Der Erfolg

Ausgabe 02 | 2021

ALLES UNTER EINEM HUT – **MIT DEN RICHTIGEN INSTRUMENTEN**

„Steuerung ist, Visionen in die Realität umzusetzen und zu erreichen.“

Liebe Leserinnen und Leser,

im Handwerk ist das Saisongeschäft in vielen Branchen in vollem Gange und im produzierenden Gewerbe steigt die Auslastung leicht.

Für viele Handwerksbetriebe ist das nach dem langen Winter und für produzierende Unternehmen nach der langen Durststrecke seit 2019 ein absoluter Grund zur Freude.

Mit Zunahme der Projekte steigt aber auch die finanzielle Belastung für Unternehmen. Material wird eingekauft, Projekte vorfinanziert und auch Wachstum kostet Geld. Aufgrund von Materialengpässen und drastischen Preissteigerungen ist es aktuell ein Arbeiten unter extrem erschwerten Bedingungen.

Doch in vielen Unternehmen schlummert verstecktes Potential, um die Situation zu erleichtern.

Mit der zweiten Ausgabe von „Der Erfolg“ 2021 fokussiere ich diverse Problemfelder und liefere Möglichkeiten, diese zu beheben. Des Weiteren finden Sie Informationen rund um die Themen Unternehmenssteuerung, Controlling und Finanzierung.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, eine gewinnbringende Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

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

Themen

6 Vorstellung: Branchenübergreifende Expertise & Know-How für alle Unternehmenslagen des Mittelstandes

8 Nachgefragt bei: Siegfried Liebig – HV Office Systemhaus

10 Liquiditätsrisiko Projekt – Aufträge richtig vorfinanzieren

14 Finanzierung in Sicht? Wie kreditwürdig ist Ihre Firma?

16 Quick Check – Testen Sie Ihr Unternehmen

18 Benchmarking – Vergleichen, verbessern und agil bleiben

22 Mehr Gewinn bei gleicher Arbeit

24 Saure-Gurken-Zeit überwinden

26 Prozesse verbessern, Gewinn steigern – bei gleichem Umsatzvolumen

28 Das Unternehmercockpit für den Chef

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 11.06.2021 | Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernehmen wir keine Gewähr.

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

Branchenübergreifende EXPERTISE & KNOW-HOW für alle Unternehmenslagen des Mittelstandes

BETREUTE BRANCHENSTRUKTUR

Handwerk

- Bäckerei & Konditorei
- Dachdecker
- Elektroinstallation
- Fensterbau
- Fliesenfachgeschäft / Fliesenleger
- Glaserei
- Gipser / Stuckateur
- holzverarbeitendes Gewerbe
- Karosseriebau
- Kfz Reparatur
- Maler & Lackierer / Autolackierungen
- Metallbau / Fahrzeugbau
- Photovoltaik
- Stahlbau
- Sanitär & Heizungsbau
- Tiefbau

Handel

- Einzelhandel
- Großhandel
- Sporthandel
- Kfz Handel
- Baumaschinenhandel
- Handel mit Krafträdern und Zweirädern
- Zoofachhandel

Erlebnis

- Eventagenturen
- Gastronomiebetriebe
- Hotellerie

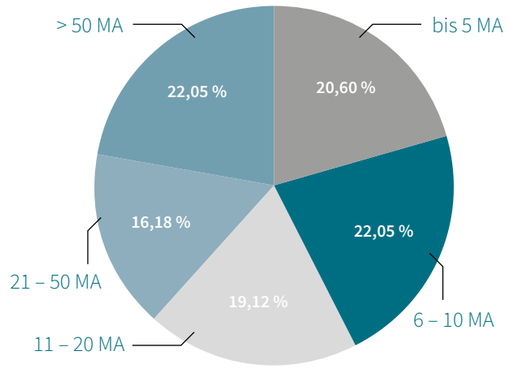
Industrie

- CNC-Dienstleister
- Kunststoffverarbeitendes Gewerbe
- Maschinenbau
- Werkzeugbau

Dienstleistungen

- Altenpflege
- Elektronikreparaturen
- Marketing & Werbeagenturen
- Krankenhaus
- Medizintechnik
- MVZ
- Schulungsanbieter
- Softwarehäuser
- Verlagswesen

KUNDENSTRUKTUR

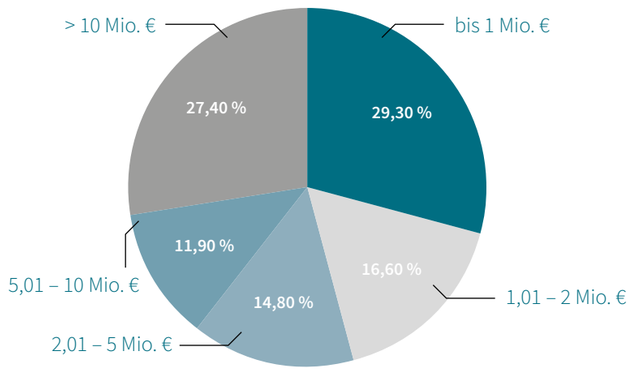


∅ 22 Mitarbeiter

Kleinster Kunde nach Mitarbeiter:
3 Mitarbeiter

Größter Kunde nach Mitarbeiter:
150 Mitarbeiter

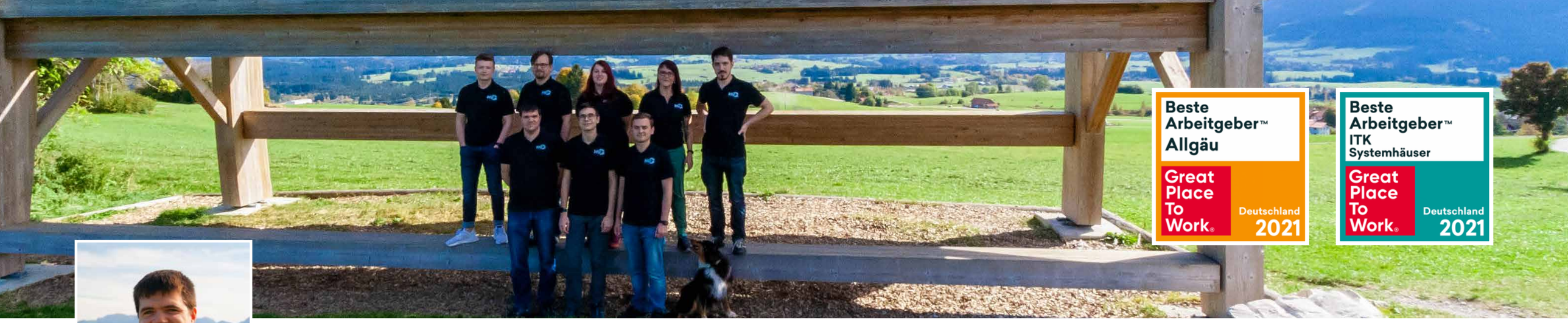
UMSATZSTRUKTUR



∅ 3,6 Mio. €

Kleinster Kunde nach Umsatz:
0,3 Mio. €

Größter Kunde nach Umsatz:
27,7 Mio. €



Nachgefragt bei: SIEGFRIED LIEBIG

Die IT-Branche boomt und kann sich vor Aufträgen kaum retten. Der Geschäftsführer des HV Office Software- und Systemhauses nutzt die Boomphase maximal und wächst stark – aber gesund. Wie? Dazu steht der von uns betreute Unternehmer heute live Rede und Antwort.

Frage 1: Hallo Herr Liebig. Das Wachstum in der IT-Branche ist ungebremst und Corona hat den Trend noch befeuert. Wie fällt Ihr Fazit der letzten Monate aus?

Die IT-Branche ist in vielen Bereichen ein klarer Profiteur der Corona-Krise. Viele Unternehmen haben massiven Rückstand in Sachen Digitalisierung und wurden von Themen wie Homeoffice und Online-Meetings unvorbereitet getroffen. Häufig waren bisher nur die Chefs mit Außenzugängen oder ähnlichem ausgestattet. Allerdings machen auch uns unterbrochene Lieferketten zu schaffen – so sind Wartezeiten für Laptops, Drucker, Webcams und Headsets außergewöhnlich hoch. Das macht es auch für uns unkalkulierbar und wir können so auch unseren Kunden nicht immer feste Termine nennen.

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

Als Software- und Systemhaus bieten wir unseren Kunden eine Rundum-Betreuung ihres IT-Systems. Durch moderne Managed-Service-Konzepte übernehmen wir die Betriebsverantwortung für die IT unserer Kunden und sorgen so dafür, dass diese sich auf ihr eigentliches Geschäft konzentrieren können. Gerade in den aktuellen Zeiten erarbeiten wir mit unseren Kunden zusammen innovative Cloud-Konzepte – also die Auslagerung der IT-Systeme in ein deutsches Rechenzentrum. Das erhöht die Verfügbarkeit massiv und damit auch die Qualität unserer Services. Der Aufbau einer „Remote-Work-Umgebung“ ist so wesentlich einfacher und flexibler. Ressourcen können bei Bedarf jederzeit dazugebucht oder wieder zurückgenommen werden. So kann schnell auf Mitarbeiterwechsel, Kurzarbeit oder ähnliches reagiert werden. Im Vergleich zum „klassischen“ Server vor Ort muss man nicht mehr auf Reserve investieren, um Wachstum schnell zu ermöglichen.

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

Wir machen uns täglich ein neues Bild der Lage und versuchen natürlich unsere Produkte und Dienstleistungen darauf anzupassen. Wir konnten neue Produkte auf den Weg bringen und ich habe noch weitere Ideen.

Unser heutiges Portfolio ist vor ca. 3 Jahren entstanden und zahlt sich jetzt aus. Wenn wir über Vision und Innovation sprechen, so arbeiten wir heute an den Produkten, die in 3 Jahren zum Tragen kommen. Ich denke, dass Leistungen aus der „Cloud“ dabei eine große Rolle spielen werden.

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

Wir haben damals durch eine Fehleinstellung ein größeres Projekt und damit den Kunden verloren. Das hat die Planung und Zahlen komplett durcheinander geworfen. In dieser Phase war ein externer Partner mit entsprechender Erfahrung Gold wert.

Er hat dafür gesorgt, dass ich mich als Unternehmer auf meine Kernaufgaben konzentrieren kann. Über ein monatliches Reporting hatten wir sehr schnell einen Überblick über die Entwicklung unserer Zahlen und konnten bei Bedarf gegensteuern. Auch bei unseren Finanzierungspartnern sorgte das für einen professionellen Umgang miteinander.

Diese Zusammenarbeit setzen wir bis heute fort und sind sehr zufrieden damit. Als Unternehmer habe ich spätestens Mitte des Monats das Reporting des Vormonats in digitaler Form vorliegen. Während in vielen Unternehmen die Monatszahlen erst Wochen später vorliegen, habe ich einen entscheidenden Vorteil in der Reaktionszeit. Bei Bedarf besteht jederzeit die Möglichkeit die Zahlen nochmal gemeinsam mit unserem Berater zu diskutieren und eventuell Maßnahmen abzuleiten.

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

Relativ einfach: Macht es! Auch wenn man selbst der absolute Profi für sein eigenes Unternehmen ist, erhält man durch die externe Sicht viele wertvolle Impulse. Man kann häufig deutlich mehr herausholen als einem aktuell bewusst ist. Damit stellt ihr euch wesentlich besser für Situationen auf, in denen es mal nicht so gut läuft. Und jeder wird mir zustimmen, dass jedes Unternehmen solche Phasen durchläuft. Ich durfte lernen, solche Phasen nicht allein meistern zu müssen.

Frage 6: Corona wird uns noch einen längeren Zeitraum begleiten und einschränken. Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft aus?

Ich schätze, das Thema Digitalisierung wird noch bedeutender werden. Wir durften erfahren, dass Dinge, die wir vorher für nicht machbar gehalten haben, durchaus umsetzbar waren. Ich denke da z. B. an Online-Meetings und ähnliches.

Während manche Branchen boomen, kämpfen andere wiederum mit existenziellen Problemen. Ich habe keine Idee, wie sich das letztendlich auf die gesamte wirtschaftliche Lage auswirken wird. Daher finde ich es wichtig, sein Geschäftsmodell regelmäßig kritisch zu hinterfragen und anzupassen. Nur weil wir heute mit einem Produkt Geld verdienen muss das morgen nicht genauso sein. Dabei nützt auch die Einbindung externer Hilfen, um Veränderungen schnell zu erkennen.

Frage 7: Auf welche Neuerungen und Innovationen dürfen sich Ihre Kunden und Neukunden in nächster Zeit freuen?

Wir versuchen für unsere Kunden den optimalen Arbeitsplatz der Zukunft zu schaffen. Ein wichtiger Baustein dabei ist natürlich die Cloud. Arbeiten von egal welchem Ort ist eine Anforderung der künftigen Generationen. Ich genieße die Freiheit meine Arbeit nachmittags zu unterbrechen und später am Abend von zuhause aus fortzusetzen. Und das ohne großen Aufwand.

Neben der reinen technischen Unterstützung will ich meinem Kunden den Weg in die Digitalisierung noch einfacher machen. Dazu wird es demnächst mehr geben.

Liquiditätsrisiko PROJEKT – Aufträge richtig vorfinanzieren

Das Saisongeschäft im Handwerk ist in vollem Gange und auch im Maschinenbau steigt die Auslastung. In den meisten Betrieben ist das Auftragsbuch gut gefüllt und in den letzten Wochen ging es darum, Aufträge zu koordinieren und unter erschwerten Bedingungen Material zu beschaffen.

Ungeachtet der Thematik der drastischen Materialpreissteigerungen und massiven Lieferproblemen, ergibt sich für die Betriebe meist ein weiteres Problem:

Sie gehen immer in finanzielle Vorleistung für Material und Arbeitsleistung, zu Lasten der eigenen Liquidität!

Das birgt Gefahren für die eigene betriebliche Sicherheit und die Zahlungsfähigkeit, zumal die schwächeren Wintermonate meist an der Liquidität gezehrt haben.

Es ist daher kein seltener Fall, dass die Auftragsfinanzierung immer noch zu Lasten des Kontokorrents erfolgt, oder gar kurzfristige Betriebsmittelkredite aufgenommen werden. Gefährlich wird es vor allem dann, wenn die Kontokorrentlinie ausgereizt und überzogen wird!

Bei den Banken sorgt dies aufgrund installierter Automatismen in der Software, dass alle Ampeln auf Rot stehen und Sie als Problem-Engagement eingestuft werden können. Trotz vollem Auftragsbuch wohlgemerkt!

Doch mit einfachen Mitteln lässt sich dieser Umstand vermeiden!

Der Grund für die Liquiditätsbelastung steckt in der Auftragsgestaltung und dem gebundenen Kapital in den halbfertigen Arbeiten und im Lager. Mit wenigen Kniffen und Kenntnissen lassen sich hier erhebliche Potentiale heben, die Liquidität verbessern und Sie können sorgenfrei schlafen.

1. Prüfung der unfertigen Leistungen

Ihre Summen- und Saldenliste, welche Sie mit der betriebswirtschaftlichen Auswertung monatlich von Ihrem Steuerberater bekommen, verrät vieles über den Vorfinanzierungsgrad Ihrer Projekte.

Ein Blick auf die Konten *„erhaltene Anzahlungen“* und *„Bestand an unfertigen Leistungen“* verrät, wie gut Ihre in Arbeit befindlichen Projekte mit Anzahlungen und Abschlagszahlungen gedeckt sind.

Erhaltene Anzahlungen:	584.722 €
Unfertige Leistungen:	925.630 €
Deckungsgrad:	584.722 € ÷ 925.630 € × 100 % = 63,17 %
Liquiditätsbelastung:	925.630 € – 584.722 € **= 340.908 €**

Die Liquiditätsbelastung wird meist über den Kontokorrentrahmen oder die zusätzliche Aufnahme von Darlehen finanziert. Der optimale Deckungsgrad liegt im reinen Projektgeschäft bei 100 % oder mehr.

Die breite Masse an Unternehmen hat aber eine Vielzahl an Kleinaufträgen und Reparaturaufträgen, welche nicht unter das Projekt- oder Baustellengeschäft fallen und trotzdem in den unfertigen Leistungen auftauchen.

Deshalb sollte in der Gesamtbetrachtung der Deckungsgrad bei 80 % aufwärts liegen.

Ist der erste Schritt erfolgt und der aktuelle Deckungsgrad ermittelt, sollte im nächsten Schritt gefiltert werden, in welchen Projekten sich hohe finanzielle Belastungen verstecken.

Dazu müssen Sie sich die Mühe machen und Ihre Projekte genauer unter die Lupe nehmen.

Wie im untenstehenden Beispiel dargestellt, kann eine mangelnde Liquiditätsdeckung der Projekte schnell zu einer erheblichen Liquiditätslücke führen.

Wer Liquiditätsfallen umgehen und gebundene Liquidität senken möchte, sollte die vorfinanzierten Leistungen in den Projekten und auf den Baustellen konsequent berechnen und im Auge behalten.

Dabei reicht es nicht, lediglich Abschläge in Höhe des Materialaufwandes zu verlangen. Gestalten Sie Ihre Verträge so, dass bei größeren Aufträgen die Summe der Schlussrechnung maximal 10 % der Auftragssumme ausweist.

Durch die aktuelle Situation bedingt, sollten Ihre Verträge künftig so ausgestaltet sein, dass Sie auf Materialpreisänderungen adäquat reagieren können.

Zusammengefasst:

- Prüfen Sie monatlich anhand der Summen- und Saldenliste den Deckungsgrad Ihrer unfertigen Leistungen
- Führen Sie eine Übersicht, um Projekte und Baustellen im Blick zu haben und Vorfinanzierungen weitestgehend zu vermeiden
- Optimieren Sie Ihre Zahlungsbedingungen gegenüber Kunden und Lieferanten
- Nutzen Sie alternative Finanzierungsinstrumente und -maßnahmen und finanzieren Sie die Projekte nicht vollumfänglich über den Kontokorrentrahmen
- Sichern Sie Projekte und Anzahlungen durch Bürgschaften, um vor Insolvenzrisiken des Auftraggebers geschützt zu sein

Kunde	Auftragssumme	Schluss-gerechnet	Material	Lohn	erbrachte Leistung netto	erhaltene Anzahlungen netto	Vorfinanzierung
Projekt 1	50.000 €	nein	16.500 €	21.242 €	37.742 €	17.000 €	– 20.742 €
Projekt 2	30.000 €	nein	13.500 €	7.455 €	20.955 €	10.000 €	– 10.955 €
Projekt 3	90.000 €	nein	21.436 €	10.000 €	31.436 €	30.000 €	– 1.436 €
Projekt 4	20.000 €	nein	7.885 €	4.225 €	12.110 €	7.000 €	– 5.110 €
Projekt 5	15.000 €	nein	9.720 €	2.144 €	11.864 €	5.000 €	– 6.864 €
Projekt 6	45.000 €	nein	15.650 €	15.788 €	31.438 €	21.000 €	– 10.438 €
Projekt 7	130.000 €	nein	45.922 €	65.412 €	111.334 €	85.000 €	– 26.334 €
Projekt 8	150.000 €	nein	13.255 €	7.411 €	20.666 €	50.000 €	29.334 €
Gesamt	**530.000 €**		**143.868 €**	**133.677 €**	**277.545 €**	**225.000 €**	**– 52.545 €**

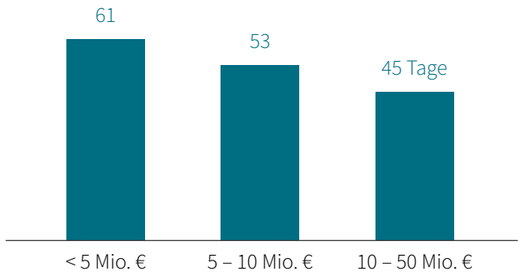
2. Lager optimieren

In vielen Branchen müssen Unternehmen derzeit ergattern was Sie bekommen können, um handlungsfähig zu bleiben. Ein Lageraufbau ist, sofern möglich, die logische Konsequenz in der aktuellen Situation.

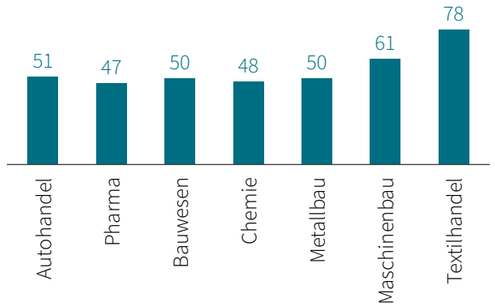
Der Aufbau von Lagerbestand ist dennoch liquiditätsintensiv.

In einer hoffentlich baldigen Phase tritt auch wieder Normalität im Bereich der Materialbeschaffung ein und dann sollten die Bestände so eingerichtet werden, dass das Unternehmen jederzeit handlungsfähig ist, aber nicht mehr Liquidität bindet als nötig.

Lagerdauer nach Umsatzgröße in Tagen



Beispiel: Lagerdauer nach Branchen in Tagen



Wie Sie Ihre Lagerdauer berechnen

Da die meisten mittelständischen Unternehmen über keinerlei Planungssysteme verfügen, lässt sich die Lagerdauer für das laufende Geschäftsjahr meist nicht adäquat berechnen. Somit kann anhand des letzten Jahresabschlusses oder der finalen Dezemberbuchhaltung meist nur die Lagerdauer für das Vorjahr angegeben werden.

Dazu werden der Lageranfangs- (01.01) und -endbestand (31.12.) aus dem Jahresabschluss oder der Summen-Saldenliste benötigt, sowie der Materialaufwand.

Ø Lagerbestand =	(Anfangsbestand + Endbestand) ÷ 2
Lagerumschlag =	Materialaufwand ÷ Ø Lagerbestand
Ø Lagerdauer =	**360 ÷ Lagerumschlag**

Maßnahmen zur Optimierung

Wenn Sie auf eine Lagersoftware zugreifen können, vereinfacht das die Umsetzung von Maßnahmen ungemein, da Sie auf einen umfangreichen Datenbestand zurückgreifen können.

Um künftig die gebundene Liquidität im Lager zu senken und dennoch handlungsfähig zu bleiben, hier ein paar Tipps:

- Sorgen sie für ein permanent aufgeräumtes Lager
- Vergeben Sie feste Lagerplätze und führen Sie Aufzeichnungen über die Bestände
- Sorgen Sie für Standardprozesse im Lager hinsichtlich Einlagerung, Warenprüfung und Kommissionierung
- Werfen Sie alle Artikel mit einer Lagerdauer > 360 Tage aus dem Lager
- Vereinbaren Sie Rahmenverträge mit den Lieferanten, um Kosten zu senken und Planungssicherheit zu erhalten

Fallbeispiel:

Lageranfangsbestand	145.000 €
Lagerendbestand	129.000 €
Durchschn. Lagerbestand	137.000 €
Materialaufwand laut GuV	520.000 €
Lagerumschlag	3,8
Lagerdauer in Tagen	**95**

Optimierung um 25 Tage	
Lagerdauer in Tagen	70
Lagerumschlag	5,14
Materialaufwand laut GuV	520.000 €
Durchschn. Lagerbestand neu	101.167 €
Durchschn. Lagerbestand alt	137.000 €
Liquiditätseffekt	**35.833 €**

Liquidität im eigenen Betrieb heben!

Ich berate Sie explizit zu diesem Thema!
Melden Sie sich:

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

Finanzierung in Sicht? Wie KREDITWÜRDIG ist Ihre Firma?

Neue Maschinen anschaffen, endlich mal wieder das Büro renovieren, Materialien für Großprojekte einkaufen oder ein Digitalisierungsprojekt starten. Nur vier von vielen Gründen, warum Betriebe bei Banken und Sparkassen Kredite anfragen.

Doch längst nicht immer vergibt das Kreditinstitut den erhofften Kredit oder bietet ihn nur zu schlechten Konditionen an. Die Gründe hierfür sind für Unternehmer selten nachvollziehbar.

Schuld an dieser Situation ist ihr Rating bei der Bank!

Generell empfiehlt es sich für Unternehmer, jährlich mit dem Firmenkundenberater über das eigene Rating zu sprechen, damit die gewünschte Kreditierung reibungsfrei und dauerhaft zu guten Konditionen erfolgt.

Was ist eigentlich Rating?

Bevor Banken und Sparkassen einen Kredit vergeben, machen Sie sich ein Bild von der finanziellen Situation des Unternehmens. Dieses Verfahren der Unternehmensbewertung wird Rating genannt.

Das Ergebnis:

Eine Note, die Auskunft gibt über die Kreditwürdigkeit und Bonität des Unternehmens.

Dabei wird im Rahmen eines Ratings die sogenannte Ausfallwahrscheinlichkeit beziffert, welche abschätzen soll, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass Sie in einem Jahr insolvent gehen können und somit folglich den Kredit nicht mehr zurückbezahlen können.

Welche Bedeutung haben Ratingnoten im Zusammenhang mit einem Kredit?

Von der Ratingnote und damit der Ausfallwahrscheinlichkeit hängt maßgeblich ab, ob das Geldinstitut einem Unternehmen einen Kredit gibt. Außerdem fließen die Ergebnisse des Ratings mitunter in die Zinsbildung eines Kredites ein.

Mit anderen Worten: Schneidet ein Unternehmen beim Rating gut ab, ist die Aussicht auf gute Zinskonditionen hoch, da es als sehr kreditwürdig eingestuft wird. Weitere Gründe, welche sich auf die Zinsbildung und die Kreditvergabe auswirken sind die Sicherheitenstruktur und die Gestaltung der Finanzierung.

Gerade im Zinsbereich für Kontokorrentzinsen ist die Spreizung in den vergangenen Jahren größer geworden. Gut aufgestellte Unternehmen erfreuen sich über eine zwei oder drei vor dem Komma, während viele andere Betriebe noch bis zu 10 % Zinsen bezahlen. Das Rating spielt auch bei weiteren Entscheidungen eine wichtige Rolle, wie der Verlängerung oder Erhöhung von Krediten.

Müssen Banken ihren Kunden die Ratingnote mitteilen?

Gesetzlich verpflichtet dazu sind sie nicht. Das bedeutet, dass sie unaufgefordert keine Auskunft geben. Als Unternehmer sollten Sie sich aber jährlich über Ihre Ratingnote und deren Zusammensetzung informieren.

Was habe ich als Unternehmer davon, wenn ich meine Ratingnote kenne?

Sie erhalten dadurch einen ersten Überblick, für wie kreditwürdig die Bank Sie hält und wie die Bank das Engagement mit Ihnen sieht. Dadurch können Sie auch Ihre Verhandlungsposition gegenüber der Bank einschätzen. Des Weiteren gibt die Ratingnote Aufschluss, wo Sie zusätzliche Optimierungspotentiale in Ihrem Betrieb finden.

Wie kann man Ratingnoten vergleichen?

Sie haben zwei Hausbanken oder wollen Ihr Rating mit einer anderen Bank vergleichen, um mögliche Chancen auszuloten?

Nicht ganz einfach, da die Banken mit unterschiedlichen Notensystemen arbeiten. In der folgenden Übersicht habe ich die Ratingstufen von Sparkassen, Genossenschaftsbanken und der Commerzbank gegenübergestellt.

Stufe			
1	1	0+ bis 1a	1,0 bis 1,8
2	2	1b	2,0
	3	1c	2,2
	4	1d	2,4
	5	1e	2,6
3	6	2a	2,8
	7	2b	3,0
		2c	3,2
4	8	2d	3,4
5	9	2e	3,6
	10		3,8
6			4,0
	11	3a	4,2
			4,4
7	12	3b	4,6
	13	3c	bis
	14	3d	5,8

Ab welcher Note sinken meine Chancen auf einen Kredit?

Gute Ratingnoten sind auf Stufen 1 und 2. Eine pauschale Aussage ab wann Ihre Chancen drastisch sinken, lässt sich nur schwer treffen. Das Rating ist zwar ein wichtiger Faktor, aber die Entscheidung der Kreditvergabe hängt auch von der Kreditrisikostrategie des Geldinstituts ab.

Ab Stufe 4 im Schaubild, zeigt die Praxis, dass sich die Banken schon stark zurückhalten anlässlich einer bevorstehenden Kreditvergabe.

Eine ausführliche Ratingskala finden Sie über folgenden QR-Code bzw. auf unserer Homepage www.ar-con.eu/ratingskala

Wie kann ich mein Rating verbessern?

Die Bildung der Ratingnote ist ein laufender Prozess, welcher Jahr für Jahr neu stattfindet. Optimalerweise stimmt man sich mit dem Firmenkundenbetreuer ab, welche Unterlagen er benötigt.

Pauschal das Rating verbessern, können folgende Maßnahmen:

- Erstellung eines Notfallkoffers für den Ausfall des Unternehmers
- Die Weichen für die Nachfolge stellen
- Die strategische Ausrichtung des Unternehmens verbessern und so nachhaltig den Gewinn steigern
- Kosten senken
- Die Eigenkapitalsituation verbessern
- Prozesse und Abläufe im Betrieb optimieren, um den Gewinn zu erhöhen und die Zahlungsfähigkeit zu verbessern
- Die Kontoführung verbessern (gerade bei Sparkassen zerstört eine Kontokorrentüberziehung das Rating)
- Eine Unternehmensplanung erstellen
- Ein betriebsspezifisches Controlling einführen

Corona verändert die Kreditbedingungen der Banken und Sparkassen gegenüber dem Mittelstand

Die Banken rechnen damit, dass der Jahresabschluss 2020 Verluste aufdeckt, die das Eigenkapital mindern und die Kapitaldienstfähigkeit senken. Damit verbunden ist für die Unternehmen eine künftig strengere Kreditprüfung durch die Bank restriktive Sparkasse. Ein besonderes Augenmerk legen die Kreditinstitute darauf, ob Unternehmen pandemiebedingte Verluste mit Liquiditätshilfen der Bundesregierung refinanziert haben, welche mittelfristig zurückgezahlt werden müssen. Insgesamt werden die Banken und Sparkassen die Messlatte für Kreditentscheidungen künftiger höher legen.

Wie überzeuge ich den Firmenkundenberater, meine Investition zu finanzieren?

Eine Kreditentscheidung sollte eine Verhandlung auf Augenhöhe sein. Vorab sollten Sie sich sicher sein, dass Ihr Rating eine kreditwürdige Note aufweist. Als nächstes sollten Sie sich Gedanken über die Besicherung Ihres Kredites machen. Welche Sicherheiten können und wollen Sie der Bank zur Verfügung stellen? Reichen diese, um den Kredit ausreichend zu besichern? Gängige Sicherheiten sind Bürgschaften, Grundschulden oder Forderungsabtretungen. Oder können Sie den Kredit über externe Sicherungsgeber (KfW, LfA, Bürgschaftsbank) absichern lassen?

Um den Firmenkundenbetreuer final zu überzeugen, sollten Sie diesen mit einem Businessplan abholen und begeistern. Kurz, prägnant und empathisch.

Den Businessplan abrunden sollte eine Unternehmensplanung, welche aufzeigt, wie gut die Finanzierung in Ihre Liquiditätsplanung passt. Damit überzeugen Sie bei jeder Kreditentscheidung.

QUICK CHECK

Erstellen Sie Ihre erste eigene Kennzahlenanalyse und erhalten Sie einen schneller Überblick über Ihre Ertragslage und Ihre finanzielle Stabilität.

Mit vier Kennzahlen aus Ihrer Buchhaltung oder Ihrem Jahresabschluss erhalten Sie einen guten Überblick, wo Sie aktuell stehen. Schnell und einfach erstellt.

Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 01.01. - 31.12.2020	
1. Umsatzerlöse 1	2.038.155 €
2. Erhöhung des Bestand an fertigen und unfertigen Erzeugnissen 1	20.925 €
3. aktivierte Eigenleistungen	0 €
4. sonstige betriebliche Erträge	14.258 €
5. Materialaufwand	845.834 €
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	811.186 €
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	34.649 €
6. Personalaufwand	768.079 €
a) Löhne und Gehälter	637.410 €
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	130.669 €
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens 2	38.223 €
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	355.441 €
9. Erträge aus Beteiligungen	0 €
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	75 €
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen 3	11.212 €
12. Steuern vom Einkommen und Ertrag	14.755 €
13. Jahresüberschuss 4	39.869 €

Bilanz zum 31.12.2020	
Aktiva	
A: Anlagevermögen	208.960 €
I. Immaterielle Wertgegenstände	14.234 €
II. Sachanlagen	194.726 €
B. Umlaufvermögen	525.996 €
I. Vorräte	185.224 €
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	193.252 €
III. Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten 5	147.520 €
C. Rechnungsabgrenzungsposten	1.890 €
Summe	**736.846 €**
Passiva	
A. Eigenkapital 6	353.686 €
I. Gezeichnetes Kapital	26.000 €
II. Gewinnvortrag	299.485 €
III. Jahresüberschuss	28.201 €
B. Rückstellungen 7	50.877 €
C. Verbindlichkeiten 7	332.283 €
Summe	**736.846 €**

1 Gesamtleistung = Umsatz + Erhöhung des Bestand
2 Abschreibungen
3 Zinsaufwendungen
4 Gewinn

Cashflow = 4 Gewinn + 2 Abschreibungen

5 Flüssige Mittel
6 Eigenkapital
7 Fremdkapital = Rückstellungen + Verbindlichkeiten

Gesamtkapital = 6 Eigenkapital + 7 Fremdkapital

Ermitteln Sie die relevanten Kennzahlen wie unten aufgeführt aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung und übertragen diese in die freien Kästchen.

Gleichen Sie die errechneten Werte mit der Auswertungstabelle ab und leiten Sie die Note ab.

Tragen Sie die Note unten ein und errechnen Sie Ihre Durchschnittsnote.

Die Durchschnittsnote ist das Ergebnis Ihrer finanziellen Stabilität und Ihrer Ertragslage.

Eigenkapitalquote in % = Eigenkapital / Gesamtkapital × 100 = [ ] / [ ] × 100 = [ ] %

Schuldentilgungsdauer in Jahren = (Fremdkapital – Flüssige Mittel) / Cashflow = ([ ] – [ ]) / [ ] = [ ] Jahre

Gesamtkapitalrentabilität in % = (Gewinn + Zinsen) / Gesamtkapital × 100 = ([ ] – [ ]) / [ ] × 100 = [ ] %

Cashflow in % vom Umsatz = Cashflow / Umsatz × 100 = [ ] / [ ] × 100 = [ ] %

Beurteilungsskala	sehr gut	gut	mittel	schlecht	insolvenzgefährdet
Eigenkapitalquote in %	>30 %	>20 %	>10 %	<10 %	negativ
Schuldentilgungsdauer in Jahren	< 3 Jahren	< 5 Jahren	< 12 Jahren	< 30 Jahren	> 30 Jahren
Gesamtkapitalrentabilität in %	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ
Cashflow - Marge in %	> 12%	> 10 %	> 5%	< 5%	negativ

sehr gut = 1 | gut = 2 | mittel = 3 | schlecht = 4 | insolvenzgefährdet = 5

Der wirtschaftliche Zustand Ihres Unternehmens in Noten = ([ ] + [ ] + [ ] + [ ]) / 4 = [ ]

BENCHMARKING – Vergleichen, verbessern und agil bleiben

Einmal im Jahr kommt Ihr Wagen zum Kundendienst und alle paar Jahre gehen Sie zur Gesundheitsvorsorge. Warum nicht auch Ihr Unternehmen?

Die vergangenen Jahre war die Wirtschaft in vielen Branchen durch starkes Wachstum geprägt.

Aber Wachstum erfolgt nicht immer nachhaltig und ist durch Themen wie Fachkräftemangel, steigende Bürokratisierung oder – wie aktuell – durch Probleme bei der Materialbeschaffung begrenzt.

In einer Wachstumsphase wächst neben dem Umsatz auch die Kostenstruktur. Neue Mitarbeiter kosten Geld, Versicherungskosten sind umsatzgebunden oder steigen mit der Zunahme des Fuhrparks uvm.

Kurzum:
Wachstum kostet Geld und bindet auch Ressourcen.

Oftmals wächst die Kostenstruktur stärker als der Umsatz, was dazu führt, dass der Ertrag nicht wesentlich steigt, die Mehrarbeit dafür aber schon.

Eine schnelle Darstellung der wirtschaftlichen Lage mit Vergleich zur Branche sowie Unternehmen aus der Region und der gleichen Umsatzklasse helfen für eine erste Standortbestimmung.

Kostensteigerungen erkennen

Kostensteigerungen lassen sich im Zeitverlauf und durch regelmäßige Analysen erkennen. Mit dem Abgleich des Branchenbesten lassen sich Kostensteigerungen ebenfalls schnell herausfiltern.

	Eigener Betrieb	Eigener Betrieb	Branche	Abweichung
	(Werte in €)	(in % der Gesamtleistung)	(in % der Gesamtleistung)	(in Prozentpunkten)
Umsatzerlöse	998.225	94,3 %	96,3 %	– 2,0 %
Bestandsveränderung Vorräte	22.000	2,1 %	1,3 %	0,8 %
Aktivierte Eigenleistungen		0,0 %	0,0 %	0,0 %
Sonstige betriebliche Erträge	38.096	3,6 %	2,4 %	1,2 %
Gesamtleistung	**1.058.321**	**100,0 %**	**100,0 %**	**0,0 %**
Materialaufwand	387.550	38,0 %	36,0 %	2,0 %
Fremdleistungen	7.000	0,7 %	0,2 %	0,5 %
Rohertrag	**663.771**	**62,7 %**	**63,8 %**	**– 1,1 %**
Personalkosten	377.220	37,0 %	34,9 %	2,1 %
Raumkosten	48.635	4,8 %	4,9 %	– 0,1 %
Betriebliche Steuern	706	0,1 %	0,1 %	0,0 %
Versicherungen & Beiträge	15.772	1,5 %	1,2 %	0,3 %
Kfz Kosten	16.668	1,6 %	1,9 %	– 0,3 %
Werbe– und Reisekosten	1.200	0,1 %	0,9 %	– 0,8 %
Kosten der Warenabgabe	4.740	0,5 %	0,6 %	– 0,1 %
Reparaturen & Instandhaltungen	11.607	1,1 %	0,9 %	0,2 %
Sonstige Kosten	49.129	4,8 %	4,3 %	0,5 %
Abschreibungen	95.190	9,3 %	6,3 %	3,0 %
Betriebsergebnis	**42.904**	**4,2 %**	**8,0 %**	**– 3,8 %**
Zinsertrag		0,0 %	0,0 %	0,0 %
Zinsaufwand	25.050	2,5 %	2,1 %	0,4 %
Zinsergebnis	**– 25.050**	**– 2,5 %**	**– 2,1 %**	**– 0,4 %**
Ausserord. Ertrag		0,0 %	0,0 %	0,0 %
Ausserord. Aufwand		0,0 %	0,0 %	0,0 %
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	**17.854**	**1,8 %**	**5,8 %**	**– 4,0 %**
Steuern E/E	4.478	0,4 %	0,6 %	– 0,2 %
Vorläufiges Ergebnis	**13.376**	**1,3 %**	**5,3 %**	**– 4,0 %**

Liquiditätsfallen erkennen

Im Zuge des Wachstums wird die Finanzierungssituation des Unternehmens oft nur rudimentär oder gar nicht angepasst, was zu Problemen führen kann.

Dabei kostet ein höherer Forderungsbestand, die Vorfinanzierung von mehr Projekten oder die schnellere Begleichung von Lieferantenverbindlichkeiten meist viel Geld.

Um nicht an das eigene finanzielle Limit zu geraten, empfiehlt sich ein genauer Blick auf die Finanzierungsstruktur. Gerade wenn ein umsatzschwächeres Jahr droht, kann das zu Liquiditätsengpässen führen, da die hohe Kostenstruktur das Unternehmen vorerst weiter belastet.

Bezeichnung	Kaufpreis	Abschreibungsdauer	Finanzierungslaufzeit	Stille Reserve
Maschine I	152.000 €	10 Jahre	10 Jahre	✓ 0 €
Maschine II	123.000 €	10 Jahre	10 Jahre	✓ 0 €
Maschine III	63.000 €	7 Jahre	5 Jahre	× 18.000 €

Bezeichnung	Höhe	Mindesthöhe KK
Umsatz	998.225 €	
Kontokorrentrahmen	× 45.000 €	100.000 €

Finanzierungsprobleme erkennen

- Keine fristenkongruente Finanzierung
- Kapitaldienstgrenze zu 80 % oder mehr ausgeschöpft
- Die Kontokorrentlinie deckt saisonale Spitzen nicht ausreichend ab (Richtwert: mind. 10 % vom Umsatz als Mindesthöhe)

Finanzierungsspielräume sollten jetzt noch dringend angepasst werden. Steigen im Rahmen der Corona-Krise die Kreditausfälle bei den Banken, verfügen diese nicht mehr über die notwendigen Ressourcen, den Mittelstand mit Liquidität zu versorgen.

Produktivität prüfen und Umsatzpotentiale heben

Nicht nur die Kosten- und Finanzierungsseite sollte beleuchtet werden. Auch die Ertragsseite sollte nicht außen vor bleiben.

Nicht ausgelastete Mitarbeiter zu identifizieren ist auf den ersten Blick unmöglich. Auch Kalkulationsschwächen sind ohne wirklichen Vergleich schwer zu filtern.

Hier lässt sich mittels Benchmark aber ein branchenbezogener Vergleich mit Mehrwert erstellen, um Ertragspotentiale zu identifizieren und zu heben.

Um Ihr Unternehmen flexibel und agil zu halten, bietet sich ein regelmäßiges Benchmarking an, um die wichtigsten Parameter des Betriebes zu prüfen. So können Sie notwendige Verbesserungen erkennen und zielgenaue Maßnahmen zur Verbesserung ableiten.

Beim Benchmarking lässt sich schnell und einfach der aktuelle Zustand des Unternehmens ermitteln. Geprüft werden Umsatzpotential, Produktivität, Kostensenkungspotentiale und die Finanzierungsstruktur.

Gemessen wird Ihr Unternehmen dabei an Richtwerten des Branchenbesten aus Ihrer Region und Umsatzklasse, sowie an gängigen Rahmenparametern.

	Eigener Betrieb	Branche	Abweichung
	(Werte in €,Std.)	(Werte in € / Std.)	(in € / Std.)
Verkaufte Stunden Gesamt	10.016	10.661	– 645
Verkaufte Stunden je Mitarbeiter	1.431	1.523	– 92
Umsatz je Mitarbeiter (7 Mitarbeiter)	140.227 €	147.560 €	– 7.333 €
Rohertrag je Mitarbeiter	85.959 €	94.873 €	– 8.914 €
Stundenverrechnungssatz	52,49 €	55,37 €	– 2,88
Umsatzpotential durch Anpassungen			**53.364 €**
Rohertragspotential durch Anpassungen			**62.405 €**
Gewinnsteigerung nach Rohertragsanpassung			**37.832 €**

Erkenntnisse aus dem Benchmarking

- Kurzfristige Darstellung der Unternehmenssituation
- Schnelle und einfache Darstellung von Optimierungspotentialen
- Identifikation von Wachstum- und Produktivitätspotentialen
- Gewissheit, dass Ihr Unternehmen bestens aufgestellt ist

Nicht immer sind Kostensenkungen, Umsatz- oder Produktivitätssteigerungen nahtlos umsetzbar. Gerade im Bereich der Kostenstrukturen sind gewachsene betriebliche Strukturen nicht immer optimierbar. Dafür liefert das durchgeführte Benchmarking aber alternative Lösungen, um die Situation zu verbessern.

Regelmäßiger Kundendienst gefällig?

Dauert nicht länger als ein normaler Kundendienst! Melden Sie sich:

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

MEHR GEWINN bei gleicher Arbeit

Auftragsstruktur langfristig optimieren um noch erfolgreicher zu wirtschaften.

Aufgrund der guten Konjunktur erfreuen sich viele mittelständische Firmen seit Jahren einer hohen Nachfrage und sind aufgrund des Fachkräftemangels oftmals nicht in der Lage, alle Anfragen zu erfüllen.

Da die Ressource Mensch in vielen Branchen ein rar gesätes Gut geworden ist und viele Betriebe bei der Personalsuche massive Probleme haben, sollte geprüft werden, wie aus den vorhandenen Personalkapazitäten die höchste Wertschöpfung erzielt werden kann.

So lässt sich ohne Umsatzwachstum und zusätzlichen Personalkapazitäten mehr Gewinn erwirtschaften. Dabei sollte im Vertrieb selektiv vorgegangen und der Fokus auf wertschöpfungsstarke Produkte gelegt werden.

Beispiel: Auftragsvergleich

	Bezeichnung	Gewerk I	Gewerk II	Differenz
	Materialeinkauf	5.000 €	8.000 €	
+	20 % Materialzuschlag	1.000 €	1.600 €	
+	10 % Zuschlag Fremdleistungen			
+	Lohnleistung (50 Std x 60 €)	3.000 €	3.000 €	
=	**Angebotspreis netto**	**9.000 €**	**12.600 €**	
	Wertschöpfung je Std.	**180 €**	**252 €**	**72 €**
	je Mitarbeiter pro Jahr (1.367 prod. Std.)	**246.060 €**	**344.484 €**	**98.424 €**

Hieraus lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

- Materialintensive Projekte mit geringer Durchlaufzeit erbringen die höchste Wertschöpfung je Stunde und stellen somit die lukrativsten Aufträge dar
- Aufträge mit geringer Wertschöpfung je Stunde sollten von Mitarbeitern mit geringerem, intern kalkulierten Stundensatz ausgeführt werden
- Aufträge mit niedrigem Materialanteil (Wartungsarbeiten) müssen mit einer fest vorgegebenen Wertschöpfung kalkuliert werden
- Die Kennzahl „Umsatz je Stunde“ kann bei der Prüfung, inwieweit überhaupt ein Angebot abgegeben werden sollte, als Verprobung herangezogen werden
- Die Kennzahl „Umsatz je Stunde“ dient als Kenngröße für die Erstellung eines Dienstleistungsportfolios

Im nachstehenden und vereinfachten Beispiel soll anhand eines Sanitär- und Heizungsbaubetriebes aufgezeigt werden, wie einfach sich die Methode auf das eigene Portfolio übertragen lässt.

Bezeichnung	VK in €	Arbeitsstunden	Umsatz je Stunde
Heizkesseltausch Gas	12.000 €	51	235 €
Heizkesseltausch Öl	14.000 €	51	275 €
Heizkessel Pellets	25.000 €	68	368 €
Badsanierung	22.000 €	110	200 €

In Relation zur Arbeitszeit erzielt das Produkt „Pellets Heizkessel“ die höchste Wertschöpfung, also den höchsten Umsatz je Stunde. Die Badsanierung erzielt in diesem Beispiel die „geringste“ Wertschöpfung und ist, wenn die Leistungen nicht durch das eigene Unternehmen abgedeckt werden können, durch die Koordination der Fremdgewerke wie Fliesenleger, Elektriker usw. mit Risiken in der Arbeitszeit behaftet.

Im Maschinen- und Werkzeugbau lässt sich das Szenario genauso ableiten, nur mit den Durchlaufzeiten für die Bereiche Drehen, Fräsen, Bohren und die Montagezeiten.

To-Do Liste für den Unternehmer:

- Wertschöpfung je Produkt/Gewerk ermitteln
- Produktportfolio optimieren
- Marketing und Vertrieb auf wertschöpfungsstarke Produkte legen
- Für stundenintensive und serviceorientierte Leistungen eine Mindestwertschöpfung festlegen

Das Ziel des Unternehmers muss darin begründet liegen, mehr Aufträge im wertschöpfungsintensiven Bereich zu generieren, um bei gleicher Arbeitsleistung mehr Gewinn zu erzielen. So kann der Engpass Mensch im Rahmen des Fachkräftemangels ein Stück weit umgangen werden und auch Sie als Unternehmer haben mehr Zeit, sich weiteren wichtigen Themen zu widmen!

Gewinnsteigerung trotz Personalengpass gefällig?

Melden Sie sich:

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

SAURE-GURKEN-ZEIT überwinden

Kurzfristige Auftragslöcher mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung stopfen

Jedes Unternehmen unterliegt gewissen saisonalen oder branchenspezifischen Schwankungen und hatte schon mal mit Auftragsverschiebungen oder kleinen Auftragslöchern zu kämpfen.

Die Problematik in solchen Situationen ist, dass die Personal- und Betriebskosten ungedeckt weiter anfallen, zu Lasten des Gewinns.

Schnellschüsse in der Akquise zum vollen Stundenverrechnungssatz sind in dieser Situation nicht immer möglich. Die Gründe dafür sind zahlreich. Der hohe Preisdruck in Ausschreibungen, das schmale Budget des Auftraggebers oder der Konkurrenzdruck durch vorliegende Angebote.

Angebot trotzdem abgeben?

Wenn Sie vor einem kurzfristigen Auftragsloch stehen oder ihre saisonal schwache Auslastung aufbessern können, sollten Sie unbedingt versuchen, den Auftrag an Land zu ziehen. Ohne Auftrag laufen die Personal- und Fixkosten ungedeckt weiter. Durch den zusätzlichen Auftrag wird die Kostendeckung verbessert, was den Gewinn verbessert.

Doch vorab sollten Sie wissen, welche Kosten ab welchem Stundenverrechnungssatz gedeckt sind.

Dazu muss Ihr Stunden- oder Maschinensatz in sogenannte Deckungsbeitragsstufen unterteilt werden.

Stundendeckungsbeitragsziele

Summe verkaufbarer Stunden	6.977

	Aufgliederung Stundensatz	
	Gesamt	**pro verrechn. Std.**
Direkt verrechenbare Personalkosten	224.557	32,19
Variable Gemeinkosten	–	–
Grenzkosten	**224.557**	**32,19**
Fixe Gemeinkosten (ausgabenwirksam)	182.502	26,16
Beiträge zu den Gemeinkosten	56.679	8,12
Selbstkosten (ausgabenwirksam)	**350.380**	**50,23**
Fixe Gemeinkosten (nicht ausgabenwirksam)	34.177	4,90
Selbstkosten	**384.557**	**55,12**
Plangewinn	45.000	6,45
Stundensatz	**429.557**	**61,57**

Die einzelnen Stufen in der Erläuterung:

- Grenzkosten
  Bei den Grenzkosten sind lediglich die Personalkosten für die produktiven Mitarbeiter gedeckt. Dieser Preis stellt die absolute Preisuntergrenze dar.
- Selbstkosten (ausgabewirksam)
  Hier sind über den Stundensatz alle betrieblichen Fixkosten gedeckt, welche den Betrieb tatsächlich Geld kosten. Das umfasst beispielsweise Raumkosten, Versicherungen, Marketing, Buchhaltung etc.
- Selbstkosten
  In den Selbstkosten sind final nun auch die Abschreibungen integriert. Da Abschreibungen den Betrieb kein echtes Geld kosten, sind diese nicht ausgabenwirksam.
- Stundensatz
  Im Stundensatz sind final alle Kostenbestandteil als auch der notwendige Gewinnanteil für Rücklagen, Investitionen, Entnahmen und Tilgungen enthalten.

Stehen Sie vor der Hürde zu überlegen, ob Sie einen benötigten Auftrag annehmen oder nicht, stellen Sie sich die Frage nach der Dringlichkeit.

Sollten sich keine zusätzlichen Alternativen ergeben zu dem Auftrag, sollten Sie vorab prüfen, welche Kosten der Auftrag deckt und diesen dann annehmen.

Deckungsbeitragsrechnung als Lockmittel in der Akquise

Haben Sie die Möglichkeit, einen Kunden mittels Lockangebot zu ergattern, kann die Aufteilung des Stundensatzes in Deckungsbeitragsstufen ebenfalls sinnvoll sein. So lässt sich erkennen, wie viel Rabatt Sie gewährleisten können, um an dem Auftrag trotzdem noch etwas zu verdienen oder welche Kosten noch gedeckt sind.

So können Sie unsichere Kunden leichter für kleinere Aufträge gewinnen und von Ihrer fachlichen Kompetenz überzeugen, um langfristig größere Umsätze mit diesen zu erzielen.

Angebot mit 10 % Rabatt:

Summe verkaufbarer Stunden	6.977

	Aufgliederung Stundensatz	
	ohne Rabatt	**10 % Rabatt**
Direkt verrechenbare Personalkosten	32,19	32,19
Variable Gemeinkosten	–	–
Grenzkosten	**32,19**	**32,19**
Fixe Gemeinkosten (ausgabenwirksam)	26,16	26,16
Beiträge zu den Gemeinkosten	8,12	8,12
Selbstkosten (ausgabenwirksam)	**50,23**	**50,23**
Fixe Gemeinkosten (nicht ausgabenwirksam)	4,90	4,90
Selbstkosten	**55,12**	**55,12**
Plangewinn	6,45	0,29
Stundensatz	**61,57**	**55,41**

Gezielt eingesetzt, lässt sich mittels Deckungsbeitragsrechnung der Gewinn deutlich steigern durch Verbesserung der Auslastung bei saisonalen Schwächephasen, bei Auftragslöchern oder um einen neuen Kunden zu locken.

Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, muss jedoch immer versucht werden, den vollumfänglichen Stundensatz zu erzielen, denn nur so wird ausreichend Gewinn erwirtschaftet um liquide zu bleiben.

Transparente Kalkulation klingt interessant für Sie?

Dann bringen Sie Licht ins Dunkel und melden Sie sich:

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

PROZESSE VERBESSERN GEWINN STEIGERN

BEI GLEICHEM UMSATZVOLUMEN

Wenn Prozesse nicht angepasst sind, kostet das den Unternehmer mitunter viel Geld und ordentlich Gewinn.

Gewährte Skonti oder Rabatte, die Hinnahme eines Rechnungsabzuges durch den Kunden, die dauerhafte Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie oder der Verzicht auf Skontoabzug beim Lieferanten. Die aufgelisteten Punkte sind auf Schwächen in den Prozessen zurückzuführen und belasten den Gewinn.

Da in mittelständischen Unternehmen gerade der Faktor Zeit einen Engpass darstellt, sowohl beim Chef als auch bei den Mitarbeitern, sollte ein besonderes Augenmerk auf die Vermeidung unnötiger Kosten oder Abzüge gelegt werden. Denn der benötigte Mehrumsatz zur Kompensation der entstandenen Abzüge oder Mehrkosten, lässt sich so gut wie nie kompensieren.

Der benötigte Mehrumsatz lässt sich schnell und einfach berechnen:

$$\text{Mehrumsatz} = \frac{(\text{Erlösschmälerungen} + \text{Mehrkosten})}{\text{Umsatzrendite in \%}}$$

Beispiel: Die Hinnahme einer Kürzung des Rechnungsbetrages um 1.000 €

Bezeichnung	Wert
Jahresumsatz	750.000 €
Gewinn	103.500 €
Umsatzrendite	**13,80 %**
Erlösschmälerung / Mehrkosten	**1.000 €**
benötiger Mehrumsatz	**7.246 €**

Zur Überprüfung Ihrer tatsächlichen Lage, können Sie Ihre BWA zur Hand nehmen und die tatsächlichen Werte ermitteln.

Im aufgeführten Beispiel sieht das folgendermaßen aus:

Bezeichnung	Wert
Der Hälfte der Kunden wurde 3 % Skonto gewährt	11.250 €
Es wurde Rabatt gewährt und Rechnungsabzüge hingenommen	2.500 €
Die KK-Linie mit 75.000 € und 6 % Zins wurde im Schnitt zu 40 % dauerhaft in Anspruch genommen	1.800 €
100.000 € Lieferantenskonti zu 3 % konnten nicht regelmäßig gezogen werden	3.000 €
Ausbuchung eines Forderungsausfalls	2.000 €
Gewinnminderung	**20.550 €**
Umsatzrendite	**13,80 %**
Benötiger Mehrumsatz	**148.913 €**

Zur Kompensation von 20.550 € gewinnmindernder Faktoren, müssten Sie 148.913 € mehr Umsatz generieren, was grob dem Umsatz eines zusätzlichen produktiven Mitarbeiters entspricht. Mal ganz davon abgesehen, dass der Mitarbeiter erst eingestellt werden und die zusätzlichen Aufträge generiert werden müssen.

Lösung des Problems:

- Keine Gewährung von Skonti und Rabatten und Verbesserung der Zahlungsprozesse durch Umstellung der Rechnungsprozesse
- Optimieren Sie die Rechnungsprozesse, damit die Arbeiten mit Anzahlungen gedeckt sind, Sie den KK-Rahmen nicht benötigen und Sie Skonto bei Ihren Lieferanten ziehen können
- Material, Vorleistungen und Gewerke auf Mängel prüfen, um spätere Haftungen auszuschließen
- Schriftliche Dokumentation der ausführlichen Beratung mit dem Kunden zum Ausschluss von Haftungsansprüchen
- Verhandeln Sie Ihre Zahlungskonditionen beim Lieferanten und stellen Sie auf Rahmenverträge um
- Prüfen Sie die Bonität der Kunden
- Straffen Sie Ihr Forderungsmanagement
- Nutzen Sie kurzfristig Factoring

Identifizieren! Verbessern! Gewinn steigern!

Lassen Sie sich helfen, Kostentreiber zu beheben!

Melden Sie sich:

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

Das UNTERNEHMER-COCKPIT für den Chef

Die richtigen Zahlen für die richtigen Entscheidungen

Egal wie groß das Unternehmen ist – wer heute Entscheidungen treffen muss, wird mit verstärkter Komplexität konfrontiert. Die Welt ist in stetem Wandel und das verlangt nach transparenten Orientierungspunkten und systematischem Vorgehen, um gezielte und fundierte Entscheidungen rasch treffen zu können.

Die richtigen Zahlen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben, spielt dabei eine wesentliche Rolle!

Ziele definieren und messen

Das Ziel eines jeden Unternehmers ist, dass der Betrieb langfristig gut läuft, die Familie gut davon leben kann und der Betrieb im Rahmen der Nachfolge top aufgestellt übergeben werden kann.

Um dies zu gewährleisten, müssen strategische Ziele und strategische Entscheidungen getroffen werden, die unmittelbare Auswirkungen auf das operative Geschehen haben. Die strategischen Ziele sollten dabei meist so gewählt und getroffen werden, damit die Hebelwirkung auf die Werttreiber des Unternehmens am größten ist.

Um eine kontinuierliche Sicherstellung der Zielerreichung zu ermöglichen, bedarf es einem regelmäßigen Abgleich der Unternehmenszahlen. Durch den Abgleich der Zahlen wird auch der Grundstein gelegt, zeitnah auf Veränderungen zu reagieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Operative Größen planen

Ist die strategische Marschroute festgelegt, muss definiert werden, wie sich die Entscheidungen und die Entwicklungen auf das Tagesgeschäft auswirken. So lassen sich im Nachgang die Zahlen und eruierten Maßnahmen messen und steuern.

- Steigt der Umsatz?
- Werden zusätzliche Mitarbeiter benötigt?
- Wie werden sich die Kosten durch die Maßnahmen entwickeln?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Entwicklung der Liquidität?
- Was kostet die Marschroute und wie wird diese finanziert?

In einer GuV- sowie Liquiditätsplanung werden die Erkenntnisse abgebildet und dienen als Fahrplan für das operative Geschäft.

Cockpit allumfassend befüllen

Im Controlling wird häufig der Fehler begangen, rein auf die finanzielle Perspektive zu blicken. Dabei bleiben strategische oder prozessuale Aspekte meist auf der Strecke. Aber Sie brauchen einen allumfassenden Überblick um transparent, schnell und zielgerichtet Ihr Unternehmen zu steuern. Ein Cockpit sollte die wichtigsten Parameter abbilden und im Vorfeld von Ihnen definiert werden. Die Einbindung eines Beraters kann hier zusätzlichen Input liefern.

Wichtig dabei ist, dass Sie verschiedene Perspektiven betrachten und verknüpfen:

- kurz- und langfristige Ziele
- monetäre und nichtmonetäre Größen
- Früh- und Spätindikatoren
- externe und interne Perspektiven

Ein weiterer kritischer Punkt ist, dass in vielen Unternehmen oder von vielen Beratern Kennzahlensysteme eingesetzt werden, welche vergangenheitsorientiert sind und keine Rückschlüsse auf zukünftige Entwicklungen erlauben. Das wäre wie Auto fahren mit Blick durch den Rückspiegel. Wenig zielführend.

Mit dem Cockpit soll der Unternehmensführung Hilfestellung geboten werden, um zur Erreichung der langfristig gesteckten Ziele die richtigen kurz- und mittelfristigen Entscheidungen zu treffen bzw. Fehlentscheidungen schnell zu korrigieren. Ob die Strategie richtig ist, weiß das Unternehmenscockpit nicht, aber die Zielführung behält es immer bei – versprochen.

Eigene Denkmuster aufbrechen

Zwei fehlerhafte Denkmuster sind im Mittelstand noch verbreitet.

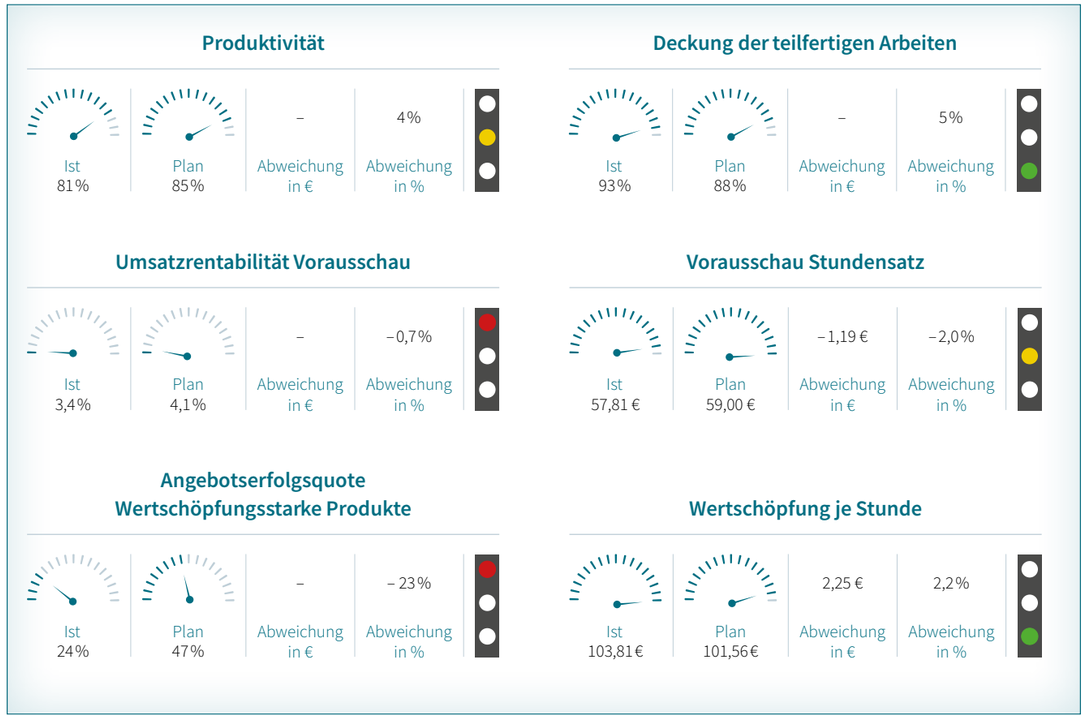
Der erste Denkfehler ist, dass die meisten Kleinst- und Kleinbetriebe immer noch davon ausgehen, dass ihre Betriebsgröße zu gering ist, um betriebswirtschaftliche Instrumente einzusetzen. Dabei stehen kleine und mittelständische Betriebe vor den gleichen Herausforderungen wie Großunternehmen und Konzerne.

Der zweite Denkfehler ist, dass ein Unternehmenscockpit häufig als Kennzahlensystem missverstanden wird und nicht als betriebliches Führungsinstrument angesehen wird. Unabhängig von der Betriebsgröße, wird die Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung geschlossen. Das Unternehmenscockpit bildet so ein integriertes System, welches die Komplexität strategischer Entscheidungen beherrschbar macht und die Wahrscheinlichkeit eine richtige Entscheidung zu treffen erhöht.

Steuern und Entscheiden mit dem Unternehmenscockpit

Aus Ihrem Cockpit sollten Sie über den Zeitverlauf schnell erkennen können, welche Bereiche gut, welche weniger gut laufen im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und die Umsetzung der strategischen Maßnahmen. So lassen sich leicht und schnell Maßnahmen ableiten und umsetzen.

Kleiner Ausschnitt eines Unternehmenscockpits:



5 Punkte, die es zu beachten gilt:

1. Standardkennzahlen verfälschen den Blickwinkel
Klassische Kennzahlen sind praktisch und zeitsparend, können aber zu falschen Entscheidungen führen. Standardisierte Entscheidungsgrundlagen führen nur zu einer eingeschränkten Sichtweise

2. Weniger ist mehr
Die Welt der Zahlen kann Ihnen alles liefern, aber nicht alles ist hilfreich. Machen Sie sich Gedanken darüber, was Ihnen bei der Unternehmenssteuerung an Daten hilft und verwenden Sie diese. Ein Cockpit ist kein starres Konstrukt. Tauschen Sie Daten und Zahlen aus, wenn diese nicht mehr die gewünschten oder benötigten Informationen liefern.

3. Ermöglichen Sie keinen Interpretationsspielraum
Komplexe Sachverhalte und diffuse Zahlenspiele führen dazu, dass das Cockpit keine klaren Aussagen trifft. Interpretationsspielräume verursachen intransparente Entscheidungsgrundlagen und Verzögerungen im Betrieb, insbesondere, wenn mehrere Personen in den Entscheidungsprozess involviert sind.

4. Blicken Sie nach vorne
Vermeiden Sie die Wahl von Zahlen, Daten und Fakten, welche ausschließlich vergangenheitsbezogen sind. Der Blick muss nach vorn gerichtet sein und die zu erwartende Zukunft abbilden.

5. Ein Cockpit ersetzt nicht Ihr Unternehmergespür
Auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten lassen sich schnellere, fundiertere und genauere Entscheidungen treffen. Die Zahlen ersetzen aber nie Ihr Gespür, auf welches Sie sich weiter verlassen sollten. Nutzen Sie das Cockpit zur verbesserten Risikoeinschätzung.

Sie wollen mehr Transparenz?

Sprechen Sie mit mir! Gemeinsam bauen wir Ihr individuelles Cockpit!

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

„Ein Ziel ohne Plan ist ein Wunsch.“

Larry Elder

ar