleinunternehmen?

Das Controlling dient dazu, notwendige Informationen für zukünftige Entscheidungen bereit zu stellen, um festgelegte Ziele sicher zu erreichen und Fehlentwicklungen früher zu erkennen und zu beseitigen. Vor allem betriebliche Chancen können so schneller und besser in Angriff genommen werden. Aber auch Prozesse und Abläufe können verbessert werden.

Das Controlling-System sollte hierbei auf die betrieblichen Belange und die Betriebsgröße zugeschnitten werden.

Das Controlling kann somit in jede Unternehmensgröße etabliert werden und hilft nicht nur mittels Abweichungen Chancen und Risiken zu erkennen und zu verbessern, es hat auch eine beratende Funktion und hilft dabei, betriebliche Abläufe zu koordinieren.

Wie hilft das Controlling in Kleinbetrieben konkret?

In der Regel benötigen Unternehmen das Controlling nicht nur für die betriebswirtschaftliche Planung der eigenen Unternehmensführung. Vielmehr stellt das Controlling auch für die Mitarbeiter und für Kapitalgeber notwendige Informationen über das Unternehmen bereit.

Controlling für den Chef und die Betriebsführung

Das Controlling liefert dem Inhaber die notwendigen Kennzahlen und Daten über die wirtschaftliche Entwicklung und die finanzielle Lage seines Betriebs. Je nach Ausprägungsart, kann die Datenbereitstellung auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis erfolgen. So können zeitnah positive Trends aufgefasst und ausgebaut werden oder nötige Korrekturen bei Fehlentwicklungen vorgenommen werden. Der Unternehmer kann somit auf alle Gegebenheiten schnellstmöglich reagieren und nutzt dabei meist den größtmöglichen Handlungsspielraum, bevor dieser durch Fehlentwicklung eingeschränkt wird.

Kapitalgeber überzeugen

Der Mittelstand ist darauf angewiesen, kurzfristig auf Fremdkapital zurückgreifen zu können. Dabei spielt die Hausbank eine tragende Rolle. Und in unbeständigen Zeiten sind kurzfristige Finanzierungen meist schwieriger zu erhalten. Daher ist es für die Unternehmen von großer Bedeutung, die Banken von Ihrer wirtschaftlichen Zuverlässigkeit zu überzeugen, um schneller und problemloser Kredite zu guten Konditionen zu erhalten.

Durch das genutzte Controlling erhalten die Betriebe zuverlässige Aussagen über die finanzielle Lage ihres Unternehmens und die Kapitalgeber einen schnellen und verlässlichen Einblick in das Unternehmen. So können Kreditanträge schneller und zu besseren Konditionen genehmigt werden.

Da die Banken sogenannten Basel-Richtlinien unterliegen, sind diese angehalten, nicht nur nach den vorgelegten Zahlen zu beurteilen, sondern auch nach der Qualität der Geschäftsführung. Ein im Unternehmen eingeführtes und etabliertes Controlling vermittelt neben den Zahlen auch einen positiven Eindruck über die kaufmännische Qualität der Unternehmensleitung.

Mitarbeitermotivation durch Controlling

Die Mitarbeiter sind die tragende Säule eines jeden Betriebes. Durch ein eingeführtes Controlling und durch die Einbindung der Mitarbeiter, lassen sich Maßnahmen viel schneller und besser umsetzen.

Egal ob im Bereich der Umsatzsteigerung, der Effizienzverbesserung oder der Kostensenkung. Ihre Mitarbeiter sind durch ihr Handeln in alle Themen verstrickt und haben direkten Einfluss darauf. Sie können aber nur Einfluss nehmen, wenn Sie wissen, worauf Sie achten müssen. Die meisten Mitarbeiter haben eine tiefe Verbundenheit zum Unternehmen und erfreuen sich daran, aktiv an der Unternehmensentwicklung mitwirken zu dürfen. Schließlich sichert ihr Handeln ihren Arbeitsplatz und wer seinen Beitrag zu einer besseren Unternehmensentwicklung beiträgt, profitiert oftmals über Bonuszahlungen, was in Summe die Motivation zusätzlich hebt.

Controlling einführen und umsetzen - wer hilft?

Unternehmer sind in der Regel "Mädchen für Alles". Sei es Einkauf, Vertrieb, Personalführung oder der Ansprechpartner für Banken, Finanzamt und Co. Da kommt einiges zusammen und frisst erheblich Zeit im Tagesablauf. Sich dann noch Zeit herausnehmen, um ein Controlling einzuführen, kann trotz des Nutzens für viele zur zeitlichen Herausforderung werden. Einen Mitarbeiter einstellen? Lohnt sich finanziell für kleine und mittlere Unternehmen so gut wie nicht.

Was also tun?

Nutzen Sie die temporäre oder dauerhafte Expertise eines Sparringspartners Ihres Vertrauens. Dieser kann gemeinsam mit Ihnen ein auf Sie zugeschnittenes Controlling aufbauen, welches Sie im Nachgang entweder allein pflegen und auswerten. Oder der Sparringspartner übernimmt diese Aufgaben für Sie und bespricht mit Ihnen in regelmäßigen Abständen die wesentlichen Punkte der Unternehmensentwicklung und leitet mit Ihnen Maßnahmen ab. So oder so, eine Win-Win-Situation für Sie.

Für jeden Mittelständler nutzenstiftend, umsetzbar und gewinnbringend!

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



Warum eine Schärfung der KALKULATION aktuell so wichtig ist!

Die Kosten steigen unaufhörlich in allen Bereichen und die Material- und Lieferengpässe sind noch vielfach vorhanden. Die Inflationsprognosen für 2023 verheißen nichts Gutes und die horrenden Energiekosten prasseln zusätzlich auf die Betriebe ein.

Um wirtschaftlichen Schaden vom eigenen Betrieb fernzuhalten aber dennoch wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es unabdingbar, die Stundenverrechnungs- und Maschinensätze anzuheben.

Um teure Fehler zu vermeiden, sollte hier mit ganz spitzem Bleistift gerechnet werden. Welche Schritte und Faktoren dafür nötig sind, erklären wir im folgenden Beitrag!



1. Wie viel Gewinn benötigt mein Betrieb?

Der wichtigste betriebswirtschaftliche Faktor ist der Gewinn. Der Gewinn bildet zusammen mit den Abschreibungen den sogenannten Kapitalfluss, von welchem Rücklagen gebildet, Tilgungen geleistet, Entnahmen oder Ausschüttungen getätigt und Investitionen direkt bezahlt werden.

Kapitalfluss (verfügbare Liquidität) = Gewinn + Abschreibungen

In der Kalkulation muss der Gewinn in der benötigten Höhe angesetzt werden, um alle genannten Punkte (Rücklagen, Investitionen, Tilgungen etc.) abzufangen und für ausreichend Kapitalfluss zu sorgen.

Als Faustformel gilt, dass nach Abzug der Entnahmen, Investitionen und Einkommenssteuerrücklagen vom Kapitalfluss der Anteil der verbleibenden Tilgungen **maximal 80%** vom übrigen Kapitalfluss ausmachen dürfen.

Gewinn	150.000 €
+ Abschreibungen	50.000€
= Kapitalfluss	200.000€
– Entnahmen	90.000€
– Investitionen	12.000€
– Einkommenssteuerrücklagen	40.000€
= verbleibender Kapitalfluss	58.000€
– Tilgungen	40.000€
= freier Kapitalfluss	18.000€
	V

maximal 80% vom verbleibenden Kapitalfluss!

2. Kostensteigerungen vernünftig einplanen – Wo entwickeln sich meine Kosten hin?

Ihre Kostenstruktur für die kommende Kalkulation basiert auf Ihrer Planung der künftigen Kosten. Der vergangene Jahresabschluss oder die korrekt gebuchte und kumulierte Dezember BWA können hier erste Anhaltspunkte über die vorhandene Kostenstruktur des letzten Jahres geben und als Planungsgrundlage dienen.

Passen Sie die Kosten so an die künftigen Umstände und Bedingungen an, dass Sie relativ genau sämtliche zu erwartende Kostensteigerungen nach dem aktuellen Wissensstand einkalkulieren. Holen Sie sich Auszüge aus Ihren Buchhaltungskonten und gehen Sie ins Detail. So lassen sich auch Kosten erkennen, welche künftig eingespart werden können. Gehen Sie in die Tiefe und planen Sie die Kosten nicht Pi mal Daumen. Das verursacht zwar etwas mehr Arbeit, aber lohnt sich, da Sie relativ exakte Werte bekommen und ableiten können, wo Sie Kosten einsparen können.

Beispiel: Fuhrpark

- Planen Sie, wie viele Fahrzeuge im kommenden Jahr ihr Fuhrpark umfasst
- Planen Sie anhand der Vergangenheitswerte, wie viel Spritkosten jedes Fahrzeug verursacht (= Laufleistung × Spritverbrauch)
- Stellen Sie die weiteren Kosten je Fahrzeug exakt auf (Leasing, Versicherung, Steuern, Reparaturen etc.)

Durch eine exaktere Planung des Fuhrparks lässt sich möglicherweise ein kostenintensives Fahrzeug (bspw. Reparaturintensiv) ermitteln und austauschen, um Kosten zu sparen.

1 Personalkoste

- Sind alle personellen Veränderungen eingeplant (Einstellungen, Ausstellungen)?
- Sind geplante oder zu erwartenden Lohnerhöhungen eingeplant?
- Sind die steigenden Sozialversicherungsbeiträge eingeplant?

2. Raumkosten

- Sind die Preissteigerungen bei Strom und Energiekosten eingeplant?
- Sind steigende Gebühren (Kanal etc.) eingeplant?
- Sind steigende Mieten für angemietete Räume eingeplant?



3. Versicherungen und Beiträge

Sind sinkende oder steigende Aufwendungen für die Versicherungen und Beiträge eingeplant?

4. Fahrzeugkosten

- Sind Veränderungen im Fuhrpark eingeplant? (Sinkende/Steigende Zahl an Fahrzeugen)
- Sind sinkende/steigende Fahrleistungen je Auto eingeplant?
- Sind sinkende/steigende Leasing-, Sprit-, Versicherungs- und Reparaturkosten eingeplant?

5. Werbe- und Reisekosten

- Welche Werbe- und Vertriebsmaßnahmen sind für das kommende Jahr eingeplant?
- Sinken/Steigen die Reisekosten der Mitarbeiter oder des Unternehmers?

6. Kosten der Warenabgabe

Sind sinkende/steigende Aufwendungen für Verkaufsprovisionen, Fremdarbeiten oder Ausgangsfrachten eingeplant?

7. Reparatur und Instandhaltung

- Sind sinkende/steigende Kosten für die Wartung von Hard- und Software eingeplant?
- Sind sinkende/steigende Kosten für Reparaturen eingeplant?

8. Sonstige Kosten

Sind steigende Kosten für Buchführung, Abschlusskosten, Nebenkosten des Geldverkehrs, Abfallbeseitigung etc. eingeplant?

3. Kalkulatorische Kosten ermitteln – Wie hoch ist mein Werteverzehr?

Kalkulatorische Kosten dienen dazu, die Kostenrechnung zu präzisieren und somit eine korrekte Preiskalkulation zu ermöglichen. Mittels Einberechnung der kalkulatorischen Kosten wird der tatsächliche Werteverzehr der Produktionsgüter, mögliche wirtschaftliche Risiken und die Bepreisung eines Geschäftsführergehaltes (bei Einzelunternehmen) abgedeckt.



Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Die geschäftsführenden Gesellschafter von Einzelunternehmen und Personengesellschaften erhalten im Gegensatz zu den Geschäftsführern von Kapitalgesellschaften kein Gehalt, sondern Anteile am Gewinn. Diese Anteile am Gewinn werden dem Betrieb über die sogenannten Privatentnahmen entzogen. Um ausreichend leben zu können und für das Alter vorsorgen zu können, sollte der angesetzte Unternehmerlohn dementsprechend hoch sein.

Welche Größen fließen in den Unternehmerlohn ein:

- Private Lebenshaltungskosten (Haushalt, Freizeit, Versicherungen, Private Darlehen etc.)
- Private Altersvorsorge
- Krankenversicherung
- Private Rücklagen
- Rücklagen für die Einkommenssteuer

Beispiel:

Jähr	liche Lebenshaltungskosten	63.000€
Jähr	rliche Altersvorsorge	12.000€
Jähr	liche Krankenversicherung	10.000€
Jähr	liche private Rücklagen	5.000€
Rücl	klagen für Einkommenssteuer	40.000€

Unternehmerlohn

- = 63.000 € + 12.000 € +10.000 € + 5.000 € + 40.000 €
- = 130.000 €

Kalkulatorische Miete

Werden eigene private Räume für betriebliche Zwecke genutzt beziehungsweise ist das Unternehmen Eigentümer der Betriebsräume, fallen keine Mietkosten an fremde Vermieter an. Der Eigentümer zahlt keine Miete an sich selbst. Um die Verzerrung der Kostensituation in der Kostenrechnung auszugleichen, wird eine kalkulatorische Miete angesetzt. Für die Berechnung wird die jeweils ortsübliche Miethöhe vergleichbarer Räume herangezogen.

Beispiel:

600 m² Büro- und Produktionsfläche 6 € marktüblicher Mietspiegel

Kalkulatorische Miete = 600 m^2 € × 6€ x 12 = 43.200 €

Kalkulatorische Abschreibungen

Die kalkulatorische Abschreibung kennzeichnet den tatsächlichen Wertverzehrs einer Anlage, Maschine oder eines anderen beweglichen Vermögenswertes, der durch das Unternehmen selbst, auf Grundlage der tatsächlichen Abnutzung ermittelt wird.

Für den Leistungsprozess benötigte Maschinen und Anlagen müssen sich aufgrund der Anschaffungskosten rentieren und mit jeder verkauften Leistung, muss ein Teil der Investition mitverdient werden.

Beispiel:

Eine Dreherei schafft ein CNC-Bearbeitungszentrum für 500.000 € an. Durch die Nutzung im 3-Schicht-System rechnet das Unternehmen mit einer Nutzungsdauer von 6 Jahren (laut Afa-Tabelle wird auf 8 Jahre abgeschrieben). Unterstellt wird ein aktueller Wiederbeschaffungswert von 600.000€. Wird der Wert gleichmäßig über die Nutzungsdauer verteilt, ergibt sich eine kalkulatorische Abschreibung von 100.000 € im Jahr.

Dieser Wert berücksichtigt den Werteverzehr durch die 3-Schicht-Nutzung als auch die gestiegenen Wiederbeschaffungskosten und muss als Bestandteil der Preiskalkulation einfließen.

Kalkulatorische Zinsen

Das für den Unternehmenszweck eingesetzte betriebsnotwendige Kapital besteht meist aus Eigenkapital und Fremdkapital. Dabei werden die auf das Fremdkapital anfallenden Zinsen in der Kostenrechnung und im Stundensatz abgebildet, während das Eigenkapital unberücksichtigt bleibt. Die kalkulatorischen Zinsen geben an, wie viel Zinsen der Eigenkapitalgeber (Unternehmer) erhalten würde, wenn er sein Kapital am Kapitalmarkt anlegt, statt es dem Unternehmen zinslos zur Verfügung zu stellen. Der Zinssatz für das Eigenkapital sollte sich an der aktuell marktüblichen Verzinsung orientieren.

Beispiel:

180.000 € Eigenkapital laut Bilanz 3% marktüblicher Zinssatz

Kalkulatorische Zinsen = 180.000 € × 3% = 5.400 €

Kalkulatorische Wagnisse

Unternehmen sind ständigen Risiken ausgesetzt. Diese müssen nicht zwingend eintreten, müssen aber in der Kalkulation zur eigenen Absicherung berücksichtigt werden, für den Fall des Eintritts. Dabei werden nur kalkulatorische Wagnisse angesetzt, welche nicht durch eine Versicherung gedeckt sind und die Eintrittswahrscheinlichkeit realistisch ist.

Die häufigsten Wagniskosten sind:

- Schwund
- Nachbesserungsarbeiten
- Mehrkosten aufgrund von Material- oder Arbeitsfehlern
- Forderungsausfälle

Will man die gesamte Bandbreite an Wagnissen abbilden, müsste man folgende Risiken abbilden:

- Unfälle
- Brandgefahren und Explosionen
- Diebstahl
- Schwund
- Verderb und Warenverschlechterung







Beispiel:

- 0,35% vom Umsatz an Forderungsausfällen pro Jahr (gewichtet die letzten 3-5 Jahre)
- 0,55% vom Umsatz an Nachbesserungsarbeiten und Mehrkosten durch Material- und Arbeitsfehler
- Umsatz bisher 1.100.000 €

Wagniskosten

= 0,35 % × 1.100.000 € + 0,55% × 1.100.000 € = 9.900 €

4. Produktive Stunden genau planen – wie viel Arbeitsleistung steht mir zur Verfügung?

Wenn alle Kosten und der Gewinn für das kommende Jahr geplant sind, geht es final um die Ableitung der verkaufbaren Stunden, als Berechnungsbasis für die Stundensatzermittlung.

Für die Ableitung der verkaufbaren Stunden sind folgende Informationen wichtig:

- Gesamtzahl der produktiven Mitarbeiter
- Arbeitszeit und Anwesenheitsstunden
- Geplante Arbeitsausfälle je Mitarbeiter aufgrund von Fortbildungen/Schulungen
- Durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen pro Mitarbeiter
- Durchschnittliche Produktivität (Zahl der verkauften Stunden gemessen an der Anwesenheitszeit)

Liegen die benötigten Daten vor, kann die Ermittlung der produktiven Stunden ganz einfach erfolgen.

Wenn alle Daten und Informationen berechnet, geplant und zusammengetragen sind, lässt sich der Stundensatz relativ schnell ableiten.

Beispiel:

Summe der Personalkosten: 320.000 €

Summe der betrieblichen Kosten ohne Abschreibungen: 230.000 €

Summe der kalkulatorischen Kosten: 110.000 €

Höhe des Unternehmerlohns: 150.000 €

Geplanter Gewinn: 70.000 €

Material: 470.000 €

Materialzuschlag (20%): 94.000 €

= Stundenverrechnungssatz	786.000€	69,31€
– abzgl. Materialzuschlag	94.000€	8,29€
= Lohnverrechnungssatz mit Gewinn	880.000€	77,60€
+ Gewinn + Unternehmerlohn	220.000€	19,40 €
= Lohnverrechnungssatz ohne Gewinn	660.000€	58,20€
+ Kalkulatorische Kosten	110.000€	9,70€
+ Summe der betrieblichen Fixkosten	230.000€	20,28€
Personalkosten	320.000€	28,22€
Verkaufbare Stunden		11.340

Beispiel: Errechnung der produktiven Stunden für einen Betrieb mit 5 produktiven Vollzeitkräften und einer 40 Stunden-Arbeitswoche.

Ermittlung der Produktivzeit je Mitarbeiter	Tage pro Jahr	Stunden pro Jahr
Tage pro Jahr	365	2.920
- Wochenendtage	104	832
= Jahresarbeitszeit Gesamt	261	2.088
– Feiertage 2022, welche auf Arbeitstage entfallen	10	80
- Urlaubstage	30	240
- Krankentage	10	80
- Sonstige Arbeitsverhinderung	1	8
= Anwesenheitszeit (Maximale Kapazität)	210	1.680
– Unproduktive Zeiten (Reklamationen, Besorgungen) hier 10%	21	168
= Verkaufbare Produktivzeit je Geselle	189	1.512
× Anzahl der Gesellen		7
= Verkaufbare Produktivstunden Gesamt		10.584



Wenn du nicht weißt, wohin du gehst, landest du wahrscheinlich am Ende woanders.

Laurence Johnston Peter (1919 – 1990)



