Der Erfolg

Ausgabe 02 | 2024

Sie können den Wind nicht ändern, aber die SEGEL RICHTIG SETZEN.

„

Wenn ich alles selbst entscheiden muss,
werden wir hier nie wachsen.

Sabine Herold
CEO Delo Industrie Klebstoffe seit 1997

“

Liebe Leserinnen und Leser,

die Welt wird nie gleich sein und schon gar nicht fair. Die einen klagen über Preiskämpfe und mangelnde Aufträge, die anderen merken nichts davon. Fakt ist aber, dass eine gewisse Unsicherheit herrscht, die trotzdem vielen Menschen und Unternehmern mehr oder weniger Sorge bereitet. Wie die Zukunft am Ende tatsächlich aussieht, das weiß keiner von uns. Aber man kann mit den richtigen Entscheidungen und Maßnahmen die künftigen Parameter und die Unternehmensentwicklung positiv für sich beeinflussen. Egal in welcher Situation sich das Unternehmen befindet – es gibt immer Wege und Lösungen. Wichtig an dieser Stelle ist jedoch, frühes und konsequentes Handeln!

Wer hierfür auf externe Expertise nicht verzichten möchte, kann sich diese Unterstützung bis zu 70 % fördern lassen. Worauf warten?

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

Ihr

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

THEMEN

5 Unsere Leistungen im Überblick

8 Hilfe, mein Betrieb wächst! 4 wichtige Hilfestellungen, um Probleme zu vermeiden!

10 Liquiditätsfreiräume entfalten – durch die Freisetzung von gebundenem Kapital

12 In 5 Schritten den „perfekten Käufer“ finden!

14 Schwachstellen aufdecken & beseitigen mit unserem Quick-Check!

16 Was bedroht Ihr Unternehmen? So erkennen Sie Gefahren

18 Saure-Gurken-Zeit überwinden

20 Die Liquiditätskrise! Einsicht zu später Stunde oder verschwinden vom Markt?

22 10 Tipps: So zahlen Ihre Kunden pünktlich bei Ihnen

24 Die 6 größten Fehler bei der Strategieentwicklung

26 Kostenfalle Material: Alles eine Frage der Planung

Themenschwerpunkte:

Controlling | Finanzierung | Sanierung | Nachfolge | Strategie

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: AR Consulting & Controlling

Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 12.05.2024 | Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernehmen wir keine Gewähr.

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

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

Unsere branchenübergreifende EXPERTISE & KNOW-HOW für alle Unternehmenslagen des Mittelstandes

Unternehmerische Problemstellung trifft auf Lösungskompetenz!

Wir helfen Ihnen in guten wie in schwierigen Zeiten.
Nachfolgend finden Sie alles zu unseren Leistungen:

CONTROLLING UND KALKULATION

Geeignet für alle, die aktiv ihren Betrieb gestalten wollen

Zielgerichtet Unternehmen steuern:

Mit einem aussagekräftigen Controlling sind Sie künftig in der Lage, zielgerichteter Entscheidungen zu treffen und Sie erhalten eine Absicherung der eigenen Markt-strategie. Die Stärken des Unternehmens werden ausgebaut und die Schwächen beseitigt.

Durch ein zugeschnittenes Controllingsystem sind Sie in der Lage, zeitnah auf Fehlentwicklungen zu reagieren und gegenzusteuern. Die Aufgabe von uns und von Controlling liegt darin, ein Zahlenwerk aufzubauen, welches Ihnen die Entscheidungsfindung erleichtert.

Leistungen:

- Aufbau einer Datenbasis (FiBu, ERP, Kasse etc.)
- Gemeinsame Definition von Zielen und Maßnahmen für das Geschäftsjahr
- Erstellung einer Unternehmensplanung auf Basis der Ziele und Maßnahmen (Umsätze, Kosten, Gewinn und Liquidität)
- Kalkulation der Stunden- und Maschinensätze
- Überarbeitung der Kalkulation
- Regelmäßige Berichterstelung mit Kennzahlen, Abweichungsanalysen und Maßnahmenableitung inklusive Durchsprache

FINANZIERUNG

Geeignet für alle mit größeren Investitions-vorhaben

Unternehmen liquide gestalten:

Ihre finanziellen Ressourcen sind häufig nicht aus-reichend, um alle Maßnahmen und Wünsche umzuset-zen. Externe Finanzierungspartner unterstützen Sie in der Regel bei all Ihren Vorhaben, werden aber auf-grund gesetzlicher Beschränkungen und wirtschaftlicher Schwankungen immer kritischer. Wir unterstützen Sie dabei, Ihr Finanzierungsvorhaben liquiditätsschonend, zinsgünstig und mit der richtigen Sicherheitenstrategie umzusetzen.

Leistungen:

- Ableitung Ihres tatsächlichen Finanzierungsbedarfes
- Ausarbeitung des Finanzierungsmix
- Erstellung des Finanzierungskonzeptes für den Finanzierungspartner
- Moderation der Bankgespräche
- Betriebsoptimierung zur Ratingverbesserung
- Prüfung der Machbarkeit des Vorhabens

SANIERUNG

Geeignet für alle, die merken, dass etwas nicht passt

Erfolgreiche Krisenbewältigung meistern:

Unternehmenskrisen haben meist vielfältige Hintergründe. Von externen Ursachen wie Pandemien, Marktversagen, politischen Eingriffen oder Insolvenzen von Kunden hin zu internen Ursachen wie Managementfehler oder Streitigkeiten. Um Ihr Lebenswerk zu schützen, ist es wichtig, so früh wie möglich zu handeln, damit der Handlungsspielraum zur Krisenbeseitigung so groß wie möglich ist. Wir begleiten Sie im Rahmen einer strukturierten Sanierung durch die Schwierigkeiten einer Krise.

Leistungen:

- Erstellung von Sanierungskonzepten
- Entwicklung umsetzbarer Sanierungsmaßnahmen
- Aufbau einer integrierten Sanierungsplanung
- Banken- und Gläubigermoderation
- Unterstützung bei Restrukturierungsmaßnahmen

STRATEGIE

Geeignet für alle, die sich zukunftsträchtig aufstellen möchten

Die Position des Unternehmens langfristig ausbauen:

Die Strategie trägt dazu bei, dass Sie sich im Wettbewerb gegen andere Unternehmen behaupten und erfolgreicher sind. Sie führt zu einem besonderen Wertangebot aus Produkten, Dienstleistungen oder Serviceangeboten mit besonderem Wettbewerbsvorteil. Mit einer passenden Strategie lassen sich Ihre Visionen und Ziele maßgeschneidert umsetzen, damit der Wettbewerbsvorsprung steigt. Wir erarbeiten mit Ihnen gemeinsam die lukrative Zukunft von morgen!

Leistungen:

- Analyse des Unternehmens zur Erstellung einer Ist-Situation
- Analyse von Stärken/Schwächen und von Markt und Wettbewerb
- Ausarbeitung einer rentablen Strategie für die Zukunft
- Festlegung eines strategischen Maßnahmenkatalogs mit Zeitrahmen und Verantwortlichen
- Überleitung der Strategie in messbare Ziele in Form einer integrierten Geschäftsplanung

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Geeignet für alle, die in den nächsten Jahren die Übergabe planen

Die Weichen richtig stellen und die Zukunft des Lebenswerkes sichern:

Auch Sie stehen am Ende eines langen Unternehmerlebens vor der Entscheidung, Ihr Lebenswerk in neue und geeignete Hände zu übergeben. Die Nachfolge gehört zu den größten unternehmerischen Herausforderungen, denen Sie sich stellen müssen. Schnellschüsse führen oft zum Scheitern. Planen Sie 3 – 5 Jahre für die Übergabe ein und holen Sie sich mit uns einen verlässlichen Partner, welcher Sie durch die Nachfolge lotst.

Leistungen:

- Langfristige Begleitung zur Herstellung der unternehmerischen Übergabefähigkeit
- Einbindung von juristischer und steuerlicher Expertise, zur optimalen Gestaltung der Nachfolge und der Privatsituation
- Ermittlung des Unternehmenswertes als Bestandteil der Übergabe bzw. Veräußerung des Unternehmens
- Begleitung der Nachfolgeregelung in der Familie oder beim Unternehmensverkauf

UNSER QUICK-CHECK → MEHR AUF SEITE 14

Ein MUSS für Jedermann 😉

HILFE, mein Betrieb wächst!

4 wichtige Hilfestellungen, um Probleme zu vermeiden!

Wächst ein Unternehmen deutlich schneller als geplant, kann das mitunter zu Chaos führen, wenn die Struktur nicht angemessen mitwächst. Mehr Arbeit bedeutet mehr Mitarbeiter, mehr Aufgaben, mehr Entscheidungen und mehr Verantwortung. Wer hier den Durchblick behalten möchte, braucht ein gutes Team, angepasste Prozesse und eine angepasste Unternehmensfinanzierung.

Tipp 1: Erstellen Sie ein Organigramm

Bei schnellem Wachstum wird primär darauf geachtet, dass die Zahl der operativ produktiven Mitarbeiter steigt und die Verwaltung wird oft verspätet nachgezogen.

Das führt nicht selten zu einem Prozesschaos und zu einer Überlastung des Unternehmers, welcher noch stärker in das Tagesgeschäft eingebunden wird.

Deshalb ist es wichtig, die Aufgaben zu delegieren und zu verteilen und das funktioniert nur, wenn Sie eine belastbare Struktur aufbauen.

Ein Organigramm zu erstellen hilft an dieser Stelle enorm. Es ist die Landkarte Ihres Betriebes und zeigt auf, wer bei Ihnen für was verantwortlich ist und wo mögliche Engpässe oder Ungleichgewichte herrschen.

Ohne ein klar definiertes Organigramm fehlen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche und die Führung aller Mitarbeiter obliegt Ihnen! Dadurch geht wertvolle Zeit verloren, da die Zuständigkeiten nicht exakt definiert sind und Arbeit doppelt oder gar nicht erledigt wird.

Selbstverständlich kostet es zusätzliche Zeit, ein Organigramm zu erstellen, Fachbereiche zu identifizieren und Teams aufzubauen. Aber der Mehrwert auf lange Sicht übersteigt den Arbeitseinsatz um ein Vielfaches und entlastet Sie als Chef langfristig. Wer im Tagesgeschäft die Zeit nicht dazu findet, kann das über externe Hilfe abdecken und sich unterstützen lassen.

Tipp 2: Passen Sie die Finanzierungsstruktur an

Wachstum bedeutet mehr Umsatz, mehr Material, mehr Mitarbeiter und möglicherweise auch eine Erweiterung der räumlichen Gegebenheiten. Bedenken Sie stets dabei, dass Wachstum ordentlich Geld kostet. Ohne eine angepasste Finanzierungs-struktur kann Ihnen trotz Wachstum schnell die Luft zum Atmen fehlen.

Beispiel: Ein wachstumsbedingter Anstieg der Forderungen von bisher 150.000 € monatlich auf 200.000 € bindet 50.000 € mehr an Liquidität in Ihrem Betrieb, welcher Sie zunächst belastet.

Um den Finanzierungsbedarf aus dem Wachstum zu ermitteln, ist es zwingend notwendig, eine **BWA- und Liquiditätsplanung** zu erstellen.

Mit Hilfe der **BWA-Planung** können Sie ermitteln, wie hoch der Umsatz, die Kosten und letztlich der Gewinn im geplanten Geschäftsjahr ausfallen soll. Mit Hilfe der **Liquiditätsplanung** können Sie aus der BWA-Planung und den geplanten Investitionen ableiten, wie sich Ihre Liquidität entwickelt und wo es Liquiditätsbedarfe geben kann.

Den zusätzlichen Liquiditätsbedarf können Sie über verschiedene Wege lösen oder finanzieren. Bedenken Sie aber: Für die Finanzierung über die Hausbank benötigen Sie Sicherheiten, um die Finanzierung zu stemmen. Holen Sie sich an dieser Stelle externe Hilfe, wenn Sie sich nicht sicher sind. Wir unterstützen Sie!

Tipp 3:
Etablieren Sie eine klare Führungsstruktur

Sie beschäftigen mehr als acht Mitarbeiter? Dann wird es Zeit, eine zweite Führungsebene zu etablieren. Als Basis dient das Organigramm. Sie haben mehr als einen Fachbereich, dann benötigen Sie Führungskräfte in den einzelnen Bereichen. Sie können nicht alles in Personalunion leiten, sonst zerreißt es Sie in der Zukunft. Die Leitung eines Fachbereiches und die Ausführung der Geschäftsleitung ist mitunter Arbeit genug – geben Sie ab!

Wichtig, damit der Übergang an die Bereichsleitung funktioniert ist, dass Sie der Person Zeit geben, in die Arbeit hineinzuwachsen, insbesondere, wenn Sie ehemalige Teammitglieder befördern. Unterstützen Sie die Kollegen durch konstruktive Feedbackgespräche.

Tipp 4:
Sorgen Sie für standardisierte Arbeitsabläufe und Datenmanagement

Je größer Ihr Betrieb wird, desto häufiger wiederholen sich bestimmte Aufgaben, zum Beispiel die „Einstellung neuer Mitarbeiter“.

Indem Sie für standardisierte Abläufe sorgen, geht vieles schneller und einfacher von der Hand. Einmal den Aufwand für Videos, Checklisten oder sonstige Themen auf sich genommen, erspart in der Zukunft viel Zeit.

Auch das Datenmanagement darf nicht vernachlässigt werden. Daten müssen ort- und zeitunabhängig zur Verfügung stehen. Ein Bauleiter, welcher mehrere Baustellen überwacht oder ein Montageteam, welches im Ausland Maschinenteile montiert kann nicht schnell in den Betrieb fahren und die Einzelheiten des Auftrags nachlesen.

Wichtige Schritte im Wachstum:

- Die Kontokorrentlinie wächst mit und sollte ca. 10 % des Umsatzes ausmachen
- Betriebsmittel (Material, Personal etc.) finanzieren Sie langfristig über ein Betriebsmitteldarlehen und nicht über die Kontokorrentlinie
- Straffen Sie Ihre Rechnungsprozesse und nutzen Sie Factoring falls möglich, um die Zahlungsziele deutlich zu verkürzen – das senkt den Liquiditätsbedarf
- Entrümpeln Sie Ihr Lager und halten Sie die Lagerdauer bei maximal 60 Tagen
- Verhandeln Sie längere Zahlungsziele mit Ihren Lieferanten inkl. Skonto

Chaos vermeiden. Struktur schaffen. Liquidität sichern!

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

LIQUIDITÄTSFREIRÄUME entfalten – durch die Freisetzung von gebundenem Kapital

Vergrößern Sie so Ihren Handlungsspielraum oder verringern Sie Ihren Finanzierungsbedarf

Seit der Finanzkrise 2008/09 haben sich die Regularien für Kreditentscheidungen zum Nachteil der mittelständischen Unternehmen verschärft. Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, in den liquide Mittel dringend benötigt werden, kann das zu einer drastischen Verschärfung der Unternehmenssituation führen. Auch Wachstumsunternehmen sind permanent auf der Suche nach Kapital und alternativen Finanzierungsmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund rückt die Freisetzung von im Unternehmen gebundener Liquidität in Form von Kundenforderungen, Lieferantenverbindlichkeiten, Vorräten und Projekten zunehmend in den Unternehmerfokus. Durch die Freisetzung von gebundenem Kapital lässt sich die Liquidität so steigern, dass Fremdfinanzierungen häufig überflüssig werden oder drastisch abgesenkt werden können.

Fallbeispiel der Mustermann GmbH:	
Umsatz:	1.000.000 €
Wareneinsatz:	450.000 € (45 %)
Gewinn:	50.000 €
Zahlungsziel:	30 Tage
Forderungslaufzeit:	43 Tage
Kreditorenlaufzeit:	24 Tage
Lagerdauer:	80 Tage
Bestand an Forderungen:	120.000 €
Bestand an Kreditoren:	30.000 €
Lagerbestand:	100.000 €
Bestand unfertiger Leistungen:	240.000 €
Erhaltene Anzahlungen:	140.000 €
Zahlungsausfälle:	0,5 %

Optimierung der Lagerdauer:

Eine gewisse Lagergröße ist unabdingbar, um die Projektabwicklung flexibel gestalten zu können und als Unternehmen handlungsfähig zu bleiben. Dennoch gibt es auch im Lager häufig Überkapazitäten, welche unnötig Liquidität binden. Meist fehlt die Transparenz über das Lager und dessen Inhalt. Häufig in der Praxis erkennbar ist, dass die Lagersoftware nur rudimentär geführt wird und somit die Transparenz über das Lager verloren geht. Auf Lager liegende Teile werden mangels Überblick häufig neu bestellt und beim Kunden verbaut. Somit baut sich über die Dauer ein dauerhafter Altbestand im Lager auf, welcher Kapital bindet.

Überquellende Läger ohne jeglichen Überblick sind in der Praxis auch keine Seltenheit.

Abhilfe lässt sich in jedem Betrieb schaffen:

- Abverkauf / Verschrottung von Lagerteilen mit Lagerzeit > 1 Jahr
- Elimination von Lagerbeständen mit Lagerumschlag < 0,5
- Überprüfen Sie die Ersatzteilbevorratung vor allem bei auslaufenden Produkten oder auslaufenden Serviceverträgen
- Kategorisieren Sie Ihr Lager nach A-, B- und C-Artikeln
- Legen Sie Mindestbestände fest und sorgen für eine reibungsfreie Beschaffung

Eine gutes Lager schlägt sich mindestens 7x im Jahr um. Bedeutet, die Lagerdauer liegt bei 50 Tage. Somit würde sich für das Beispielunternehmnen ein durchschnittlicher Lagerwert von 62.500 € ergeben.

Lagerbestand alt	100.000 €
Lagerbestand neu	62.500 €
Liquiditätsfreisetzung	**37.500 €**

Optimierung der Forderungsstruktur:

43 Tage beträgt die durchschnittliche Forderungslaufzeit in Deutschland. Demnach warten Unternehmen sechs Wochen auf die Begleichung ihrer Schlussrechnung. Da die meisten Unternehmen ihre Kreditoren schneller bedienen, klafft hier oftmals eine beträchtliche Liquiditätslücke, welche oftmals durch die Kontokorrentlinie finanziert wird.

Mittels geeigneter Maßnahmen lässt sich die Debitorenlaufzeit senken und der Finanzierungsaufwand deutlich mindern oder gar beseitigen.

Durch die Verbesserung der Zahlungsprozesse und die Einführung eines strikten Forderungsmanagements lassen sich die Forderungslaufzeiten deutlich senken.

Wird die Forderungslaufzeit von 43 Tage auf beispielsweise 30 Tage gesenkt, würde sich das durch Freisetzung gebundener Liquidität deutlich spürbar auf dem Firmenkonto machen.

Bestand an Forderungen bei 43 Tagen	120.000 €
Bestand an Forderungen bei 30 Tagen	83.000 €
Liquiditätsfreisetzung	**37.000 €**

Optimierung der Kreditorenstruktur:

Viele Händler haben in den letzten Jahren ihre Zahlungsziele immer weiter nach unten geschraubt, um die eigene Liquidität zu sichern und zu verbessern. Zahlungsziele wie beispielsweise „8 Tage ohne Abzug von Skonto“ sind keine Seltenheit mehr.

Die Unternehmer nehmen dies meist ohne Gegenwehr an, dabei lässt sich auch bei den Kreditoren einiges an Liquidität für das eigene Unternehmen freisetzen.

Über Nachverhandlungen und Jahresvereinbarungen können die Inhaber von kleinen und mittelständischen Betrieben Vorteile für sich erarbeiten.

So lassen sich beispielsweise durch Jahresvereinbarungen und Verhandlungen häufig Boni, Rückvergütungs- oder Skontobedingungen verbessern, bei längerem Zahlungsziel. Das senkt den Vorfinanzierungsaufwand und schont den eigenen Geldbeutel.

Im Fallbeispiel zahlt das Unternehmen seine Kreditoren im Schnitt nach 24 Tagen und kann somit in den seltensten Fällen skontieren.

Werden über Nachverhandlungen die Zahlungsziele von „14 Tagen mit 2 % Skonto“ auf „30 Tage und 1,5 % Skonto“ verbessert, wird Liquidität freigesetzt.	
Liquiditätsfreisetzung	**6.750 €**

Optimierung der Rechnungsprozesse:

Auch im Bereich der Projekte lässt sich durch geschickte Maßnahmen Liquidität freisetzen.

Zieht man die Ausgangssituation vom Fallbeispiel heran und vergleicht die erhaltenen Anzahlungen mit dem Bestand an unfertigen Leistungen ergibt sich ein Delta von 100.000 €. Dieses Delta wird vom Unternehmen vorfinanziert und belastet die Liquidität. Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, je nach Auftragsstruktur eine Deckung der teilfertigen Arbeiten von 100 % anzustreben.

Eine gute Deckung erreicht man durch die Optimierung der Anzahlungs- und Abschlagsprozesse, sowie einer Optimierung der AGB’s.

Ausgehend vom oben aufgeführten Fallbeispiel, unterstellen wir, dass mit der Maßnahmenumsetzung der Deckungsgrad auf 80 % angehoben werden kann.

Bestand an unfertigen Leistungen	240.000 €
Erhaltene Anzahlungen (58 %)	140.000 €
Erhaltene Anzahlungen neu (80 %)	192.000 €
Liquiditätsfreisetzung	**52.000 €**

In vielen Unternehmen lassen sich Liquiditätspotentiale heben, die traditionell langfristig mit Betriebsmitteldarlehen oder teuren Kontokorrentlinien finanziert werden.

Eine Freisetzung senkt langfristig die Zinsbelastungen und den Verschuldungsgrad des Unternehmens und erhöht die Flexibilität und Unabhängigkeit.

Senkung Forderungsbestand	37.000 €
Verbesserung Zahlungsziele	6.750 €
Senkung Lagerbestand	37.500 €
Verbesserung Deckung unfertiger Leistungen	52.000 €
Gesamte Freisetzung	**133.250 €**

Werden Sie zu Ihrer eigenen Hausbank!

Verbessern Sie Ihre Prozesse für mehr Liquidität und mehr Unabhängigkeit von den Banken.

Wir helfen Ihnen dabei!

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

In 5 Schritten den „PERFEKTEN KÄUFER“ finden!

Der Markt hat sich gedreht. Einem steigenden Angebot von zum Verkauf stehenden Unternehmen steht eine zunehmend professionellere Käuferschaft gegenüber.

Auch wenn der Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge unverändert Präferenz genießt, gelingt dies derzeit nur in knapp der Hälfte der Fälle. Auch die Nachfolge durch einen oder mehrere Mitarbeiter ist nur teilweise eine Option. Meist scheitern die Gespräche am Mut der potentiellen Übernehmer, den unterschiedlichen Kaufpreisvorstellungen und final an der Finanzierbarkeit. Damit bleibt für viele nur der Weg, an einen fremden Dritten, einen anderen Betrieb oder bei größeren Betrieben an einen strategischen Investor zu verkaufen. Aber das ist derzeit alles kein Selbstläufer.

In wirtschaftlichen turbulenten Zeiten mit schwankendem Zinsniveau sinkt die Bereitschaft zur Übernahme von Betrieben. Das zeigen auch gewisse rückläufige Zahlen. Zudem trifft in den kommenden Jahren eine Vielzahl an abgabewilligen Unternehmern auf eine immer kleiner werdende Zahl an Übernahmekandidaten. Somit ergibt sich auf lange Sicht ein Käufermarkt, auf welchem die Interessenten sich die Rosinen aus den Angeboten picken können. Dadurch steigen die Qualitätsanforderungen der Übernahmeinteressenten und für den Verkäufer steigen die Herausforderungen, den „perfekten“ Käufer zu finden.

1. Schritt: Vorbereitung im weiteren Sinne

Nicht selten fehlt es an Vorbereitung oder es wird zu spät mit dieser begonnen. Das Geschäftsmodell ist ebenso in die Jahre gekommen wie die Belegschaft, der Maschinenpark und die Prozesse. Die Umsätze und Gewinne sind rückläufig oder stagnieren und der Betrieb wird durch Pensionsrückstellungen oder überdimensionierte Pachtverpflichtungen im Rahmen der Betriebsaufspaltung belastet. Oftmals fehlt es ab einer gewissen Unternehmensgröße auch an einer eingerichteten zweiten Führungsebene und der geschäftsführende Gesellschafter trifft Entscheidungen noch nach „Gutsherrenart“. Das ist nur ein kleiner Ausschnitt einer Vielzahl von möglichen betrieblichen Defiziten, welche am Ende viel Geld kosten können. Fehlt es an Zeit, Energie oder Geduld, um diese Themen angemessen anzugehen, müssen deutliche Zugeständnisse beim Kaufpreis gemacht werden, oder im schlimmsten Fall ist der Betrieb nicht übergabefähig.

2. Schritt: Vorbereitung im engeren Sinne

Ist die Vorbereitung im weiteren Sinn abgeschlossen oder ist Ihr Betrieb bereits voll übergabefähig, sollte der Vermarktungsprozess gestartet werden.

Wichtig sind:

- Ein marktfähiger Angebotspreis:
  - → Dieser sortiert bei der Marktansprache die Schnäppchenjäger und Unerfahrenen aus und verringert somit den nicht zu unterschätzenden Aufwand
  - → Der Preis muss so gesetzt werden, dass eine ausreichende Anzahl potenzieller Kaufinteressenten erreicht wird und deutliche Preisanpassungen nach unten vermieden werden
  - → „Was nichts kostet, ist auch nichts“ – Eine solide Unternehmensbewertung kann Interessenten den Kaufpreis näher bringen und Spielraum für Verhandlungen beiderseits lassen

- Ein ansprechendes Exposé
  → Produkte werden beworben, indem die Einzigartigkeit von Leistungsmerkmalen und dem Nutzen für die Kunden attraktiv herausgestellt werden.
  Fragen werden proaktiv beantwortet und es wird nichts versprochen, was sich bei näherem Hinsehen als unzutreffend erweist. Diese Regeln gelten auch für ein Exposé zur Vermarktung eines Unternehmens. Es sollte ansprechend gestaltet und mit den nötigen und wichtigen Informationen versehen sein.
  Flunkern Sie aber nicht im Exposé, denn es sei auf die rechtlichen Risiken der Prospekthaftung hingewiesen.

3. Schritt: Marktansprache

Wichtig für den Verkaufserfolg ist eine breit angelegte Marktansprache, ohne die Diskretion zu vernachlässigen.

- Breite Marktansprache
  → Wer nicht angesprochen wird oder sich angesprochen fühlt, wird nie der Käufer sein. Sie ist daher sehr breit und so anzulegen, dass sie den Informationsbedarf und die Entscheidungsdauer potenzieller Interessenten berücksichtigt. So ist der Informationsbedarf potenzieller Interessenten der vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe größer als bspw. bei direkten Wettbewerbern und die Entscheidungswege eines internationalen Konzerns sind länger als die eines mittelständischen Unternehmens mit einem geschäftsführenden Gesellschafter. Empfehlenswert ist selbstverständlich, mit möglichst vielen Interessenten in die Phase der finalen Gespräche zu kommen (Stichwort: Bieterverfahren). Dies erfordert aber gleich zu Beginn, dass die Ansprache zeitversetzt erfolgt.
- Größtmögliche Diskretion
  → Eine breite Marktansprache und eine größtmögliche Diskretion müssen kein Widerspruch sein. Dies gelingt allerdings nur unter Einschaltung eines Dritten.
  Sie wollen ja nicht sofort mit der Tür ins Haus fallen. Die Aufgabe des externen Dritten ist es, die anzusprechenden Unternehmen zu prüfen auf Seriosität, Bonität, Passgenauigkeit und Einschätzung der Erfolgsaussichten. Den Unternehmen wird meist vorab ein anonymisierter Teaser geschickt und bei Interesse wird eine Vertraulichkeitsvereinbarung geschlossen. Erst im Nachgang werden dem Interessenten mit dem Exposé „Ross und Reiter“ genannt.

4. Schritt: Verhandlung und Due Diligence

Natürlich hat der Übernahmekandidat andere Interessen als Sie. Dabei ist der Kaufpreis nur ein Punkt von vielen. Aus Sicht des Übernehmers und des Verkäufers steht die Minimierung von Risiken an oberster Stelle. Eine tätige Mitarbeit des Verkäufers und dessen Beteiligung an der Finanzierung sind nicht selten essentielle Bausteine, welche die Übergabe erleichtern.

Bevor es aber so weit kommt, sind grundlegende Stellschrauben zu erfüllen. Bevor es in die tiefgreifende Analyse und die Verhandlungen gehen kann, wird eine Absichtserklärung (letter of intent) benötigt, die besagt, dass Interesse an der Übernahme besteht und die Parteien beabsichtigen, in Verhandlungen über einen Vertragsabschluss zu treten. In der daran anschließenden Due Diligence erhält der Kaufinteressent eine umfassende Einsicht in alle Unterlagen zum Unternehmen die belegen, dass das zuvor in Aussicht gestellte zutrifft. Je besser zuvor die Vorbereitung im weiteren und engeren Sinne war, je sorgfältiger die Auswahl der potenziellen Kaufinteressenten war, je aussagefähiger das Exposé ist, desto geringer ist der sich daran anschließende Verhandlungsbedarf.
Dieser sollte sich nun auf die sogenannten Schlüsselpunkte, die Absicherung von Chancen und Risiken und die Kaufvertragsgestaltung reduzieren.

5. Schritt: Vertragsabschluss

Um die Übergabe nicht noch zu gefährden, sollte der Druck hochgehalten werden und der Vertragsabschluss ins Auge gefasst werden. Hier zeigt sich nun, ob beide Seiten die gleichen Themen aus den Verhandlungen mitgenommen haben und sich auf den gleichen Stand verständigt haben. Je klarer die Inhalte zuvor besprochen, verhandelt und schriftlich festgehalten wurden, desto einfacher sollten die letzten Schritte sein. Bevor jedoch ein Kaufvertrag unterzeichnet wird, muss spätestens jetzt der Käufer die Finanzierung frei von Vorbehalten nachweisen können. Parallel sollten auch die Bedingungen, die den Kaufvertrag ggf. schwebend unwirksam stellen, aus vorliegenden Gründen ebenfalls zügig erfüllt und gelöst werden.

Das Ergebnis

Beide Seiten sind zufrieden, denn es wurde ein akzeptabler Kaufpreis erzielt, Vereinbarungen, über die dem Verkäufer und Käufer wichtig erscheinenden Punkte wurden einvernehmlich gefunden und die Bonität des Käufers hat die Finanzierung ermöglicht.

Durch die geordnete Übergabe und die Begleitung des Verkäufers endet der Ausstieg nicht abrupt und das Lebenswerk samt Arbeitsplätzen besteht dennoch weiter fort.

Das Ergebnis mag vermutlich etwas abweichen von dem zum Projektstart erwarteten Ergebnis – das Ziel ist es immer, den Betrieb zu verkaufen, aber nicht um jeden Preis. Somit ist der ermittelte Käufer „perfekt“, in diesem Moment, unter den herrschenden Umständen und den erreichbaren Marktteilnehmern.

SCHWACHSTELLEN aufdecken & beseitigen

mit unserem Quick-Check!

Aufgrund unserer jahrelangen Erfahrung im Mittelstand wissen wir um die Themen und Problemstellungen. Mit Hilfe unseres Quick-Checks können wir den Betrieb gezielt analysieren und Verbesserungen aufzeigen, damit „unter'm Strich mehr bleibt."

„Nichts ist beständiger als der Wandel", besagt ein berühmtes Zitat. Das gilt auch für Ihre Kostenstruktur, Ihre Gewinnsituation, Ihre Stundensätze und Ihre Produktivität. Nur wer weiß, wo er steht und wo sein Potential verborgen liegt, kommt erfolgreicher voran.

Förderungsfähig bei der BAFA*

FÜR KMU GEMACHT: ZIELGRUPPE & INHALT

Der Quick-Check richtet sich an Inhaber und Geschäftsführer von Unternehmen bis 50 Mitarbeiter deutschlandweit.

Auf folgende Analysen können Sie sich freuen:

- Analyse der Mitarbeiterproduktivität und des Stundensatzes
- Neukalkulation des Stundensatzes
- Analyse der Kostenstruktur und Abgleich mit den Branchenwerten
- Aufzeigen von möglichen Kostensenkungspotentialen
- Analyse der Gewinnsituation
- Analyse der Liquiditätssituation
- Aufzeigen von betrieblichen Risiken und Abhängigkeiten
- Aufzeigen von Verbesserungspotentialen

UNSER QUICK-CHECK DECKT AUF ...

1. Produktivität & Stundensatz:
   Wo können Potentiale bei der Produktivität und den Stundensätzen gehoben werden?
2. Gewinn & Rendite:
   Wie gut sind Ihr Gewinn und Ihre Rendite und wo verschenken Sie bares Geld?
3. Kostenentwicklung:
   Liegen Ihre Kosten im optimalen Bereich oder ufern diese aus?
4. Liquidität:
   Wo ist Liquidität gebunden ist und wo kann sie freigesetzt werden?
5. Prozesse, Abhängigkeiten & Risiken:
   Wo bestehen betriebliche Risiken und Abhängigkeiten?

Unser Quick-Check deckt auf …

… WO ABHÄNGIGKEITEN UND RISIKEN BESTEHEN!

Wir beleuchten:

- Gibt es zu große Abhängigkeiten von einzelnen Kunden?
- Gibt es große Abhängigkeiten bei Lieferanten?
- Passen die Rechnungs- und Zahlungsprozesse?
- Wo kann gebundene Liquidität gehoben werden?

… WO UMSATZ VERLOREN GEHT UND WO SIE IHREN GEWINN VERSCHENKEN!

Wir beleuchten:

- Sind Ihre Mitarbeiter produktiv genug oder gibt es unentdeckte Zeitfresser?
- Liegt Ihr Stundensatz im rentablen Bereich?
- Wie viel Gewinnpotential kann noch gehoben werden?

… WO IHRE KOSTEN AUS DEM RUDER LAUFEN!

Wir beleuchten:

- Was sind Ihre Kostentreiber und welche kann man positiv beeinflussen?
- Welche Kosten liegen im Rahmen und welche nicht?
- Wo können Kosten durch Maßnahmen verbessert werden?

… IN WELCHE KANÄLE IHR GELD VERSCHWINDET!

Wir beleuchten:

- Wie hat sich die Liquidität in der Vergangenheit entwickelt und was steht aktuell aus dem laufenden Geschäftsbetrieb zur Verfügung?
- In welchen Bereichen wird Liquidität unnötig gebunden und kann freigesetzt werden? (Debitoren, Lager, Kreditoren …)
- Ist die Finanzierungsstruktur stimmig zur Unternehmensgröße und den getätigten Investitionen?

ABLAUF

Nach Beantwortung all Ihrer Fragen vorab erfolgt die Beauftragung. Die Ergebnisse des Quick-Checks erhalten Sie als Auswertung, welche in einem gemeinsamen Termin online besprochen werden. Zudem werden die möglichen, weiteren Schritte zu Ihrer Unterstützung besprochen.

NOCH FRAGEN?

Buchen Sie einen Termin zum 60-minütigen, unverbindlichen **Erstgespräch.** Wie?

- Rufen Sie an unter 08376 – 929 42 47
- oder buchen Sie direkt unter arcc.youcanbook.me

Noch mehr Infos unter:

*BAFA = Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
** Die Bewilligung und Auszahlung des Zuschusses erfolgt nach abschließender Prüfung der Antrags- und Verwendungsnachweisunterlagen durch das BAFA.

Was bedroht Ihr Unternehmen? So erkennen Sie GEFAHREN:

Vom Lieferengpass bis zur Insolvenz eines Kunden: Es gibt viele Ereignisse, die das Geschäft massiv beeinflussen können. So erkennen Sie Risiken, die den Erfolg Ihrer Firma gefährden:

Sie kommen morgens ins Büro und erfahren, dass Ihr größter Zulieferer insolvent ist. Also nicht insolvent laut Habeck's Definition, sondern richtig insolvent und nicht mehr liefern kann. Ihre Produktion steht still und Sie müssen sich um Ersatz kümmern, doch das dauert.
Was nun?

Natürlich nur ein vereinfachtes Horrorszenario, aber als Unternehmer agieren Sie immer im Rahmen gewisser Unsicherheiten und sollten sich Gedanken über diese machen. Stellen Sie sich vor jeder Planung die Frage „Was wäre wenn?" und bedenken Sie auch mögliche Problemstellungen. Nur so können Sie im Zweifel gegensteuern.

Vielen Unternehmern ist das zuwider und wird als sinnlos erachtet. Es wird weitergearbeitet wie immer, da das Unternehmen bislang vermeintlich schadlos in die x-te Generation gekommen ist und künftig auch nichts passieren wird, laut eigener Sichtweise. Dabei ist es hilfreich, sich mit möglichen Risiken zu beschäftigen, da man durch eine geeignete Risikoprävention das Unternehmen besser steuern kann und noch entspannter schlafen kann.

Welche Risiken gibt es?

Im Vordergrund der Risikoanalyse steht immer die Sicherung der Zahlungsfähigkeit und des Unternehmenserfolges. In der Risikoanalyse wird grob in zwei unternehmerische Risiken unterschieden:

Externe Risiken

Sie beeinflussen Ihr Unternehmen von außen und Sie haben keinen direkten Einfluss darauf, ob das Risiko eintritt oder nicht. Zu den gängigsten externen Risiken zählen politische Entscheidungen, rechtliche und technologische Risiken, Naturkatastrophen, Änderung von Kreditvergaberichtlinien und drastische Änderungen im Konsumverhalten.

Beispiel: Wenn eine deutsche Regierung sich entscheidet, durch politische Entscheidungen die Energiekosten deutlich zu verteuern, hat das Auswirkungen auf die Kostenthematik in den Betrieben. Dadurch steigen die Produktkosten, was wiederum zu einem möglichen Rückgang der Nachfrage führen kann. Wenn man bei externen Faktoren bleibt, kann man an dieser Stelle auch den Einbruch des Neubaubereiches heranziehen, welcher auf steigenden Zinsen und politischen Restriktionen beruht. Alles in allem Risiken, welche Unternehmen vor zwei bis drei Jahren noch nicht zwingend auf dem Schirm hatten, aber jetzt vor konkrete Handlungen stellen.

Interne Risiken

Sie ergeben sich aus dem Unternehmen und ergeben sich aus operativen Abläufen und Entscheidungen. Sie können somit die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkungen direkt beeinflussen. Zu den gängigsten internen Risiken zählen Investitionsstau und Störungen im technischen Ablauf, Produktfehler und Rücknahmeaktionen, schlechtes Betriebsklima und Kündigungen wichtiger Mitarbeiter, fehlende Entscheidungsbereitschaft, Mangelnde Absicherung hinsichtlich Brand und Wasserschäden.

Natürlich kann man auch bei den internen Risiken nicht alles vermeiden und steuern. Man kann aber leichter und besser vorsorgen. So können Sie sich beispielsweise ausreichend gegen Brand- oder Wasserschäden versichern, um im Betriebsausfall nicht mit leeren Händen dazustehen. Sie können auch nicht jeden guten Mitarbeiter halten, können aber durch geeignete Maßnahmen dafür sorgen, dass die Personalstruktur im Großen und Ganzen homogen ist, das Betriebsklima passt und die Mitarbeiter an modernen Maschinen und Geräten arbeiten.

So erkennen Sie die für Ihr Geschäft relevanten Risiken

Malen Sie mit Ihren Mitarbeitern ein „Bild des Grauens“

Viele Hirne denken mehr als ein Hirn. Die meisten Unternehmer nutzen dies in Ihren Betrieben bereits für Strategiemeetings und Strategieentwicklungen mit dem Team. Doch was ist mit den Risiken? Die bleiben meist außen vor. Drehen Sie den Spieß doch einmal um und setzen Sie sich mit dem Team zusammen und stellen sich alle Fragen, die dazu führen können, warum gewisse Risiken eintreten können und was Sie dagegen tun können. So erlangen Sie neue Sichtweisen und Hinweise, die Sie nutzen können um potentielle Risiken im Keim zu ersticken oder zu minimieren.

Fragen Sie Fachleute

Mit dem Alltagsgeschäft sind Sie meist mehr als ausgelastet. Da ist es nicht unüblich, dass man nicht mehr selbst alle Risiken entdecken kann, zumal die Geschäftsmodelle auch immer komplexer werden. Man kann nicht auf allen Hochzeiten tanzen und alle Fachgebiete in Perfektion beherrschen. Aber Fachleute können Ihnen Hilfestellungen bieten, um mögliche Risiken zu entdecken und zu lösen. Natürlich kostet das auch Geld, aber meist bedeutend weniger, als wenn mögliche Schäden eintreten, auf Basis von Risiken, welche Sie nicht gekannt haben.

Bestes Beispiel für gelungene Prävention für kleines Geld ist ein Ehevertrag. Man fertigt diesen an, in der Hoffnung man braucht ihn nie, aber im Fall der Fälle bewahrt er Sie vor großen finanziellen Schäden.

Kennen Sie Ihre Verträge

Verträge haben zwei Nachteile: Erstens sind Sie oft lang und schwer verständlich, zweitens vergisst man schnell, was eigentlich abgemacht war. Wie waren die Vertragsstrafen nochmal geregelt? Wie lang war die Kündigungsfrist? Welche Fristen müssen eingehalten werden? Mittelständler verfügen nicht über eine eigene Rechtsabteilung und schleppen somit große Risiken mit sich herum. Schreiben Sie sich relevante Vertragsbedingungen daher heraus, damit sie nicht in Vergessenheit geraten.

Kennen Sie die wichtigen Vorschriften oder haben jemanden in der Hinterhand, der Sie unterstützt. Egal in welcher Branche man tätig ist: Dem Gesetzgeber entkommt niemand. Hier ist in der Regel juristischer Beistand gefragt, um nicht unter die Räder zu kommen.

Überlegen Sie, von wem Sie abhängig sind

Im Mittelstand bestehen häufig Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten. Aber auch von Mitarbeitern, Banken oder weiteren Partnern. Überlegen Sie regelmäßig, wer Ihren unternehmerischen Erfolg gefährden kann, wenn er morgen nicht mehr verfügbar ist.

Beispiel: Sie erwirtschaften mit einem Kunden 20 % Ihres Umsatzes und der Kunde bestellt nicht mehr, weil er einen anderen Partner gefunden hat oder insolvent ist. Im Insolvenzfall bleiben Sie eventuell auf unbezahlten Rechnungen sitzen oder der Insolvenzverwalter fordert Geld von Ihnen zurück, was einen doppelten Schaden für Sie bedeutet.

So ein Szenario kann ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen an den Rand des Ruins bringen. Betrachten Sie regelmäßig Ihre Abhängigkeiten und versuchen Sie, diese auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

Wie gehen Sie mit den Risiken um?

Unternehmer sein bedeutet, mit gewissen Risiken umzugehen. Ohne Risikobereitschaft können Sie keine Chancen ergreifen und dementsprechend nicht vorankommen und wachsen. Versuchen Sie daher, nicht zwingend alle Risiken zu vermeiden, sondern versuchen Sie eher, Gefahren zu identifizieren und Maßnahmen dagegen abzuleiten. Bewerten Sie die Risiken und Gefahren regelmäßig und stellen sich die Frage: Kann oder will ich die Gefahr …

- … komplett ausschalten?
- … reduzieren/absichern?
- … einkalkulieren und überlegen, was im Falle des Eintritts zu tun ist?

Risiken erkennen und beseitigen!

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**

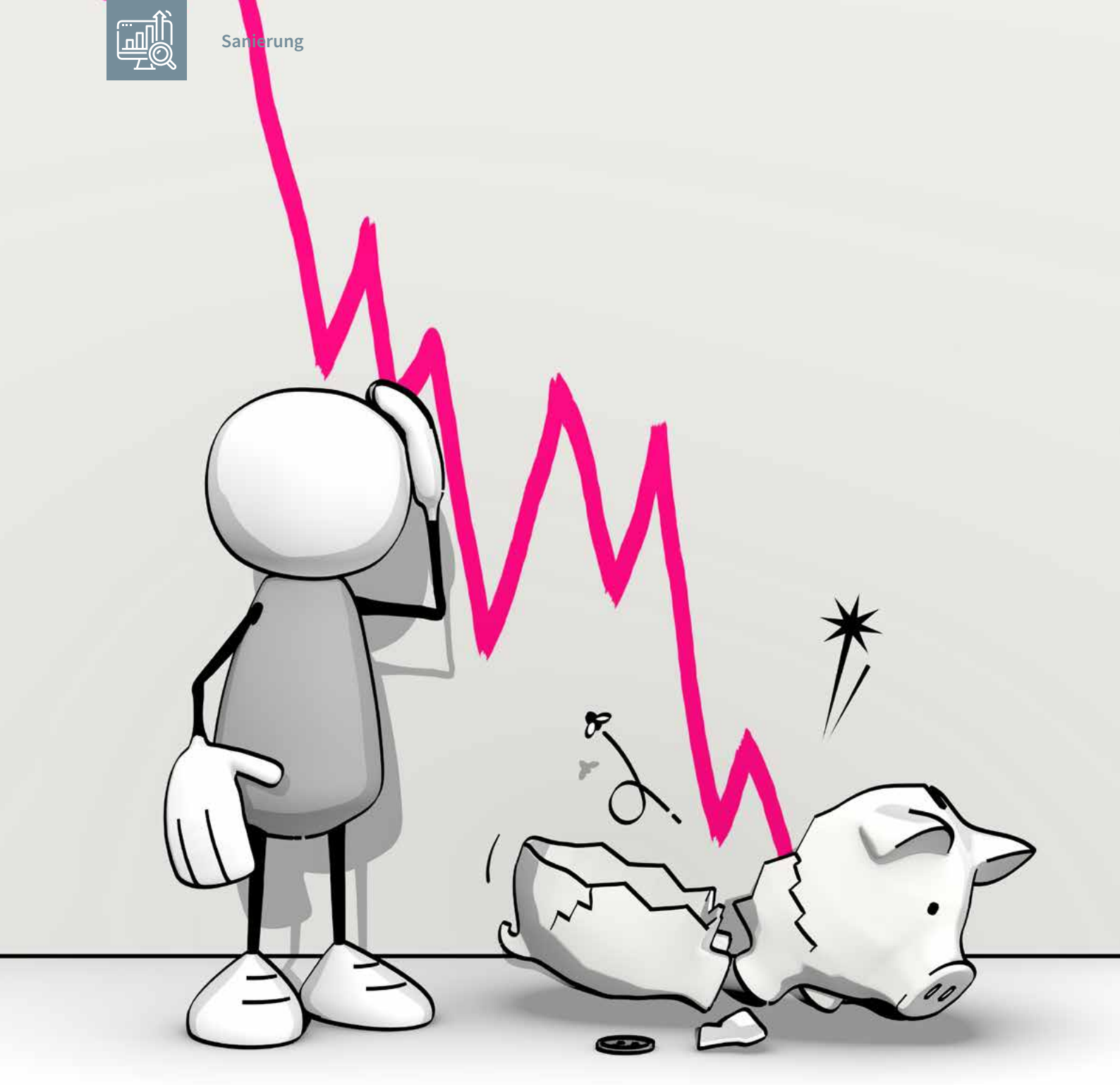
Gezielt eingesetzt, lässt sich mittels Deckungsbeitragsrechnung der Gewinn deutlich steigern durch Verbesserung der Auslastung bei saisonalen Schwächephasen, bei Auftragslöchern oder um einen neuen Kunden zu locken.

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



Die LIQUIDITÄTS-KRISE!

Einsicht zu später Stunde oder verschwinden vom Markt?

Die Marktgegebenheiten zeigen sich momentan in vielen Bereichen gezeichnet von Preiskämpfen, teilweisen Auftragsrückgängen und dem erschwerten Zugang zu Fremdmitteln.

Nicht jedes Unternehmen hat in den letzten Jahren so viel Speck auf den Rippen angesammelt, dass es eine mögliche Krise schadlos überstehen kann. Doch häufig werden die Anzeichen einer bereits bestehenden Krise ignoriert und einfache Maßnahmen zur Unternehmensgesundung werden ausgelassen.

Bemerkbar macht sich die Krise spätestens dann, wenn die Kontokorrentlinie vollgelaufen oder gelegentlich überzogen ist, das Eigenkapital teilweise schon negativ und der Handlungsspielraum maximal eingeschränkt ist.

Wer sich bisher gesträubt hat, aktiv tätig zu werden sollte spätestens jetzt in die Gänge kommen, sonst tritt das Unternehmen den Gang in die Insolvenz an.

Die Zeit drängt…

…und der Druck nimmt brutal zu. Nicht nur die Zahlungsfristen drängen, die Gläubiger sitzen Ihnen regelrecht im Nacken. Banken und große Lieferanten bestehen auf Informationen und nachgewiesene Erfolge und fordern zeitlich eng gesteckte Termine und Absprachen. Um diesen Forderungen nachzukommen, müssen Sie Zeit investieren, welche Sie eigentlich für das Tagesgeschäft benötigen. Ihre Handlungsspielräume sind zudem weiterhin stark eingeschränkt. **Ohne externe Hilfe lässt sich die Liquiditätskrise meist nicht mehr meistern!**

Die letzte Möglichkeit – die neue Ausrichtung des Unternehmens

Durch die „Vogel-Strauß-Taktik“ verzichten Unternehmer oft zu früheren Zeitpunkten (oft Jahre davor) darauf, mit kleinen und einfachen Schritten Ihr Unternehmen auf gesunde Füße zu stellen. In der Strategiekrise wird auf die Neuausrichtung des Unternehmens verzichtet und bei den nachgelagerten Produkt- oder Erfolgskrisen wird auf einschneidende Maßnahmen ebenfalls verzichtet. Die Konsequenz daraus ist die Liquiditätskrise, in welcher es um das nackte Überleben des Unternehmens geht. Wichtig hierbei: Schaffen Sie vom ersten Tag an Vertrauen zu den Banken und Gläubigern. Greifen Sie auf externe Unterstützung zurück, um rechtlich stets im sauberen Rahmen zu arbeiten und die Problematiken mit Ihnen zu lösen.

Der Weg aus der Liquiditätskrise

Alles muss auf den Prüfstand. Machen Sie vorab einen Kassensturz und ermitteln Sie den finanziellen Status Quo. Ermitteln Sie anhand einer Prioritätenliste, welche Verbindlichkeiten wann fällig sind und vorrangig beglichen werden sollten. Schöpfen Sie – falls möglich – Kredite aus und verkaufen Sie nicht benötigte Vermögenswerte. Kommunizieren Sie offen mit Geldgebern, stunden Sie Ihre Verbindlichkeiten und setzen Sie Ihre Vorauszahlungen an das Finanzamt herab. Holen Sie offene Forderungen ein und prüfen Sie Abschlagszahlungen. Erstellen Sie eine kurzfristige Liquiditätsplanung auf Wochenbasis, um alle Zahlungseingänge und -ausgänge im Blick zu behalten und die Liquidität aktiv zu steuern. Parallel dazu arbeiten Sie (am besten mit einem externen Berater) an einem Sanierungskonzept, um die allgemeine Lage langfristig zu verbessern, die Liquidität zu stabilisieren und das Unternehmen zu gesunden!

Indizien für ein fortgeschrittenes Krisenstadium:

- Abhängigkeiten von einzelnen Kunden
- Sinkender Umsatz und steigende Kosten
- Sinkender Gewinn in zwei oder mehr aufeinanderfolgenden Jahren
- Schwache Umsatzrendite (Kapitalgesellschaften unter 3 % - Personengesellschaften unter 13,5 %)
- Negatives Eigenkapital in der Bilanz (bei Kapitalgesellschaften muss hier eine insolvenzrechtliche Prüfung erfolgen)
- Dauerhafte Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie
- Steigende Kreditoren
- Mahnungen und Vollstreckungsbescheide

Frühzeitig handeln, Krisen vermeiden!

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

10 TIPPS: So zahlen Ihre Kunden pünktlich bei Ihnen

Der wirtschaftliche Druck nimmt überall zu und für viele Kunden bedeutet dies, die Zahlungen zu strecken. Die Creditreform hat für 2023 ermittelt, dass Rechnungen im Schnitt nach 40,5 Tagen bezahlt werden. Wie Sie als Auftragnehmer pünktlich an ihr Geld kommen und Zahlungsausfälle vermeiden, erfahren Sie hier.

Tipp 1: Bindende Werkverträge schließen

Um nach erledigter Arbeit einen Anspruch auf Bezahlung zu haben, benötigen Sie einen gültigen Werkvertrag. Aufträge sollten stets vertraglich festgehalten werden, damit im Streitfall etwas Handfestes vorliegt. Im schlimmsten Fall arbeiten Sie sonst umsonst für den Kunden.
Ruft ein Kunde wegen einem akuten Problem an, bspw. die kurzfristige Reparatur seiner Heizung, gibt es zwei Möglichkeiten. Vereinnahmen Sie das Entgelt vor Ort direkt und quittieren Sie es dem Kunden oder lassen Sie sich den Auftrag vor Ort direkt vom Kunden schriftlich bestätigen und den Stundenzettel abzeichnen.

Tipp 2: Klare Zahlungsbedingungen

Aus Sorge vor dem Verlust des Auftrages scheuen sich viele Unternehmer davor, klare Regelungen bei den Zahlungsbedingungen zu stellen. Häufig ein teurer Fehler. Stellen Sie von Anfang an klar, welche Zahlungsbedingungen für Ihre Leistungen gelten. Beide Seiten wissen dann, was Sie von der Geschäftsbeziehung erwarten können.

Regeln Sie folgende Punkte klar:

- die Zahlungsfrist
- die akzeptierten Zahlungsarten und ggf. Kontoverbindungen
- die möglichen Sanktionen bei Zahlungsverzug

Tipp 3: Zeitnahe Rechnungsstellung

Die meisten Betriebe haben viel zu tun und sind unter Dauerstrom. Aber Personal, Fuhrpark und Versicherungen zahlen sich nicht von selbst. Wer zeitnah bezahlt werden möchte, sollte zeitnah nach Fertigstellung des Auftrages die Rechnung erstellen. Bedenken Sie immer eins: Wenn Sie sich Zeit lassen bei der Erstellung der Rechnung, entsteht beim Kunden schnell das Gefühl, dass er sich mit der Bezahlung auch Zeit lassen kann!

Tipp 4: Dem Kunden das Zahlen möglichst leicht machen

Die Chancen auf eine schnelle Bezahlung steigen, wenn Sie es den Kunden die Zahlung möglichst einfach machen. Offerieren Sie dem Kunden die unterschiedlichen Zahlungsmöglichkeiten, die Sie anbieten. Erweitern Sie Ihre Spielräume und nutzen bspw. Online-Bezahldienste wie PayPal, um dem Kunden die Zahlung so einfach wie möglich zu machen.

Tipp 5: Zahlungsziele kurzhalten

Rechnungen ohne Zahlungsziel sind ein absolutes „No-Go“. Sie vermitteln dem Kunden, dass die Zahlung nur eine Nebensache ist. Aber auch lange Zahlungsziele von 30 Tagen oder mehr belasten die Liquidität. Sofern vertraglich Sie nicht gezwungen sind seitens des Auftraggebers, halten Sie Ihre Zahlungsziele so kurz wie möglich. Von „zahlbar sofort“ bis Zahlungsziele von „7 – 14 Tagen“ ist alles denkbar.

Tipp 6: Skonto anbieten

Die kurzen Zahlungsziele haben mehrfach dafür gesorgt, dass Skonto im Markt seltener angeboten wird. Doch Skonto gibt dem Kunden den Anreiz, schnell die Rechnung zu begleichen, da er den Preisnachlass sieht.

Tipp 7: Finanzierungsbestätigung anfordern

Beim Bau eines Einfamilienhauses oder bei einer größeren Sanierung eines Hauses kommen schnell höhere Summen zusammen. Für kleine und mittlere Betriebe eine finanzielle Herausforderung, da immer in Vorleistung gegangen wird. Eine Bonitätsprüfung wie im B2B-Bereich ist im B2C-Bereich schwieriger. Um die Vorleistungen abzusichern ist es ratsam, von den Kunden die Finanzierungsbestätigung der Bank einzuholen, um guten Gewissens das Projekt starten zu können.

Im Gewerbebereich ist es ebenfalls ratsam, zu überlegen, wo der Kunde das Geld her hat für sein großes Bauvorhaben. Eine Absicherung über Bürgschaften oder die Bauhandwerkersicherung macht definitiv Sinn.

Tipp 8: Konsequent nachhaken, wenn die Zahlung ausbleibt

Sie haben mit dem Kunden die Zahlungsbedingungen geklärt, kurze Zahlungsziele mit möglichem Skonto gewährt, den mängelfreien Auftrag abgeschlossen und der Kunde zahlt trotzdem nicht innerhalb der Frist. Keine Seltenheit aktuell. Durch die kurzen Zahlungsziele reagieren Sie bereits frühzeitig. Ein geordneter, standardisierter Prozess mit säumigen Kunden sollte in Ihrem Betrieb etabliert sein:

- Rufen Sie säumige Kunden bspw. nach einem bestimmten Zeitraum ein
- Schicken Sie nach einem festen Zeitraum die erste Zahlungserinnerung an den Kunden
- Schicken Sie in einem fest definierten Zeitraum die mögliche 1. Und 2. Mahnung heraus und fahren Sie ggf. rechtliche Geschütze auf

Tipp 9: Anzahlungen oder Abschlagszahlungen vereinbaren

Bei größeren Aufträgen sollten Sie das Risiko minimieren, in Vorleistung zu gehen. Anzahlungen und Abschlagszahlungen verschaffen Ihnen hier finanzielle Sicherheit. Im Bestfall vereinbaren Sie einen kompletten Zahlungsplan mit Ihren Kunden. Je nach Auftragsstruktur und Auftragsgröße kann es durchaus Sinn machen, eine Mindestauftragsgröße zu definieren, ab welcher mit Anzahlungen und Abschlägen gearbeitet wird. Für uns liegt der Grenzwert bei 10.000 €.

Tipp 10: Bei Verzögerungen im Bauablauf zumindest Teilleistungen abrechnen

Verzögerungen im Bauablauf sind nicht selten. Wenn Sie aber bereits die größten Teile des Auftrages erledigt haben, aber nur noch auf Kleinigkeiten eines anderen Gewerkes warten, um den Auftrag zu finalisieren und abzurechnen, sollten Sie zumindest prüfen, ob Sie Teilleistungen abrechnen können. Schicken Sie aber dem Kunden nicht einfach kommentarlos die Rechnung, sondern erläutern Sie Ihr Vorgehen.

Mit diesen 10 Tipps können Sie im Rahmen der Umsetzung die Zahlungsfristen minimieren und die Forderungsausfälle vermeiden. Einzelne Ausreißer wird es dennoch immer geben, da in Deutschland gerne mal an der Rechnung gemäkelt wird. 😉

Prozesse straffen!

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

Die 6 größten FEHLER bei der Strategieentwicklung

Eine klar formulierte und niedergeschriebene Strategie funktioniert wie ein Kompass. Sie hilft Unternehmern, zur rechten Zeit die richtigen Dinge zu tun. Die permanente Anpassung der eigenen Unternehmensstrategie ist daher unerlässlich für den weiteren Erfolg.

Um eine geeignete Strategie zu erarbeiten, bedarf es im Vorfeld Überlegungen, wo sie hinwollen, wie der Kundennutzen aussehen soll und wie Sie sich positionieren wollen. Ist diese Arbeit getan, widmen Sie sich der Planung, Umsetzung und Finanzierung der Strategie.

Folgende Fehler im Entwicklungsprozess sollten Sie dabei aber vermeiden!

1. Sie haben keine richtige Vision

Sie sind das Unternehmen und Sie prägen die Leitkultur und die Marschrichtung des Unternehmens. Doch Ihnen sollte stets bewusst sein, in welche Richtung Sie gehen möchten und wie Sie Ihr Unternehmen entwickeln wollen. Ohne Vision und Strategie zu fahren, ist wie ohne Navigationssysteme auf unbekannten Straßen zu irren.

Ihre persönlichen Ziele und Ihre Unternehmensvision sollten stets im Einklang sein und permanent angepasst werden. Klafft zwischen den Komponenten eine Lücke, wird es schwer, geeignete Strategien zu entwickeln.

2. Fokus auf Umsatz und Gewinn statt auf Kundennutzen

Ihr wirtschaftlicher Erfolg ist das Resultat der richtigen Strategie. Der Zweck Ihres Unternehmens ist es in erster Linie, dem Kunden ein Problem zu lösen oder das Image des Kunden zu verbessern. Ihr Kunde würde Ihre Produkte oder Dienstleistungen sonst nicht nachfragen.

Fokussieren Sie sich auf die Wünsche und Probleme Ihrer Kunden und fragen Sie sich: „Welche kann ich lösen?“. Wer sich stets bemüht, den Nutzen seiner Zielgruppe zu steigern, erzielt seinen Gewinn automatisch.

3. Nicht NEIN sagen können

Nicht jeder Kunde kann Ihr Kunde sein. Fokussierung bedeutet, sich auf Zielgruppen zu spezialisieren und dabei fallen manchen Kunden am Ende durch das Raster. Für Ihre Zielgruppe ermöglichen Sie eine maximale Bedürfnisbefriedigung zu maximalen Erträgen für Sie. Das können Sie nicht für jeden Kunden möglich machen und somit erwirtschaften Sie mit diesen Kunden auch nicht maximale Ergebnisse. Also trauen Sie sich auch mal „Nein“ zu sagen.

4. Fehlende Einfachheit und Klarheit

Ihre Mitarbeiter sind das A und O in allen Belangen. Auch diese müssen in Ihre Strategie eingeweiht werden, denn diese tragen diese mit und unterstützen Sie bei der Umsetzung.

Ihre Strategie muss daher einfach verständlich und klar sein. Umständliche, unverständliche oder unklar formulierte Strategien führen zu Missverständnissen und zu Ablehnung.

5. Die Strategie ist nur im Kopf des Unternehmers

Nichts ist beständiger als das geschriebene Wort. Wenn Sie Ihre Strategie nicht niederschreiben und in messbare Ziele überleiten, ist es unmöglich für Sie, sich festzulegen und Ihre strategische Marschroute anzupassen. Auch Partner oder Mitarbeiter lassen sich durch eine niedergeschriebene Strategie leichter überzeugen.

Es ist Ihre Aufgabe als Unternehmer immer wieder von der Vision und der Strategie zu sprechen. Sie müssen die Vision in Ihr Unternehmen tragen und – Sie müssen Ihre Mitarbeiter dabei unterstützen und Ihnen helfen, aus der Strategie auch Ziele und Maßnahmen zu definieren und umzusetzen.

6. Zu optimistische Planung!

Die Umsetzung Ihrer Strategie dauert oft länger als Sie am Anfang annehmen, aber „Gut Ding will Weile haben!“

Sie werden zu Beginn viel Arbeit und Zeit investieren, welche der Markt nicht unmittelbar belohnt. Planen Sie deshalb konservativer und rechnen Sie mit Verzögerungen. So können Sie ausreichend Zeit- und Liquiditätspuffer einplanen.

Gehen Sie davon aus, dass alles etwas länger dauert. Gerade hinsichtlich Ihrer Liquidität und der Finanzierung ist es sinnvoll ausreichende Puffer einzuplanen, da sonst die Zahlungsfähigkeit zum Problem werden kann, wenn zu optimistisch geplant wird.

Fehler vermeiden. Durch externe Sichtweisen!

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

KOSTENFALLE MATERIAL: Alles eine Frage der Planung

Im Materialeinkauf liegt der halbe Gewinn – aber es drohen auch viele Kostenfallen. Ein einfacher Tipp, wie Sie diese Fallen vermeiden.

Kostenfalle Nr. 1: Keine Zeit für Preisanfragen

Selbst in größeren Betrieben mit Einkäufern wird oft aus Zeitdruck das Material kurz vor Auftragsbeginn mal eben schnell beim Großhändler bestellt. Da bleibt für Preisanfragen keine Zeit mehr. Für Vergleiche und Verhandlungen schon gar nicht.

Kostenfalle Nr. 2: Keine Kontrollen von Mengen und Rechnungen

Jahrespauschalen für die Einkaufspreise oder Jahreszielvereinbarungen für Menge und Preis sind durchaus sinnvoll und ersparen die Arbeit für Preisanfragen usw. Sie müssen lediglich die Eingangsrechnungen der Lieferanten auf die vereinbarten Preise und ggf. Mengen prüfen. Fraglich nur, ob das in Ihrem Unternehmen im Arbeitsalltag auch so geschieht. Nicht selten werden die Rechnungen einfach durchgewunken.

Kostenfalle Nr. 3: Unproduktive Warte- und Beschaffungszeiten

Sie haben mit dem Händler eine „Vor-Ort-Anlieferung“ von Material vereinbart. Gute Idee, wenn der Händler die Bestellung rechtzeitig erhält. Wenn Sie das Material jedoch zu kurzfristig ordern, sind unproduktive und teure Wartezeiten für Ihre Mitarbeiter wahrscheinlich oder die Mitarbeiter müssen zum Händler und Material holen. Im schlimmsten Fall müssen Sie die Aufträge umdisponieren, was intern für viel Arbeit und beim Kunden möglicherweise für Verdruss sorgt.

Kostenfalle Nr. 4: Projektverschiebung durch späte Bestellungen

Leerlaufzeiten sind teuer, umdisponieren auch. Alles aber denkbar, wenn das Projekt eingetaktet ist und das Material zu spät bestellt wurde und dann nicht vorrätig ist.
Was bleibt ist ein verärgerter Kunde durch die Projektverschiebung, mögliche Leerlaufkosten und ein Haufen Stress.

So machen Sie es besser

1. Legen Sie nach dem Erhalt des Auftrages Ihre Projektakte an und entnehmen Sie die benötigte Materialliste, welche zum Auftrag gehört
2. Fragen Sie direkt die Materialpreise bei den Lieferanten Ihrer Wahl an und halten Sie die Aufgabe aktiv nach, bis alle Vergleichspreise vorliegen
3. Vergleichen Sie in Ruhe die Preise und stellen ggf. Verhandlungen mit den Lieferanten an
4. Wenn Sie wiederkehrende gleiche Materialien verarbeiten, schließen Sie mit einem Lieferanten Jahreszielvereinbarungen ab, um die Preise stabil und die Belieferung gewährleistet zu halten

”

Wenn der Wind der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern und die
anderen Windmühlen.

Chinesisches Sprichwort

“

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