

Der **Erfolg**

Ausgabe 01 | 2025



Bleiben Sie auf
KURS, während
die anderen
falsch abbiegen.

”
Ihr Nachbar ist pleite.
Gehen Sie aus Sympathie dann
auch pleite?

*Hans-Werner Sinn *1948*

“



Liebe Leserinnen und Leser,

dass die deutsche Wirtschaft nicht in Tritt kommt ist gewiss. Auch in 2025 wird die deutsche Wirtschaftsleistung auf der Stelle treten und die Unternehmer vor Herausforderungen stellen. Fehlende Bürokratieentlastungen sind durch das Hin und Her in der Politik ebenfalls nicht in Sichtweite. Die Medien zeichnen angesichts der Nachholeffekte bei den Insolvenzen düstere Bilder und die Konsumenten sind in Summe verunsichert. Wer sich die unsichere Lage zunutze machen möchte, kann jetzt anpacken und seinen Betrieb anpassen. Egal in welcher Situation sich Ihr Unternehmen befindet, es gibt immer Wege und Lösungen. Wichtig an dieser Stelle ist jedoch frühes und konsequentes Handeln!

Lassen Sie sich die externe Unterstützung mit bis zu 70% fördern! Zögern Sie nicht!

Damit Sie für diese Aufgabenstellungen gewappnet sind, greifen wir in der letzten Ausgabe von „Der Erfolg“ Themen aus allen Bereichen auf, damit Sie an den Stellschrauben in Ihrem Betrieb arbeiten können.

Ein letztes Mal greifen wir nochmal tief in die Trickkiste und bringen alle wichtigen Themen auf den Punkt!

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "Alexander Ruck". The signature is fluid and cursive.

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

THEMEN

Alles im Blick in unserer
Schlussausgabe!

THEMENSCHWERPUNKT:
CONTROLLING

8 Spartenrechnung –
Bessere Ergebnisse durch Transparenz

12 Die BWA – ein riskantes
Beruhigungsmittel?

16 Der Werkzeugkasten für ein
sicheres Bauchgefühl

THEMENSCHWERPUNKT:
FINANZIERUNG

24 Finanzierung in Sicht?
Wie kreditwürdig ist Ihre Firma?

26 Liquidität: Des Unternehmers
Luft zum Leben

THEMENSCHWERPUNKT:
KALKULATION

32 Diese Zahl sollten Sie kennen ...
Effiziente Nachkalkulation

36 Wie rentabel ist mein Auftrag?

THEMENSCHWERPUNKT:
NACHFOLGE

42 Checkliste „Unternehmensverkauf“

THEMENSCHWERPUNKT:
SANIERUNG

48 Wie viel Krise verkraftet mein
Unternehmen?

53 Die Krise kommt still und leise ...

THEMENSCHWERPUNKT:
STRATEGIE

60 Inflation, Krise oder Rezession?
Ist meinem Geschäftsmodell doch egal!

64 Die 6 größten Fehler bei der
Strategieentwicklung

THEMENSCHWERPUNKT:
UNSERE LEISTUNGEN

66 Unsere branchenübergreifende
Expertise & Know-how für alle
Unternehmenslagen des Mittelstandes

68 Schwachstellen aufdecken & beseitigen
mit unserem Quick-Check!

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: AR Consulting & Controlling
Für den Inhalt verantwortlich: Alexander Ruck
Stand: 20.01.2025 | 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.

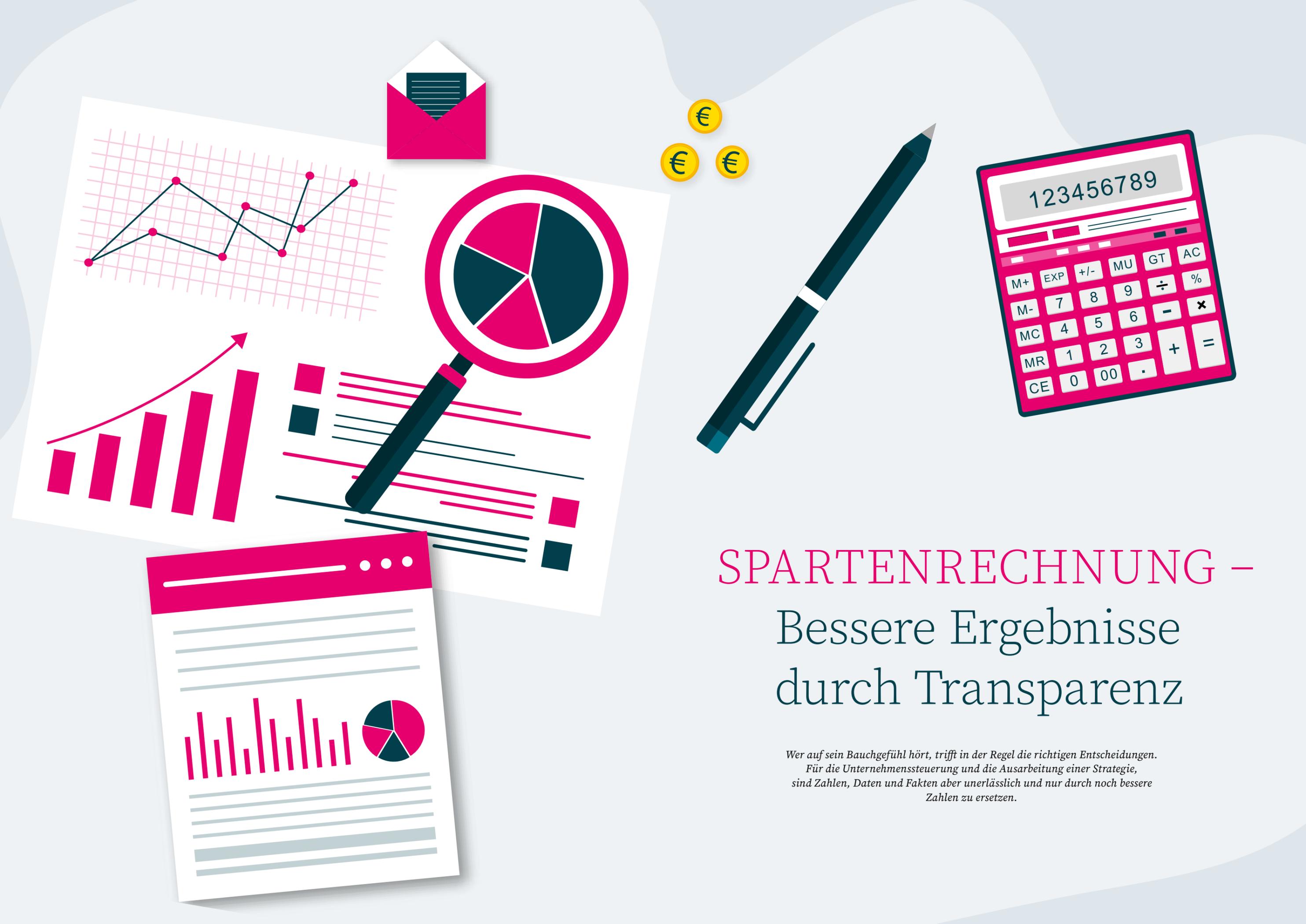


CONTROLLING

Zielgerichtet Unternehmen steuern:

Mit einem aussagekräftigen Controlling sind Sie künftig in der Lage, zielgerichteter Entscheidungen zu treffen und Sie erhalten eine Absicherung der eigenen Marktstrategie. 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!



SPARTENRECHNUNG – Bessere Ergebnisse durch Transparenz

*Wer auf sein Bauchgefühl hört, trifft in der Regel die richtigen Entscheidungen.
Für die Unternehmenssteuerung und die Ausarbeitung einer Strategie,
sind Zahlen, Daten und Fakten aber unerlässlich und nur durch noch bessere
Zahlen zu ersetzen.*

Beim Thema BWA und Controlling denken viele an trockene Zahlenkolonnen und statistische Auswertungen. Dabei können Zahlen viele Geschichten erzählen und Ihnen bei der permanenten Verbesserung Ihrer strategischen Ausrichtung behilflich sein.

Wer sich hier rein auf die klassische BWA verlässt, verschenkt kostbare Informationen, um seinen Betrieb passgenauer auszurichten.

Um aber beurteilen zu können, ob alle Aufträge gleichermaßen rentabel sind oder ob sich alle Geschäftsfelder positiv entwickeln, sind für die Inhaber detailliertere Zahlen nötig.

Mit einem Umbau der BWA hin zu einer Spartenrechnung, lassen sich die einzelnen Geschäftsbereiche transparenter darstellen und Sie können zukunftssträchtige Entscheidungen besser treffen.

Beispiel: Umbau der klassischen BWA zur Spartenrechnung anhand eines SHK-Betriebes

Bezeichnung	Alle Gesamt		Heizung		Sanitär		Kundendienst	
	€	%	€	%	€	%	€	%
	01/2024 – 08/2024		01/2024 – 08/2024		01/2024 – 08/2024		01/2024 – 08/2024	
Umsatzerlöse	1.664.994		782.547		545.876		316.584	
Best. Verdg. FE/UE	-3.472		2.175		-5.647			
Gesamtleistung	1.661.522	100,0%	784.722	100,0%	540.229	100,0%	316.584	100,0%
Materialaufwand	764.958	46,0%	446.143	56,9%	191.880	35,5%	126.935	40,1%
Rohhertrag	896.564	54,0%	338.579	43,1%	348.349	64,5%	189.649	59,9%
So. betr. Erlöse	1.470	0,1%	694	0,1%	490	0,1%	286	0,1%
Betriebl. Rohhertrag	898.034	54,0%	339.273	43,2%	348.839	64,6%	189.935	60,0%
Personalkosten	547.958	33,0%	204.661	26,1%	167.958	31,1%	147.975	46,7%
Raumkosten	58.417	3,5%	27.590	3,5%	18.994	3,5%	11.131	3,5%
Betr. Steuern	1.712	0,1%	809	0,1%	557	0,1%	326	0,1%
Versicherungen/Beiträge	24.416	1,5%	11.531	1,5%	7.939	1,5%	4.652	1,5%
Kfz Kosten	42.912	2,6%	17.267	2,2%	13.952	2,6%	11.176	3,5%
Werbe-/Reisekosten	13.457	0,8%	5.356	0,7%	4.375	0,8%	3.564	1,1%
Kosten der Warenabgabe	5.272	0,3%	2.490	0,3%	1.714	0,3%	1.005	0,3%
Abschreibungen	57.357	3,5%	22.089	2,8%	23.649	4,4%	10.929	3,5%
Reparatur/Instandhaltung	9.001	0,5%	3.651	0,5%	3.527	0,7%	1.715	0,5%
Sonstige Kosten	39.825	2,4%	15.809	2,0%	15.949	3,0%	7.588	2,4%
Betriebsergebnis	97.707	5,9%	28.020	3,6%	90.225	16,7%	-10.126	-3,2%

Wie man der Auswertung entnehmen kann, würden etliche Infos bei der Betrachtung der reinen BWA (vgl. „Alle gesamt“) unentdeckt bleiben. Zum einen, dass – zum aktuellen Stand – die Sparte Sanitär die lukrativste ist, zum anderen, dass der Geschäftsbereich Kundendienst defizitär ist. Aus der genaueren Betrachtungsweise fallen sofort

weitere Punkte auf. Zum einen ist im Bereich Kundendienst die Personalaufwandsquote um einiges höher als in den beiden anderen Geschäftsbereichen, zum anderen ist der Materialaufwand im Bereich Heizung deutlich über dem Branchenschnitt und deutlich zu hoch.

Einzelwerte zeigen deutlichen Verlauf

Die Einzelwerte zeigen, dass die Personalkosten im Bereich „Kundendienst“ schon seit längerer Zeit überdurchschnittlich hoch sind.

Es gibt viele denkbare Gründe für derartige Abweichungen:

- Schlechte Koordination der Anfahrten zu Kunden
- Allgemeine Produktivität passt nicht, da die Auftragslage zu gering ist
- Zu viele unproduktive Kräfte sind für den Kundendienst beschäftigt
- Die Kalkulation passt nicht und die Preise sind zu niedrig

Auch im Bereich Heizungsbau kann schnell erkannt werden, wie sich zukünftig die Problematik des hohen Materialaufwandes lösen lässt. Einkaufspreise bei Lieferanten können geprüft und nachverhandelt werden, Baustellen besser abgesichert oder Checklisten eingeführt werden, dass vergessene Materialien aus dem Lager für die Baustelle nicht doppelt gekauft werden.

Mit einem einfachen Umbau Ihrer klassischen BWA hin zu einer qualifizierten BWA, lassen sich viele strategische und operative Themen besser lösen. Sie können Ihre Geschäftsfelder leichter steuern und wesentlich schneller geeignete Maßnahmen umsetzen, um alle Geschäftsfelder langfristig lukrativ zu gestalten.

Geringer Aufwand und geringe Kosten für die qualifizierte BWA

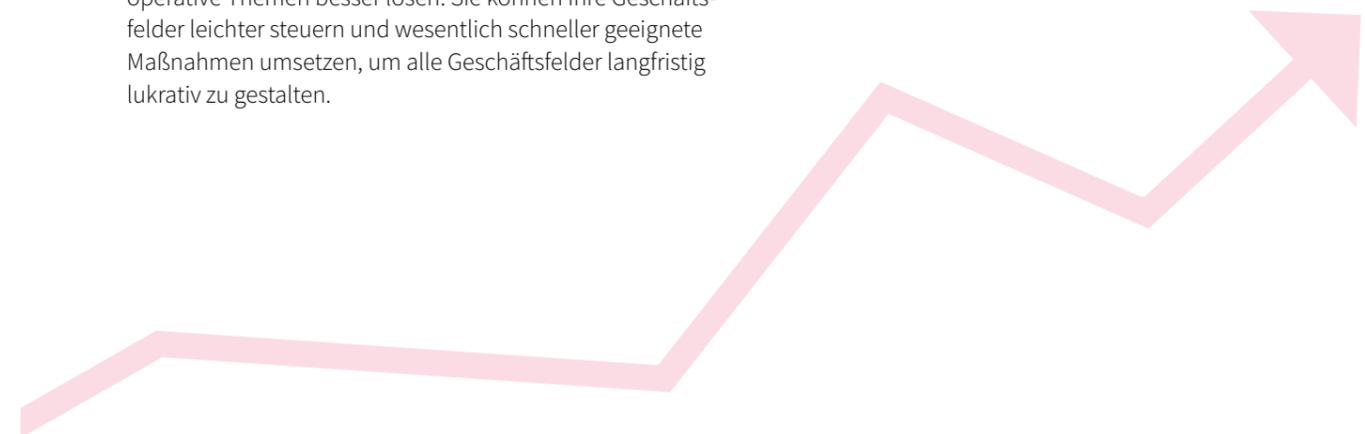
Einmalig wird ein Verteilungsschlüssel erarbeitet, der zum Geschäftsjahresende um Nuancen oder bei Änderungen (bspw. Personaländerungen) angepasst wird. Gebucht wird künftig auf diesen Verteilungsschlüssel und Sie bekommen monatlich Ihre qualifizierte BWA. Geringer Aufwand und maximale Transparenz für Ihr Unternehmen.

So lassen sich strategische Themen leichter auf die einzelnen Geschäftsfelder herunterbrechen und erfolgreicher umsetzen.

Für alle Branchen umsetzbar

Egal ob Maschinenbau-, Handwerks-, Bau-, oder Dienstleistungsbetrieb, für jeden Betrieb kann eine qualifizierte BWA eingerichtet werden. Dabei muss es nicht immer die klassische Einteilung auf Geschäftsbereiche sein, es kann auch eine andere Unterteilung erfolgen.

So lässt sich die qualifizierte BWA auch einrichten, um einzelne Filialen, Abteilungen, Aufträge, Baustellen oder Maschinenplätze abzubilden.



Mit uns in wenigen Schritten
zu Ihrem strategischen Vorteil!

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

Die BWA – ein riskantes Beruhigungsmittel?

Wenn es um den monatlichen Abschluss geht, ist ein Wort in aller Munde: **BWA**. Die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) ist des Mittelstands liebstes Kind, wenn es um den monatlichen Buchhaltungsabschluss geht.

Dies rührt zum einen daher, dass die meisten Buchhaltungsprogramme (Datev, Sage, lexware etc.) die BWA inkl. SuSa automatisch liefern und die Banken meist in regelmäßigen Abständen die BWA und SuSa verlangen. Dadurch ist der Eindruck entstanden, sie sei ein essenzieller Bestandteil der Unternehmenssteuerung und sie liefere aussagekräftige Ergebnisse. In den meisten Fällen wird die Betriebswirtschaftliche Auswertung ihrem Namen nicht gerecht. Auch dann nicht, wenn immer ordnungsgemäß gebucht wird!

Die Buchhaltung interessiert sich nicht für Betriebswirtschaft

Um einen konkreten Nutzen und verwertbare Erkenntnisse zu erlangen ist es entscheidend, welche BWA der Unternehmer erhält („die BWA“ schlechthin gibt es nicht), welche Zusatzbuchungen sie enthält und wie sie gelesen und interpretiert wird.

Der Schwerpunkt der monatlichen Finanzbuchhaltung liegt auf der Erfassung von umsatz- und lohnsteuerpflichti-

gen Vorgänge. Ziel ist es, durch eine ordnungsgemäße Buchführung die sach- und termingerechte Steuerzahlung zu gewährleisten (Deswegen bucht ja auch der Steuerberater 😊).

Die Buchhaltung folgt deshalb grundsätzlich nicht betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern erfüllt die Aspekte der gesetzlichen Rechnungslegung nach Steuer- und Handelsrecht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die BWA meist unvollständig und mit eingeschränkter Aussagekraft. Das Ableiten von Schlüssen und Entscheidungen kann mitunter existenzbedrohend sein.

Was verschweigt die BWA?

Im schlimmsten Fall? So einiges!

Je nach Betrieb und Branche fehlen oftmals folgende Sachverhalte:

- Bestandsveränderungen
- Abbildung des exakten Wareneinsatzes
- Abschreibungen
- Zinsen
- Abgegrenzte Sonderzahlungen wie Urlaubs- Weihnachtsgeld oder Tantieme

Beispiel: Stand der BWA zum 31.10. des Wirtschaftsjahres

Bezeichnung	Kumulierter Wert 31.10.	Korrekt gebuchte BWA 31.10.
Umsatzerlöse	1.511.000	1.511.000
Bestandsveränderungen	-	- 23.000
Aktivierete Eigenleistungen	-	-
Sonstige betriebliche Erträge	-	-
Gesamtleistung	1.511.000	1.488.000
Materialaufwand	557.559	571.258
Fremdleistungsaufwand	102.748	102.748
Rohertrag	850.693	813.994
Personalkosten	567.729	572.687
Raumkosten	33.665	33.665
Betriebliche Steuern	1.458	1.458
Versicherungen/Beiträge	25.636	25.636
Kfz Kosten	43.125	43.125
Werbe-/Reisekosten	18.143	18.143
Kosten der Warenabgabe	5.289	5.289
Abschreibungen	-	31.635
Reparatur/Instandhaltung	12.699	12.699
Sonstige Kosten	50.321	50.321
Betriebsergebnis	92.628	19.336
Zinsertrag	-	-
Zinsaufwand	8.047	8.047
Zinsergebnis	-8.047	-8.047
Ausserord. Ertrag	-	-
Ausserord. Aufwand	-	-
Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	84.581	11.289
Steuern E/E	9.258	9.258
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	75.323	2.031

FEHLLENDE BESTANDSVERÄNDERUNGEN NACHGEBUCHT

TATSÄCHLICHER MATERIAL-VERBRAUCH INKL. LAGER-ENTNAHMEN NACHGEBUCHT

URLAUBSGELD MONATLICH ABGEGRENZT UND NACHGEBUCHT

FEHLLENDE ABSCHREIBUNGEN NACHGEBUCHT

ZINSEN BEREITS GEBUCHT – FEHLEN HÄUFIG IN DER BWA



Auf den ersten Blick wird ein zufriedenstellendes Ergebnis ausgewiesen. Auf den zweiten Blick fällt auf, dass folgende Sachverhalte nicht gebucht sind.

Durch die Korrekturbuchungen ergibt sich nachfolgend ein verändertes und deutlich verschlechtertes Ergebnis.

Die Auswertung entspricht dem momentanen Stand der Buchführung.

Summen- und Saldenliste in Euro

EB-Wert S/H	Saldovortrag (inkl. EB) S/H	Monatsverkehrszahlen		Soll	Haben	Jahresverkehr Haben
		Soll	Haben			
1.181,67 H				Übertrag		
137,23 H				1.181,67		
	110,93 H			137,23		
			52,28			
						433,32

Bestandsveränderungen

Unternehmen buchen ihren Umsatz anhand der geschriebenen Rechnungen. Unfertige Aufträge werden oftmals nicht berücksichtigt. Dabei müssen diese in der Buchhaltung erfasst werden. Die für die unfertigen Aufträge angefallenen Material-, Personal- oder sonstige Kosten werden ebenfalls in der Buchhaltung erfasst. Die Buchung von unfertigen Leistungen kann dazu führen, dass sich das Ergebnis verbessert, aber auch verschlechtert.

Wichtig ist, dass die unfertigen Leistungen zu Herstellkosten ohne Gewinnzuschlag erfasst werden.

Viele Unternehmen buchen den Stand der erhaltenen Anzahlungs- und Abschlagsrechnungen als Wert der unfertigen Leistungen ein. Dadurch ergibt sich ein komplett verzerrtes und falsches Bild. Spätestens bei Betriebsprüfungen kann dies zum Problemfall werden.

Material-/Wareneinsatz

In der Buchhaltung wird anhand der Lieferantenrechnung der jeweilige Wareneinkauf verbucht. Bei manchen Unternehmen mag das übereinstimmen mit dem tatsächlichen Warenverbrauch, für die Mehrheit aber nicht. Eine exakte Darstellung des tatsächlichen Wareneinsatzes ist für die richtige Ermittlung der Warenkosten von Bedeutung. Dies lässt sich meist über das Warenwirtschaftssystem darstellen. Sollte kein Warenwirtschaftssystem vorhanden

sein, sollte zumindest anhand der Vorkalkulationen ein Schätzwert als Wareneinsatz gebucht werden. Im aufgezeigten Beispiel erhöht sich der Wareneinsatz um knapp 14.000 €, da Materialien aus dem Lager genommen und verbaut wurden.

Abschreibungen

Nicht selten werden Abschreibungen erst mit dem Jahresabschluss gebucht. Aber auch Abschreibungen müssen verdient werden. Gerade in anlageintensiven Branchen wie z. B. dem Maschinenbau dürfen diese in der Betrachtung nicht unter den Tisch fallen. Sonst kann es passieren, dass aus einem unterjährigen Gewinn sehr schnell ein herber Verlust wird. Berechnen Sie deshalb zur Absicherung zumindest die kalkulatorische Abschreibung und lassen diese monatlich einbuchen. Dazu nehmen sie die Abschreibungen aus dem Vorjahr und addieren die Abschreibungen des geplanten Wirtschaftsjahres dazu und teilen den Wert durch 12.

Aperiodische Zahlungen

Bei den Personalkosten verzerren Tantieme sowie Weihnachts- und Urlaubsgelder die Personalkosten, wenn sie voll in dem Monat gebucht werden, in dem sie bezahlt werden. Gleiches gilt für Versicherungen und Beiträge.

Verteilen Sie all diese Belastungen gleichmäßig übers Jahr.

Ertragssteuern

Die Buchungen der betrieblichen Ertragssteuern beziehen sich auf die Vorauszahlungen von Körperschaft- und Gewerbesteuer. Die können von der tatsächlich fälligen Steuerlast erheblich abweichen. Machen Sie es wie die Kreditanalysten: Lassen Sie die Steuer bei Ihren Rentabilitätsbetrachtungen außen vor.

So vervollständigen Sie Ihre BWA:

Wichtig ist, dass Aufwendungen und Erlöse mit maßgeblicher Ergebnisauswirkung in der Finanzbuchhaltung zeitnah und unterjährig berücksichtigt werden. Je nach Branche und Geschäftsmodell können das ganz unterschiedliche Positionen sein: In Handwerksbetrieben und im produzierenden Gewerbe kommt den Beständen an unfertigen und fertigen Arbeiten große Bedeutung zu. Auch die Bestandsveränderungen im Lager gehören zwingend in die monatliche Buchhaltung.

Die Abschreibungen sind zu erfassen und monatlich abzugrenzen genauso wie die Ertragssteuern oder gesonderte Personalzahlungen (bspw. Urlaubsgeld).

Darlehen sind unterjährig und nicht erst im viel zu späten Jahresabschluss richtig zu buchen (z. B. Annuitäten aufzuteilen in einen Zins- und Tilgungsteil). Auch erhaltene Anzahlungen und Einbehalte (Gewährleistung etc.) sowie Rechnungsabgrenzungsposten sind monatlich und nicht erst zum Geschäftsjahresende richtig zu berücksichtigen.

Was die „Standard-BWA“ nicht liefert, sind komprimierte Informationen zur Unternehmenssteuerung.

- Liquiditätsstand und -entwicklung (Entwicklung Konto, Darlehen, Kontokorrente)
- Prognosedaten (Umsatz, Kosten, Gewinn, Liquidität, Zahlungsfähigkeit)
- Bereichsergebnisse (rentable/unrentable Geschäftsfelder)

Wer diese Informationen erhalten möchte, wird mehr als nur die Zahlen der klassischen Finanzbuchhaltung ins Visier nehmen. Im Rahmen von Controlling ermittelte Kennzahlen, Prognosedaten und Bereichsergebnisse können dauerhaften Aufschluss über die tatsächliche Unternehmensentwicklung geben und Maßnahmen gezielt dort ansetzen, wo es nötig ist. So können Chancen früher ergriffen und ausgebaut werden und Risiken vermieden oder minimiert werden.

BWA-Check gefälltig?

Rufen Sie an!

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

Der WERKZEUGKASTEN für ein sicheres Bauchgefühl

Viele Unternehmer nutzen die BWA inkl. SuSa um sich einen Überblick über ihr Unternehmen zu verschaffen. Meist wird nur auf die relevanten Größen wie Umsatz, Material- und Personalaufwand und das Ergebnis geachtet sowie auf den Kontostand. Dabei kann die BWA (inkl. Summen- und Saldenliste) so viele Antworten geben.

Zum Beispiel auf folgende Fragen:

- Wo bleibt eigentlich das ganze Geld?
- Welche Kosten entwickeln sich positiv, welche negativ?
- Sind wir produktiv genug?
- Welches Geschäftsfeld entwickelt sich wie gewünscht, welches hat Verbesserungspotential?

Und noch eine Vielzahl an Fragen kann geklärt werden. Vorausgesetzt, die BWA ist korrekt und vollständig gebucht.

Ein aus der BWA abgeleitetes Controlling regt (zwingt) zum Nachdenken an: Woher kommen die vielen Ausgaben? Wenn meine Personalaufwandsquote so hoch ist, sind meine Mitarbeiter nicht ausreichend ausgelastet oder sind meine Preise zu niedrig?

Wer den Überblick in seinem Betrieb schätzt, kommt um eine Überleitung der BWA und SuSa in ein geeignetes Controlling nicht herum. Wer abgesichert sein möchte und das Ruder aktiv in der Hand halten will, baut ein auf den Betrieb zugeschnittenes Controlling auf.

Warum lohnt sich das?

Egal ob Wachstumsphase, anbahnende Krisensituation oder bevorstehende und geplante Betriebsübergabe – ein Blick auf die Zahlen lohnt sich immer. Wer seine Zahlen im Griff hat und aktiv steuert,

- kann Wachstumsphasen schneller und besser ausnutzen als die Konkurrenz.
- erzielt tendenziell höhere Renditen.
- verfällt in unruhigen Zeiten nicht in Panik, da jederzeit bewusst, wo der Hebel angesetzt werden muss.
- erzielt bei der Betriebsübergabe einen höheren Verkaufserlös und/oder übergibt einen optimalen Betrieb.

Wie komme ich nun von der BWA zum passenden Controlling und was ist tatsächlich wichtig?

Wir unterstellen für den weiteren Artikel, dass bereits eine Qualitäts-BWA mit allen korrekten und vollständigen Buchungen vorliegt. Dann kann die BWA so umgebaut und ausgewertet werden, dass sie verlässliche Informationen zur Geschäftsentwicklung wiedergibt. So können relevante Kennzahlen und Informationen aus der BWA abgeleitet werden. Optimalerweise auf Geschäftsfeldebene. Ergänzt wird die BWA durch eine Finanzplanung, mit welcher das Wirtschaftsjahr hinsichtlich Zielsetzung beim Umsatz, den Kosten, dem Gewinn und der Liquidität ergänzt wird. Diese Planung kann monatlich über einen Soll-Ist Vergleich mit der BWA abgeglichen werden. Somit wird die geplante Geschäftsentwicklung der tatsächlichen gegenübergestellt und es lässt sich erkennen, wo Verbesserungspotential gehoben werden kann.



Was beinhaltet der optimale Werkzeugkasten, um ruhig zu schlafen?

Der optimale Werkzeugkasten setzt sich aus einer relevanten Zahl an Kennzahlen und Informationen zusammen, welche es ermöglichen, den Betrieb transparent und einfach zu steuern. Der Werkzeugkasten beinhaltet Informationen zur Umsatz-, Kosten-, Gewinn- und Liquiditätsentwicklung, sowie eine Vorausschau, wie sich das Unternehmen entwickelt. Im Optimalfall wird das Ganze auf einer Geschäftsbereichs-/ oder Filialebene dargestellt, um exakt steuern zu können.

1. Geschäftsbereiche / Filialen abbilden

Viele Unternehmen haben mehr als ein Geschäftsfeld. In der Industrie können das in einem Betrieb zum Beispiel die Bereiche „Zerspanung – Oberflächenbeschichtung – Montage“ sein, bei Bäckereien und Metzgereien können die einzelnen Filialen abgebildet sein und im Handwerk gibt es weitere zahlreiche Möglichkeiten bspw. „Dachdeckerei – Zimmerei“, „Bad – Sanitär – Heizung.“

Die einzelnen Geschäftsbereiche können in der monatlichen BWA dargestellt werden. Die Umsätze und Kosten werden dabei direkt oder über einen Umlageschlüssel auf die Geschäftsbereiche aufgeteilt. Der Aufwand für den Buchhalter ist gering, der Nutzen für das Unternehmen umso größer. So können nicht nur die Stundensätze für die

einzelnen Geschäftsbereiche ermittelt, es kann auf einen Blick erkannt werden, welcher Bereich gut und welcher Bereich weniger gut läuft. Somit können gezielt Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden, welche dem Ausbau oder der Verbesserung des einzelnen Geschäftsfeldes dienen.

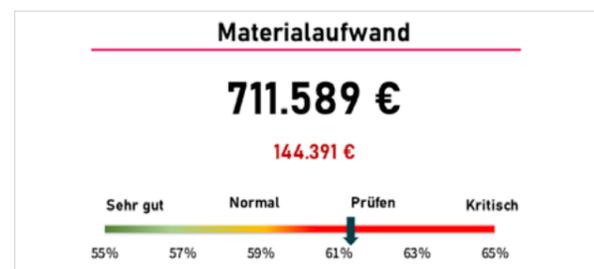
2. Wie viel Geld bleibt zur Deckung der Kosten und für den Gewinn? – Rothertragsquote

Wenn man wissen will, ob man genug erwirtschaftet hat, um die betrieblichen Kosten zu decken und einen Gewinn zu erwirtschaften, sollte man auf den Rothertrag achten und nicht auf den Umsatz. Der Rothertrag ergibt sich aus dem Abzug der Material- und Fremdleistungen vom Umsatz. Setzt man den Rothertrag ins Verhältnis zum Umsatz, erhält man die Rothertragsquote. Die Rothertragsquote ist eine wichtige Kennzahl, denn über sie können folgende Sachverhalte abgeleitet werden

- Stimmt die Produktivität des Betriebes und der Mitarbeiter?
- Stimmen die Kalkulation und der erzielte Stundensatz?
- Wird ausreichend Marge erzielt über Materialzuschlagssätze?
- Passen Wareneinsatz und der Einsatz von Fremdleistungen oder sind diese zu hoch?

3. Im Einkauf liegt der halbe Gewinn Materialaufwandsquote

Der Materialaufwand gehört neben den Personalkosten meist zu den größten Kostenblöcken im Betrieb. Hohe Einkaufskosten oder zu viel Materialverbrauch durch Ausschuss, Verschnitt oder Schwund können schnell den unternehmerischen Geldbeutel stark belasten. Über die Materialaufwandsquote kann ermittelt werden, wie hoch der Materialeinsatz pro erwirtschaftetem Euro Umsatz ist. Abgeglichen mit dem passenden Branchenwert, können hier wichtige Schlüsse gezogen und Handlungsmaßnahmen ergriffen werden. Somit können gezielt Kostensenkungen durch verbesserte Einkaufskonditionen oder Prozesse erwirkt werden.

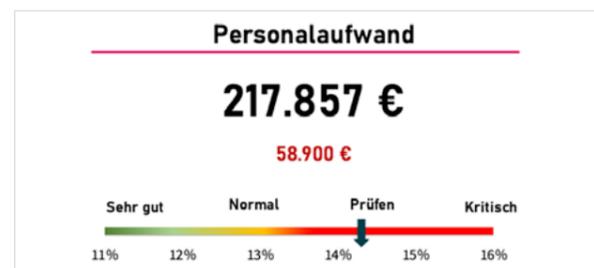


4. Stimmt das Verhältnis in der Mitarbeiterstruktur Personalaufwandsquote

Neben dem Material sind die Personalkosten meist der zweite große Einzelkostenblock. Wer produktiv und rentabel arbeiten will, darf gerne genauer hinschauen, wie viel Prozent je erwirtschaftetem Euro für Personal ausgegeben wird. Um ein Gespür dafür zu bekommen, ob die Kosten im Rahmen sind oder ob es Verbesserungsmöglichkeiten gibt, gleicht den eigenen Wert regelmäßig mit dem Branchenwert ab.

Eine zu hohe Quote muss analysiert und verbessert werden und ist im Folgeschluss meist auf folgende Sachverhalte zurückzuführen:

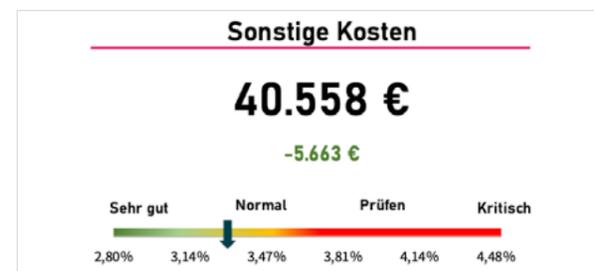
- Schwächen in der Kalkulation
- Zu geringe Produktivität und Auslastung
- Personelle Überkapazitäten in der Verwaltung



5. Sind meine Fixkosten angemessen oder zu hoch sbA-Aufwandsquote

Was haben bspw. Raumkosten, Kfz-Kosten und regelmäßige Wartungskosten gemeinsam? Sie gehören zu den betrieblichen Fixkosten, welche nötig sind, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Sie fallen aber auch an, wenn kein Umsatz erwirtschaftet wird. Wer rentabel wirtschaften will, muss die Fixkosten im Rahmen halten. Gerade in der aktuellen Zeit, wo die Auftragslage teilweise ungewiss erscheint, obliegt ein verstärkter Fokus auf den Fixkosten.

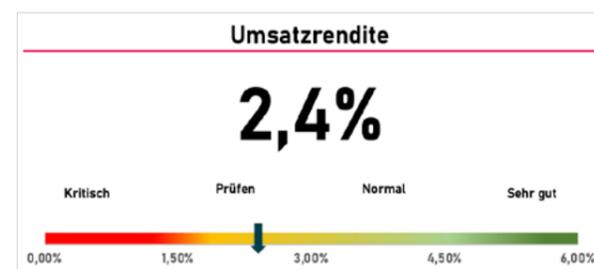
Die Aufwandsquote gibt eine erste allgemeine Tendenz, ob die Fixkosten gemessen am Umsatz zu hoch sind. Detailliert kann der Vergleich für jede einzelne Kostenart (Raumkosten, Kfz, Versicherungen etc.) heruntergebrochen werden und mit den Branchenzahlen verglichen werden. So lässt sich schnell und einfach erkennen, wo Kostensenkungspotential besteht.



6. Was bleibt vom Umsatz an Gewinn? Die Umsatzrentabilität

Was bleibt unter'm Strich an Gewinn von einem erzielten Euro Umsatz. Darüber gibt die Umsatzrendite Auskunft. Dazu wird der betriebliche Gewinn nach Steuern ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt.

Optimalerweise werden sonstige Erträge und Aufwendungen herausgerechnet, da diese das Ergebnis verzerren. Die Rentabilität schwankt nach Branche und Rechtsform. Eine GmbH sollte zwischen 3 – 10% Umsatzrendite erwirtschaften. Ein Einzelunternehmen sollte vor Entnahmen und Einkommenssteuern bei mindestens 15 – 20% Umsatzrendite liegen.



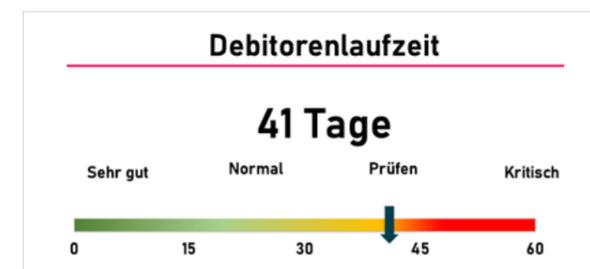
7. Ohne Moos nix los: Wo bleibt eigentlich das ganze Geld?

Wer wissen will, wo sein Geld im Betrieb gebunden ist, wie er es schneller freisetzen und sich unabhängiger von Banken machen will, benötigt 3 – 4 Kennzahlen dazu.

a) Die Debitorenlaufzeit

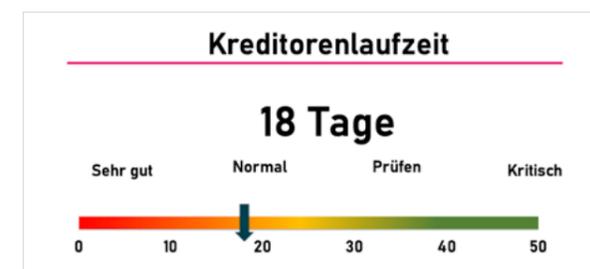
Wer arbeitet soll auch bezahlt werden. Leider warten die Unternehmen im Schnitt 43 Tage auf die Bezahlung ihrer Rechnung. Ein langer Zeitraum, den die Unternehmen vorfinanzieren müssen. Wer auf seine Debitorenlaufzeit achtet und strikte Rechnungs- und Forderungsprozesse hat ist primär nicht schlecht aufgestellt.

Durch den regelmäßigen Abgleich der Debitorenlaufzeit lässt sich die Entwicklung des Zahlungsverhalten der Kunden messen und steuern. Durch die Senkung der Debitorenlaufzeit kann oftmals erheblich Liquidität freigesetzt werden. Ein Betrieb mit 3 Mio. € Umsatz kann beispielsweise durch die Senkung der Debitorenlaufzeit von 43 auf 30 Tage Liquidität in Höhe von 108.333 € freisetzen.



b) Die Kreditorenlaufzeit

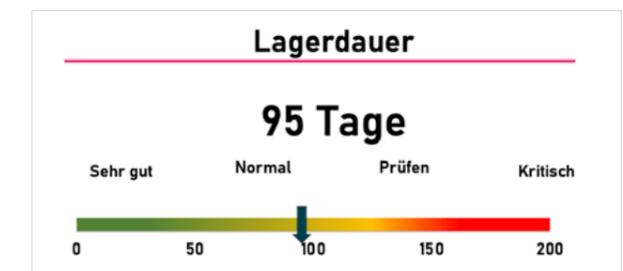
Lieferanten und Fremdleister liefern wertvolle Materialien und Vorleistungen und wollen natürlich auch bezahlt werden. Der Trend bei Lieferanten geht zu immer kürzeren Zahlungszielen. Diese belasten die Liquidität des Unternehmens, insbesondere wenn die Debitorenlaufzeit deutlich höher ist. Das Ziel bei den Kreditoren muss sein, die Zahlungskonditionen und die Zahlungsziele zu verbessern. Durch die Ermittlung der Kreditorenlaufzeit lässt sich eruieren, wie schnell die Lieferanten beglichen werden und wo man ansetzen kann, um die Liquiditätsabflüsse aus dem Unternehmen besser zu steuern und zu verlängern.



c) Die Lagerdauer

Lagerhaltung an sich ist etwas Gutes, da es die Flexibilität des Unternehmens verbessert und die Fertigungsfähigkeit sichert. Ein Lager kann sich aber auch als Liquiditätsfalle entpuppen, wenn zu viel Lagerbestand oder Lagerhüter vorhanden sind. Die optimalen Lagerwerte schwanken je nach Branche und Geschäftsmodell ein wenig, aber ein gutes Lager schlägt sich ca. 7x im Jahr um. Bedeutet konkret, die Lagerdauer sollte bei ca. 52 Tagen liegen. Angenommen, ein Betrieb schlägt sein Lager nur 4x im Jahr (alle 90 Tage) um und hat einen Warenwert von 300.000 € auf Lager liegen, kann durch die Absenkung der Lagerdauer auf bspw. 70 Tage die Liquiditätsbelastung um 66.500 € senken.

Über die regelmäßige Ermittlung der Lagerdauer, kann der Unternehmer den Einkauf, die Lagerhaltung und die Liquidität steuern und verbessern.



d) Die Deckung der unfertigen Arbeiten

Die unfertigen Leistungen stellen jene Arbeiten dar, für welche aufgrund des fehlenden Fertigstellungsgrades noch keine Abschlussrechnungen gestellt werden konnten. Kosten für Material, Personal usw. sind aber bereits angefallen und vom Betrieb bezahlt worden.

Die unfertigen Leistungen werden in der Regel über das Stellen von Abschlagszahlungen gedeckt. Nicht selten kommt es in der Praxis vor, dass es eine deutliche Abweichung zwischen den erhaltenen Anzahlungen und den unfertigen Leistungen gibt. Durch die Ermittlung des Deckungsgrades, kann monatlich aus der Buchhaltung ermittelt werden, wie gut die unfertigen Leistungen durch Anzahlungen gedeckt sind. So lassen sich Liquiditätsfallen in Projekten vermeiden, welche schnell einen fünf- bis sechststelligen Betrag annehmen können. Der Deckungsgrad liegt optimalerweise bei 85 – 100%.



8. Wohin geht die Reise – Planung und Vorschau?

Wer sein Geschäftsjahr solide plant, kann steuern, wo die betriebswirtschaftliche Reise hingehet? Klingt für die meisten mittelständischen Unternehmen unglaublich, ist aber Tatsache. Eine Finanzplanung ermöglicht es Ihnen, die geplanten unternehmerischen Ziele in eine BWA- und Liquiditätsplanung herunterzubrechen und die Planung monatlich mit der monatlichen BWA abzugleichen. So erkennen sie, ob sie noch auf Kurs sind und Umsätze, Kosten und Liquidität in die richtige Richtung entwickeln.

Eine angepasste Planung im Rahmen einer Vorschau ermöglicht es, die Zukunft besser zu prognostizieren, um die Geschäftsentwicklung besser einschätzen zu können. So lassen sich durch unterjährige Umsatz- und Kostenanpassungen sämtliche Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung darstellen. Handlungsmaßnahmen können so frühzeitig ergriffen werden, bevor es Probleme gibt.

Wichtige Ergänzungen/Erweiterungen der BWA

1. Wie produktiv sind meine Mitarbeiter oder Maschinen?

Ein erster wichtiger Baustein für die Erzielung einer angemessenen Rentabilität ist die Produktivität. In der Vergangenheit war das für mittelständische Betriebe eher selten ein Problem, ausreichend Auslastung zu generieren. Wichtig ist dennoch der Blick in die Zukunft und hier die Betrachtung der Produktivität. Eine gute Produktivität wird erzielt, wenn die Auslastung im Schnitt über 86% liegt.

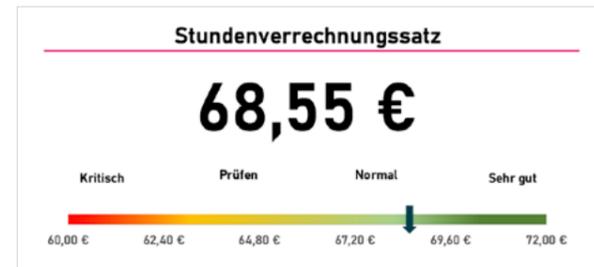


2. Verlange ich noch genügend für meine Arbeits- oder Maschinenstunde?

Der zweite wichtige Baustein für die Erwirtschaftung einer guten Rentabilitätssituation obliegt dem Stunden- und Maschinenstundensatz. Über die verkauften Stunden und die korrekt gebuchte BWA & SuSa kann monatlich schnell und einfach ermittelt werden, welcher Stundensatz im Jahresverlauf erzielt wurde und kann so mit dem kalkulier-

ten Stundensatz abgeglichen werden. Ist der erzielte Stundensatz niedriger als der ursprünglich kalkulierte, kann das mehrere Ursachen haben.

- Einzelne /viele Projekte dauern länger als geplant und die Mehrarbeit wird nicht verrechnet
- Der kalkulierte Stundensatz wird nicht immer angeboten oder durchgesetzt



11. Wie viel Arbeit habe ich in der Zukunft? Auftragsreichweite & Angebotserfolgsquote

Wer wissen will, wie viel Arbeit er in der Zukunft hat oder ob vertrieblich noch etwas getan werden muss, der achtet auf die Auftragsreichweite und die Angebotserfolgsquote. Die Auftragsreichweite gibt dabei an, wie lange der bestehende Auftragsbestand noch reicht in Wochen oder Monaten und ob der Wert gut ist im Vergleich zur Branche.

Die Angebotserfolgsquote spiegelt dabei maßgeblich den Erfolg der geschriebenen Angebote wider. Jedes Angebot ist zeit- und arbeitsintensiv und daher ist eine hohe Erfolgsquote wichtig, um die Unternehmenssubstanz zu erhalten. In der Praxis häufig beobachtbar, dass die Erfolgsquoten bei den geschriebenen Angeboten gering sind. Nicht selten unter 20%. Durch Ermittlung der Kennzahl kann man Maßnahmen ableiten, dass aus arbeitsintensiven Angeboten vermehrt lukrative Aufträge werden.

Runden Sie Ihr Bauchgefühl ab!

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

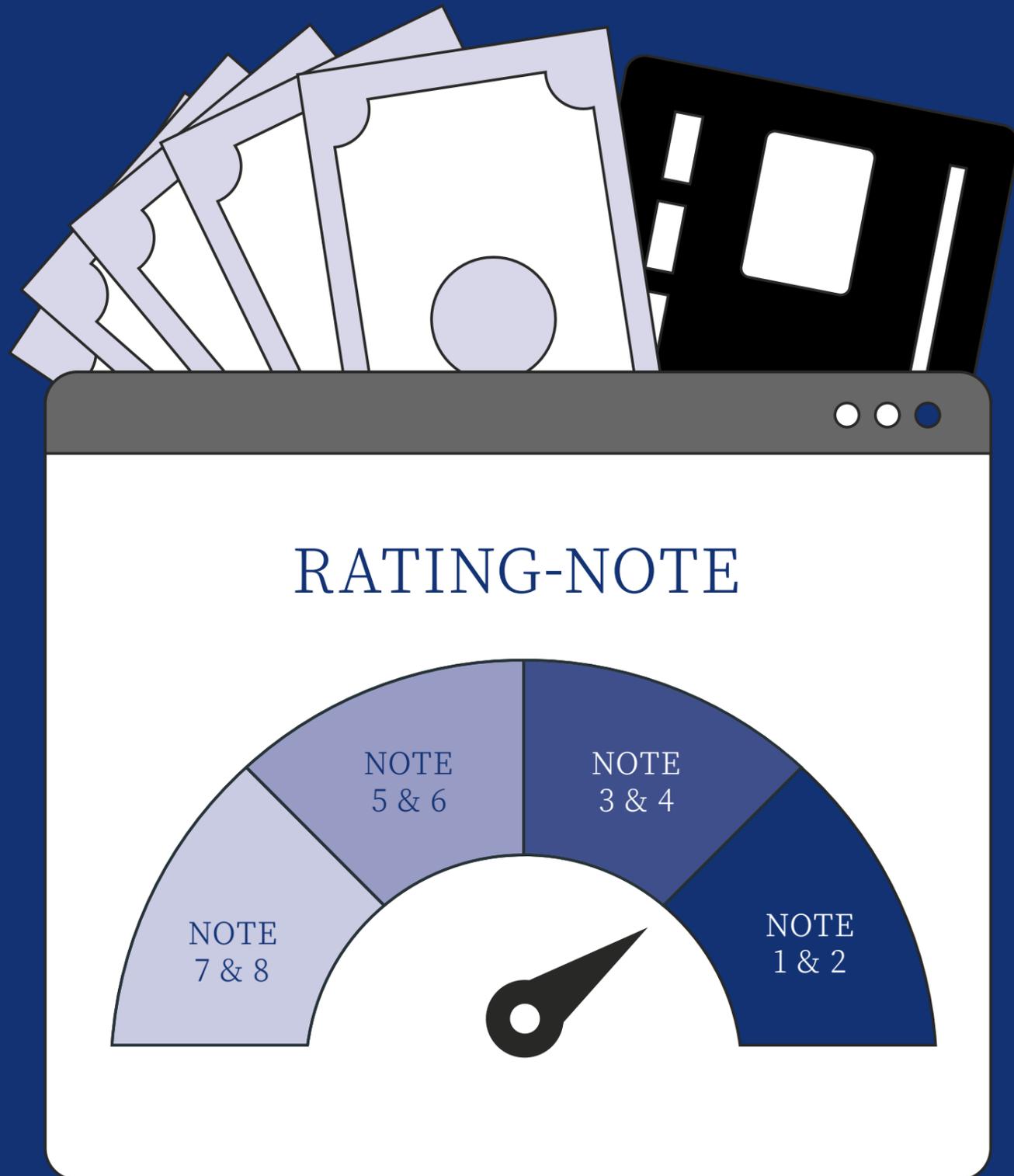


Die Zahlen von heute, sind Ihre ENTSCHEIDUNGEN von morgen!

**Controlling verbessert Ihre Transparenz, Planungssicherheit
und Ihre Entscheidungen.**

Ihr Unternehmen steckt im Wachstum oder Wandel?
Controlling interessiert Sie aber Ihnen fehlt die Zeit im Tagesgeschäft?
Dann sprechen Sie mit uns!

Buchen Sie 1 Std. unverbindlich ein Gespräch zum Thema Controlling unter arcc.youcanbook.me



FINANZIERUNG

Unternehmen liquide gestalten:

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



Finanzierung in Sicht?

Wie **KREDITWÜRDIG** ist Ihre Firma?

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

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

Schuld an dieser Situation ist Ihr Rating bei der Bank!

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

Was ist eigentlich Rating?

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

Das Ergebnis:

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

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

Welche Bedeutung haben Ratingnoten im Zusammenhang mit einem Kredit?

Von der Ratingnote und damit der Ausfallwahrscheinlichkeit hängt maßgeblich ab, ob das Geldinstitut einem Unternehmen einen Kredit gibt. Außerdem fließen die

Ergebnisse des Ratings mitunter in die Zinsbildung eines Kredites ein.

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

Das Rating spielt auch bei weiteren Entscheidungen eine wichtige Rolle, wie der Verlängerung oder Erhöhung von Krediten.

Müssen Banken ihren Kunden die Ratingnote mitteilen?

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

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

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

Wie kann man Ratingnoten vergleichen?

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

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

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

Ab welcher Note sinken meine Chancen auf einen Kredit?

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

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

Wie kann ich mein Rating verbessern?

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

Pauschal das Rating verbessern, können folgende Maßnahmen:

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

Die aktuelle Lage verändert die Kreditbedingungen der Banken und Sparkassen gegenüber dem Mittelstand

Die Banken rechnen damit, dass durch die Verwerfung der letzten Jahre und die aktuelle wirtschaftliche Lage die Abschlüsse 2023 ff Verluste aufdecken und die Kapitaldienstfähigkeit der Betriebe senken. Damit verbunden ist für die Unternehmen eine künftig strengere Kreditprüfung durch die Bank restriktive Sparkasse. Insgesamt werden die Banken und Sparkassen die Messlatte für Kreditentscheidungen künftiger höher legen.

Wie überzeuge ich den Firmenkundenberater, meine Investition zu finanzieren?

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

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

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



LIQUIDITÄT

Des Unternehmers Luft zum Leben

Prüfen, Verbessern und steuern!

Egal zu welchem Zeitpunkt: Liquidität ist Trumpf. Egal in welcher Situation sich ein Unternehmen befindet – ohne Liquidität geht nichts. Da die Finanzierungssituation mittels Bankkredits in der kommenden Zeit nicht einfacher wird – eher im Gegenteil – sind die Unternehmen darauf angewiesen, verfügbare Liquidität im eigenen Betrieb zu heben und gebundene Liquidität zu reduzieren.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Formel Zahlungsziel} = \frac{(\text{Anfangsbestand Forderungen} + \text{Endbestand Forderungen}) \div 2 \times 360}{\text{Umsatzerlöse}}$$

Beispiel: Unterjährige Ermittlung der Forderungslaufzeit

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

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

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

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

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

b) Rechnungsprozesse anpassen

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

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

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

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

Beispiel: Reduktion der Forderungslaufzeit um 19 Tage

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

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

2. Bessere Zahlungsbedingungen von Lieferanten sorgen für mehr Liquidität

„Im Einkauf liegt der halbe Gewinn.“ Ein allseits bekanntes Zitat und dennoch wird im Einkauf deutliches Potential auf Unternehmenseite verschenkt.

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

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

3. Die Kontrolle über das Warenlager kann Liquiditätspotentiale heben

Ein gewisser Lagerbestand ist unabdingbar, um vernünftig zu arbeiten. Doch häufig finden sich auch im Lager noch Überkapazitäten, welche unnötig Liquidität binden. Fehlende Transparenz über das Lager durch eine



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

Vermeiden Sie hohe Lagerbestände – das bindet unnötig Kapital. Bedenken Sie, ein gutes Lager schlägt sich mindestens 7x im Jahr um, was bedeutet, dass die Lagerdauer bei 52 Tagen liegt.

Beispiel: Lagerdauer absenken

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

Schaffen Sie Abhilfe:

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

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

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

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

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

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

Beachten Sie aber folgendes!

1. Passen Sie Ihren Bürgschaftsrahmen an

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

Beispiel:

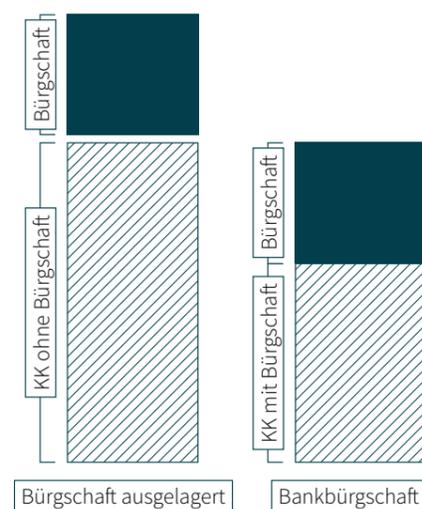
Gewährleistungen:
Gewährleistungseinbehalte pro Jahr = 50.000 €

Anzahlungen:
Durchschn. 50.000 € Anzahlungen je Monat von April bis November

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

2. Bankbürgschaften schmälern den Kontokorrentrahmen

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



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

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

4. Sinkende Kosten belasten die Liquidität weniger

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

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

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

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

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

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

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

8. Senken Sie Ihre Steuervorauszahlungen

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

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

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

9. Passen Sie Ihre Stundensätze an

Um ausreichend Gewinn zu erwirtschaften und um liquide zu bleiben, sollten Sie Ihre Stundenverrechnungssätze anpassen.

Passen Sie diese nicht in ausreichendem Maße an, gehen die zu erwartenden Kostensteigerungen voll zu Lasten Ihres Gewinns und Ihrer Liquidität. Versuchen Sie vorab, die Kosten so weit wie möglich zu senken, um diesen Hebel zusätzlich zu nutzen.

Damit Ihnen
nicht der Atem
ausgeht!

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



KALKULATION

Ihre wertvolle Arbeit fair und gerecht
vergütet bekommen:

Die regelmäßige Anpassung Ihrer Verrechnungssätze führt dazu, dass Ihre Arbeit fair entlohnt wird und der Betrieb einen auskömmlichen Gewinn erzielt. Gute Preise und Verrechnungssätze sichern die langfristige Existenz des Unternehmens.

In der Praxis wird oft „Pi mal Daumen“ kalkuliert und so werden in der Vor- und Nachkalkulation wertvolle Potentiale zu Lasten des Gewinns verschenkt!

Wir erarbeiten mit Ihnen Preise, Verrechnungssätze und Kalkulationsgrundlagen, damit Ihre Arbeit in Zukunft weiterhin angemessen bepreist wird!

Diese Zahl sollten Sie kennen ... Effiziente NACHKALKULATION

Nachkalkulationen werden häufig außen vor gelassen oder nur bei größeren Projekten angewandt – und dann aufwendig. Ein Fehler wie wir finden.

Durch eine konsequente Nachkalkulation lässt sich die strategische Positionierung des Unternehmens verbessern und der Fokus auf lukrative Kunden und Segmente legen.

Dabei benötigen Sie nur eine entscheidende Kennzahl, um zu sehen welcher Auftrag lukrativ war und welcher nicht.

Um diese Kennzahl zu ermitteln, benötigen Sie aus Ihrem Auftrag lediglich 4 Werte, eine Formel und einen Vergleichswert.

1. Die Werte:

Wenn Sie in Ihrem ERP-System oder der Buchhaltung sehr genau arbeiten, stehen Ihnen diese Werte schnell und einfach zur Verfügung.

- Der Nettoerlös des Auftrages
- Die Netto-Materialkosten für den Auftrag
- Die Netto-Fremdleistungskosten für den Auftrag (Subunternehmer, Dienstleister)
- Die erfassten Arbeitsstunden der Produktivkräfte

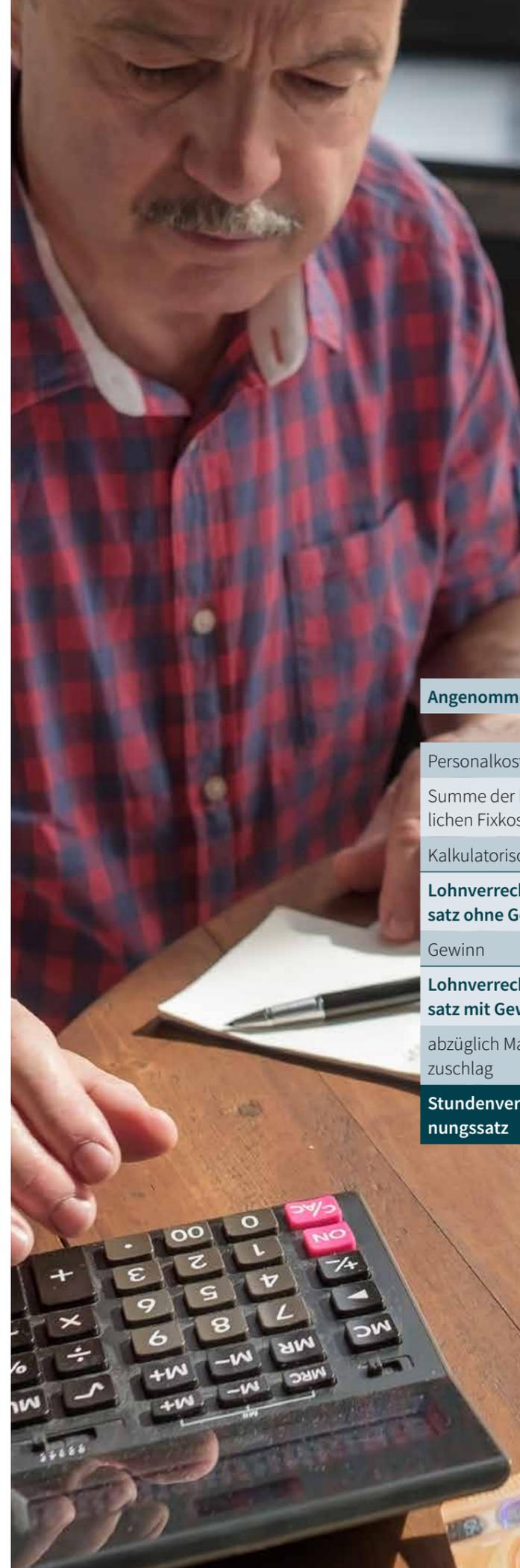
2. Die Formel

Alle Werte beisammen? Prima! Dann machen Sie sich an die Rechenarbeit.

Ziehen Sie die Materialkosten und die Fremdleistungen vom Nettoerlös ab, um den Rohertrag zu ermitteln. Teilen Sie im Anschluss den Rohertrag durch die erfassten Stunden – und fertig!

Nettoerlös
– Materialkosten netto
– Fremdleistungen netto
Rohertrag
÷ Erfasste Stunden
Rohertrag je Stunde

Das Ergebnis liefert Ihnen nun Fakten, wie viel Euro pro Stunde und gesamt der Auftrag zur Deckung der Kosten und zur Erzielung eines Gewinns beigetragen hat.



3. Der Vergleichswert

Wer wissen will, ob er rentabel arbeitet oder nicht, benötigt einen Vergleichswert. Wer seine Stundenverrechnungssätze betriebswirtschaftlich sauber kalkuliert und mit den entsprechenden Gewinnmargen versieht, liefert sich automatisch den Vergleichswert mit der Stundensatzkalkulation.

Beispiel: Stundensatzkalkulation einer GmbH

Wer seine verkaufbaren Produktivstunden, seine Kostenstruktur, die Materialzuschläge und die Gewinnmarge ordentlich für das neue Geschäftsjahr plant, kalkuliert damit automatisch seinen Stundenverrechnungssatz.

Angenommene Anzahl verkaufbarer Stunden	10.121	
Personalkosten	400.797 €	39,60 €
Summe der betrieblichen Fixkosten	215.760 €	21,32 €
Kalkulatorische Kosten	50.698 €	5,01 €
Lohnverrechnungssatz ohne Gewinn	667.255 €	65,93 €
Gewinn	118.237 €	11,68 €
Lohnverrechnungssatz mit Gewinn	785.492 €	77,61 €
abzüglich Materialzuschlag	91.697 €	9,06 €
Stundenverrechnungssatz	693.795 €	68,55 €

PREISUNTERGRENZE
= NUR KOSTENDECKEND

VERGLEICHSWERT FÜR
DIE NACHKALKULATION

Wird die Kalkulation wie im dargestellten Beispiel in die relevanten Teilbereiche aufgegliedert, erhält man aus der Kalkulation die wichtigsten Informationen.

Der Lohnverrechnungssatz mit Gewinn stellt dabei den Vergleichswert für die Nachkalkulation dar, da dieser alle Kosten inkl. Gewinn umfasst.

Der Lohnverrechnungssatz mit Gewinn sollte auch als Angebotspreis pro Stunde verwendet werden, für alle Regieleistungen ohne wirklichen Material- oder Fremdleistungsbedarf.



Welche Erkenntnisse gewinne ich durch die Nachkalkulation?

Wenn Sie Ihre Aufträge konsequent nachkalkulieren und die Daten etwas erweitern, verfügen Sie über einen wahren Goldschatz an Informationen. Sie können nicht nur Aufträge aus dem gleichen Geschäftsbereich miteinander vergleichen, Sie sehen auch relativ schnell, welche Kunden sich lohnen, welche Aufträge lukrativ und welche nicht lukrativ sind und welche Geschäftsbereiche welchen Deckungsbeitrag liefern.

Dadurch ergeben sich wertvolle Erkenntnisse!

- Ist der Rohertrag bei kleinen oder großen Projekten höher?
- Sind die Aufträge von Privatkunden oder Gewerbekunden lukrativer? Oder doch von der öffentlichen Hand?
- Mit welchem Architekten / Partner lohnt sich die Zusammenarbeit?
- Bringt mir Leistung A mehr oder doch Leistung B?

So verbessern Sie die Steuerung Ihres Unternehmens und betreiben aktiv Controlling! Sie werden überrascht sein, welche Erkenntnisse Sie erwarten.

Wann ist der beste Zeitpunkt für die Nachkalkulation?

Primär sollten Sie mit dieser einfachen Methode versuchen, jeden Auftrag nachzukalkulieren. Am besten kalkulieren Sie den Auftrag vor der Rechnungsstellung nach. Wenn das Ergebnis der Nachkalkulation nicht so rosig ausfällt, haben Sie noch die Möglichkeit effektiv gegenzusteuern. In solchen Fällen kann zum Beispiel folgendes geprüft werden:

- Haben Sie bei der Berechnung etwas vergessen?
- Sind Nachträge möglich, weil Sie zusätzliche Leistungen für den Kunden erbracht haben?
- Hat sich der Leistungsumfang grundlegend geändert?

Sobald der Kunde die Schlussrechnung hat, können Sie solche Fehler nicht mehr korrigieren und schlimmstenfalls lassen Sie viel Geld liegen.

Tipp: Wer vermehrt größere Aufträge abwickelt, sollte eine begleitenden Nachkalkulation einführen bzw. ein geeignetes Projektcontrolling. So haben Sie während der Auftragsbearbeitung die Zahlen im Blick und bemerken frühzeitig, ob die Kosten aus dem Ruder laufen und ob der Stand der Abschlagszahlungen noch passt. Wichtig ist dabei, dass die Kosten und Arbeitsstunden dabei auftragsbezogen erfasst werden müssen.

Warum die Nachkalkulation mit Softwareprogrammen tückisch ist

Oft mit im Softwarepaket integriert sind Auswertungen zur Nachkalkulation. Die Ergebnisse können aber oftmals trügen und zu falschen Auswertungen führen. Nicht selten sind in den Programmen Formeln hinterlegt, für welche bestimmte Zahlen benötigt werden.

Nicht immer sind die ERP-Systeme bis ins letzte Detail optimal gepflegt und somit liefern die Programme dann auch keine vollständigen Ergebnisse. Lieber 5 Minuten Zeit investieren und selber den Taschenrechner betätigen, um die richtigen Ergebnisse zu erhalten.

Ein Verzicht auf die Nachkalkulation kommt einem Blindflug gleich. Sie wissen unter'm Strich nicht, ob und mit was Sie Geld verdienen. In wirtschaftlich schlechten Zeiten zahlen Sie sogar regelmäßig drauf und merken es nicht.

”
Wer will, findet Wege,
wer nicht will, findet Gründe.

Willy Meurer *1934

“

Genau hinsehen
für mehr Erfolg!

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



Wie RENTABEL ist mein Auftrag?

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

Trotz der wirtschaftlichen Entwicklung sind die Auftragsbücher meist noch ordentlich gefüllt. Dennoch nehmen in vielen Bereichen die Preiskämpfe zu.

Wer wissen möchte, wie rentabel ein Auftrag ist, muss sich dem Thema Wertschöpfung widmen. Dazu ein kurzes Fallbeispiel, anhand eines vereinfacht dargestellten Angebotes, um die Thematik zu verdeutlichen.

Vereinfachtes Angebot:

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

*Material- und Fremdleistungszuschläge zum besseren Verständnis separat dargestellt

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

Hinsichtlich des Angebotes würde sich folgende Wertschöpfung ergeben.

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

$$\text{WERTSCHÖPFUNG} = \text{Angebotspreis (Umsatz)} - \text{Materialkosten} - \text{Fremdleistungskosten}$$

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



Wertschöpfung je Zeiteinheit

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

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

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

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

Aufbau Stundenverrechnungssatz des Beispielunternehmens:

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

= MINDEST-WERTSCHÖPFUNG

= SOLL-WERTSCHÖPFUNG



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

Ergebnis des Praxisbeispiels

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

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

$60 \text{ Std.} \times 66,38 \text{ €/Std.} + 5.000 \text{ €} + 1.000 \text{ €} = 9.982,80 \text{ €}$
als Mindestangebot und absolute Preisuntergrenze.

Welchen Nutzen hat diese Methode?

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

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

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

Über die Nachkalkulation stellt der Unternehmer fest, dass die Wertschöpfung der einzelnen Gewerke unterschiedliche Werte aufweist. Während im Bereich der Fassaden die Wertschöpfung bei 63,47 € liegt, ergibt sich im Treppenbau ein Wert von 64,92 €, bei Türen & Tore ein Wert von 82,51 € und bei Balkonen eine Wertschöpfung von 81,72 €.

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

Bereich	Anzahl Aufträge pro Jahr	Wertschöpfung Ist	Mindest-Wertschöpfung	Gewinn/Verlust
Fassadenbau	20	63,47 €	66,38 €	- 2,91 €
Treppenbau	26	64,32 €	66,38 €	- 2,06 €
Tür & Torbau	95	82,51 €	66,38 €	16,13 €
Balkonbau	28	81,72 €	66,38 €	15,34 €

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

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

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

Mehr
Rentabilität
gewünscht?

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



NACHFOLGE

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.



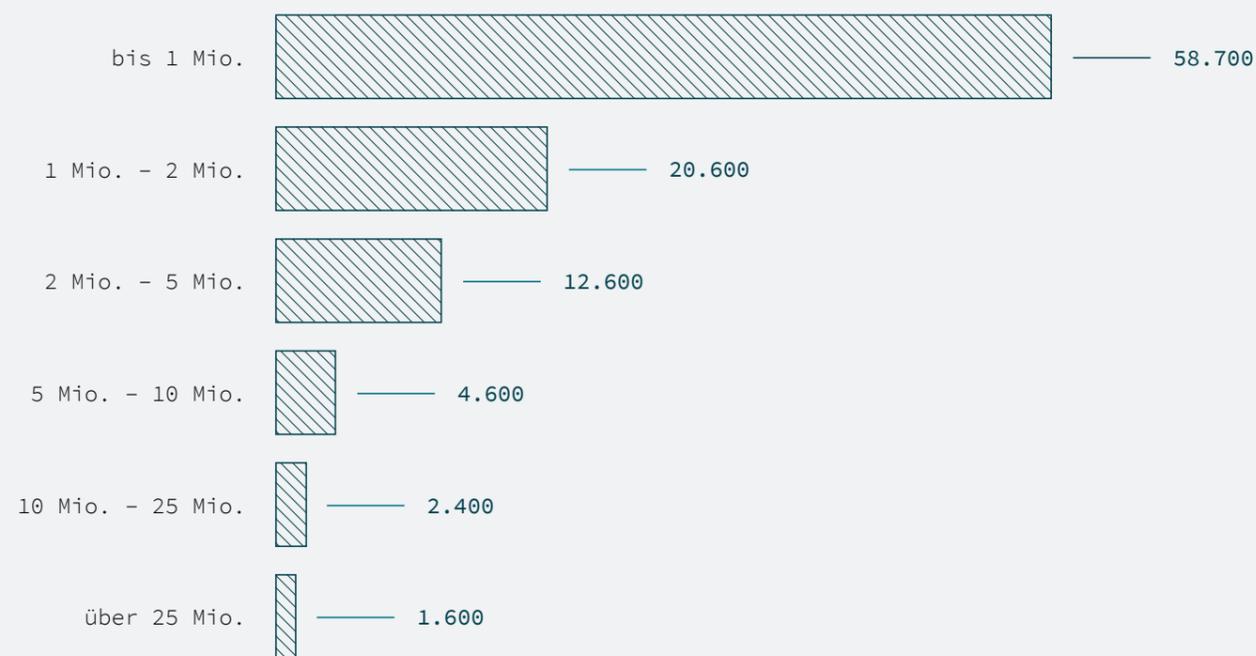
Checkliste „UNTERNEHMENSVERKAUF“

Was Sie als Verkäufer berücksichtigen sollten

In Deutschland werden von 2025 – 2026 etwa 100.000 Unternehmen alters- und krankheitsbedingt übergabereif und davon hat knapp jedes zweite Unternehmen keinen Nachfolger aus den eigenen Reihen. Nicht wenige Unter-

nehmer entschließen sich dazu, ihr Unternehmen zu liquidieren, wenn kein eigener Nachfolger vorhanden ist. Auch wenn die Suche eines externen Nachfolgers nicht leicht ist, ein Verkaufsversuch lohnt sich immer.

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland 2025 bis 2026 nach Umsatzgrößenklassen (in €)



Der Unternehmensverkauf sollte aber keine kurzfristige oder überstürzte Handlung darstellen. Er sollte von langer Hand geplant werden, um den richtigen Nachfolger zu finden und den optimalen Kaufpreis zu erzielen. Das ist ein zeit- und arbeitsintensiver Prozess, welcher neben dem operativen Geschäft zu stemmen ist.

Der Unternehmensverkauf ist für die Mehrheit an Unternehmen ein einmaliges Projekt. Die Suche nach einem

geeigneten Nachfolger unterscheidet sich dabei fundamental von bisher gewohnten Transaktionen. Damit Sie ein Gespür dafür bekommen, wie Sie Ihren Unternehmensverkauf strukturieren sollen und welche Unterlagen relevant sind, haben wir Ihnen eine Checkliste erstellt. Darin finden Sie wertvolle Tipps, wie Sie erfolgreich an einen Nachfolger übergeben. Die Checkliste beinhaltet insgesamt 6 Schritte.

Schritt 1: Vorbereitung der Unterlagen

Auch wenn Sie bis in die Haarspitzen sympathisch und vertrauenswürdig sind, ein potentieller Käufer kauft trotzdem ungern die Katze im Sack. Meist bestückt mit einem externen Berater, will der Kaufinteressent betriebliche Unterlagen sehen und analysieren, um sich einen Überblick über das Unternehmen zu verschaffen.

Ihr erster Schritt besteht folglich darin, einen Datenraum mit Unterlagen zu erstellen, welche der Käufer benötigt. Dazu gehören:

- Finanzwirtschaftliche Unterlagen wie bspw. Jahresabschlüsse, Buchhaltungsdaten etc.
- Rechtliche Unterlagen wie bspw. Verträge, Handelsregisterauszüge etc.
- Steuerliche Unterlagen wie bspw. Prüfungsberichte, Steuererklärungen etc.
- Weitere Unterlagen wie bspw. Gerichtsprozesse, anonymisierte Kundenlisten etc.

Bereiten Sie die Dokumente sorgsam und in Ruhe im Voraus auf, damit Sie für den Ernstfall gewappnet sind. Ein externer Berater hilft Ihnen gerne bei der Aufarbeitung.

Schritt 2: Käufer finden

Wer einen passenden Käufer finden will, muss wissen, wie dieser aussehen soll und welche Anforderungen er erfüllen muss.

1. Definieren Sie Ihren idealen Käufer.

Der erste Schritt bei der Suche nach einem Käufer besteht darin, Ihren idealen Käufer zu definieren. Welche fachlichen und charakterlichen Voraussetzungen bringt der Käufer mit? In welche Branche wollen Sie verkaufen?

Die Beantwortung dieser Fragen wird Ihnen helfen, Ihre Suche einzugrenzen. So können Sie Käufer finden, die mit größerer Wahrscheinlichkeit an Ihrem Unternehmen interessiert sein werden.

Die 6 Schritte beim Unternehmensverkauf

- Schritt 1
Vorbereitung der Unterlagen
- Schritt 2
Käufer finden
- Schritt 3
Unternehmensnachfolger auswählen
- Schritt 4
Prüfung des Unternehmens
- Schritt 5
Verhandlung des Kaufpreises
- Schritt 6
Unternehmenskaufvertrag

2. Nutzen Sie Ihre Netzwerke.

Eine der besten Möglichkeiten, einen Käufer zu finden ist es, Ihre Netzwerke zu nutzen. Sprechen Sie mit Ihren Freunden, Ihrer Familie und Ihren Geschäftspartnern. Finden Sie heraus, ob jemand einen Käufer kennt, der am Kauf Ihres Unternehmens interessiert sein könnte.

3. Arbeiten Sie mit einem Profi zusammen.

Wenn Sie nicht sicher sind, wo Sie mit der Suche beginnen sollen, können Sie mit einer Beratungsfirma zusammenarbeiten. Professionelle Berater haben Erfahrung mit der Suche nach Käufern für Unternehmen und können Ihnen helfen, den Prozess zu steuern.



4. Nutzen Sie Online-Ressourcen.

Es gibt eine Reihe von Online-Ressourcen, die Ihnen helfen können, Käufer für Ihr Unternehmen zu finden. Websites wie „DUB“ und „nexit-change“ sind gute Anlaufstellen für Ihre Suche.

5. Ziehen Sie einen strategischen Käufer in Betracht.

Ein strategischer Käufer ist ein Unternehmen, welches ein anderes Unternehmen übernehmen möchte, um sein Geschäft zu erweitern. Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihr Unternehmen gut zu einem strategischen Käufer passen würde, können Sie sich an Unternehmen in Ihrer Branche wenden.

Schritt 3: Unternehmensnachfolger auswählen

Die ersten Schritte sind getan und es haben sich ein, zwei geeignete Kandidaten gefunden? Sehr gut! Dann kommt ein weiterer schwerer Schritt auf sie zu. Die Auswahl des final besten Kandidaten. Um die Entscheidung etwas zu erleichtern, sollen Ihnen folgende Anregungen helfen.

1. Bedenken Sie die Zukunft des Unternehmens.

Wenn Sie einen Nachfolger auswählen, müssen Sie an die Zukunft des Unternehmens denken. Welche Ziele hätten Sie in der Zukunft verfolgt und erreicht? Gibt es Wachstumspotentiale? Der Nachfolger soll nicht nur das aktuelle Niveau verwalten können, es soll es auch auf die nächste Stufe heben können. Auch muss die Finanzierung des Kaufpreises gesichert sein.

2. Suchen Sie nach jemandem mit den richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen.

Natürlich wollen Sie jemanden auswählen, der über die richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt, um das Unternehmen zu übernehmen. Aber Sie müssen auch sicherstellen, dass die Person gut zur Unternehmenskultur und den Mitarbeitern passt und Ihre Vision für die Zukunft teilt.

3. Wählen Sie jemanden, dem Sie vertrauen können.

Dies mag offensichtlich erscheinen, aber es ist wichtig, dass Sie jemanden auswählen, dem Sie vertrauen können, um das Unternehmen zu übernehmen. Es sollte sich um jemanden handeln, dem Sie das Geschäft gerne überlassen.

4. Vergewissern Sie sich, dass die Person der Verantwortung gewachsen ist.

Ein Unternehmen zu übernehmen, ist eine große Verantwortung. Sie müssen sich vergewissern, dass die Person, die Sie auswählen, für dieses Maß an Verantwortung bereit ist. Steht seine Familie hinter ihm? Sind seine privaten Verhältnisse geordnet, um sich ganz der Arbeit zu widmen. Hat er die Erfahrung und das Selbstvertrauen, die Herausforderung anzunehmen?

5. Sorgen Sie für eine Nachfolgeregelung.

Sobald Sie einen Nachfolger ausgewählt haben, müssen Sie einen Plan haben, wie dieser das Unternehmen übernehmen wird. Dieser sollte einen Zeitplan, eine Liste der Verantwortlichkeiten und einen Plan für den Übergang in die Rolle des Nachfolgers enthalten.

Bedenken Sie: Überstürzen Sie Ihre Entscheidung nicht. Lassen Sie sich auch nicht unter Druck setzen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und entscheiden Sie in Ruhe, welche Kandidat der geeignetste für Ihre Nachfolge ist.

Schritt 4: Prüfung des Unternehmens

Wie bereits erwähnt, kauft ein potentieller Interessent nicht gerne die Katze im Sack. Die zusammengetragenen und zur Verfügung gestellten Unterlagen werden vom möglichen Käufer nun sorgsam geprüft, analysiert und ausgewertet. Dies geschieht im Rahmen einer sogenannten „Due-Diligence-Prüfung.“

Die Prüfung des Unternehmens ist ein wichtiger Schritt im Verkaufsprozess. Sie stellt sicher, dass das Unternehmen aus den richtigen Gründen verkauft wird und der Käufer einen fairen Deal erhält.

Bei der Due Diligence wird das komplette Unternehmen auf die künftige Ertragskraft und mögliche Risiken geprüft. Geprüft wird vom Käufer meist sämtliche betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Aspekte sowie externe Faktoren (Markt und Wettbewerb).

Auf Basis der durchgeführten Due-Diligence-Prüfung kommt der Interessent meist zu folgenden Schlüssen:

- Ist das Unternehmen immer noch interessant und übernahmewürdig?
- Welche Risiken bestehen in der Zukunft?
- Welche Kaufpreisobergrenze ergibt sich aus der Prüfung?

Schritt 5: Verhandlung des Kaufpreises

Bevor Sie einen Kaufpreis verhandeln, sollten Sie sich im Klaren sein, welchen Wert Sie aufrufen möchten. Nicht selten scheitern Verkäufe an den überzogenen Vorstellungen beider Seiten. Um einen konkreten Anhaltspunkt zu bekommen, was Ihr Unternehmen Wert ist, können Sie eine Unternehmensbewertung vornehmen. Unbrauchbar an dieser Stelle sind meist die Bewertung seitens des Steuerberaters, welche sie meist auf die Gewinne der vergangenen Jahre beziehen. Eine Bewertung Ihres Unternehmens bezieht sich immer auf die Geschäftsentwicklung und Ertragskraft der kommenden Jahre.

Sobald Sie den Wert Ihres Unternehmens gut kennen, können Sie damit in Verhandlungen über den Kaufpreis gehen. Bedenken Sie, der Käufer seinerseits hat ebenfalls einen Wert im Kopf, welcher sich aus seiner Prüfung ergeben hat. Verharren Sie in den Verhandlungen deshalb nicht stur auf Ihren Vorstellungen, sondern seien Sie auch

zu Kompromissen bereit. In vielen Fällen wird der Käufer bereit sein über den Kaufpreis zu verhandeln, wenn er das Gefühl hat ein faires Angebot zu erhalten.

Sprechen Sie final in den Verhandlungen aber nicht nur über den Kaufpreis. Weitere Verkaufsbedingungen müssen besprochen werden. Dazu gehören Dinge wie der Zahlungsplan, und die Vertragsdauer. Wenn Sie mit diesen Dingen nicht vertraut sind, sollten Sie einen Experten zur Unterstützung hinzuziehen.

Schritt 6: Unternehmenskaufvertrag

Ein Kaufvertrag ist ein Vertrag zwischen einem Käufer und einem Verkäufer, der die Bedingungen für eine Transaktion festlegt. Dieser Vertrag kann für den Verkauf jeder anderen Art von Unternehmen (vom Einzelunternehmen bis zur GmbH) verwendet werden. Der Kaufvertrag sollte den Kaufpreis und die Verkaufsbedingungen enthalten. Und zusätzlich auch alle Bedingungen, die erfüllt werden müssen, bevor der Verkauf abgeschlossen ist.

Als wichtiges Instrument schützt der Vertrag sowohl den Käufer als auch den Verkäufer und stellt sicher, dass sich beide Parteien über die Bedingungen der Transaktion im Klaren sind. Ein Kaufvertrag sollte bei jedem Verkauf eines Unternehmens verwendet werden. Er stellt sicher, dass die Transaktion reibungslos verläuft und beide Parteien zufrieden sind.

Bedenken Sie aber!

Im Rahmen der Nachfolgeregelung oder des Unternehmensverkaufs gibt es zahlreiche betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Fallstricke. Um haftungsrechtliche, steuerliche oder finanzielle Fehler zu vermeiden, empfiehlt sich immer der Einsatz eines Anwaltes, Steuerberaters und Unternehmensberaters zur Bearbeitung der einzelnen Teilfelder der Nachfolge. So gewährleisten Sie für sich selber einen reibungsfreien und optimalen Ablauf.

Übergabe gestalten – mit uns!

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



SANIERUNG

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.



Wie viel **KRISE** verkraftet mein Unternehmen?

Warum jedes Unternehmen handeln sollte.

Gestiegene Zinsen, Inflation und eine schwächelnde Wirtschaft sind Gift für die Konjunktur. Wer hier nicht auf der Strecke bleiben möchte, sollte sein Unternehmen krisensicher aufstellen.

Gerade im Bereich Bau, Handwerk und Maschinenbau steigt der wirtschaftliche Druck und der generelle Kampf um Aufträge wird zunehmend härter. Dies führt zu Umsatzrückgängen und final auch zu Gewinnrückgängen oder Verlusten.

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

Aber nicht nur kundenseitige Umsatzrückgänge haben einen deutlichen Einfluss auf die Liquidität und die Unternehmenssituation. In Krisenzeiten verkürzen Liefere-

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

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

ranten oftmals Ihre Zahlungsziele und gewähren keine Skonti mehr, Kunden verlängern eigenhändig Zahlungsziele oder es drohen krisenbedingt Forderungsausfälle und die Lagerdauer nimmt in der Regel ebenfalls zu.

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

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



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

1. Umsatz- und Gewinnsituation

Ohne Controlling-Systeme wird ein deutlicher Umsatzrückgang meist erst spät erkannt und die Handlungsmaßnahmen greifen dann bereits zu spät. Bei den fixen Kosten (Raumkosten, Versicherungen etc.) werden Sparmaßnahmen meist erst nachgelagert erfolgen, da das Ausmaß der Krise nicht frühzeitig bemerkt wird.

Die umsatzabhängigen Kosten (Material- und Fremdleistungsaufwand, Kosten der Warenabgabe etc.) sinken meist analog zur Umsatzveränderung, außer es erfolgen hier zusätzliche Preissteigerungen. Angesichts des Fachkräftemangels wird meist versucht, den Personalstamm bis zuletzt zu halten.

Nimmt man für das Musterbeispiel an, dass die Personal- und fixen Kosten vorerst fortlaufen und sich bei einem Umsatzrückgang lediglich die umsatzabhängigen Kosten reduzieren, ergibt sich hierfür folgende Darstellung: **1**

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

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

Für Unternehmen mit den Rechtsformen AG, GmbH, GmbH & Co. KG, GmbH & Co. OHG und UG muss bei einer Verlustsituation geprüft werden, ob das Eigenkapital aufgezehrt

wird (negatives Eigenkapital) und somit eine bilanzielle Überschuldung eintritt. (Ausgewiesen als: Eigenkapitalfehlbetrag). Tritt eine bilanzielle Überschuldung ein, muss die Geschäftsführung die positive Fortführung des Unternehmens darlegen können, oder von externer Seite bestätigen lassen, damit das Unternehmen nicht als überschuldet gilt und einen Insolvenzantrag stellen muss.

2. Liquiditätssituation

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

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

Die Liquiditätsbetrachtung weicht immer von der BWA- oder GuV-Betrachtung ab. Ganz einfach deshalb, weil

Eingangsrechnungen (Lieferantenrechnungen) meist wesentlicher schneller bezahlt werden, als die Ausgangsrechnungen durch die Kunden beglichen werden. Tilgungen, Steuern und Umsatzsteuern werden monatlich fällig und abgebucht, ungeachtet, ob die Kunden den erwirtschafteten Umsatz bereits bezahlt haben oder nicht. Durch diese Diskrepanz zwischen Einzahlungen und Auszahlungen wird die Liquidität generell belastet und in einer Krisensituation, in welcher ein Verlust erwirtschaftet wird, verschärft sich diese Situation.

Überträgt man die dargestellten Umsatzrückgänge auf die Liquiditätssicht, ergeben sich folgende Auswirkungen: **2**

Bei einem Rückgang von 5% sinkt der Kontostand über den Jahresverlauf deutlich ab, ist für das Unternehmen aber verkraftbar. Bei einem 10%igen Rückgang werden bereits 50% der Kontokorrentlinie beansprucht und bei 20% Rückgang, wird der finanzielle Rahmen des Unternehmens gesprengt.

1	Bezeichnung	Normal	5% Rückgang	10% Rückgang	20% Rückgang
	Umsatzerlöse	1.750.000	1.662.500	1.575.000	1.400.000
	Bestandsveränderung Vorräte				
	Aktivierte Eigenleistungen				
	Sonstige betriebliche Erträge				
	Gesamtleistung	1.750.000	1.662.500	1.575.000	1.400.000
	Material- und Fremdleistungsaufwand	708.750	673.312	637.875	567.000
	Rohhertrag	1.041.250	989.188	937.125	833.000
	Personalkosten	714.853	714.853	714.853	714.853
	Betriebliche Fixkosten	258.823	257.773	256.724	254.623
	Abschreibungen	22.354	22.354	22.354	22.354
	Betriebsergebnis	45.220	-5.792	-56.806	-158.830
	Zinsertrag	18			
	Zinsaufwand	3.485	5.796	10.890	24.582
	Zinsergebnis	-3.467	-5.796	-10.890	-24.582
	Ausserord. Ertrag				
	Ausserord. Aufwand				
	Vorläufiges Ergebnis vor Steuern	41.753	-11.588	-67.696	-183.412
	Steuern E/E	12.943			
	Jahresüberschuss / -fehlbetrag	28.810	-11.588	-67.696	-183.412

	Bezeichnung	Normal	5% Rückgang	10% Rückgang	20% Rückgang	2
	Kontostand zum Jahresbeginn	70.000	70.000	70.000	70.000	
	Einnahmen/Einzahlungen aus Forderungen	2.013.902	1.954.632	1.870.725	1.663.325	
	Einzahlung Zinseinnahmen	18				
	Einnahmen aus Desinvestitionen					
	Einzahlung Neuaufnahme von Darlehen					
	Summe Cash In	2.013.920	1.954.632	1.870.726	1.663.325	
	Auszahlung Personalaufwand	714.853	714.853	714.853	714.853	
	Auszahlg. Material	787.185	826.488	806.631	741.829	
	Auszahlg. Aufwand	302.793	301.804	300.815	298.836	
	Auszahlung Zinsaufwand	3.485	5.796	10.890	24.582	
	Auszahlung Investitionen					
	Auszahlung Tilgung	29.510	29.956	30.408	30.868	
	Auszahlung Steuern	12.943				
	Auszahlung Umsatzsteuersaldo	137.035	124.594	124.881	103.513	
	Summe Cash Out	1.987.804	2.003.491	1.988.478	1.914.481	
	Saldo	26.116	-48.859	-117.753	-251.156	
	Kontostand zum Jahresende	96.116	21.141	-47.753	-181.156	
	Kontokorrentlinie	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	
	Kreditlinienüberziehung				-81.156	

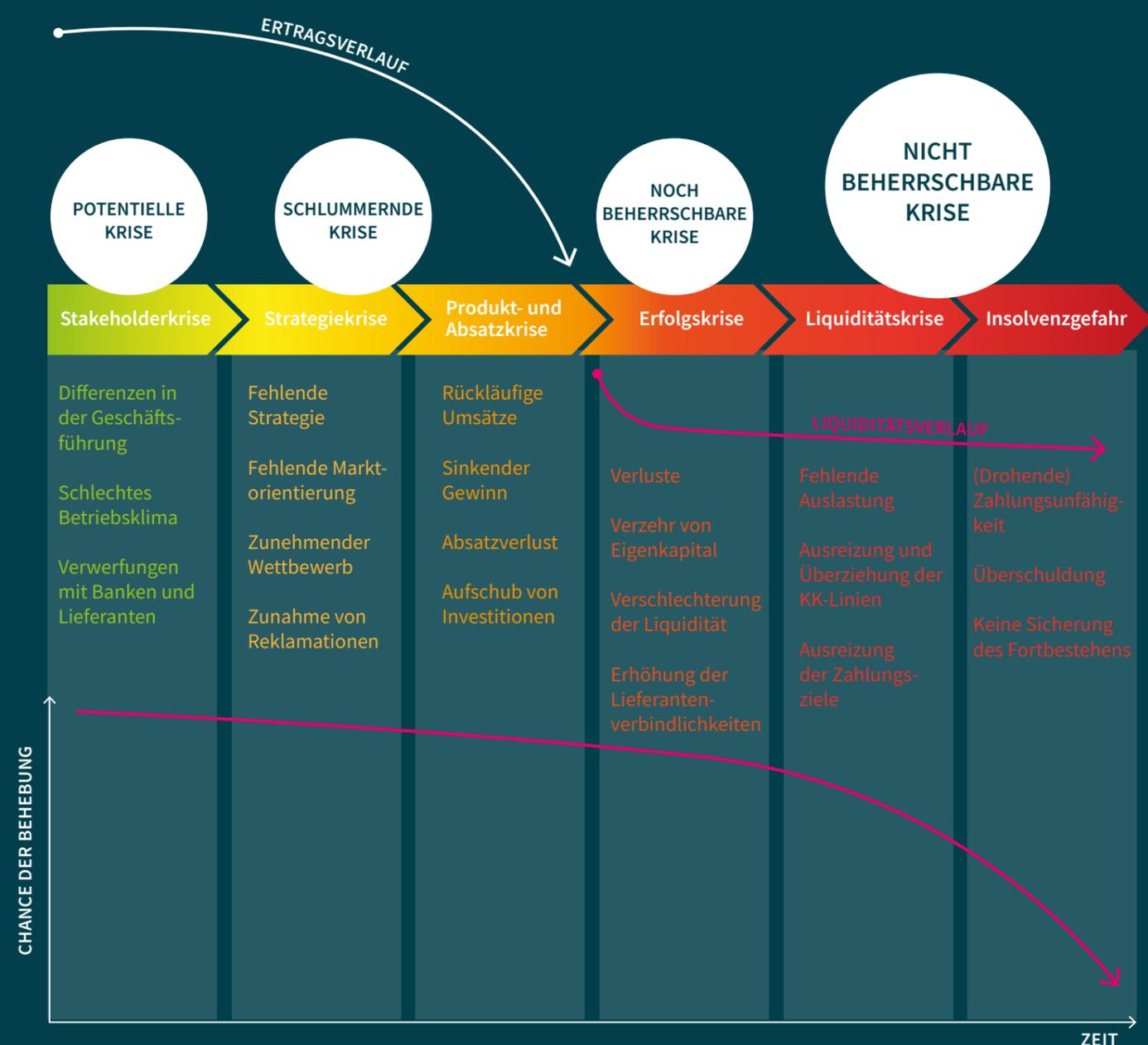
Auf den ersten Blick, lässt sich glauben, dass 5% oder 10% Umsatzrückgang für das Unternehmen verkraftbar sind. An dieser Stelle wird häufig vergessen, dass viele Branchen einer gewissen Saisonalität unterliegen, welche den Liquiditätsbedarf zusätzlich erhöht und eine Krise meist länger als ein Jahr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

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

- Überprüfen Sie permanent Ihr Geschäftsmodell, Ihre Strategie, Ihre Produkt-, Kunden- und Lieferantenstruktur
 - Verfügen Sie über genügend Kunden und sind nicht abhängig von einzelnen Wenigen?
 - Gibt es einen ausgewogenen Mix aus Bestands- und Neukunden?
 - Funktionieren Marketing und Vertrieb und können Sie neue Geschäftsfelder / Märkte erschließen oder erweitern?
 - Sind Sie abhängig von einzelnen wenigen Lieferanten, oder verfügen Sie über ein ausgewogenes Lieferantenmanagement?
 - Eliminieren Sie permanent Aufträge und Produkte aus Ihrem Angebot, welche verlustträchtig sind oder nur eine geringe Rendite aufweisen?
 - Lassen sich Kosten anpassen und senken?
- Schützen Sie sich vor Zahlungsausfällen
 - Checken Sie die Bonität Ihrer Kunden regelmäßig?
 - Sind Anzahlungs- und Abschlagsrechnungen Bestandteil Ihrer Rechnungsprozesse?
 - Nutzen Sie Warenkreditversicherungen oder Forderungsausfallversicherungen?

- Statten Sie Ihren Betrieb mit den passenden Finanzierungsinstrumenten aus
 - Sind Ihre Finanzierungen abschreibungskongruent finanziert? (Finanzierungsdauer = Abschreibungsdauer)
 - Verfügen Sie über einen ausreichenden Kontokorrentrahmen? (mind. 10% vom Umsatz)
 - Haben Sie einen Überblick über Ihre vergebenen Sicherheiten und notfalls die Möglichkeit, Sicherheiten für eine Finanzierung bereitzustellen?
 - Nutzen Sie Factoring?
 - Nutzen Sie Beteiligungskapital? (Eigenkapital wird durch einen externen Partner eingebracht, ohne dass er etwas bestimmen kann)
- Führen Sie ein betriebliches Frühwarnsystem ein
 - Verfügt Ihr Unternehmen über eine belastbare GuV- und Liquiditätsplanung?
 - Erstellen Sie einen monatlichen Abgleich von Planung und Ist-Zahlen aus der BWA, SuSa und der Warenwirtschaft?
 - Passen Sie die Planung regelmäßig um künftige Ereignisse an und ergänzen die Planung mit den Ist-Zahlen aus der Buchhaltung, um eine Vorausschau bis zum Jahresende zu erhalten?
 - Haben Sie einen Überblick über die Entwicklung wichtiger Parameter und Kennzahlen?
- Achten Sie auf externe Warnsignale
 - Verschlechtert sich das Zahlungsverhalten langjähriger Kunden?
 - Ändern sich langjährige Bankverbindungen von Kunden?
 - Gibt es unerwartete Wechsel in der Geschäftsführung und die neuen Chefs reagieren kaum oder schleppend auf Ihre Kontaktaufnahme?
 - Gibt es Werksschließungen bei Kunden und Lieferanten?
 - Korrigieren Lieferanten ohne Vorwarnung die Zahlungsziele nach unten, streichen Skonti-Angebote oder stellen auf Vorkasse um?
 - Sinkt die Materialqualität des Lieferanten oder werden nur Teilmengen der bestellten Ware geliefert?

Die KRISE kommt still und leise ...



Krisenprävention jetzt – solange noch Spielraum ist!

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





Sanierung



Liquiditätspässe auf dem Konto, Verlust in der BWA und eventuell ein negatives Eigenkapital in der Bilanz. Das alles sind Anzeichen einer weit fortgeschrittenen Krise, welche sich bereits in den Endstadien befindet und ohne Gegensteuerung alsbald in der Insolvenz endet.

Wer eine Unternehmenskrise nicht frühzeitig bemerkt oder die Situation schönredet, wird im Zweifel mit den Konsequenzen leben müssen.

Die Unternehmenskrisen werden zunehmen – Der Restrukturierungsbedarf auch

Geänderte Marktbedingungen, politische Restriktionen oder andere Parameter belasten das Tagesgeschäft der Mittelständler permanent. Die geforderte Anpassungsfähigkeit der Unternehmer scheint schier endlos zu sein.

Nicht jedes Unternehmen verkraftet solche Situationen schadlos. In Anbetracht sich stark verändernder Markt- und Finanzierungsbedingungen, sowie unklarer politischer Vorgaben wächst die Unsicherheit im betrieblichen Umfeld künftig enorm.

Auf dieser Basis und der möglichen Abkühlung der Konjunktur werden die Krisen im Mittelstand zunehmen. Der Handel steckt bereits voll in der Krise, die Maschinen- und Werkzeugbauer sowie die reinen Lohnfertiger merken teilweise schon die Zurückhaltung im Markt und auch in gewissen Teilen von Bau und Handwerk ist mit deutlichen Rückgängen zu rechnen.

Die tatsächlichen Ausmaße werden aber erst in den kommenden Monaten vollends sichtbar. Viele Unternehmen klagen aber bereits über erste Auswirkungen.

- Zunehmende Preiskämpfe
- Sinkende Auftragsbestände
- Auftragslöcher
- Rückläufige Angebotserfolge oder rückläufige Angebotsanfragen
- Restriktive Banken

Wer hier nach der Vogel-Strauß-Taktik verfährt, der wird bald das Ausmaß der möglichen Krise spüren.

Unternehmenskrisen starten oft unbemerkt

Jedes Unternehmen durchlebt im langen Zeitalter seines Bestehens Krisen. Die einen Unternehmen trifft es stärker, die anderen weniger ausgeprägt. In Verbindung gebracht werden Krisensituationen meist mit fehlender Liquidität und horrenden Verlusten.

Doch bis die Pleitegeier über einem Unternehmen kreisen, sind bereits viele Krisenstadien durchlaufen worden, die sich im ersten Moment nicht direkt im offensichtlichen Zahlenmaterial (BWA; Konto etc.) zu erkennen geben.

Insgesamt gibt es fünf Krisenstadien, welche mehr oder weniger schnell durchlaufen werden.

1. Stakeholderkrise

Stakeholder sind, vereinfacht gesagt, alle relevanten Personen, die ein Interesse am Unternehmen haben. Dazu gehören in erster Linie Gesellschafter und Geschäftsführer, aber auch Banken, Lieferanten und die Belegschaft.

Symptomatisch für eine Stakeholderkrise sind meist:

- Dauerhafte Konflikte unter den Stakeholdern
- Entscheidungen werden blockiert oder verschoben
- Unternehmensleitbild wird nicht mehr gelebt oder hat sich überlebt
- Leistungsbereitschaft der Belegschaft sinkt
- Das Unternehmensinteresse sinkt

Die Symptome einer Stakeholderkrise sind in keinem Zahlenwerk zu finden, da diese sich meist auf der persönlichen Ebene abspielen und in sich in Meinungsverschiedenheiten und persönlichen Differenzen äußern. Häufig geraten Unternehmen in Stakeholderkrisen, wenn zwei oder mehrere Gesellschafter an einem Unternehmen beteiligt sind und unterschiedliche Auffassungen über die Zukunftsentwicklung haben oder die Nachfolge eines Gesellschafters ansteht. Ebenfalls kritisch ist die Abhängigkeit von einer Hausbank, welche weitere Finanzierungsschritte nicht mittragen möchte oder Verwerfungen mit dem größten Lieferanten.

Gegenmaßnahmen

- Offene Kommunikation mit allen Stakeholdern und Überarbeitung der Zusammenarbeit
- Überarbeitung des Unternehmensleitbildes unter Berücksichtigung der künftigen Marktanforderungen
- Kommunikation, Ziel- und Anreizsystem anpassen, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu verbessern

2. Strategiekrise

Die ersten langfristigen Auswirkungen auf die Gewinne und künftige Zahlungsfähigkeit finden ihren Ursprung in der Strategiekrise.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine klar definierte Strategie und Marktbearbeitung häufig nicht ausgereift oder fehlt komplett. Deshalb fällt es oft schwer, eine Strategiekrise zu erkennen.

Symptome:

- Unzureichende Kundenorientierung → jeder ist Kunde
- Nachfrage stagniert oder wird rückläufig
- Fehleinschätzung der Markt- und Wettbewerbssituation
- Nicht mehr marktkonformes Produkt- und Leistungsportfolio
- Unterlassene Investitionen häufen sich oder es liegt Investitionsstau vor
- Technologien und Trends werden verschlafen
- Ineffiziente Prozesse

Durch die strategischen Defizite gehen langfristige Erfolgsfaktoren verloren und werden nicht durch neue und innovative Erfolgspotentiale ersetzt.

Gegenmaßnahmen

- Analyse und Überprüfung der Zukunftsfähigkeit der bestehenden Geschäftsfelder
- Ggf. neue Geschäfts- und Absatzfelder aufnehmen
- Anpassung des Produkt- und Leistungssortiments mit Fokus auf das Kerngeschäft
- Straffung der Kundenstruktur und Fokussierung auf rentable Kundensegmente
- Überarbeitung der strategischen Ausrichtung inkl. Maßnahmenplanung
- Flankierung der neuen strategischen Ausrichtung durch ein zugeschnittenes Marketing- und Vertriebskonzept



3. Produkt- und Absatzkrise

Wegen der meist noch ausgewiesenen Gewinne wird die Strategiekrisis meist nur als Delle wahrgenommen und nicht als Krisensymptom. Nachfolgend zur strategischen Krise folgt meist im kurzen Abstand die Produkt- und Absatzkrise. Diese ist durch spürbare Verschlechterungen in den Zahlen erstmals bemerkbar.

- Spürbare Nachfrage- und Umsatzrückgänge
- Sinkende Margen
- Steigende Lagerbestände
- Unterauslastung und fehlende Produktivität
- Keine ausreichende Marktbearbeitung durch Marketing und Vertrieb
- Schwächen in der Kalkulation und der Preispolitik

Gegenmaßnahmen

- Überarbeitung des Marketing- und Vertriebskonzeptes
- Überarbeitung der Kalkulation und der Preispolitik
- Anpassung des Personalstammes an die abgesunkene Auslastung
- Optimierung der Produkte und Neuausrichtung am Kundenbedarf
- Beseitigung der Ineffizienzen im Service und bei der Leistungserbringung

4. Erfolgskrise

In der Praxis erleben wir häufig, dass auch bei deutlichen Umsatz- und Nachfragerückgängen die Unternehmer die Augen vor der Realität verschließen. Spätestens im vierten Krisenstadium, der Erfolgskrise, wird die Luft zum Handeln sehr dünn.

Symptome:

- Rückläufige Ergebnisse oder Verluste
- Aufzehrung des Eigenkapitals/ Ausweis negatives Eigenkapital
- Anstieg der Verbindlichkeiten insbesondere bei Lieferanten
- Deutliche Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie
- Bedarf an frischem Kapital steigt

Für viele Unternehmen wird es an dieser Stelle bereits schwierig, die bestehenden Probleme umfänglich zu lösen. Insbesondere die Deckung des Kapitalbedarfs wird mit einem schlechten Gewinn oder gar Verlust nur schwer möglich sein. Die Banken agieren hier sehr restriktiv und der Wechsel in der Problemkreditabteilung scheint sehr wahrscheinlich. Für die im Mittelstand gängigen Rechtsformen GmbH und GmbH & Co. KG kommt erschwerend hinzu, dass im Falle eines negativen Eigenkapitals, der Tatbestand der Überschuldung geprüft werden muss, um insolvenzrechtliche Konsequenzen auszuschließen. Auch dürfen die Steuerberater den Jahresabschluss nur dann testieren, wenn eine Fortbestehensprognose mit Prüfung der Insolvenztatbestände vorliegt. Die Zahlungsfähigkeit muss indes von allen Rechtsformen fortwährend geprüft werden.

Gegenmaßnahmen

- Einleitung eines Kostensenkungsprogramms
- Straffung der Prozesse und Abbau der Überkapazitäten
- Anpassung der Kalkulation und der Preise
- Überarbeitung der Produktionsprozesse
- Sicherung der Liquidität durch Einleitung von Sofortmaßnahmen

5. Liquiditätskrise

Die Liquiditätskrise ist spätestens auch für Externe wie z. B. Kunden und Lieferanten sichtbar. Banken werden spätestens hier den Druck auf den Unternehmer deutlich erhöhen und diesen per Sanierungsgutachten zum Handeln zwingen. In der Praxis wird hier oftmals zu zögerlich agiert von Unternehmenseite und lediglich Symptombekämpfung betrieben, statt die Ursachen zu lösen. Dabei schwebt in der Liquiditätskrise stets das Damoklesschwert „Zahlungsunfähigkeit“ und „Insolvenz“ über den Betrieben. Wer hier als Unternehmer nicht rechtskonform handelt, muss im Falle einer Insolvenz mit zusätzlichen zivilrechtlichen Konsequenzen rechnen. Auch die Inhaber von Einzelfirmen und Personengesellschaften sind nicht geschützt vor rechtlichen Konsequenzen. Zwar gibt es bei Einzelfirmen und Personengesellschaften keine Insolvenzantragspflicht, im Rahmen der Zahlungsunfähigkeit wird dennoch geprüft, ob Straftatbestände (bspw. Betrug nach §263 StGB) vorliegen. Straftatbestände liegen meist dann vor, wenn die Zahlungsunfähigkeit eingetreten ist und der Geschäftsführer oder Inhaber dennoch Dauerschuldverhältnisse eingeht.

Anmerkung: Die Zahlungsunfähigkeit ist eingetreten, wenn zu einem bestimmten Stichtag, die fälligen Verbindlichkeiten nicht zu 90% bezahlt werden können und im angrenzenden Zeitraum von 3 Wochen ebenfalls nicht zu 90% beglichen werden können.

Symptome

- Deutliche Überschreitung von Zahlungszielen
- Mahnung von Lieferanten
- Ausreizung der Kontokorrent-Linie mit häufigeren Überziehungen
- Zahlungsstockungen
- Unpünktliche Lohnzahlungen
- Deutliche Verluste
- Hohe Kosten
- Mangelnde Produktivität

Gegenmaßnahmen

- Kassensturz machen
- Offene Forderungen unverzüglich betreiben
- Aufbau einer Liquiditätsplanung
- Verhandlungen mit Lieferanten und Gläubigern führen über Stundungen, Ratenzahlungen oder Verzicht
- Abverkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen
- Einlage von Privatmitteln falls möglich
- Verhandlung mit den Banken, inkl. Erstellung eines Sanierungsgutachtens
- Alles muss im Unternehmen auf den Prüfstand → Kosten, Auslastung, Preise etc.

Welche Warnsignale sollten spätestens ernst genommen werden?

Die Rechtsprechung gestaltet den Spielraum für Krisenunternehmen mittlerweile sehr eng. Gerade als Geschäftsführer einer GmbH oder GmbH & Co. KG sind vermehrt Auflagen zu beachten.

Eindeutige Warnsignale für eine aufkommende bzw. bereits vorhandene Krise sind:

Negatives Eigenkapital / Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag

Auch wenn die Steuerberater das meist nur als Lapsus abtun, als Unternehmer einer Kapitalgesellschaft sind Sie an dieser Stelle verpflichtet, eine Überschuldungsprüfung vorzunehmen inklusive der Prüfung der Fortführungsfähigkeit Ihres Unternehmens. Der Steuerberater darf den Jahresabschluss erst dann testieren, wenn die Fortführung gesichert dargelegt wird. Für Einzelfirmen und Personengesellschaften entfällt der Insolvenzgrund Überschuldung, was aber nicht bedeutet, dass ein negatives Eigenkapital kein Warnsignal für den Betrieb ist:

- Deutliche Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie
- Gläubiger können nur mit Verzögerungen gezahlt werden

Das Schlimmste, was Sie in einer sich anbahnenden oder bereits manifestierten Krise machen können, ist den Kopf in den Sand stecken und nach der Vogel-Strauß-Taktik vorgehen. Je eher Sie handeln, über desto mehr Spielraum verfügen Sie. Am besten verfahren Sie, wenn Sie pro aktiv handeln und frühzeitig in Ihrem Betrieb Frühwarnsignale einbauen, wie ein Controllingssystem.

Krisen frühzeitig meistern!

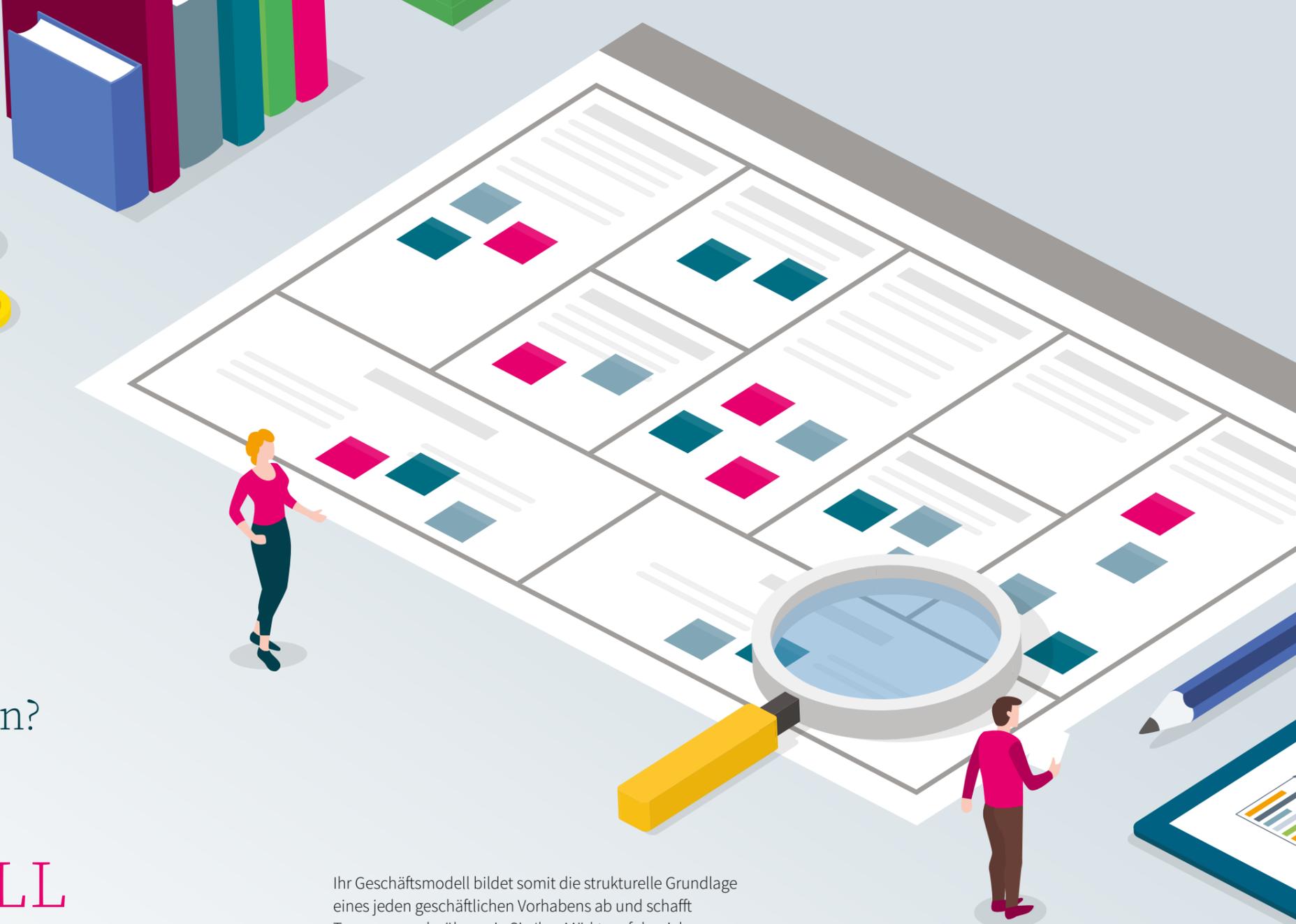
Alexander Ruck
alexander.ruck@ar-con.eu
T 08376 9294247



STRATEGIE

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!



Inflation, Krise oder Rezession? Ist meinem GESCHÄFTSMODELL doch egal!

Ob Sie es glauben oder nicht, Ihr Unternehmen, egal wie groß oder klein es ist, hat ein Geschäftsmodell. Oder würden Sie behaupten, Sie agieren völlig wild und ohne Plan am Markt? Hoffentlich nicht!

Auch wenn Ihr Betrieb das Geschäftsmodell nicht in Stein gemeißelt oder zumindest auf Papier definiert und niedergeschrieben hat – es existiert.

Ihr Geschäftsmodell definiert dabei in erster Linie folgende Punkte:

1. Welche Werte Ihre Produkte und Leistungen dem Kunden bringen
2. Welche Ressourcen, Partner und Lieferanten dafür eingesetzt werden
3. Welche Kundensegmente sie versorgen und über welche Absatzkanäle sie diese erfolgreich erreichen
4. Wie sich Umsatz, Kosten und Gewinn darstellen und entwickeln sollen

Ihr Geschäftsmodell bildet somit die strukturelle Grundlage eines jeden geschäftlichen Vorhabens ab und schafft Transparenz darüber, wie Sie Ihre Märkte erfolgreich bearbeiten. Im Mittelstand gibt es aber zuweilen noch Anpassungsbedarf beim Geschäftsmodell und der Strategie.

Häufige Themen im Mittelstand, die darauf schließen lassen, dass das Geschäftsmodell Anpassungsbedarf hat, sind folgende Sachverhalte:

- Abhängigkeit von einzelnen Kunden und/oder Lieferanten
- Nicht alle Produkte oder Leistungen sind Werttreiber und werden nachgefragt
- Unausgeschöpfte Vertriebs- und Absatzkanäle
- Preisdruck/Preiskämpfe
- Mangelnde Produktivität
- Schwache Gewinne/Verluste
- Nicht angepasste Kostenstruktur
- Veraltete Produktionsanlagen / fehlende Ersatzinvestitionen

Um ein ertragsreiches und krisensicheres Geschäftsmodell zu erlangen, ist es sinnvoll, regelmäßig an diesem zu arbeiten. Wir verwenden in unseren Strategieberatungen unter anderem das Business Canvas Modell, welches durch gewisse Ergänzungen und Analysen hervorragend für den Mittelstand geeignet ist.

Wie kleine und mittlere Betriebe ihr Geschäftsmodell mit Business Canvas überarbeiten können

Ein Geschäftsmodell lässt sich in verschiedene Komponenten zerlegen. Das Business Canvas Modell bietet dabei eine breite Ebene und zerlegt das bestehende Geschäftsmodell in 9 Bausteine. Der Vorteil an der Canvas ist, dass sie darauf ausgelegt ist, im Großformat ausgedruckt zu werden und an die Wand gepinnt zu werden. So lassen sich die einzelnen Bausteine problemlos betrachten und bearbeiten.

DIE SCHLÜSSELPARTNER

Ihre Partner erbringen wertvolle Leistungen, damit Ihr Unternehmen den Leistungs- und Produktionsprozess aufrechterhalten kann. Für das Fortbestehen Ihres Betriebes sind jedoch einige Faktoren wichtig!

- Welche Partner sind für die Zukunft wichtig?
- Wo bestehen Abhängigkeiten und Risiken?
- Wie bedrohlich sind diese Risiken? (Liefer- oder Finanzierungsgpässe) etc.

DIE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

...beschreiben die wichtigsten Aktivitäten, welche für ein Unternehmen notwendig sind, um ein funktionierendes Geschäftsmodell zu betreiben.

- Welche Aktionen sind für den Erfolg des Unternehmens wichtig?
- Wie funktionieren Einkauf, Produktion, Distribution und Vertrieb?

DIE SCHLÜSSELRESSOURCEN

Ohne den Einsatz von Ressourcen ist es keinem Unternehmen möglich, ein Wertangebot/Produkt zu schaffen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Hauptressourcen beziehen sich dabei auf die Bereiche Personal, Kapital, Betriebsausstattung und Rohstoffe.

Überlegen Sie exakt, was künftig nötig ist, um Ihr Geschäftsmodell umzutreiben.

- Welchen Ressourcenbedarf haben Sie?
- Woher kommen die Ressourcen?
- Unter welchen Umständen ändert sich der Ressourcenbedarf?

PRODUKT / WERTANGEBOT

Ihre Produkte und Leistungen werden nachgefragt, weil diese Probleme lösen oder das Image des Kunden verbessern. Um weiterhin eine hohe Nachfrage zu generieren, sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

- Wie kann ich den Wert und das Angebot steigern?
- Wie hebe ich mich vom Wettbewerb ab?
- Welche Alleinstellungsmerkmale gibt es?

DIE KUNDENBEZIEHUNGEN

Kundenbeziehungen reichen von persönlich bis automatisiert und verfolgen unterschiedliche Ausrichtungen. Die Kundenakquise, Kundenpflege und Verkaufssteigerungen bilden hierbei die Hauptmotive.

Die verschiedenen Arten der Kundenbeziehung haben großen Einfluss auf die spätere Erfahrung mit dem Produkt, der Leistung und dem Unternehmen. Grundsätzlich hängt die Art der Kundenbeziehung erheblich vom zu bearbeitenden Markt ab. Auf einem gesättigten Markt macht es keinen Sinn, aggressive Akquise zu betreiben. Der Fokus auf Kundenpflege erwirkt hier eher Umsatzsteigerungen.

VERTRIEB & MARKETING

Produkte und Leistungen können nur gekauft werden, wenn die Kunden darüber Bescheid wissen. Zielgruppenorientierte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen sind unerlässlich.

- Auf welchen Vertriebskanälen ist man bisher erfolgreich?
- Auf welchen Kanälen soll der Vertrieb künftig funktionieren?
- Welche Werbemaßnahmen sind geeignet und geplant?
- Wie erreicht man die Zielgruppe punktgenau?

DIE ZIELGRUPPEN

Zu oft werden die Zielgruppen nicht klar umrissen und eine saubere Positionierung bleibt aus. Dies führt zum Verlust von Umsatzeffekten. Eine klare Definition der Zielgruppe führt zu einer exakten Ansprache und Penetration.

Arbeiten Sie folgende Aspekte sauber heraus:

- Wen soll das Produkt/die Leistung ansprechen?
- In welchem Umkreis möchten Sie Kunden ansprechen?
- Welches Alter soll die Zielgruppe haben und über welches Einkommen soll diese verfügen?
- Wem nützt das Produkt/die Leistung im B2B-Bereich und welche Unternehmen können sich die Produkte/Leistungen leisten?

DIE KOSTENSTRUKTUR

Kostenorientierte Geschäftsmodelle treiben Ihr Geschäft mit geringen Kosten um, während serviceorientierte Geschäftsmodelle die hohe Qualität bepreisen und deutlich höhere Kosten aufweisen. Ihre Schlüsselaktivitäten, Ihre Prozesse und Ihre Marktteilnahme bedingen eines der beiden Geschäftsmodelle. Ordnen Sie sich sauber einem der Modelle zu und prüfen Sie regelmäßig Ihre Kostenstruktur.

- Ist unser Geschäftsmodell service- oder kostenorientiert?
- Welche Kosten können angepasst werden und in welchem Ausmaß?
- Welche Prozessverbesserungen senken Kosten?

DIE EINNAHMEQUELLEN

Für was zahlt Ihr Kunde Geld? Wie zahlt Ihr Kunde Geld? Wie lange dauert es, bis Ihr Kunde zahlt und welche Zahlungsarten bieten Sie an? Welche monatlichen Gesamteinnahmen benötigen Sie mindestens und wie viel generieren Sie derzeit?

Alles Fragen, die sich im Bereich der Einnahmequellen stellen sollten. Sie haben ermittelt, dass Ihre Kunden im Schnitt erst nach 40 Tagen zahlen. Prima! Wie lösen Sie künftig das Problem, um Vorfinanzierungen zu vermeiden? Vorkasse, Factoring oder Zahlungspläne?

Externe Einflussfaktoren einbeziehen

Neben den genannten internen Bausteinen eines Geschäftsmodells spielen auch die externen Einflüsse eine erhebliche Rolle. Da die wirtschaftlichen Zusammenhänge immer weiterwachsen und die Unternehmensumwelt immer komplexer wird, immer neuere Technologien entwickelt werden und dadurch grundlegend neue Wertangebote geschaffen werden, ist es zwingend notwendig, das direkte Unternehmensumfeld genauer zu betrachten.

Wer sicher gehen möchte und alle Informationen in Betracht ziehen will, sollte sich seine Branche, seinen Markt und seinen Wettbewerb genaustens ansehen. Erste Anhaltspunkte geben hier Branchenberichte und Trendberichte von Verbänden, Banken oder Forschungsinstituten. Wichtig für Sie als Unternehmer ist es, aus den externen Faktoren zu filtern, wo sich Ihre Branche in den nächsten Jahren hinbewegt und diese Sachverhalte in Ihr Geschäftsmodell einzubauen. Auch das Verhalten Ihrer Wettbewerber spielt eine große Rolle für Ihre Positionierung, Ihr Investitionsvorhaben und Ihre Marktbearbeitung. Achten Sie auf politische Vorgaben und sich ändernde gesellschaftliche Tendenzen, sonst kann es passieren, dass Sie am Kundenwunsch vorbeiproduzieren.

Welche Vorteile hat diese Art der Geschäftsmodellentwicklung?

Das Business Model Canvas zur Geschäftsentwicklung ist ein sehr einfach anwendbares Instrument, welches die betrieblichen Zusammenhänge sehr gut visualisiert und darstellt.

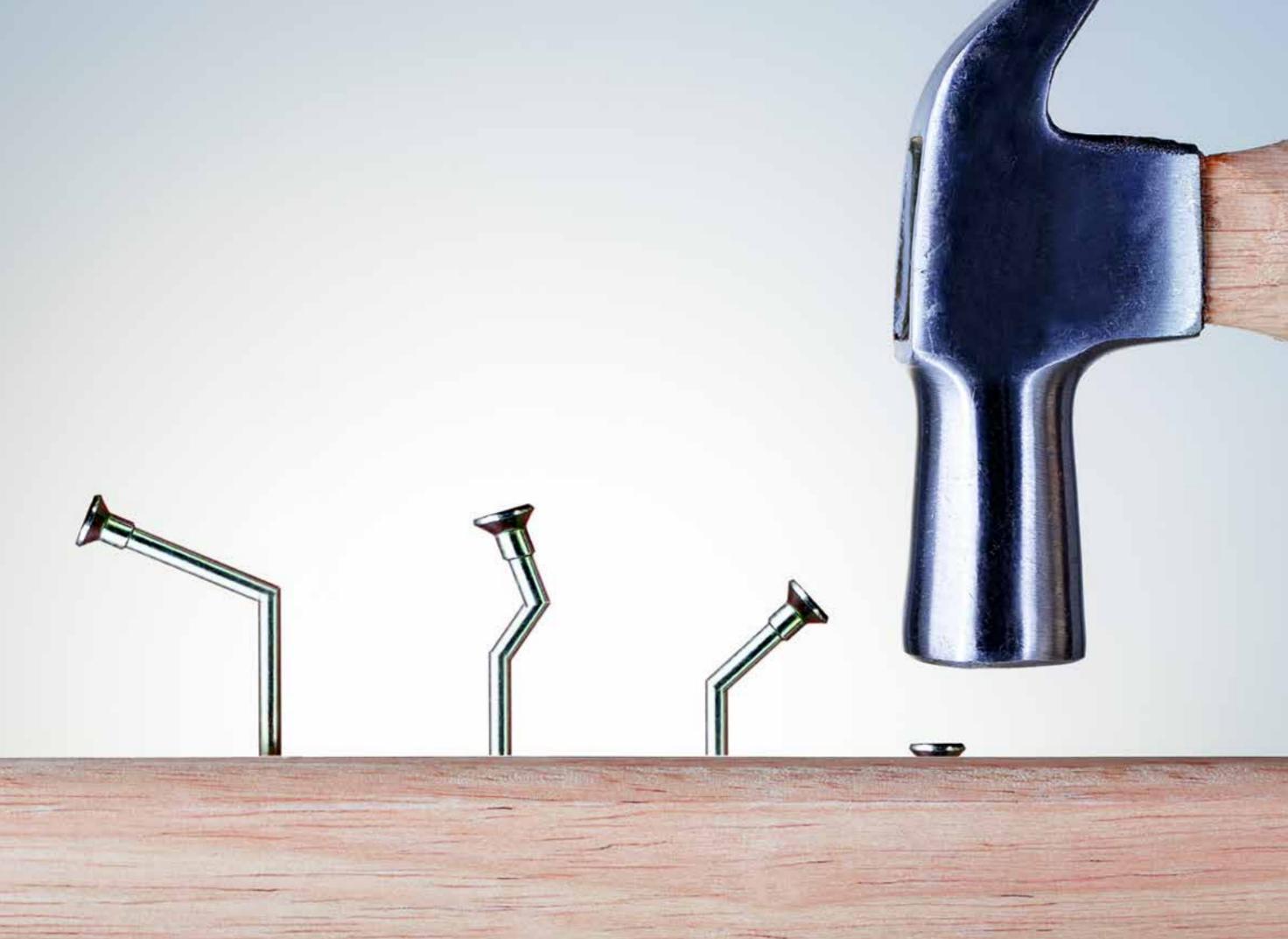
Es kann als große Tapete im Betrieb aufgehängt und genutzt werden und relativ simpel in Teamarbeit ausgearbeitet werden. Es umfasst alle Kernpunkte des Geschäftsmodells und erleichtert so die Geschäftsentwicklung. Ergänzt man die Canvas um Elemente aus dem Businessplan, erhält man ein unschlagbares Strategiewerkzeug für den Mittelstand.

Die Ergänzungen bestehen teilweise aus der beschriebenen Analyse der externen Faktoren und des Wettbewerbs und der Erstellung eines Finanzplans zur Abrundung der ausgearbeiteten Geschäftsentwicklung.

Abgesichert –
egal, was kommt!

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





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 unbekanntem 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 9294247

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

Ihrem Betrieb geht es gut, doch Sie wollen mehr Transparenz und klare Steuerungsmöglichkeiten?

Sie wissen um die Macht der Zahlen, Ihnen fehlt es im Tagesgeschäft aber an Zeit?

Klare Kalkulationsgrundlagen für Verrechnungssätze und die Bewertung halbfertiger Arbeiten fehlen Ihnen?

Sie wissen nicht, ob die BWA vollständig bebucht und aussagekräftig ist?

- Wir zeigen Ihnen Controlling-Lösungen für Ihre Branche auf
- Wir schaffen Kalkulationsgrundlagen für gewinnbringende Stundensätze und die Bewertung von unfertigen Leistungen
- Wir schaffen zeitliche und gedankliche Entlastung für Sie, durch die Übernahme des Controlling
- Für kleine und mittelständische Unternehmen schaffen wir einen bezahlbaren Mehrwert zur Verbesserung des Unternehmens

Wir helfen Ihnen!

FINANZIERUNG

Geeignet für alle mit größeren Investitionsvorhaben

Regelmäßige Investitionen sichern die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und sind ein notwendiges MUSS! Die passende Finanzierungsstruktur sichert langfristig die Existenz Ihres Betriebes!

Doch Investitionen werden selten auf Machbarkeit und Nutzen geprüft! Wie viel Umsatz und Gewinn müssen durch neue und größere Investitionen gestemmt werden? Ist das machbar?

Auch die Finanzierungsstruktur passt häufig nicht zum Betrieb! Oftmals ist diese zu eng gestrickt!

- Wir begleiten Sie in allen Fragen der Finanzierung und zu den Bankgesprächen
- Wir zeigen Ihnen die Machbarkeit Ihrer Vorhaben auf und die Möglichkeiten der Finanzierung
- Wir helfen Ihnen dabei, Ihre Finanzierungsstruktur auf geeignete Füße zu stellen
- Wir helfen Ihnen auch bei der Umfinanzierung oder Umschuldung von bestehenden Finanzierungen

Wir helfen Ihnen!

SANIERUNG

Geeignet für alle, die merken, dass etwas nicht passt

Es sind stürmische Zeiten in Ihrem Betrieb angebrochen?

Sie schlafen unruhig und machen sich ernste Sorgen um die Zukunft Ihres Betriebes?

Banken, Lieferanten oder andere Gläubiger machen Druck?

Wir helfen Ihnen!

Wir begleiten Sie im Rahmen der Sanierung und versuchen gemeinsam mit Ihnen, das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

- Wir erstellen Sanierungskonzepte
- Wir unterstützen Sie bei der Maßnahmenumsetzung und begleiten Sie im Rahmen aller Bank- und Gläubigergespräche
- Wir helfen Ihnen, einen geeigneten Sanierungsweg zu finden

STRATEGIE

Geeignet für alle, die sich zukunftssträftig aufstellen möchten

Sie wollen Ihr Unternehmen gesund und nachhaltig wachsen lassen?

Sie wollen den Wettbewerb alt aussehen lassen und Ihre Wettbewerbsvorteile steigern?

Sie wollen renditestarke Geschäftsbereiche ausbauen?

Wir helfen Ihnen!

- Wir durchleuchten Ihren Betrieb und bringen alles auf den Prüfstand
- Wir erarbeiten mit Ihnen eine passende Strategie für die kommenden Jahre zur Steigerung von Gewinn und Liquidität
- Wir setzen zusammen Maßnahmen um, welche notwendig sind, um das Wachstum einzuleiten, zu erreichen und zu finanzieren

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

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

Ihr erfolgreiches Unternehmerleben neigt sich in einigen Jahren dem Ende zu und Sie wollen sicherstellen, dass das Lebenswerk von Ihnen und Ihrer Familie fortgeführt wird!

Ob familieninterne oder -externe Lösung, ein Übergang auf fähige Hände ist Ihr oberstes Ziel!

Steuerlich, rechtlich und finanziell geordnet soll die Übergabe über die Bühne gehen und für beide Seiten einen optimalen Start in die neue Lebenssituation bieten?

Wir helfen Ihnen!

- Wir erarbeiten frühzeitig mit Ihnen die Absicherung von Betrieb und Familie für den Ernstfall (Notfallkoffer)
- Wir erarbeiten mit Ihnen ein Konzept zur Herstellung der Übergabefähigkeit und zur Sicherung eines guten Unternehmenswertes
- Wir ermitteln einen Unternehmenswert für Sie
- Wir lotsen Sie durch den Übergabe- oder Verkaufsprozess

UNSER QUICK-CHECK → MEHR AUF SEITE 14

Ein MUSS für Jedermann

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.

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

Förderungsfähig bei der BAFA*

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:

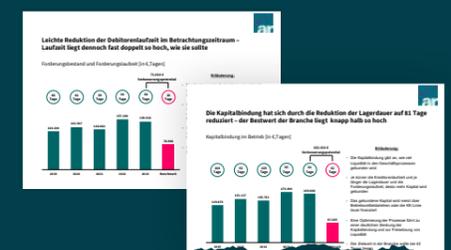
- Was sind Ihre Kostentreiber und welche kann man positiv beeinflussen?
- Welche Kosten liegen im Rahmen und welche nicht?
- Wo können Kosten durch Maßnahmen verbessert werden?



... 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.

**WIR WÜNSCHEN IHNEN FÜR
2025 ALLES GUTE,
WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG
IN IHREM BETRIEB UND
VIEL GESUNDHEIT!**

IHR

Alexander Reck

”

You miss 100 % of the shots
you don't take.

*Wayne Gretzky *1961*

“

