Der Erfolg

Ausgabe 03 | 2022

DU BIST NICHT DU WENN DU NICHT DER ERFOLG LIEST.

„

**Inflation ist zunächst ein laues Bad,
dann wird das Wasser immer heißer,
und am Schluss explodiert die Wanne.**

André Kostolany

“

Liebe Leserinnen und Leser,

die Unternehmen verfügen derzeit über prall gefüllte Auftragsbücher und suchen verstärkt nach Personal, um der Lage Herr zu werden. Zeitgleich zeichnen die Wirtschaftsbarometer düstere Wolken an den Himmel und sehen schwarz für die künftige Konjunktur. Die Annahmen einer konjunkturellen Abschwächung sind dabei nicht unbegründet, treiben doch die Inflation, die Energiekrise und weitere Faktoren die Kosten nach oben und die Nachfrage nach unten.

Diese Aussichten strapazieren jedes Unternehmen und dessen Geschäftsmodell in unterschiedlicher Weise.

Doch wer strategisch solide aufgestellt ist, für den erweist sich jede Krise als Chance.

Mit einem auf die Gegebenheiten angepassten Geschäftsmodell lassen sich die meisten Krisenfaktoren abwenden oder abmildern und man geht als Unternehmen gestärkt aus der Krise hervor.

Damit Ihnen die kommenden Problemstellungen nichts anhaben können, möchte ich in der aktuellen Ausgabe von „Der Erfolg“ einige Themen aufgreifen, welche Ihnen dabei helfen können, ihr Geschäftsmodell und Ihre Strategie für die kommende Zeit erfolgreich anzupassen.

Ihr

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

Themen

6 Nachgefragt bei: Susanne Filp – Konditorei SusiCakes

10 Übergibst du noch, oder lebst du schon?

16 Wir lieben Strategie. Die SWOT-Analyse als einfaches Strategieinstrument für kleine und mittlere Unternehmen.

22 Ihr Betrieb. Es gibt immer was zu finanzieren.

24 Umsatz. What else? – Wie viel Umsatz braucht mein Unternehmen?

28 Planung verleiht Flüüügel.

Themenschwerpunkte:

Controlling | Finanzierung | Interview | Kalkulation | Nachfolge | Strategie

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 20.09.2022 | 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.

Die SÜSSESTE VERSUCHUNG Friedrichshafens!

Konditoreien stehen nicht erst seit Corona vor großen Herausforderungen. Aktuell kämpfen die Unternehmen mit gestiegenen Energie- und Materialpreisen bei gleichzeitiger Sorge der Konsumzurückhaltung durch die Inflation. Eine kosteneffiziente Produktion und Beschaffung wird immer schwieriger und Preissteigerungen in vielen Bereichen unvermeidbar. Zu diesen Themen und mehr steht uns heute unsere Kundin Susanne Filp, Inhaberin der Konditorei SusiCakes, Rede und Antwort.

Nachgefragt bei: SUSANNE FILP

Frage 1: Hallo Frau Filp. Die letzten Monate waren für Bäckereien, Konditoreien und Cafés keine leichte Zeit! Wie fällt Ihr Fazit der letzten Monate aus?

Die vergangene Zeit ging finanziell wie menschlich schon arg an die Substanz. Der Lockdown hat über 7 Monate starke Umsatzeinbrüche herbeigeführt und die Staatshilfen in Form der Überbrückungshilfen waren verschwindend gering sowie voller bürokratischer Hürden. Zudem waren die Gäste, hinsichtlich der Tatsache was sie dürfen und was nicht, stark verunsichert. Bedingt durch den Lockdown hat sich auch kein Personal finden lassen, weil dieses sich verständlicherweise zum damaligen Zeitpunkt in sicherere Arbeitsverhältnisse begeben hat.

Um gewährleisten zu können, dass Projekte materialseitig so preiswert wie möglich und im Zeitplan abgearbeitet werden, müssen sich für die Kunden die Zahlungsbedingungen und Zahlungsziele ändern. Um Preise zu fixieren und damit Material bestellt werden kann, müssen die Anzahlungen zwingend nach oben angepasst und das Zahlungsziel so kurz wie möglich gehalten werden.

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

Wir haben ein wunderschönes Café mit tollem Außenbereich mitten im Ortszentrum von Friedrichshafen-Ailingen. Aus unserer Konditorei gibt es allerhand an leckeren Kuchen, Torten und Desserttörtchen. Alles aus eigener Hand produziert und aus natürlichen und regionalen Produkten hergestellt.

Von unserem Eislieferanten erhalten wir bestes Gelato aus italienischer Hand und sämtliche Kaffeespezialitäten kommen aus einer kleinen und regionalen Rösterei. Mit unseren Produkten beliefern wir aktuell weitere Cafés und gastronomische Einrichtungen.

Für private (Hochzeit, Taufe, Geburtstage) oder betriebliche Feiern fertigen wir besondere Torten an und versüßen den Gästen so die Feier. Auch haben wir während Corona unseren Tapas-Lieferdienst aufgenommen.

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

In jeder Krise stecken auch Chancen und genau diese Chancen haben wir in der Vergangenheit versucht zu nutzen, um flexibel zu bleiben.

Durch die geänderten Bedingungen haben wir unser Sortiment und unsere Leistungen stetig angepasst. Statt den Veranstaltungen im Café, haben wir unseren Tapas-Lieferdienst aufgebaut, verstärkt auf das Mitnahmegeschäft gesetzt und insbesondere die Auftragstorten in den Fokus gerückt.

Wir sind aktuell dabei, weitere Ideen umzusetzen, damit wir für den Herbst und Winter gut gewappnet sind und den Umsatz generell weiter ausbauen können.

Frage 4: Sie haben sich vor 2 Jahren externe Unterstützung geholt! Was hat Sie zu dem Schritt bewegt und wie sieht die Zusammenarbeit aus?

Zu Beginn der Gründung wurden wir vom Steuerberater bei der Businessplanerstellung und der Finanzierung begleitet. Im Nachgang hat sich herausgestellt, dass die Finanzierungssumme zu gering kalkuliert war und es ergaben sich dadurch erste Problemstellungen.

Über Empfehlung kam die Zusammenarbeit mit Herrn Ruck zustande. Durch die schnelle und verständliche Aufbereitung der Zahlen und Fakten konnten wir schnell und einfach Verbesserungspotentiale erkennen und umsetzen und die Bank für uns gewinnen, um die nötige Finanzierung zu gewährleisten.

Die Zusammenarbeit ist sehr menschlich, offen und ehrlich und durch die Erfahrung von Herrn Ruck bekommt man Unterstützung in allen Bereichen. Auf die konstruktive Kritik und die Hilfe möchte ich nicht mehr verzichten, da ich so stets einen Überblick über meine Zahlen habe und auch meine Marketingmaßnahmen zielorientiert ausrichten kann.

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

Jedes Unternehmen, auch wenn es noch so gut läuft, hat Themen, welches nicht vollumfänglich lösen kann. Mein Rat an der Stelle: „Hilfe holen und zulassen!“

Man kann selbst nicht alle Kompetenzen mitbringen, daher lohnt sich die Unterstützung von extern. Das spart den Unternehmer Zeit und Nerven und bringt zeitgleich das Unternehmen voran. Jeder Euro ist gut angelegt, wenn man hier an einem gemeinsamen Strang zieht.

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

Wenn es erneut zu einem harten Lockdown oder drastisch verschärften Maßnahmen kommen sollte, werden wir nach dem Minimalprinzip verfahren. Wir werden die weiterhin möglichen Verkäufe forcieren und stärken.

Alternativ haben wir uns einen Plan B zurechtgelegt, welcher im äußersten Notfall zum Tragen kommt. Dieser sähe die Schließung der Gastronomie vor und die Fokussierung auf eine reine Auftragskonditorei für Privat- und Geschäftskunden.

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

Wir passen unser Sortiment stets an die aktuellen Trends aus der süßen Szene an. Aktuell brandheiß bei uns und stark nachgefragt sind unsere Cakesicles. Das sind unsere Kuchen am Stiel. Perfekt auch zum Mitnehmen und Direktverzehr unterwegs. Absoluter Geheimtipp von uns! Nicht entgehen lassen! 😄

Auch unsere Veranstaltungen lassen wir wieder aufleben. Klassisch dabei unsere Baby-Basare, Tapas-Abende und unser Speed-Dating. Hinzu kommen speziell für den Herbst und Winter noch weitere Veranstaltungen. Sollte im Zweifelsfall doch unser Plan B umgesetzt werden, wird es an der Stelle Back- und Dekokurse für Hobbybäcker geben.

ÜBERGIBST du noch, oder LEBST du schon?

Bislang lag der Altersdurchschnitt bei den abgebenden Unternehmern bei 63 Jahren, Tendenz steigend. Bereits jetzt hat ein Großteil der Übergebenden die Altersmarke von 60 Jahren überschritten und ein nicht unerheblicher **Anteil von knapp 15 % ist bereits älter als 65 Jahre.**

Rechnet man die Zeit ein (2 – 5 Jahre), welche eine geordnete Nachfolge in Anspruch nimmt, werden die Übergebenden immer älter. Diese Umstände haben auch Auswirkungen auf die betreffenden Unternehmen. Je länger die Nachfolgeplanung und -umsetzung hinausgezögert wird, desto wahrscheinlicher sind negative Folgen für den Betrieb. Investitionstau und rückläufige Umsätze und Gewinne schmälern im Nachgang die Attraktivität des Unternehmens und dessen Wert. Gerade dann, wenn der Nachfolger nicht aus den eigenen Reihen kommt, kann dies einen Verkauf an einen Dritten deutlich erschweren oder gar unmöglich machen.

Eine spätere Nachfolge hat aber auch Auswirkungen auf den Nachfolger. **Mit durchschnittlich 39 Jahren sind die Nachfolger kleiner und mittelständischer Unternehmen so alt wie noch nie.** Zwar oftmals gut ausgebildet und mit der entsprechenden Berufserfahrung versehen, hat die Nachfolgergeneration aber wesentlich weniger Zeit für die Geschäftsentwicklung, wollen diese nicht länger als 65 arbeiten. Muss die Firma nach der erfolgten Nachfolge erst noch zukunftsfähig gemacht werden, lastet bereits früh ein enormer finanzieller Druck auf dem Nachfolger.

Um ein solches Szenario weitestgehend zu vermeiden, stellen wir in diesem Artikel den Ablauf einer geordneten Nachfolge innerhalb der Familie samt Checkliste dar.

Für die Nachfolge sollten Sie vorab folgende Dinge einplanen: ein festes Enddatum, zu welchem Sie abgeben möchten und Zeit. Je mehr Zeit, desto besser, da es viel zu klären und zu erledigen gibt. Starten Sie optimalerweise mit den ersten Schritten schon Mitte 50.

Aus meiner Sicht heraus gliedert sich eine interne Nachfolge in 6 Schritte.

1. Vorsorgen treffen

Die Deutschen sind Versicherungsweltmeister, sparen aber an der betrieblichen Absicherung und Notfallvorsorge, in der Hoffnung, dass nie ein Unglücksfall (Krankheit, Berufsunfähigkeit, Tod) eintritt. Doch im Mittelstand ist die Unternehmertätigkeit stark auf den Inhaber zugeschnitten und ein Ausfall hat weitreichende Konsequenzen auf das Unternehmen und die Familie.

Doch eine Absicherung der Familie und des Unternehmens ist möglich. Stichwort Notfallkoffer sollte den meisten unter Ihnen ein geläufiger Begriff sein. Ein Notfallkoffer stellt die Fortführung des Unternehmens und die wirtschaftliche wie private Absicherung der Familie sicher.

Unabhängig vom Alter sollte jeder Unternehmer einen Notfallkoffer in der Hinterhand haben, um ausreichend vorgesorgt zu haben. Damit die Vorsorge aber stets aktuell ist und ihre Gültigkeit besitzt, sollte der Notfallkoffer jährlich aktualisiert werden.

Checkliste

NOTFALLKOFFER 1

- ☐ Vertretungsregelung (Vertretungen, Beirat)
- ☐ Vollmachten (Post- und Bankvollmacht, Betreuungs- und Patientenverfügung)
- ☐ Verwaltung aller Schlüssel und Zugangsrechte
- ☐ Verwaltung aller EDV-Zugriffsrechte
- ☐ Prozessdokumentation zur Fortführung des Alltagsgeschäftes
- ☐ Nachfolgeregelung / Erbregelungen / Testament
- ☐ Sonstige wichtige private und betriebliche Dokumente
- ☐ Einbeziehung Anwalt, Steuerberater und Unternehmensberater zur Erstellung des Notfallkoffers

2. Information & Bestandsaufnahme

Der erste Schritt in Richtung Absicherung ist erledigt und das Thema der Nachfolgeplanung wird konkreter.
Sie haben sich persönlich ein festes Ablaufdatum gesetzt, zu welchem Sie ausscheiden möchten und welches optimalerweise noch weit in der Zukunft liegt, um über ausreichend Handlungsspielraum zu verfügen.

Um eine geordnete Nachfolge innerhalb der Familie zu gewährleisten, sollten Sie nun mit ihr sprechen.
In den Gesprächen sollten Sie abfragen, ob seitens des Nachwuchses, neben der grundlegenden fachlichen Eignung, generell der Wille und die Motivation zur Übernahme besteht. Nur weil der Nachwuchs berufstechnisch die gewünschte Richtung einschlägt, muss das noch nicht bedeuten, dass die junge Generation sich auch als Unternehmensführer sieht.

Sollte kein Übernahmewunsch bestehen, sollten Sie Ihren Plan B aus der Tasche ziehen und offen über einen Verkauf des Unternehmens nachdenken.

Hat sich der Nachwuchs dazu entschieden, die Firma langfristig zu übernehmen sollten weitere gemeinsame Schritte angedacht werden:

- Verfügt der potentielle Übernehmer über eine ausreichende fachliche Qualifikation?
- Reichen diese Qualifikationen, um den Betrieb zu führen?
- Wie kann eine Erweiterung der fachlichen und persönlichen Qualifikationen erfolgen?

Optimalerweise verbringt Ihr Nachwuchs auch Zeit in anderen Unternehmen, verdient sich dort seine Sporen und lernt andere Umgangs- und Arbeitsweisen kennen. Das erweitert nicht nur den persönlichen und fachlichen Horizont, sondert steigert im Anschluss die Akzeptanz im eigenen Betrieb.

Im weiteren Schritt sollten Sie offen über Ihre Zielsetzungen mit der Familie sprechen. Beziehen Sie aktiv den Nachfolger mit ein und eruieren Sie, ob die Zielsetzungen in Einklang zu bringen sind.

Im letzten Schritt sollte die Form der Übernahme geklärt werden:

- Soll der Nachwuchs erst als Geschäftsführer einsteigen und im Nachgang das Unternehmen überschrieben bekommen?
- Sollen andere Familienmitglieder eingebunden werden?
- Soll das Unternehmen an den Nachwuchs verkauft werden?
- Wie soll die Übertragung generell aussehen?

Binden Sie hier ebenfalls die Familie mit ein und klären Sie frühzeitig, welche Ansprüche andere Familienmitglieder an das Unternehmen haben.

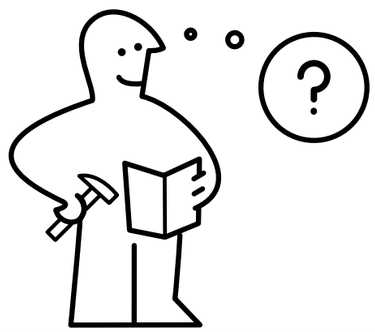
Eine offene Kommunikation ist das A und O, um Ungereimtheiten in der Familie zu vermeiden und zu einer ganzheitlichen Lösung zu kommen.

Checkliste

INFORMATION & BESTANDSAUFNAHME

2

- [ ] Übernahmewunsch in der Familie abfragen
- [ ] Qualifikation des Nachwuchses sicherstellen
- [ ] Zeitliche Zielsetzung der Übergabe
- [ ] Form der Übernahme klären
- [ ] Ansprüche der weiteren Familienmitglieder klären
- [ ] Ständige Kommunikation mit der Familie



3. Analyse & Strategie

Der Notfallkoffer ist erstellt, der interne Nachfolger ausgewählt und die Familie ist mit im Boot. Nun geht es an den aufwendigen und nicht weniger zeitintensiven Part der Analyse und der Strategie.

Um den Ist-Stand zu definieren, die Übergabefähigkeit des Unternehmens zu erläutern und dem Nachfolger einen fundierten Überblick zu verschaffen, sollte eine vollumfängliche Unternehmensanalyse erstellt werden.
Mit Hilfe der Analyse sollen Stärken, Schwächen und Erfolgspotentiale erkannt werden. Auch soll die Basis geschaffen werden, den Betrieb vollumfänglich übergabefähig zu machen.

Durch eine frühzeitige Nachfolgeplanung verfügt man über ausreichend Zeit, das Unternehmen zukunftsträchtig aufzustellen und die Schwächen aus der Analyse zu beseitigen.

Welche Analysen sind wichtig?

- Markt- und Wettbewerbsanalyse
- SWOT-Analyse
- Jahresabschlussanalyse
- Geschäftsmodellanalyse

Wichtig an dieser Stelle ist die rechtzeitige Einbindung des potentiellen Nachfolgers. Auf Basis der Unternehmensanalyse muss eine Unternehmensstrategie und ein strategisches Leitbild für die kommenden Jahre erarbeitet werden, welche auf den Nachfolger und die Spezifikationen der Zukunft zugeschnitten sind.

An dieser Stelle sollten Sie ebenfalls auf rechtliche und steuerliche Expertisen zurückgreifen. Durch die Festlegung der Übernahmeform und die künftige Ausgestaltung des Unternehmens ergeben sich diesbezüglich Themenstellungen, welche gelöst werden müssen. Auch auf privater Ebene gibt es solche Fragestellungen zu lösen. Vor allem die Übertragung des Unternehmens muss steuerlich und rechtlich geprüft und abgesichert sein, als auch mögliche Ausgleichszahlungen an Verwandte.

Welche Übertragungsformen gibt es?

- Schenkung
- Verkauf gegen Einmalzahlung
- Verkauf gegen wiederkehrende Zahlungen (Leibrente, Ratenzahlungen etc.)
- Verpachtung

Planen Sie nicht nur für die Umsetzung der Analyse und der Strategieplanung ausreichend Zeit ein, sondern auch für die Umsetzung der Strategie. Eine Umsetzung der überarbeiteten Strategie kann durchaus 1 – 2 Jahre in Anspruch nehmen, je nach Ausmaß und Wirksamkeit der Maßnahmen.

Auch die Beseitigung rechtlicher und steuerlicher Fallstricke dauert seine Zeit.

Checkliste

ANALYSE & STRATEGIE

3

- [ ] Ausreichend Zeit eingeplant
- [ ] Analysen erstellt
- [ ] Übernehmer eingebunden
- [ ] Unternehmensstrategie überarbeitet und Leitbild erstellt
- [ ] Implementierung und Umsetzung der Strategie und des Leitbildes
- [ ] Rechtsanwalt und Steuerberater eingebunden zur Beseitigung rechtlicher & steuerlicher Fallstricke

4. Konzeption & Unternehmensplan

Die entwickelte Strategie wird im Nachgang in eine mehrjährige und belastbare Unternehmensplanung heruntergebrochen. Die Planung zeigt auf, wie sich das Unternehmen anhand der umzusetzenden Strategie bezüglich Umsatz, Kosten, Gewinn und Liquidität entwickelt.

Auf Basis der Unternehmensplanung wird der Unternehmenswert ermittelt. Der Unternehmenswert dient dem Abgeber und dem Übernehmer als Basis für die Verhandlung über den Übernahmepreis.

Der Übernahmepreis muss gewährleisten, dass dem scheidenden Unternehmer eine auskömmliche Altersversorgung zukommt, aber dem Nachfolger finanziell nicht die Luft zum Atmen genommen wird.

Die erstellte Unternehmensplanung inkl. des abgeleiteten Unternehmenswertes dient der Bank als Grundlage einer möglichen Finanzierung der Übernahme, sollte der Übertrag per Kauf gegen Einmalzahlung abgewickelt werden.

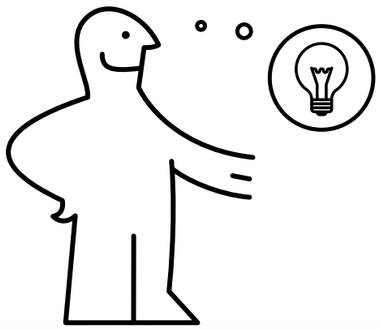
Die Finanzierung ist bereits in die Unternehmensplanung mit eingearbeitet und für den Nachfolger ist ersichtlich, wie stark die Zins- und Tilgungsbelastungen die Liquidität und den Gewinn belasten.

Checkliste

KONZEPTION & UNTERNEHMENSPLAN

4

- [ ] Unternehmensplanung bestehend aus GuV-, Liquiditäts- und Bilanzplanung ableiten
- [ ] Unternehmensbewertung erstellen
- [ ] Verhandlung über den Übernahmepreis führen
- [ ] Finanzierung klären



5. Umsetzung & Übertragung

Viel Zeit und Arbeit stecken hinter Ihnen, aber Sie sind fast am Ziel angekommen. Bevor Sie das Unternehmen final übertragen, sollten Sie Ihre Partner, Banken und Lieferanten einweihen. Kommunizieren Sie die Übergabe großzügig und stellen Sie im Nachgang zur Übergabe den Übernehmer allen wichtigen Partner und Lieferanten persönlich vor. Um Vertrauen bei allen Beteiligten zu schaffen, bedarf es dem Aufbau persönlicher Beziehungen.

Sprechen Sie auch frühzeitig im Unternehmen mit den wichtigsten Mitarbeitern. Die Akzeptanz des neuen Unternehmers muss von Beginn an gewährleistet sein.

Schlussendlich geht es an die Übertragung des Eigentums auf den Nachwuchs. Meistens begleitet durch den Anwalt und den Notar, geht das betriebliche Vermögen über.

Checkliste

UMSETZUNG & ÜBERTRAGUNG

5

- [ ] Kommunikation der anstehenden Nachfolge an Partner, Banken und Lieferanten
- [ ] Vorstellung des Übernehmers bei wichtigen Partnern und Lieferanten
- [ ] Kommunikation an die Mitarbeiter und Schaffung von Akzeptanz
- [ ] Übertragung gestalten und vollziehen

6. Aufbruch & Leben nach der Übertragung

Man mag es kaum glauben, aber in einem Leben voller Arbeit kommen über die Jahre Hobbies, Reisen und Co. oftmals zu kurz. Um zu vermeiden, dass Sie in ein Loch fallen, sollten Sie sich aktiv Gedanken über Ihre neugewonnene Zeit nach erfolgter Übergabe machen.

Überlegen Sie sich lange Zeit vor der Übertragung,

- welche Hobbies Sie wieder aufflammen lassen wollen,
- welchen Aktivitäten Sie vermehrt nachgehen wollen,
- welche Urlaubsziele Sie bereisen wollen uvm.

Versuchen Sie sich auch weitestgehend vom Unternehmen zu entfernen. Das schafft Ihnen den nötigen geistigen Freiraum und gibt den jungen Wilden die Sicherheit, gestalten zu können.

Natürlich stehen Sie bei wichtigen Themen und Fragen mit Ihrer Expertise helfend zur Seite, aber bedenken Sie:

> **„Der Ruhestand ist ein Neuanfang und das bedeutet, das eine Kapitel des Buches zu schließen, um das Nächste zu beginnen.“**
>
> *Sid Miramontes*

Nicht zögern, rechtzeitig übergeben! Wir helfen!

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

WIR ♥ STRATEGIE.

Die SWOT-Analyse als einfaches Strategieinstrument für kleine und mittlere Unternehmen.

Eine ganzheitlich abgestimmte und mit Maßnahmen unterlegte Unternehmensstrategie ist im Mittelstand eher selten anzutreffen. Die Inhaber sind mit dem Tagesgeschäft mehr als gut ausgelastet und somit bleibt wenig Zeit für strategische Analysen und Planungen.

Wollen sie im Vergleich zur Konkurrenz nicht den Anschluss verlieren, sollten Unternehmer allerdings stets Bescheid wissen über ihre betrieblichen Stärken und Schwächen, sowie die sich ergebenden Chancen und Risiken,

Mit einer SWOT-Analyse (ein englisches Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) gehen Unternehmen ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken auf den Grund. Damit erhalten sie Erkenntnisse über ihr Unternehmen und ihre derzeitige Position in ihrem Geschäftsumfeld. Diese Daten helfen Ihnen dabei, wichtige strategische Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

Gerade im Mittelstand ist es angesichts diverser bestehender Brennpunkte wie Fachkräftemangel, Digitalisierung, Zinswende, drohende Rezession uvm. wichtig, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen, um weiterhin erfolgreich zu bleiben und diesen Erfolg weiter auszubauen.

Mit diesem Artikel möchte ich Sie an die Hand nehmen und aufzeigen, dass strategische Planungen in kleinen und mittleren Unternehmen ihre Berechtigung haben und leicht umsetzbar sind.

Die 4 Elemente einer SWOT-Analyse für kleine Unternehmen

Das Fundament einer SWOT Analyse besteht immer aus einer internen und einer externen Analyse.

Bei der internen Analyse werden anhand der Unternehmenszahlen, Daten und Fakten die Stärken und Schwächen des Unternehmens herausgearbeitet. Bei der externen Analyse werden insbesondere der Markt und Wettbewerb beleuchtet sowie mögliche politische oder gesellschaftliche Restriktionen aufgezeigt.

Auf Basis der internen und externen Analyse werden für alle Bereich Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken identifiziert und im Nachgang Maßnahmen eruiert, welche die Stärken und Chancen ausbauen und die Schwächen und Risiken abmildern oder eliminieren sollen.

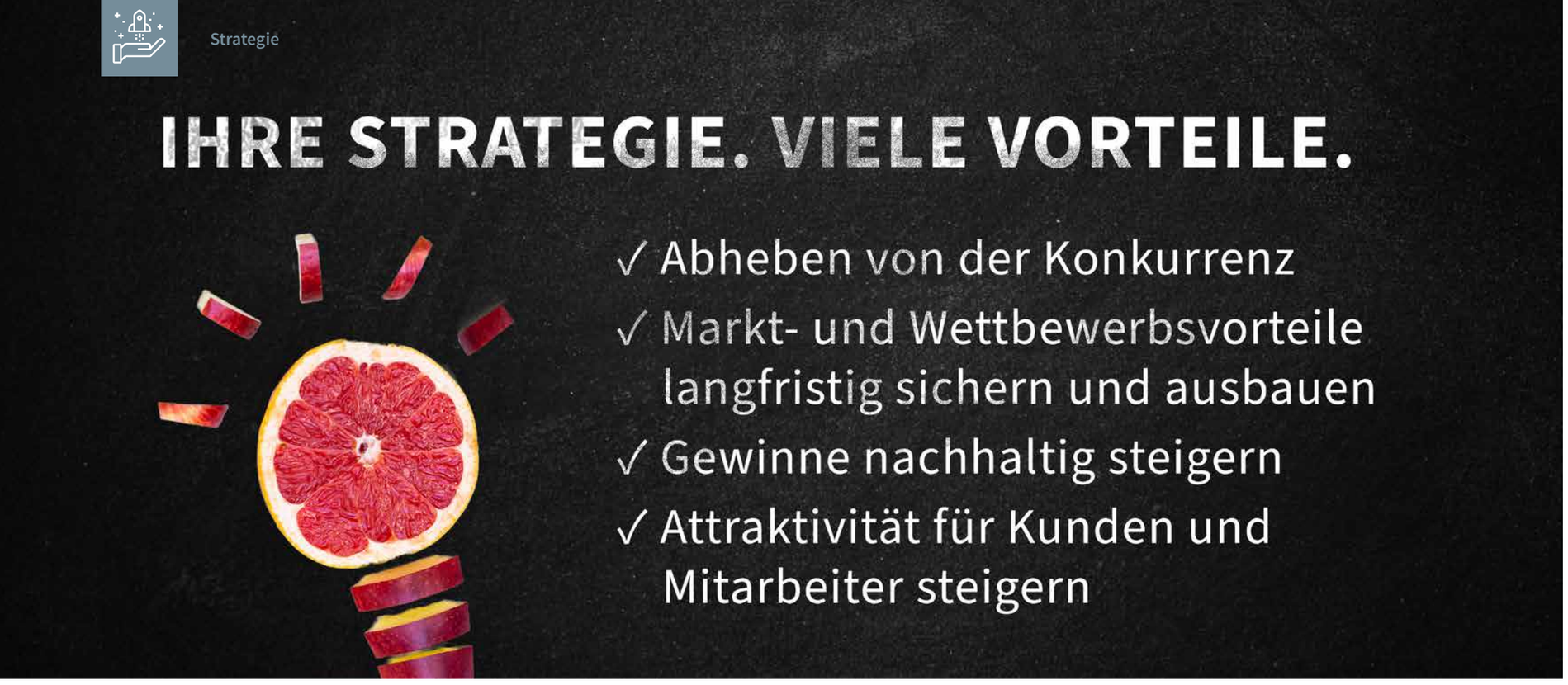
Die Ergebnisse werden üblicherweise in einer Matrix dargestellt.
Nachfolgend erläutern wir die vier Elemente etwas genauer:

1. Stärken

Stärken stellen die Grundlage dar, um sich im Marktumfeld zu behaupten, von der Konkurrenz abzuheben und optimierte Prozesse und Betriebsabläufe abzubilden. Dabei sollten die Stärken permanent überprüft, verbessert und ausgebaut werden.

Beispiele für Stärken:

- Gutes Markenimage
- Hochqualifizierte Mitarbeiter und eine ausgewogene Altersstruktur
- Finanzielle Ressourcen
- Ausgewogene Finanzierungsstruktur
- Gut funktionierende Marketing- und Vertriebsstruktur
- Guter Service
- Loyaler Kundenstamm ohne Klumpenrisiken



2. Schwächen

Bei den Schwächen handelt es sich um Merkmale, welche verhindern, dass Ihr Unternehmen sein volles Potenzial entfaltet. Sie lähmen interne Prozesse, Abläufe und Strukturen oder zeigen auf, in welchem Bereich die Konkurrenz besser ist. Schwächen sollten durch geeignete Maßnahmen beseitigt oder deutlich abgeschwächt werden.

Beispiele

SCHWÄCHEN

- Innerbetriebliche Machtkämpfe / fehlende Nachfolge
- Hohe Kosten
- Veraltete IT
- Komplexe Produktionsstruktur / Abläufe
- Mangelhafte Spezialisierung / fehlendes Markenimage
- Mangelhafte Marketing- und Vertriebsaktivitäten
- Veraltete Technologie / Infrastruktur / geringe Digitalisierung
- Klumpenrisiken im Kundenstamm
- Nachteiliger Standort
- Hohe Verschuldung / unausgewogene Finanzierungsstruktur

3. Chancen

Gesellschaftliche und technologische Entwicklungen sowie Branchentrends verändern das Kundenverhalten und haben alle etwas gemeinsam:

Sie bieten dem Unternehmen Chancen, Vorteile und Nutzen für das eigene Unternehmen zu generieren. Sei es durch neue Produkte oder Leistungen, neue Abrechnungsmodelle oder den leichteren Ausbau des Kundenstammes.

Beispiele

CHANCEN

- Gesellschaftliche Trends
- Technologische Entwicklungen
- Prozessoptimierungen
- Neue Zielgruppen
- Kultureller Wandel

Chancen ergeben sich auch aus dem Ausbau der Stärken. So lassen sich durch geeignete Maßnahmen Markenimage, Personalstruktur und finanzielle Ressourcen weiter ausbauen.

4. Risiken

Risiken sind externe Kräfte, die sich negativ auf Ihr Unternehmen auswirken können. Auch sie lassen sich oft nicht vorhersagen. Wer hätte beispielsweise an Silvester 2019 gedacht, dass eine Pandemie schon wenige Monate später die weltweite Wirtschaft durcheinanderwirbeln würde? Weitere Risikofaktoren sind unter anderem:

Beispiele

RISIKEN

- Gesetzesänderungen
- Politische Risiken
- Neue Wettbewerber
- Steigende Kosten
- Wertewandel
- Finanzielle Risiken
- Preisverfall
- Globale Ereignisse

Risiken sind schwieriger vorherzusehen als Chancen. Dennoch können Sie Ihr Unternehmen durch gewisse Szenarien darauf vorbereiten und präventiv Maßnahmen ergreifen.

Zusammenhänge aus einer SWOT-Analyse für kleine Unternehmen erkennen

Eine SWOT-Analyse ist nur eine Abbildung der aktuellen Lage eines Unternehmens. Sie ist eine Bestandsaufnahme. Erst wenn Sie alle Faktoren ganzheitlich betrachten, können Sie Zusammenhänge erkennen, konkrete Rückschlüsse ziehen und eine Strategie erstellen. Fragen Sie sich also, welche Erkenntnisse sich aus diesen vier strategischen Fragen ableiten lassen. Wie kann Ihr Unternehmen seine Stärken ausbauen, Schwächen aufholen, Chancen nutzen und Risiken verringern?

Genug der Theorie. Im folgenden Abschnitt geben wir ein paar praktische Tipps, wie Sie mit Ihrem Team erfolgreich eine SWOT-Analyse durchführen können.

So gelingt die Umsetzung in jedem Unternehmen

Für exakte Ergebnisse und geeignete Maßnahmen sollten Sie nicht an der Oberfläche kratzen, sondern die notwendigen Analysen sorgfältig vornehmen. Nehmen Sie sich die Zeit und gehen Sie gründlich vor. Beauftragen Sie gegebenenfalls einen externen Dienstleister, welcher Sie unterstützt.

Sobald Sie startklar sind, sollten Sie wie folgt vorgehen.

1. Holen Sie Ihr Team mit ins Boot

Je mehr Mitarbeiter Ihr Betrieb hat, desto einfacher ist es natürlich auf eine breit gefächerte Expertise zurückzugreifen und viele Gedanken und Sichtweisen zu integrieren. Aber auch in kleinen Betrieben ist die Einschätzung der Mitarbeiter Gold wert. Denn Ihre Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben im Alltagsgeschäft und wissen genau, wo es gut läuft und wo es klemmt. Gerade was die interne Organisation, Abläufe oder Prozesse anbelangt, können die Sichtweisen der Mitarbeiter eine gute Hilfestellung bieten.

Organisieren Sie ein kurzes Brainstorming-Meeting und sammeln Sie die Ideen, welche Ihre Mitarbeiter liefern. Lassen Sie jeden sich frei zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken äußern. Halten Sie die Ideen und Vorschläge schriftlich fest und diskutieren diese in der Runde. Leiten Sie aus den gesammelten Ideen gemeinsam mit dem Team eine Matrix ab, welche Ihnen hilft, die Informationen für die Strategieverbesserung zu finden.

2. Analysieren Sie Ihre Zahlen

Auch in Ihren Zahlen stecken wichtige Hinweise zu Ihren Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Beleuchten Sie dabei nicht nur Ihre Umsatzzahlen und Ihre Rentabilität. Legen Sie den Fokus auf alle Bereiche.

- Kalkulation (Stunden- und Maschinensätze)
- Umsatz, Kosten, Gewinn (BWA, GuV, Produktivität und Auslastung)
- Liquidität (Cashflow, Debitoren, Kreditoren, Lagerdauer, KK-Linie, Finanzierungsstruktur)
- Vermögen (Eigenkapital, Anlagevermögen)

Hier können Sie aus den gewonnenen Informationen die schnellsten Maßnahmen ableiten und umsetzen.

3. Branchenberichte helfen

Branchenberichte helfen Ihnen, einen schnellen Überblick über die künftige Marktentwicklung und mögliche Trends zu erlangen. Insbesondere helfen Sie Ihnen dabei, Antworten auf folgende Fragen zu liefern:

- In welchen Bereichen wächst / sinkt der Markt?
- Wie ist die eigene Position im Markt?
- In welchen Segmenten kann ich Wachstum erzeugen?
- Wie sieht meine künftige Zielgruppe aus und wie verhält sie sich?
- Welche Ziele kann ich mir setzen, aufgrund der Marktentwicklung?
- Was sind Markttrends?

Mit den gesammelten Informationen aus der Marktanalyse lassen sich strategische Maßnahmen ableiten, um künftige Kundenwünsche noch besser erfüllen zu können und dadurch die Gewinne zu steigern.

Branchenberichte erhalten Sie über Raiffeisenbanken und Sparkassen oder auch über die jeweiligen Landesverbände.

4. Schauen Sie sich Wettbewerber an

Wer seine Mitbewerber nicht kennt, läuft Gefahr unbemerkt von diesen überholt zu werden oder nicht entdeckte Potenziale des eigenen Unternehmens zu verschenken sowie Chancen zu übersehen, die Markt und Zielgruppe bieten. Recherchen über die Konkurrenz liefern handfeste Hinweise, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, um sich weiter von der Konkurrenz abzuheben.

Um den Überblick nicht zu verlieren, sollte im Vorfeld eine Vorauswahl der Mitbewerber getroffen werden. Am geeignetsten sind 5 – 10 Unternehmen aus dem relevanten Umfeld, welche das beste Image haben und weiterhin nachhaltig wachsen.

In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Informationsbeschaffung deutlich schwieriger als für große Unternehmen und Konzernen. Konzentrieren Sie sich dabei auf wesentliche Eckpunkte.

- Allgemeine Informationen (Unternehmensgröße, Mitarbeiteranzahl, ggf. Umsatz und Gewinn falls verfügbar)
- Informationen zu Leistungen und Produkten
- Informationen zum Marketing (welche Kanäle, welche Maßnahmen)
- Informationen zum Service und zur Kunden- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit (Google-Rezensionen oder Kununu können ggf. erste Informationen liefern)
- Informationen zur Website

Sind hier alle nötigen Informationen vorhanden, kann die Analyse und der Abgleich mit dem eigenen Unternehmen beginnen und strategische Maßnahmen abgeleitet werden.

Sie haben alle Informationen zusammengetragen, ausgewertet und in eine SWOT Matrix übertragen?

Prima! Dann nutzen Sie im nächsten Schritt die erweiterte Matrix, um Maßnahmen abzuleiten, welche Ihrem Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig helfen, die Unternehmenspotentiale zu halten und auszubauen:

Nach erfolgter Analyse und Maßnahmenableitung geht es final an die Umsetzung.

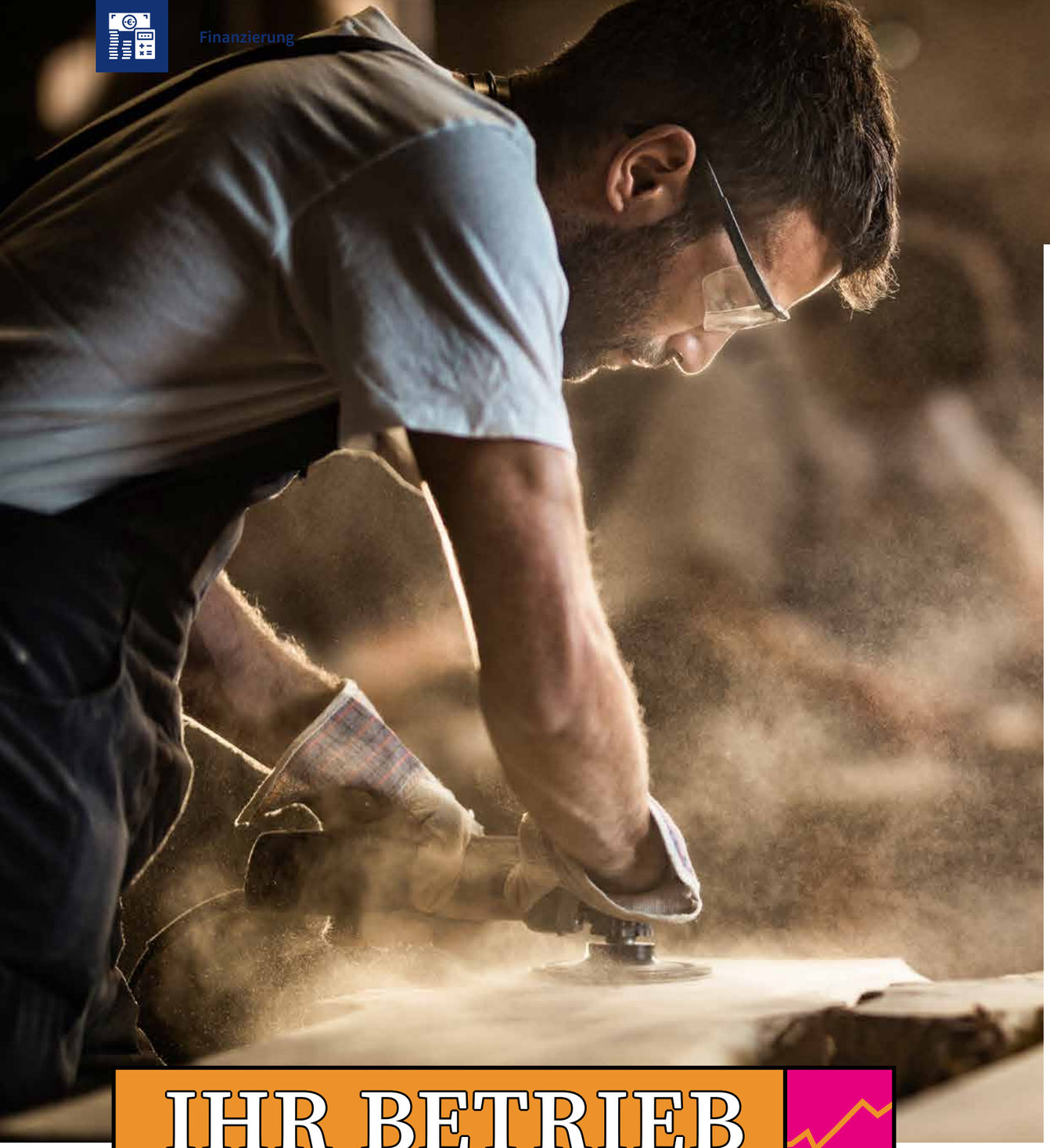
Diese wird leichter fallen, wenn für jede Maßnahmenumsetzung ein zeitlicher Horizont festgelegt wird und ein oder mehrere relevante Personen definiert werden, welche für die Umsetzung verantwortlich sind.

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass der Zeitraum von der Analyse bis zur Ableitung von fertigen Maßnahmen häufig in wenigen Tagen erfolgen kann.

Nutzen Sie also die ruhigeren Wochen im Jahr und feilen an Ihrer Unternehmensstrategie.

Gewappnet sein für die Zukunft. Rufen Sie uns an!

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



IHR BETRIEB

ES GIBT IMMER WAS ZU FINANZIEREN.

Kommt der Finanzierungsengpass im Mittelstand?

Banken verschärfen die Restriktionen bei der Neukreditvergabe

Die Nachfrage nach Krediten im Mittelstand ist ungebrochen hoch, doch die Hürden für die Finanzierung steigen. Es wird erwartet, dass im Rahmen der konjunkturellen Abkühlung die Kreditnachfrage gedämpft wird, die Restriktionen der Banken werden aber definitiv erhalten bleiben und zunehmen.

Eine Erhebung der KfW-Bank hat ergeben, dass kleine und mittelständische Unternehmen seit dem Allzeittief im Sommer 2021 wieder vermehrt Kredite nachfragen. Knapp 21 % der Betriebe stünden derzeit in Verhandlungen mit Banken. Insbesondere die ausgelöste Krise durch den Russland-Ukraine-Konflikt und die Inflation treiben den Finanzierungsbedarf, neben der Investitionsfreudigkeit der Unternehmer.

Aktuell zeigt sich, dass die Banken gerade gegenüber dem Mittelstand zurückhaltender und restriktiver vorgehen, trotz gestiegenem Zinsniveau. Vor allem in den Bereichen der Bauwirtschaft, dem verarbeitenden Gewerbe und dem Handel zeigen sich die Finanzierer zurückhaltend aufgrund der starken Betroffenheit der Branchen von Inflation, Lieferengpässen, Corona und den Kriegsauswirkungen.

Umsetzung von Basel IV wird die Situation verschärfen

Die Umsetzung von Basel IV war für 2022 geplant, wurde aber im Zuge der Corona-Krise auf 2023 verschoben.

Basel IV sieht vor, dass die Eigenmittelanforderungen der Bank bei der Neukreditvergabe steigen. Bedeutet vereinfacht gesagt, dass die Bank mehr Eigenkapital hinterlegen muss, für jeden Euro Neukreditvergabe. Dies lässt langfristig das Kreditvolumen der Banken sinken. Ebenfalls überarbeitet werden die Modelle zur Risikovorsorge, welche die Bank treffen muss. Das bedeutet höhere Hürden bei der Kreditvergabe auch für Unternehmen mit risikoarmen Geschäftsmodell.

Sinn und Zweck hinter Basel IV als Erweiterung ist der Erhalt und die Stabilisierung des Finanzsystems. So sollen künftige Blasenentwicklungen vermieden werden und das Wachstum der Banken gehemmt werden.

Was bedeutet dies langfristig für die Kreditvergabe im Mittelstand?

Die Bedingungen für die Kreditvergabe werden verschärft und der Fokus wird noch stärker auf einem guten Rating liegen. Insgesamt müssen sich Unternehmen auf deutlich steigende Kosten und eine erschwerte Finanzierungssituation einstellen. Des Weiteren müssen die Unternehmen permanent Verbesserungen am Geschäftsmodell vornehmen, damit sie nachhaltig Gewinne erzielen und das Rating im Top-Bereich halten können.

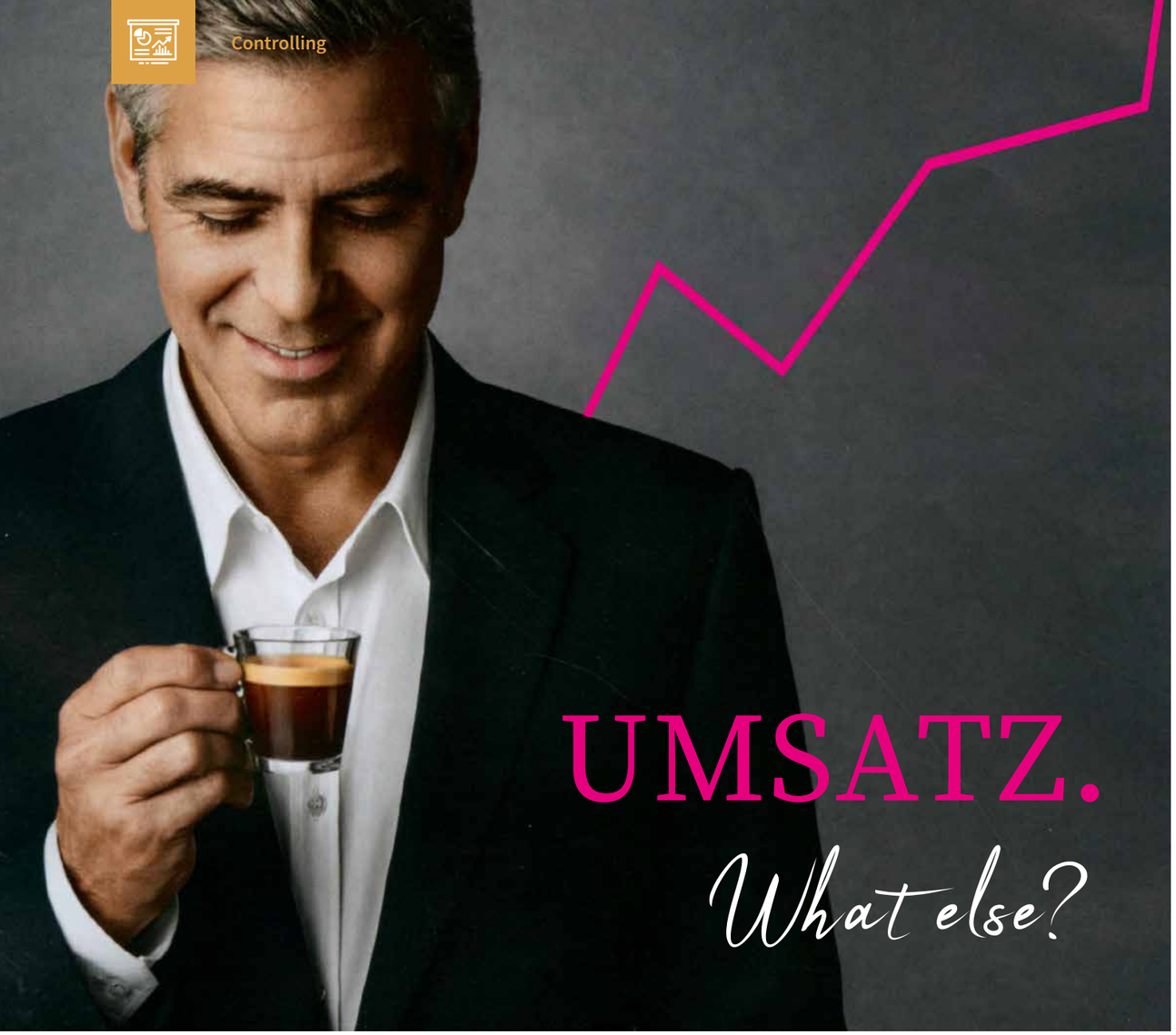
Gerade Wachstumsunternehmen sollten ihren zukünftigen Finanzbedarf ermitteln und vorsorglich frühzeitig ausfinanzieren lassen, um die Kosten so gering wie möglich zu halten und die Finanzierung frühzeitig abzusichern.

Hilfreiche
MASSNAHMEN

- Einführung eines unternehmensbezogenen Controlling
- Jährliche Überarbeitung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells
- Einführung des zwei Banken Prinzips
- Einbehaltung von Gewinnen zur Stärkung der Liquidität
- Überarbeitung und Diversifikation der Finanzierungsstruktur
- Nutzung von Mezzanine-Kapital

Engpässe vermeiden, mit der richtigen Beratung!

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



UMSATZ.

What else?

Wie viel Umsatz brauche ich?

Die Inflation hat die deutsche Wirtschaft fest im Griff und sorgt überall für teils kräftige Preissteigerungen. Doch nicht nur die Preissteigerungen belasten die Wirtschaft, sondern auch die anhaltenden Lieferengpässe durch Produktionsausfälle oder Transportschwierigkeiten.

Was das für die Kostenseite des Unternehmens bedeutet steht außer Frage!

Doch mit welchen Auswirkungen muss man auf der Umsatzseite rechnen?

Folgende Fragen sollten sich die Unternehmer stellen:

- Wie viel Mehrumsatz benötige ich, um die Kostensteigerungen zu kompensieren?
- Wie wirken sich die Kostensteigerungen auf meine Stunden- und Maschinensätze aus?
- Wie wirkt sich die Konsumzurückhaltung auf meinen Umsatz aus?
- Sorgen Preissteigerungen für eine weitere Konsumzurückhaltung?
- Welche Kosten kann ich senken?
- Welche Auswirkungen hat das auf meine Liquidität?
- Welche Auswirkungen können diese Faktoren auf künftige Finanzierungen und meine Beziehung zur Hausbank haben?

Um zu verdeutlichen, welches Ausmaß die Kostensteigerungen auf den Umsatz und den Stundensatz haben, soll folgendes Fallbeispiel dienen:

Beispiel: Ein Metallbauunternehmen mit 16 Mitarbeiter

- 13 produktive Gesellen
- 65 € Stundensatz
- 19.500 Produktivstunden pro Jahr verkaufbar
- 38 % Materialaufwandsquote
- 20 % Materialzuschlagssatz
- 130.000 € jährliche Tilgungen

Aktuelle Gewinn- und Verlustrechnung:

Bezeichnung	Vorher (in €)
Umsatzerlöse	2.329.963
Bestandsveränderung Vorräte	–
Aktivierte Eigenleistungen	–
Sonstige betriebliche Erträge	3.600
Gesamtleistung	**2.333.563**
Direkte Kosten	885.386
Rohertrag	**1.448.177**
Personalkosten	830.900
Raumkosten	185.560
Versicherungen / Beiträge	30.342
Kfz Kosten	48.327
Werbe- / Reisekosten	11.955
Reparatur / Instandhaltung	42.920
Sonstige Kosten	95.050
EBITDA	**203.123**
Abschreibungen	86.904
Betriebsergebnis	**116.219**
Zinsertrag	–
Zinsaufwand	16.276
Zinsergebnis	**-16.276**
Ausserord. Ertrag	–
Ausserord. Aufwand	–
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	**99.943**
Steuern E/E	29.983
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	**69.960**

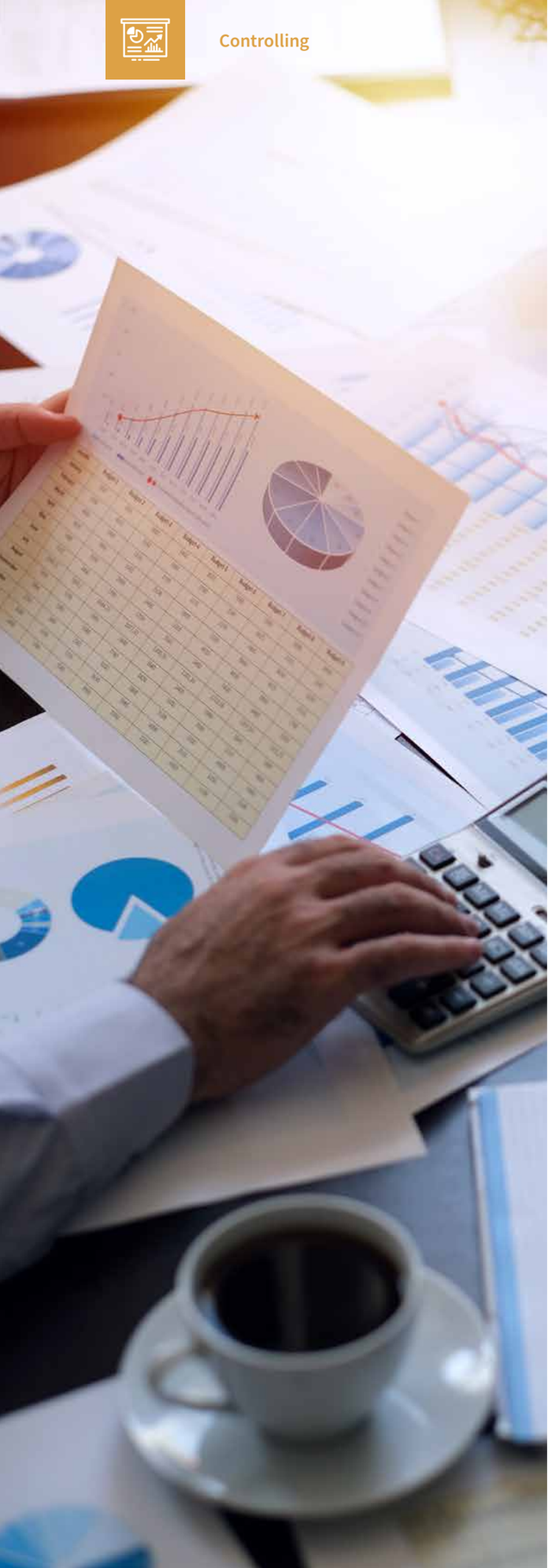
Stellt man den Cashflow (Abschreibungen + Gewinn nach Steuer) den Tilgungen gegenüber, lässt sich erkennen, dass knapp 27.000 € für Rücklagen und Investitionen pro Jahr zur Verfügung stehen.

Das Unternehmen ist in allen Bereichen von Preissteigerungen betroffen:

- Die Mitarbeiter erhalten als Inflationsausgleich 1 € mehr Stundenlohn
- Die Materialkosten steigen um 10 %
- Die Strom- und Heizkosten steigen jeweils um 10 %
- Die Spritkosten steigen um 25 %
- Die Dienstleistungskosten für Reparaturen, Buchhaltung, Werbung etc. steigen um 10 %
- Die Kosten für Kleinteile, Werkzeuge usw. steigen um 10 %

Um die Tilgungsraten weiter problemlos bedienen zu können und weiterhin einen kleinen Kapitalpuffer aufbauen zu können, sind die 70.000 € nach Steuer Gewinn unerlässlich.

Um eruieren zu können, welche Auswirkungen die Kostensteigerungen auf den Umsatz haben, rechnet man vom Gewinn ausgehend von unten nach oben und baut die Kostensteigerungen mit ein.



Gewinn- und Verlustrechnung neu:

Bezeichnung	Vorher (in €)	Nachher (in €)
Umsatzerlöse	2.329.963	2.626.254
Bestandsverände-rung Vorräte	–	
Aktivierte Eigenleistungen	–	
Sonstige betriebliche Erträge	3.600	3.600
Gesamtleistung	**2.333.563**	**2.629.854**
Direkte Kosten	885.386	1.097.774
Rohertrag	**1.448.177**	**1.532.080**
Personalkosten	830.900	873.240
Raumkosten	185.560	203.055
Versicherungen / Bei-träge	30.342	33.376
Kfz Kosten	48.327	54.368
Werbe- / Reisekosten	11.955	13.151
Reparatur / Instandhaltung	42.920	47.212
Sonstige Kosten	95.050	104.555
EBITDA	**203.123**	**203.123**
Abschreibungen	86.904	86.904
Betriebsergebnis	**116.219**	**116.219**
Zinsertrag	–	
Zinsaufwand	16.276	16.276
Zinsergebnis	**-16.276**	**-16.276**
Ausserord. Ertrag	–	
Ausserord. Aufwand	–	
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	**99.943**	**99.943**
Steuern E/E	29.983	29.983
Jahresüberschuss/ -fehlbetrag	**69.960**	**69.960**

Die Kostensteigerungen im Personal- und Fixkostenbereich belaufen sich dabei auf 83.903 €. Die Preissteigerungen im Bereich des Materials belaufen sich auf 99.798 €, würde man die gleiche Materialaufwandsquote ansetzen wie im Vorjahr. Durch den Mehrumsatz beläuft sich die Steigerung auf 212.388 €.

Geht man nun davon aus, dass die Materialpreissteigerungen vollumfänglich an den Kunden verrechenbar sind und die verkaufbaren Produktivstunden auf dem gleichen Niveau bleiben, würden sich folgende Regie- und Stundensätze ergeben.

Bezeichnung	Vorher	Nachher
Personalkosten	42,61	44,78
Fixkosten	21,24	23,37
Abschreibungen	4,46	4,46
Zinsen	0,83	0,83
Lohnverrechnungssatz ohne Gewinn	69,14	73,44
Gewinn	5,13	5,13
Lohnverrechnungssatz mit Gewinn	74,27	78,57
Entlastung über den Materialzuschlag	9,27	11,26
Stunden-verrechnungssatz	**65,00**	**67,31**

Für Regieleistungen (Handwerk) oder Leistungen ohne wirklichen Materialauwand (Industrie) würde sich der Stundensatz von 74,27 € auf 78,57 € erhöhen.

Bei den klassischen materialintensiven Aufträgen steigt der Stundensatz von 65,00 € auf 67,31 €. Durch die gestiegenen Materialkosten wird der Anstieg des Stundensatzes durch die Entlastung über den höheren Materialzuschlag gedämpft und fällt daher „moderater“ aus.

Wie dieses verkürzte und vereinfachte Fallbeispiel zeigt, steigen Preis- und Umsatzdruck deutlich in der kommenden Zeit, will das Unternehmen zumindest den aktuellen Stand halten.

Für die kommende Zeit sollten Sie sich daher Gedanken machen, an welchen Stellschrauben Sie drehen können, damit Sie ausreichend gewappnet sind für die kommenden Ereignisse.

Jetzt Maßnahmen ergreifen!

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

PLANUNG verleiht Flüüügel

Die Vorstellung, anhand von Zahlen ein Unternehmen zu entwickeln, fällt manchem Unternehmer heutzutage noch schwer. Insbesondere wenn der Zeithorizont länger als ein paar Wochen in die Zukunft angelegt ist. Warum sich im Dezember auch Gedanken über den Umsatz, den Gewinn oder die Liquidität des nächsten Jahres machen. Auf so einen Quatsch kommen doch nur BWL'er.

Doch wie nützlich Zahlen, Daten und Fakten hinsichtlich der Unternehmensentwicklung sein können und wie das auf Ihren Betrieb umgemünzt werden kann, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

Wer sein Unternehmen planvoll führt, nutzt alle Wettbewerbsvorteile und Gewinnchancen aus

Flotte Sprüche zur Frage, warum ein Unternehmer planen sollte, sind schnell zur Hand:

- Erstens kommt es anders und zweitens, als man denkt!
- Wie kann man in diesen turbulenten Zeiten vernünftig planen?
- Planung lenkt den Unternehmer vom täglichen Geschäft ab!
- Planung ist Zeitverschwendung und erfolgt unter Unsicherheit!

Doch wer sein Unternehmen nicht planvoll führt, weiß nicht, wohin er will und überlässt viele Wettbewerbsvorteile ohne Not der Konkurrenz.

Was genau ist eine Planung?

Mit einer Planung entscheiden Sie, in welche Richtung Ihr Unternehmen sich in Zukunft entwickeln soll. Dabei entwerfen Sie einen Plan über die gewünschten Ziele und Erfolge Ihres Unternehmens, entwickeln passende Strategien und koordinieren die Umsetzung.

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung eines Zieles notwendig scheinen unter Unsicherheit. Dabei wird mit angenommenen (Eintritts-)Wahrscheinlichkeiten berücksichtigt, mit welchen Mitteln und Maßnahmen das Ziel erreicht werden kann, wie diese Mittel und Maßnahmen angewendet bzw. umgesetzt werden können, und wie man das Erreichte kontrollieren kann.

Es geht darum, Prognosen zu erstellen, wie sich Umsatz, Kosten, Gewinn und Liquidität im Folgezeitraum entwickeln, unter Berücksichtigung von Trends, Markt-, Branchen- und politischen Entwicklungen, sowie Ihrer Zielsetzung. Die Vergangenheit und die Gegenwart spielen bei der Unternehmensplanung eine ebenso große Rolle wie die Zukunft.

Beispiel: Gewinnsteigerung

Ziel: Gewinnsteigerung um 10 %
Notwendige Bedingungen: Umsatzsteigerung um 12 %

Beispielhafte Maßnahmen:

- Steigerung des Marketingbudgets um 20 %
- Einstellung eines neuen Mitarbeiters
- Erweiterung des Fuhrparks
- Neuanschaffung von Geräten
- Anpassung der Finanzierungsstruktur aufgrund des Mehrumsatzes

Fakten aus der Zielsetzung (warum muss im Nachgang kontrolliert und gesteuert werden):

- Umsatz- und Gewinnanstieg bei erfolgreicher Umsetzung der Maßnahmen
- Steigende Personalkosten
- Steigende Fixkosten durch Neuanschaffungen

Die Unsicherheit hält aber gerade viele Unternehmer vom Planen ab: „Mein Geschäft ist nicht planbar." Dabei wird häufig Planung mit Eintritt gleichgesetzt. Erst, wenn man sich selbst Fehler zugesteht, hat man einen guten Ausgangspunkt für eine Planung erreicht.

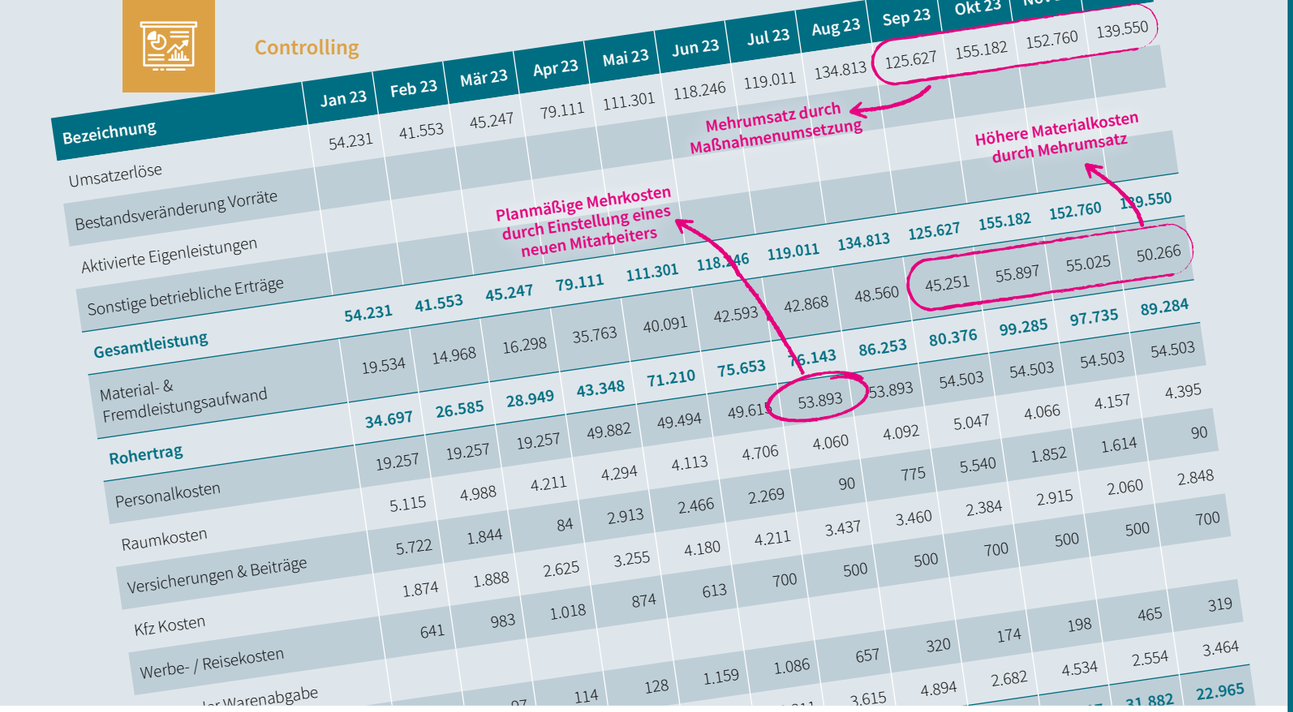
Das bedeutet, dass der planende Unternehmer schriftlich fixiert, wie ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann. Planung umfasst somit die geistige und handwerkliche Tätigkeit zur Erstellung eines Plans, mit dem Ziele möglichst direkt erreicht werden sollen.

Da Planung stets unter Unsicherheit erfolgt und sich die (Lebens-)Umstände verändern können, verändert sich der Planungsprozess ständig. Anpassungen sind somit notwendig und gewollt.

Welche Vorteile bringt eine Unternehmensplanung dem Unternehmer?

Wer sich überzeugen lässt und den Mut aufbringt zu planen, kommt in den Genuss zahlreicher Vorteile:

- Sie steigern den Gewinn und den Wert Ihres Unternehmens durch die Realisation von Erfolgspotentialen
- Bei der Liquiditätsplanung gewinnt der Unternehmer einen Überblick über Zahlungsziele sowie vorhandene oder fehlende Liquidität. So können Rechnungs- und Zahlungsprozesse optimiert, Skonti vollumfänglich gezogen oder Liquiditätsengpässe vermieden werden
- Die Planung als fundierte Grundlage überzeugt bei Finanzierungsverhandlungen und beschleunigt den Prozess deutlich
- Der planende Unternehmer weiß stets, wie er im Rennen liegt (hinsichtlich Umsatz, Kosten, Gewinn & Liquidität) und kann auf neue Umstände schnell reagieren, um der Zielsetzung möglichst nahe zu kommen.
- Mit einer Planung wird eine effiziente Unternehmenssteuerung erreicht, ohne großen Zeit- und Kostenaufwand
- Durch einen strukturierten Planungsprozess werden Mehr- und Doppelarbeiten vermieden



Bezeichnung	Jan 23	Feb 23	Mär 23	Apr 23	Mai 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Okt 23	Nov 23	Dez 23
Umsatzerlöse	54.231	41.553	45.247	79.111	111.301	118.246	119.011	134.813	125.627	155.182	152.760	139.550
Bestandsveränderung Vorräte												
Aktivierte Eigenleistungen												
Sonstige betriebliche Erträge												
Gesamtleistung	**54.231**	**41.553**	**45.247**	**79.111**	**111.301**	**118.246**	**119.011**	**134.813**	**125.627**	**155.182**	**152.760**	**139.550**
Material- & Fremdleistungsaufwand	19.534	14.968	16.298	35.763	40.091	42.593	42.868	48.560	45.251	55.897	55.025	50.266
Rohertrag	**34.697**	**26.585**	**28.949**	**43.348**	**71.210**	**75.653**	**76.143**	**86.253**	**80.376**	**99.285**	**97.735**	**89.284**
Personalkosten	19.257	19.257	19.257	49.882	49.494	49.615	53.893	53.893	54.503	54.503	54.503	54.503
Raumkosten	5.115	4.988	4.211	4.294	4.113	4.706	4.060	4.092	5.047	4.066	4.157	4.395
Versicherungen & Beiträge	5.722	1.844	84	2.913	2.466	2.269	90	775	5.540	1.852	1.614	90
Kfz Kosten	1.874	1.888	2.625	3.255	4.180	4.211	3.437	3.460	2.384	2.915	2.060	2.848
Werbe- / Reisekosten	641	983	1.018	874	613	700	500	500	700	500	500	700
...der Warenabgabe			97	114	128	1.159	1.086	657	320	174	198	465	319
								3.615	4.894	2.682	4.534	2.554	3.464
												31.882	22.965

Wann muss ich eine Unternehmensplanung vornehmen?

Auch wenn Sie bislang in Ihrem Unternehmen auf eine Planung verzichtet haben, in gewissen Situationen kommen Sie ohne eine vernünftige Planung nicht aus. Meistens verlangen Banken als treibende Kraft vom Unternehmer eine Planung.

Benötigt werden Planungen insbesondere für:

- Kreditentscheidungen und Finanzierungsverhandlungen
- Bei Unternehmenskrisen in der Sanierungsphase
- Zur Bewertung des Unternehmens und Bestimmung des Kaufpreises im Rahmen der Nachfolge oder beim Unternehmensverkauf
- Bei Gründungen, um den Kapitalbedarf zu ermitteln
- Zur regelmäßigen monatlichen Steuerung des Unternehmens

Wie erstellt man eine vernünftige Planung?

Im ersten Schritt suchen und priorisieren Sie die Ziele Ihres Unternehmens. Prüfen Sie, ob diese tatsächlich umsetzbar sind und ob es womöglich Konflikte unter den einzelnen Zielen oder mit internen oder externen Faktoren gibt. Anschließend brechen Sie die Ziele samt Umsetzung nach Zeitraum und Zuständigkeit herunter.

Im zweiten Schritt werden die heruntergebrochenen Maßnahmen mit Prognosen und Fakten hinsichtlich Umsatzentwicklung, anfallenden Kosten und Liquiditätsentwicklung unterlegt. Versuchen Sie über Simulationsmodelle insbesondere bei der Umsatzplanung abzuschätzen, wie sicher Ihre Prognose in der Planung ausfallen wird.

Legen Sie konkrete Vorgehensweisen für die Praxis fest, damit die Ziele nicht nur auf dem Papier gut aussehen, sondern tatsächlich umgesetzt werden. Koordinieren Sie die Ziele und prüfen Sie ständig die Umsetzung.
Prüfen Sie dauerhaft auch die Wirksamkeit der Maßnahmen auf Ihre Unternehmenszahlen. Entwickelt sich beispielsweise die Auslastung und der Umsatz nicht wie gewünscht durch eine gezielte Maßnahme, können Sie durch die aktive Kontrolle und Steuerung entgegenwirken und neue Maßnahmen ableiten.

Den richtigen Fahrplan für Sie! Mit Planung und uns!

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

Alles, was ihr habt, wird eines Tages gegeben werden; Daher gebt jetzt, dass die Zeit des Gebens eure ist und nicht die eurer Erben.

Khalil Gibran

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