
INHALTSÜBERSICHT

1. Rating	3
Quantitatives Rating, Qualitatives Rating, Warnhinweise	
2. Die Buchhaltung als Controllinginstrument	4
Definition und Zielsetzung, Voraussetzungen	
3. Analyse und Controlling	6
Zielsetzung, Bilanz- und Kennzahlenanalyse	
4. Unternehmensberatung	15
Zielsetzung, Aufbau der Unternehmensberatung, SWOT-Analyse, Ursachenanalyse, ABC-Analyse, Produktpolitik und Werbung	
5. Businessplan	20
Definition und Zielsetzung, Deckungsbeitragsrechnung / Erlös- und Liquiditätsplanung, Break-Even-Analyse, Investitionsrechnung / Eigenkapitalverzinsung	

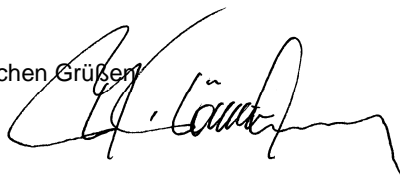
Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

Basel II, Globalisierung der Wirtschaft, § 18 KWG, 40.000 Insolvenzen und wirtschaftliche Stagnation. Allein diese Schlagworte werfen ein Licht auf die veränderten Rahmenbedingungen, denen Ihr Unternehmen ausgesetzt ist. Der Druck auf Sie als Unternehmer wächst und Sie sind gefordert, ihm zu begegnen.

Die Checkliste gibt Ihnen einen Überblick über die wesentlichen Fragen der Unternehmensberatung und -steuerung. Der Schwerpunkt liegt auf der für den Fortbestand Ihres Unternehmens so wichtigen Analyse.

Ähnlich einem Gesundheits-Check-Up beim Menschen empfiehlt es sich, den Erfolg Ihres Unternehmens regelmäßig zu kontrollieren und die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Mit freundlichen Grüßen



Zur Nutzung der Checkliste

Studien der Deutschen Ausgleichsbank zeigen, dass Unternehmer für Misserfolge vorrangig äußere Umstände, insbesondere die schwierige wirtschaftliche Lage, verantwortlich machen, während Berater häufig Planungs- und Managementfehler als Krisenursache erkennen. Unstreitig ist auf jeden Fall, dass eine gute Unternehmensplanung und -steuerung den Erfolg steigern kann.

Sie sollten - zumindest einmal im Jahr - ein Fazit ziehen und grundsätzliche Gedanken über Ihr Unternehmen anstellen. Ferner empfiehlt es sich, einzelne Positionen regelmäßig zu überprüfen, um frühzeitig reagieren zu können. Denn je rascher Sie handeln, desto größer sind Ihre Erfolgchancen.

Die Checkliste erläutert zunächst das **Rating** der Banken, denn für viele kleinere und mittelständische Unternehmen wird ein ordentliches Rating zu den zentralen Zukunftsfragen gehören. Das Rating wird nicht nur darüber entscheiden, ob Sie einen Bankkredit erhalten, sondern auch, wie teuer dieser sein wird. Höhere Zinsen bedeuten höhere Kosten, die langfristig wiederum Ihren Unternehmenserfolg schmälern.

Im nächsten Schritt werden Ihnen die **Anforderungen an die Finanzbuchhaltung** nahe gebracht. Es geht vor allem darum, dass Sie die wesentlichen Kennziffern für Ihr Unternehmen laufend überwachen. Eine ordentliche Finanzbuchhaltung bedeutet sicher Mehrarbeit, die aber wieder beim Rating belohnt wird und zu geringeren Zinsen führen kann. Zudem zahlt sich frühzeitiges Handeln ohnehin aus, und dazu benötigen Sie wiederum eine aussagefähige Finanzbuchhaltung. Es gilt der Satz: Die Finanzbuchhaltung erstellen Sie in erster Linie für sich selbst, dann für die Bank und zuletzt für das Finanzamt. Die umgekehrte Reihenfolge gehört der Vergangenheit an.

Anschließend erfolgt der Einstieg in die **Unternehmensberatung**, konkret die Analyse der Zahlen. Besondere Aufmerksamkeit gehört den Kennzahlen, die Sie laufend überwachen müssen, damit Sie keine bösen Überraschungen erleben. Alle Kennzahlen sind die Grundlage für das Beratungsgespräch und natürlich auch für jede Finanzierungsverhandlung mit Ihrer Bank. Sie können sich an Hand dieser Checkliste auf die Gespräche vorbereiten oder die gewonnenen Informationen auch für sich selbst nacharbeiten.

Ein eigenes Kapitel ist den von der Betriebswirtschaft entwickelten **Analysemethoden** gewidmet, mit denen Sie gelegentlich konfrontiert werden und über die Sie deshalb informiert sein sollten. Dadurch können Sie auch tiefer in die Unternehmensplanung und -steuerung einsteigen. Einige der dort gestellten Fragen werden Sie bereits kennen. Die Checkliste kann Ihnen hoffentlich dazu verhelfen, Ihren Zahlen eine durchsichtige Struktur zu verschaffen.

Abschließend soll Ihnen das Beispiel eines **Businessplans** Anregungen dazu liefern, wie Sie Ihr Unternehmen sinnvoll steuern können. Einen Businessplan benötigen nicht nur Existenzgründer. Auch die Banken verlangen ihn vielfach vor der Vergabe größerer Investitionsdarlehen. Kapitalgesellschaften und GmbH's & Co. KG in der Krise sind ohnehin verpflichtet, einen Businessplan zu erstellen, um die Haftungsfreistellung zu erreichen. Im Beratungsgespräch sollte geklärt werden, wie dieser Businessplan ausgefüllt werden kann.

Insgesamt gilt für diese Checkliste, dass sie nur einen ersten Einstieg in das sehr umfangreiche Gebiet der Unternehmensberatung und -steuerung bieten kann. Sie sollen jedoch auf die wesentlichen Fragestellungen vorbereitet sein, um auch von Ihrer Seite aus zu einem wertvollen Gedankenaustausch beizutragen.

1. Rating

1.1 Begriff

Rating ist der Versuch der Banken, auf Basis der ihnen bekannten Daten, das **Bonitätsrisiko zu beurteilen**. Das Rating soll zeigen, ob das Unternehmen in Zukunft seinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich und vollständig nachkommt. Das Ergebnis des Ratings wird in Ratingklassen ausgedrückt. Jedes Unternehmen wird einer Ratingklasse zugeordnet. Im Folgenden die Ratingklassen der Sparkassen / Landesbanken (Masterskala):

Beratung
 Ja
 Nein

Ratingklasse	Ausfallwahrscheinlichkeit
1	0,08 %
2	0,12 %
3	0,17 %
4	0,30 %
5	0,40 %
6	0,60 %
7	0,90 %
8	1,30 %
9	2,00 %
10	3,00 %
11	4,40 %
12	6,70 %
13	10,00 %
14	15,00 %
15	20,00 %
16	Kreditausfall
17	Kündigung
18	Insolvenz

Das Kreditausfallrisiko hat zukünftig Einfluss auf die Höhe der Darlehenszinsen, denn das Kreditausfallrisiko wird bei der Höhe des Darlehenszinssatzes berücksichtigt. Es gilt: **Je schlechter das Rating, desto höher der Zinssatz**. Unternehmer sollten deshalb bestrebt sein, in eine bessere Ratingklasse zu gelangen, um die Zinsbelastung zu mindern.

Beim Rating werden die folgenden Bereiche unterschieden:

- **Quantitatives Rating oder Finanzrating**
- **Qualitatives Rating**
- **Ratingabstufung aufgrund von Warnsignalen**
- **Berücksichtigung von Haftungsverbänden**

Allgemein gilt beim Rating: Je größer das Unternehmen und/oder die Kredithöhe, desto umfangreicher das Rating. Soweit aus Bankensicht notwendig, erhalten die Kunden zusätzliche Fragebögen, welche vor allem das qualitative Rating betreffen. Für kleine Unternehmen erfolgt ein vereinfachtes Ratingverfahren. Dieses hat aber auch zur Folge, dass kleine Unternehmer ihrer Bank spätestens bei Kreditverhandlungen positive Entwicklungen mitteilen müssen, nach dem Motto: Tue Gutes und rede darüber. Diese Mitteilungen bringen bares Geld, in Form von **geringeren Zinssätzen**.



1.2 Quantitatives Rating oder Finanzrating

Das Finanzrating basiert auf dem Jahresabschluss, also der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung sowie bei Kapitalgesellschaften dem Anhang und dem Lagebericht. Wird eine Einnahmen- / Ausgabenrechnung erstellt, wird diese zu Grunde gelegt.

Beratung
 Ja
 Nein

Es erfolgt eine sogenannte Bilanzanalyse. Diese wird im Kapitel „3. Analyse und Controlling“ in dieser Checkliste gesondert dargestellt.

1.3 Qualitatives Rating

Problematisch am quantitativen Rating (Finanzrating) ist, dass es ausschließlich vergangenheitsbezogen ist. Es werden abgelaufene Jahre beurteilt. Die Zahlen sind häufig nicht mehr aktuell.

Aus diesem Grund versuchen die Banken, zusätzlich die sog. **weichen Faktoren** zu beurteilen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen (qualitatives Rating). Hierunter fallen im wesentlichen die Beurteilung

Beratung
 Ja
 Nein



- **der Unternehmensführung**
Hierunter fällt auch die Frage einer potenziellen Nachfolgeregelung.
- **des Marktes und der Wettbewerbsposition**
Es wird das Marktumfeld und die allgemeine Entwicklung der Branche analysiert, ferner die Entwicklung Ihres Unternehmens im Branchenvergleich. Es erfolgt eine Untersuchung der Produktpalette Ihres Unternehmens, und es werden Abhängigkeiten geprüft, welche sowohl im Ein- als auch im Verkauf bestehen können.
- **des Unternehmenskonzeptes, der Strategie und des Controllings**
Die Banken untersuchen, ob ein Unternehmenskonzept besteht. Welche Planungsinstrumente werden eingesetzt und wie erfolgt das Controlling? Liegen Investitions- und Liquiditätspläne vor? Gibt es ein zeitnahes Risikomanagement?
- **der Organisationsstruktur und der Produktion**
Je nach Größe des Unternehmens untersuchen die Banken auch die Organisationsstruktur und die Produktionsabläufe in Ihrem Unternehmen. Wie alt sind die Maschinen? Gibt es ein Qualitätsmanagement? Bestehen Patente oder Lizenzen? Wie hoch ist der Aufwand für Forschung und Entwicklung etc.?
- **der Geschäftsverbindung zwischen Bank und dem Unternehmen**
Es gelten die folgenden Grundsätze:
Je länger die Geschäftsverbindung besteht, desto besser ist das Rating.
Je offener und ehrlicher der Kunde, desto höher ist das Rating.

Informieren Sie deshalb Ihre Bank sowohl über Erfolge als auch über Risiken. Bedenken Sie bei den Risiken, dass Sie häufig die Unterstützung Ihrer Bank bei der Bewältigung der Schwierigkeiten benötigen. Schwierigkeiten werden ferner häufig mit zeitlichem Verzug bekannt, spätestens nach Vorlage des Jahresabschlusses.



Wie Sie sicher erkennen, betreffen die Fragen des qualitativen Ratings ausschließlich den Bereich Unternehmensberatung und –steuerung. Sie können eine Vielzahl von Faktoren durch eine gute Analyse Ihres Unternehmens und entsprechende Handlungen im Vorfeld steuern.

1.4 Warnhinweise

Warnhinweise können auch dem qualitativen Rating (Geschäftsverbindung zwischen Bank und Kunden) zugerechnet werden. Es handelt sich um die klassischen Indikatoren, die auch Sie nervös machen, wenn Ihnen ein Kunde Geld schuldet. Als Beispiele seien genannt: Pfändungs- und Überweisungsbeschlüsse, nicht gedeckte Schecks oder Lastschriftrückgaben mangels Deckung. Durch eine ordentliche Liquiditätsplanung und eine offene Kommunikation kann dieses Risiko nahezu ausgeschlossen werden.

Beratung
 Ja
 Nein

Besonders **zu vermeiden sind regelmäßige Kontenüberziehungen** über den Kontokorrentrahmen hinaus, auch wenn diese von der Bank toleriert werden. Die Kontoüberziehung führt zu einer Abwertung des Ratings. Eine Liquiditätsplanung zeigt den notwendigen Kontokorrentrahmen, welcher mit der Bank verhandelt werden sollte.



2. Die Buchhaltung als Controllinginstrument

2.1 Definition und Zielsetzung

Die Finanzbuchhaltung gibt, anders als der Jahresabschluss, zeitnah Auskunft über die aktuelle Ertragslage. Sie zeigt frühzeitig Entwicklungen und Tendenzen. Voraussetzung ist jedoch, dass unterjährig die wesentlichen Abgrenzungsbuchungen erfolgen. Erster Adressat der Finanzbuchhaltung ist der Unternehmer selbst. Es gilt der folgende Grundsatz: Je früher gehandelt wird, desto größer der Erfolg. Insoweit verhält es sich bei einem Unternehmen nicht anders, als bei einem kranken Menschen, bei dem auch das frühzeitige Erkennen einer Krankheit den Heilungsprozess erheblich beschleunigt.

Beratung
 Ja
 Nein

Beispiel:

Der Jahresabschluss eines Küchenstudios wurde regelmäßig im Sommer erstellt, der für 2003 im Juni 2004. Die allgemeine Kaufzurückhaltung hatte einen erheblichen Umsatzrückgang zur Folge. Unterjährig wurden keine Inventuren durchgeführt und deshalb nicht gebucht. Die Inventur erfolgte nur am Jahresende und zeigte per 31.12.2003 einen Rückgang des Warenbestands von 160.000 €. Nach Buchung der Bestandsveränderung zeigte sich das schlechte Ergebnis des Jahres 2003 vollständig. Erst jetzt reagierte der Inhaber (auch auf Druck seiner Bank) konsequent und passte die Kostenstrukturen den veränderten Verhältnissen an.

Eine laufende Inventur und Buchung der Bestandsveränderungen bereits in der laufenden Buchhaltung hätten frühzeitig die gefährliche Entwicklung gezeigt. Der Unternehmer hätte viel früher gegensteuern und sehr viel Geld sparen können.

Besonders wichtig ist ein ordentliches Rechnungswesen für Geschäftsführer einer GmbH oder GmbH & Co. KG, denn diese sind verpflichtet, ein Frühwarnsystem einzurichten. Als Frühwarnsystem eignet sich der Jahresabschluss auf Grund der erheblichen zeitlichen Verzögerung nicht.



Beispiel:

Die Forderung einer GmbH (Handwerksbetrieb) in Höhe von 50.000 € fällt im Februar 2003 aufgrund Insolvenz des Auftraggebers aus. Zudem muss die GmbH einen erheblichen Umsatzrückgang verkraften. Die Wertberichtigung der Forderung erfolgte erst bei Erstellung des Jahresabschlusses im Sommer 2004 und zeigte eine Überschuldung des Unternehmens.

Eine frühzeitige Buchung der Bestandsveränderung und Analyse der Betriebswirtschaftlichen Auswertung hätten bereits im Laufe des Jahres 2003 die gefährliche Entwicklung und die Überschuldung gezeigt. Der Geschäftsführer hätte wegen der Überschuldung viel früher Insolvenz beantragen müssen, wozu er gesetzlich verpflichtet war und ist. Aufgrund der sog. Insolvenzverschleppung musste der Geschäftsführer deshalb für Verbindlichkeiten der GmbH persönlich haften und es wurde ein Strafverfahren eingeleitet.

Der zweite Adressat der Betriebswirtschaftlichen Auswertung ist in der Regel die Hausbank, welche natürlich auch frühzeitig über die Entwicklungen des Unternehmens informiert sein möchte. Erkennt die Bank, dass eine aussagefähige Finanzbuchhaltung vorliegt, welche nicht nur für das Finanzamt, sondern in erster Linie als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument erstellt wird, führt dies zu einer positiven Wertung im Rahmen des Ratings und zu zinsgünstigen Darlehen.



Zuletzt wird eine aussagefähige Finanzbuchhaltung auch als Instrument der Steuerplanung benötigt. Diese ist erheblich genauer, je präziser die Abgrenzungen erfolgen.

Die Aussagefähigkeit der Finanzbuchhaltung lässt sich durch einen Vorjahresvergleich weiter verbessern. Ferner ist problemlos ein Soll / Ist-Vergleich möglich, wenn im Vorfeld eine Planungsrechnung erstellt worden ist.

2.2 Voraussetzungen

Wie bereits dargestellt, muss die Finanzbuchhaltung gewisse Voraussetzungen erfüllen, um als Controllinginstrument genutzt werden zu können. Es müssen insbesondere auch **unterjährige Abgrenzungen** erfolgen. Hierbei gilt zwar, je genauer, desto besser, doch sollte sich der Zeitaufwand im Rahmen halten. Es genügt, wenn die wesentlichen Geschäftsvorfälle und Abgrenzungen erfolgen. Auch eine überschlägige Wertermittlung (Schätzung) ist in der Regel ausreichend. Die Schätzungen sollten aber regelmäßig überprüft werden, um strukturelle Fehler zu vermeiden.

Beratung

Ja

Nein

Ein Hinweis für Kleingewerbetreibende und Freiberufler, die ihren Gewinn (steuerlich zulässig) durch Einnahmen- / Ausgabenrechnung ermitteln. Eine Einnahmen- / Ausgabenrechnung ist als Controllinginstrument häufig nicht ausreichend. Dieses ist z.B. auch der Grund, weshalb die Banken bei Einnahmen- / Ausgabenrechnungen regelmäßig Forderungsaufstellungen verlangen, wenn keine weiteren ausreichenden Sicherheiten vorliegen. Durch eine ordentliche Buchhaltung wird das steuerrechtliche Gewinnermittlungswahlrecht nicht berührt.

Im Folgenden eine Checkliste zu wesentlichen Positionen in der Finanzbuchhaltung, um diese als Controllinginstrument zu nutzen:

1. Erfolgt eine **vollständige debitorische Erfassung der Ausgangsrechnungen** und eine kreditorische Erfassung der Eingangsrechnungen? Werden alle Belege zeitnah in der Finanzbuchhaltung erfasst?
2. Werden die **Abschreibungen** gebucht (ggf. kalkulatorisch)?
3. Werden die **Zu- und Abgänge des Anlagevermögens** vollständig erfasst? Sind die Abschreibungen angepasst worden und eventuelle Versicherungserstattungsansprüche gebucht?

***Hinweis:** Die gängigen Buchhaltungssysteme ermöglichen es, das Anlageverzeichnis bereits bei der Erstellung der Finanzbuchhaltung zu pflegen und Abschreibungen genau zu buchen.*

4. Werden die **Warenbestände** (ggf. im Schätzungswege) ermittelt und die Bestandsveränderungen gebucht? Was ist mit der rollenden Ware?

***Hinweis:** Ein Warenwirtschaftssystem kann die Erfassung der Warenbestände erheblich vereinfachen.*

5. Werden die **teilmfertigen Arbeiten** (ggf. auf dem Schätzungswege) ermittelt und die Bestandsveränderungen gebucht? Erfolgt eine Abstimmung mit den erhaltenen Anzahlungen?

Werden die teilfertigen Arbeiten verlustfrei bewertet.

Hinweis: Diese Position ist insbesondere bei Unternehmen mit langfristigen Projekten eine Schlüsselgröße. Als Beispiel seien Bauunternehmen genannt. Teilfertige Arbeiten sind mit Anschaffungs- / Herstellungskosten (ohne Gewinnzuschlag) zu bewerten. Ist erkennbar, dass ein Auftrag Verluste bringt, ist dieses bei der Bewertung zu berücksichtigen. Die Einrichtung einer projektbezogenen Kostenrechnung kann sehr hilfreich sein.

6. Ist die vollständige Erfassung der **fertigen Arbeiten** gewährleistet?

Hinweis: Nach Abnahme eines Werkes oder Übergabe der Ware entsteht eine Forderung aus Lieferung und Leistung. Gleichzeitig entsteht die Umsatzsteuer und der Gewinn wird realisiert. Die tatsächliche Inrechnungstellung ist unmaßgeblich.

7. Werden die **Forderungen abgestimmt** und frühzeitig wertberichtigt, wenn ein Einzug gefährdet ist?

Hinweis: Die Wertberichtigung bringt auch Geld, denn ist erkennbar, dass eine Forderung auf absehbare Zeit nicht realisierbar ist, kann auch eine Berichtigung der Umsatzsteuer nach § 17 UStG erfolgen. Hierunter fällt z.B. auch eine Ratenzahlungsvereinbarung mit Kunden, wenn diese wegen Zahlungsschwierigkeiten des Kunden getroffen wurde.

8. Werden unterjährig **Rechnungsabgrenzungsposten** gebildet und aufgelöst?
9. Müssen die **Rückstellungen** angepasst werden? Wird unterjährig ein Verbrauch gebucht? Erfolgt eine zeitanteilige Zuführung?
10. Droht ein **Prozess** und wurde dieser in der Buchhaltung berücksichtigt?
11. Werden **größere Einmalzahlungen** (Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Direktversicherungen) zeitanteilig abgegrenzt?
12. Sind **Tantiemen, Gratifikationen und Ertragsteuern** periodengerecht erfasst?
13. Werden **Pensionsrückstellungen** und Rückdeckungsansprüche periodengerecht erfasst?

Nochmals der Hinweis, dass eine sachgerechte Schätzung in der Regel ausreicht. Die Schätzungen sollten regelmäßig auf Plausibilität überprüft werden.

3. Analyse und Controlling

3.1 Zielsetzung

Die Analyse des gesamten Unternehmens ist der **erste Einstieg in die Unternehmenssteuerung**. Sie ist ein Hilfsmittel, welches Entwicklungen, Stärken und Schwächen aufzeigen soll. Soweit eine ordentliche Finanzbuchhaltung vorliegt, sollten Sie die aktuellen Entwicklungen bei der Analyse berücksichtigen.

Beratung

Ja

Nein

Häufig erfolgt eine Bilanzanalyse auch im Rahmen der Steuerberatung und das Ergebnis wird gemeinsam in der Bilanzbesprechung erörtert.

Auch das Finanzrating der Banken ist nichts anderes eine Bilanzanalyse. Die Bank versucht, Ihr Unternehmen auf Basis der vorliegenden Zahlen einzuschätzen. Die Auswertung erfolgt in der Regel durch eine zentrale Stelle, nach einem standardisierten Verfahren. Dieses bietet einerseits die Gefahr, dass das Unternehmen lediglich schematisch eingeordnet wird, ohne auf den konkreten Fall einzugehen. Insoweit ist dann die Einreichung zusätzlicher Unterlagen sowie zusätzliche Kommunikation notwendig, welche Geld kostet. Andererseits kann das schematische Verfahren durch bilanzpolitische Maßnahmen auch zu Ihrem Vorteil genutzt werden.

3.2 Bilanz- und Kennzahlenanalyse

3.2.1 Definition und Zielsetzung

Im Folgenden erfolgt eine komprimierte Übersicht über diverse Instrumentarien zur Analyse der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Es werden die wesentlichen Kennzahlen dargestellt.

Beratung

Ja

Nein

Die Zahlen müssen im Branchenvergleich gesehen werden. Hierbei sind einerseits die absoluten Zahlen und andererseits die Branchenentwicklung mit der eigenen Entwicklung zu vergleichen. Ferner darf eine einzelne Kennzahl nie isoliert betrachtet werden.

Branchenkennzahlen können Sie von unserer Kanzlei, den Kammern, dem statistischen Bundesamt sowie den Verbänden erhalten. Sie werden regelmäßig im Internet veröffentlicht.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Bilanzkennzahlen (nicht Gewinn- und Verlustrechnung) statisch sind. Sie zeigen die Verhältnisse an einem „willkürlich“ herausgegriffenen Tag, nämlich dem Bilanzstichtag, und können sich schnell ändern.

Beispiel 1:

Der Forderungsbestand des Handwerkers H beträgt durchschnittlich 50.000 €. Er arbeitet viel für die öffentliche Hand, welche zum Jahresende alle Rechnungen zahlt. Hierdurch sinkt der Forderungsbestand zum 31.12. eines Jahres regelmäßig auf 20.000 €.

Beispiel 2:

Zur Verbesserung des Ratings und aus steuerlichen Gründen legt der Unternehmer U Anfang Dezember 2004 private Mittel von rd. 50.000 € in seinen Betrieb ein, welche er dann im Januar 2005 wieder entnimmt.

In beiden Fällen stimmen die Verhältnisse am Bilanzstichtag nicht mit den üblichen Verhältnissen überein. Aus dem vorgenannten Grund sind gerade die Bilanzkennzahlen laufend zu überwachen und die aktuelle Finanzbuchhaltung hinzuzuziehen.

3.2.2 Bereinigung der Zahlen

a. Kalkulatorische Kosten

Für Vergleichszwecke ist es häufig notwendig, die Zahlen des eigenen Unternehmens um sog. kalkulatorische Kosten zu ergänzen. Alternativ kann eine Bereinigung der Vergleichszahlen erfolgen. Es sind insbesondere zwei Bereiche betroffen:

- der **Unternehmerlohn**, wenn der Unternehmer kein gesondertes Gehalt bezieht und
- die **kalkulatorische Miete**, wenn das Unternehmen in eigenen Räumen betrieben wird.

Bitte beachten Sie aber bei der Erfassung der kalkulatorischen Miete die in der Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Grundstücksaufwendungen (insbesondere Darlehenszinsen, Erhaltungsaufwendungen und Abschreibungen).

Beratung

Ja

Nein



Beispiel:

Unternehmer A betreibt seinen Handwerksbetrieb in Form einer GmbH und zahlt sich ein Geschäftsführergehalt von 60.000 € p.a. Denselben Betrag würde er für einen fremden Geschäftsführer zahlen. Das Geschäftsführergehalt wird als Lohn- und Gehaltsaufwand verbucht.

B betreibt ein Einzelunternehmen. Er entnimmt 60.000 € p.a. aus seinem Unternehmen.

Der Gewinn von B ist 60.000 € höher als der von A, da er sich kein Gehalt zahlt. Um beide Betriebe vergleichen zu können, muss B für Planungszwecke die Aufwendungen für Lohn- und Gehalt (kalkulatorisch) um 60.000 € erhöhen.

b. Außerordentliche Erträge und Aufwendungen

Für Analysezwecke empfiehlt es sich, den Jahresabschluss nach außerordentlichen oder periodenfremden Geschäftsvorfällen zu untersuchen und das Ergebnis insoweit zu bereinigen. Nur so können Sie ein klares Bild von Ihrem Unternehmen erlangen.

Beratung

Ja

Nein

Beispiele:

Aufgrund eines Einbruchdiebstahls erhält der Handwerker H von seiner Versicherung 20.000 €. Die Maschinen waren fast abgeschrieben und die Versicherung hat den Neuwert erstattet.

Aufgrund einer Insolvenz hat die Firma F einen einmaligen, außerordentlich hohen Forderungsausfall von 100.000 € zu verkräften.

3.2.3 Fragen zum Unternehmenserfolg

a. Umsatzwachstum / Rezession

$$\frac{\text{Umsatzveränderung} \times 100}{\text{Aktueller Umsatz}}$$

Beratung

Ja

Nein

Wohin geht die Reise? Steigt oder sinkt der Umsatz?

Diese Zahl ist vor allem im Branchenvergleich wichtig. Positiv ist es, wenn sich Ihr Umsatz besser als der Durchschnitt entwickelt. Nachteilig ist natürlich, wenn der Branchenschnitt nicht erreicht wird.



Beispiel:

Der Umsatz eines Architekten ist seit dem Jahr 1999 um 25 % gesunken. Ist hierfür die Baukonjunktur verantwortlich?

Eine Analyse der Vergleichszahlen zeigt, dass der Umsatz der Architekten seit 1999 im Schnitt um 15 % gesunken ist (Quelle: Statistisches Bundesamt). Für den Umsatzrückgang sind somit auch innerbetriebliche Gründe verantwortlich.

Diese Kennziffer sollte **laufend überwacht** werden.

b. Wareneinsatz

$$\frac{\text{Wareneinsatz} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Beratung

Ja

Nein

Wie hoch sind die Kosten für Waren bzw. die Fertigungskosten? Kaufe ich teurer als die Konkurrenz ein? Diese Zahl ist vor allem im Branchenvergleich wichtig.

Beispiele:

Der Gesamtumsatz einer Eisdiele beträgt:	400.000 €	100 %
Der Wareneinsatz beträgt	150.000 €	37,5 %

Der durchschnittliche Wareneinsatz einer Eisdiele beträgt 24 % bei einer Bandbreite von 17 – 30 % (Quelle: Richtsatzsammlung der Finanzverwaltung). Es ist somit zu prüfen, warum der Wareneinsatz weit überdurchschnittlich ist. Ursachen könnten zum Beispiel sein: zu geringe Verkaufspreise, zu hohe Einkaufspreise, zu große Portionen etc. Die Finanzverwaltung sieht in einem zu geringen Wareneinsatz ein Indiz für Schwarzverkäufe, welche eine Hinzuschätzung rechtfertigen könnten.

Ein Juwelier verkauft teure Ware, ein Schmuckstück

kostet im Durchschnitt	10.000 €	100 %
Im Einkauf kostet die Ware im Durchschnitt	4.500 €	45 %
so dass ein Rohgewinn von	5.500 €	55 %

verbleibt. Ein gutes Geschäft ?

Die Kennzahlenanalyse zeigt eine durchschnittliche Wareneinsatzquote von 48%, so dass sich ein Rohgewinn von 52 % ergibt. Der Juwelier liegt somit knapp über dem Durchschnitt.

Bitte beachten Sie aber, dass der Wareneinsatz bzw. Rohgewinn eine Kennzahl von vielen ist und nicht isoliert betrachtet werden kann. Gerade im Einzelhandel sind die wesentlichen Kosten die Raum- und Personalkosten. Insoweit ist natürlich auch die Höhe des Gesamtumsatzes wichtig, denn je höher der gesamte Umsatz, desto höher der Rohgewinn (vergleiche hierzu Kapitel „3.2.3 c. Rohgewinn und Deckungsbeitrag“).

Eine Veränderung des Wareneinsatzes zu Ungunsten des Unternehmers (insbesondere im Branchenvergleich) sollte eine Überprüfung der Produkt- und Einkaufspolitik zur Folge haben.



Beispiel:

Der Wareneinsatz eines Elektrikers stieg im Vergleich zum Vorjahr um 15 %, obwohl er seine Produktpalette nicht geändert hatte. Die Überprüfung ergab, dass sein Obermonteur im Gegensatz zu den Vorjahren verstärkt bei dem Großhändler A einkaufte. Der Elektriker wechselte daraufhin den Großhändler und kaufte wieder günstiger ein.

Diese Kennziffer sollte **laufend überwacht** werden.

c. Rohgewinn und Deckungsbeitrag

Beratung

Ja

Nein

Es handelt sich um wichtige Planungsgrößen, denn hierdurch kann erkannt werden, ob die Umsatzsteigerungen oder -minderungen Auswirkungen auf den Gewinn haben. Zur Ermittlung des Rohgewinns und des Deckungsbeitrags ist zuerst eine Abgrenzung der so genannten fixen und variablen Kosten notwendig.

Fixe Kosten sind die Kosten, welche unabhängig von der Leistungserbringung entstehen. Sie sind in der Regel stabil. Als Beispiel sei die Ladenmiete genannt. Diese bleibt im Regelfall konstant, unabhängig von der Höhe des Umsatzes. Ferner zum Beispiel die Beiträge für Versicherungen oder Darlehenszinsen, welche von der Höhe des Darlehens und nicht von der Höhe des Umsatzes abhängig sind.

Sie sind abzugrenzen von den **variablen Kosten**, die unmittelbar mit der Leistungserbringung zusammenhängen. Klassische variable Kosten sind z.B. der Wareneinsatz, die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder Transportkosten. Die Abgrenzung kann im Einzelfall schwierig sein. Manche Kosten sind aufzuteilen.

Bitte beachten Sie, dass fixe Kosten springen können, nämlich dann, wenn Kapazitäten ausgeschöpft sind. Zu den klassischen **sprungfixen Kosten** gehören auch die Personalkosten. Sie sind aber auch zu einem geringen Anteil variabel.

Beispiel:

Der Umsatz des Elektrikers A steigt auf Grund immer neuer Aufträge. Zuerst machen seine Angestellten Überstunden (variable Kosten, da die Überstunden bei einem Umsatzrückgang wegfallen). Trotz der Überstunden gelingt es nicht, die Aufträge zu erledigen. Es wird ein neuer Elektriker eingestellt (die fixen Kosten springen).

Im Folgenden eine vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung, anknüpfend an den unter Kapitel „3.2.2 b. Wareneinsatz“ dargestellten Beispielsfall des Juweliers. Der Juwelier verkauft pro Jahr nur 25 Schmuckstücke je 10.000 €, so dass sich eine Gesamtumsatz von 250.000 € ergibt.

Umsatzerlöse	250.000 €	100 %
Materialeinsatz	112.500 €	45 %
Rohgewinn	137.500 €	55 %
abzgl. variable Personalkosten, z.B. Aushilfen	5.000 €	2 %
abzgl. sonstige variable Kosten, z.B. Transportkosten etc.	12.500 €	5 %
= Deckungsbeitrag	120.000 €	48 %

Wenn der Unternehmer seinen Umsatz um 10.000 € steigert, erhöht sich der Gewinn um 4.800 €. Die übrigen Kosten verändern sich nicht; sie sind fix.

Eine detaillierte Deckungsbeitragsrechnung finden Sie unter Kapitel „5.2 Deckungsbeitragsrechnung / Erlös- und Liquiditätsplanung“.

d. Personalkostenquote

$$\frac{\text{Personalkosten} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Beratung

Ja

Nein

Wie entwickeln sich die Personalkosten? Zahle ich mehr als die Konkurrenz? Diese Zahl ist vor allem **im Branchenvergleich** wichtig. Steigt die Quote, sind die Gründe zu ermitteln und ggf. Konsequenzen zu ziehen. Die Personalkosten müssen natürlich gemeinsam mit der Leistung gesehen werden. Aus diesem Grund wird auch der Quotient mit dem Gesamtumsatz gebildet. Die folgenden Muster zeigen einige Fragestellungen, die sich aus der Personalkostenquote ergeben können.



Die Personalkostenquote steigt, weil:

- der Marktpreis gesunken ist. Es stellen sich z.B. die folgenden Fragen: Hat das Produkt seinen Zenit überschritten? Ist der Markt gesättigt? Gibt es neue Konkurrenz, welche mit dem gleichen oder einem ähnlichen Produkt auf dem Markt ist. Ist das Produkt noch konkurrenzfähig und wie lange noch?
- weniger Stückzahlen bei gleichem Preis verkauft wurden. Es stellen sich z.B. die folgenden Fragen: Sind die Qualitätsanforderungen der Kunden gestiegen? Muss zum Verkauf des Produkts mehr geleistet werden? Sind personelle Anpassungen notwendig?

Die Personalkostenquote ist um 10 % gesunken. Ein Betriebsvergleich zeigt, dass die Personalkostenquote der Konkurrenz um 20 % gesunken ist. Es stellen sich z.B. folgende Fragen: Wie hat sich der Umsatz der Konkurrenz entwickelt? Arbeitet die Konkurrenz rationeller? Sind die Preise der Konkurrenz gestiegen oder verkauft diese höhere Stückzahlen.

e. Kostenstruktur

$$\frac{\text{Fixe Kosten} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Vorsicht bei einer Steigerung der fixen Kosten.

Beratung
 Ja
 Nein

f. Abschreibungsquote

$$\frac{\text{Abschreibungen} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Diese Zahl ist vor allem **im Branchenvergleich** wichtig. Steigt die Quote, sind die Gründe zu ermitteln und ggf. Konsequenzen zu ziehen. Eine Steigerung kann ein Indiz für eine schlechtere Kapazitätsauslastung sein.

Beratung
 Ja
 Nein

g. Eigenkapitalrentabilität

$$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Wäre es günstiger gewesen, das in das Unternehmen investierte Geld anderweitig anzulegen? Hat sich das Eigenkapital gut verzinst? Größere Unternehmen streben eine Eigenkapitalrentabilität von 8 – 15% nach Steuern an. Bitte beachten Sie, dass das Ergebnis in Einzelfällen zu falschen Aussagen führen kann, insbesondere bei Unterkapitalisierung oder bei hohen stillen Reserven.

Bitte beachten Sie ferner, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, welche stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Beratung
 Ja
 Nein

h. Gesamtkapitalrentabilität

$$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital)}}$$

Über diese Kennziffer lässt sich der Unternehmenserfolg am besten darstellen. Wie hat sich das eingesetzte Geld verzinst? Bitte bedenken Sie, dass das Ergebnis in Einzelfällen zu falschen Aussagen führen kann, insbesondere bei Unterkapitalisierung oder bei hohen stillen Reserven. Bitte bedenken Sie ferner, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, die stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Beratung
 Ja
 Nein

3.2.4 Fragen zur Bilanz, zum Eigenkapital und zur Liquidität

a. Vorräte

$$\frac{\text{Unfertige und fertige Erzeugnisse, Leistungen und Waren} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Kennziffer zeigt die durchschnittliche Reichweite der Bestände. Steigt diese Quote, ist **Vorsicht** geboten und die Gründe sollten analysiert werden. Die Steigerung ist ein Indiz für eine verfehlte Einkaufspolitik oder Absatzschwierigkeiten. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Vorratsvermögen steigt. Haben Sie zuviel Ware auf dem Lager? Wird auf Lager produziert? Bitte beachten Sie, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, die stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Allgemein ist bei einem Anstieg der Vorräte Vorsicht geboten, denn diese müssen auch finanziert werden. Gerade die Finanzierung der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Fachbegriff „**working capital**“) wird häufig nicht bedacht und stellt kleine und mittlere Unternehmen immer wieder vor schwer lösbare Probleme. Die fehlende Finanzierung des working capitals ist der Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmen.

Beratung
 Ja
 Nein



b. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

$$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Quote zeigt die durchschnittliche Zielgewährung an Kunden. Steigt diese Quote, ist **Vorsicht** geboten und die Gründe sollten analysiert werden. Auch hier zeigt die Erfahrung, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Forderungen steigen. Wurden die Kunden richtig ausgesucht oder, im Gegensatz zu früher, auch zweifelhafte Kunden angenommen? Wurde weiter produziert / verkauft, auch wenn der Kunde das Zahlungsziel bereits überschritten hat.

Bei größeren Außenständen ist dringend eine **Prüfung der Kreditwürdigkeit** des Kundens zu empfehlen; nehmen Sie gegebenenfalls fachliche Hilfe in Anspruch.

Beratung
 Ja
 Nein



Die Kennziffer kann auch ein Indiz für Qualitätsprobleme sein, wenn z.B. eine Vielzahl von Forderungen wegen Mängelrügen nicht beglichen werden.



Bitte beachten Sie, dass es sich um eine Kennzahl handelt, die stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Allgemein ist bei einem Anstieg der Forderungen Vorsicht geboten, denn diese müssen auch finanziert werden (vergleiche Ausführungen zu Kapitel „3.2.4 a. Vorräte“).

c. Eigenkapitalquote

$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Diese Kennziffer ist besonders wichtig für das Rating. Je größer die Eigenkapitalquote, desto besser das Rating. Schlecht ist es, wenn die Quote langfristig sinkt. Bitte beachten Sie, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, welche stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Eine Verbesserung des Ratings kann durch Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital kurzfristig erreicht werden, z.B. Umwandlung von Gesellschafterdarlehen.

Beratung

Ja

Nein

d. Verschuldungsgrad

$$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Es ist schlecht, wenn diese Quote langfristig - äquivalent zur Eigenkapitalquote - steigt. Sinnvoll ist es, den Barwert von Leasingverpflichtungen bei der Fremdkapitalquote zu berücksichtigen (vergleiche Kapitel „3.2.5 c. Leasingverträge“).

Beratung

Ja

Nein



e. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten

Bitte überprüfen Sie, ob die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und die sonstigen Verbindlichkeiten steigen. Gibt es Veränderungen gegenüber Vorjahren? Wird stets Skonto genutzt? Wie ist das Verhältnis der kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber den liquiden Mitteln und den kurzfristigen Forderungen (vergleiche Kapitel „3.2.4 i. Liquidität zweiten Grades“ und „3.2.4 j. Liquidität dritten Grades“).

Beratung

Ja

Nein

f. Cash-flow

Der Cash-flow zeigt die Ertrags- und Finanzkraft des Unternehmens am besten und ist für Ihre Bank sehr interessant. Im angelsächsischen Raum wird dieser Kennziffer häufig höheres Gewicht beigemessen als dem Gewinn selbst. Dieser Betrag steht Ihnen für Darlehenstilgungen, für Neuinvestitionen und für Entnahmen zur Verfügung. Er ermittelt sich wie folgt:

Beratung

Ja

Nein

	Gewinn
+	Abschreibungen
./.	Zuschreibungen
+	Bildung von Sonderposten mit Rücklageanteil
./.	Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil
+	Zuführung zu langfristigen Rückstellungen
./.	Auflösung von langfristigen Rückstellungen
=	Cash-flow



Es wird versucht, alle kurzfristig in Geld wirksamen Aufwendungen und Erträge darzustellen (cash = Kasse). Erläuternd an den Abschreibungen wird die Wirkungsweise des Cash-flow dargestellt.

Beispiel:

Der Unternehmer erwirbt am 02.01.2003 Computer im Wert von 12.000 €, Nutzungsdauer 3 Jahre. Der Geldabfluss erfolgt am 02.01.2003, doch die Abschreibung verteilt sich auf 3 Jahre. In allen Jahren ergibt sich ein Ergebnis von 0 €.

Bei der Ermittlung des Cash-flows wird die Abschreibung wieder hinzugerechnet, denn die Abschreibung kostet kein Geld, sondern die Investition. Im konkreten Fall ergeben sich die folgenden Beträge:

	Gewinn	Abschreibung	Cash-flow
2003	0 €	+ 4.000 €	+ 4.000 €
2004	0 €	+ 4.000 €	+ 4.000 €
2005	0 €	+ 4.000 €	+ 4.000 €
Summe	0 €	+ 12.000 €	+ 12.000 €

Im Beispielsfall hätte der Unternehmer nach drei Jahren wieder genug Geld gesammelt, um sich neue Computer zu kaufen, auch wenn das Ergebnis jeweils 0 € war.

Der Kauf selbst unterliegt einer gesonderten Betrachtung, der Investitionsrechnung (vergleiche Kapitel „5.4 Investitionsrechnung / Eigenkapitalverzinsung“).

g. Entschuldungsgrad

$$\frac{\text{Cash-flow} \times 100}{\text{Nettoverschuldung}}$$

Auf diese Kennziffer achtet besonders Ihre Hausbank, denn sie zeigt, ob Ihr Unternehmen genügend Geld (cash) erwirtschaftet, um die Darlehen zu tilgen. Die Nettoverschuldung ermittelt sich wie folgt: Fremdkapital – liquide Mittel (Kasse, Bank).

Beratung

- Ja
 Nein



h. Liquidität ersten Grades

$$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Diese Kennziffer zeigt, ob Sie sofort alle Gläubiger bedienen können. Sie unterliegt stichtagsbezogenen Schwankungen und sollte laufend kontrolliert werden. In der Regel ergibt sich ein Faktor von unter 1, d.h., die flüssigen Mittel (Kasse, Bankguthaben) reichen zur Schuldentilgung nicht aus. Wichtiger sind deshalb die Liquidität zweiten und dritten Grades.

Beratung

- Ja
 Nein



i. Liquidität zweiten Grades

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Ist dieser Faktor kleiner 1, bedeutet dies, dass das Unternehmen kurzfristig in Zahlungsschwierigkeiten geraten kann. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten übersteigen die vorhandenen und kurzfristig eingehenden Gelder. Sie sollten in diesem Fall eine Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung des Kontokorrentrahmens erstellen. Die Liquidität zweiten Grades sollte laufend beobachtet werden.

Beratung

- Ja
 Nein



Diese Kennzahl enthält auch die DATEV-BWA, welche aber die erhaltenen Anzahlungen zusätzlich als kurzfristige Verbindlichkeit ausweist. Insoweit ist die DATEV-BWA zu modifizieren, wenn nicht mit einer Rückzahlung der erhaltenen Anzahlungen zu rechnen ist.

Alternativ kann die folgende Berechnung erfolgen:

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{./. kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Liquidität zweiten Grades

Ist der Betrag negativ, ist Vorsicht geboten. Daher sollte diese Kennziffer **laufend überwacht** werden.

j. Liquidität dritten Grades

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten} + \text{erhaltene Anzahlungen}}$$

Ist dieser Faktor kleiner 1, bedeutet dies, dass das Unternehmen kurzfristig in Zahlungsschwierigkeiten geraten kann. Sie sollten in diesem Fall eine Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung des Kontokorrentrahmens erstellen. Die Liquidität dritten Grades sollte deshalb laufend beobachtet werden.

Beratung

- Ja
 Nein

Die Kennziffer berücksichtigt sowohl Vorräte als auch die erhaltenen Anzahlungen. Sie verschlechtert sich gegenüber der Liquidität zweiten Grades, wenn der Betrieb Anzahlungen erhalten hat, ohne bereits eine Leistung erbracht zu haben, oder, wenn die Leistung nicht als fertige/teilmontierte Arbeit aktiviert wurde.

Alternativ kann die folgende Berechnung erfolgen:

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{./. kurzfristige Verbindlichkeiten} + \text{./. erhaltene Anzahlungen}}$$

Liquidität dritten Grades

Ist der Betrag negativ, ist Vorsicht geboten. Daher sollte diese Kennziffer **laufend überwacht** werden.

k. Anlagendeckung

$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$$

Beratung

Ja

Nein

Eine klassische, aber veraltete Kennziffer, die in keiner Bilanzanalyse fehlt. Früher ging man davon aus, dass das Anlagevermögen durch das Eigenkapital gedeckt sein müsse.

In der Praxis treten aber erheblich größere Schwierigkeiten bei der Finanzierung des Umlaufvermögens auf. Deshalb sollte hierfür das Eigenkapital verwendet werden.

Investitionen in das Anlagevermögen werden häufig mit öffentlichen Darlehen gefördert. Wichtig ist aber eine kongruente Finanzierung des Anlagevermögens, alternativ die Bildung von finanziellen Rücklagen oder Finanzierungsreserven (vergleiche auch Kapitel „3.2.5 a. Investitionen“, Beispiel 2).

3.2.5 Sonstige zu beachtende Positionen

a. Investitionen / latente Lasten

Beratung

Ja

Nein

Entspricht die Laufzeit der Kredite der Nutzungsdauer der finanzierten Anlagen? Es wird geprüft, ob latente Lasten vorhanden sind und ob der Gewinn auch den Anlageverbrauch finanziert.

Beispiel für latente Lasten:

Die Druckerei D erwarb in 1999 eine Presse für 100.000 €. Sie wurde in vollem Umfang fremdfinanziert. Die Nutzungsdauer der Maschine beträgt 10 Jahre. Das Darlehen ist innerhalb von 10 Jahren zu tilgen, p.a. 10.000 €. In 1999 nahm die Druckerei eine Sonderabschreibung von 40,0 % in Anspruch. Es ergibt sich somit in 1999 eine Gewinnminderung von 50.000 €. Der Steuersatz (Einkommen- und Gewerbesteuer) beträgt angenommen: 50,0%.

	Gewinn	Steuern	Darlehen
1999, Sonderabschreibung	- 50.000 €	- 25.000 €	- 10.000 €
2000	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2001	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2002	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2003	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2004	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2005, Wegfall der Abschreibung	0 €	0 €	- 10.000 €
2006	0 €	0 €	- 10.000 €
2007	0 €	0 €	- 10.000 €
2008	0 €	0 €	- 10.000 €
Summe	- 100.000 €	- 50.000 €	- 100.000 €

In 1999 erhielt der Drucker auf Grund der Sonderabschreibung eine zusätzliche Steuererstattung von 20.000 € (Sonderabschreibung: 40.000 € x Steuersatz 50%). Dieses Abschreibungsvolumen fehlt in den letzten vier Jahren. Das Darlehen muss aus versteuertem Geld zurückgezahlt werden. Wofür wurde die Steuererstattung verwendet? (Beispiel: D verwendete das Geld für einen teuren Urlaub.)

Beispiel für fehlerhafte Finanzierung:

Der Fliesenleger F erwarb in 2003 einen LKW für 12.000 €, welchen er auf fünf Jahre finanzierte (Rate pro Jahr: 2.400 €). Tatsächlich wird der LKW voraussichtlich nur 3 Jahre halten.

	Gewinn	Geld
2003	- 4.000 €	- 2.400 €
2004	- 4.000 €	- 2.400 €
2005	- 4.000 €	- 2.400 €
2006	0 €	- 2.400 €
2007	0 €	- 2.400 €

Im konkreten Fall stellt sich nicht nur die Frage, was mit der Steuererminderung geschah, sondern auch, wie der neue LKW bezahlt werden soll. Am 31.12.2005 muss der Fliesenleger noch 4.800 € an die Bank bezahlen, obwohl der LKW voraussichtlich nicht mehr zu gebrauchen ist.

b. Rücklagen

Beratung

- Ja
 Nein

Bestehen Sonderposten mit Rücklageanteil. Soll die Investition noch durchgeführt werden oder handelt es sich um eine latente Steuerbelastung?

Beispiel:

Der Unternehmer U bildet in 2003 eine Rücklage nach § 7g EStG von 50.000 €. Das Investitionsvorhaben hat er zwischenzeitlich aufgegeben. Der Steuersatz einschließlich Gewerbesteuer beträgt 40%.

Die Ansparabschreibung ist spätestens 2005 aufzulösen und führt dann zu einer Steuernachzahlung von 20.000 €. Sind ausreichende Mittel zur Begleichung der Steuer vorhanden?

c. Umsatzträger

Beratung

- Ja
 Nein

Gliedern Sie die Umsatzträger der Größe nach und analysieren Sie, wer die Umsatzträger des Unternehmens sind. Bestehen Abhängigkeiten? Hierbei sind Abhängigkeiten an sich nicht verhängnisvoll, wenn ausreichender Gewinn erwirtschaftet wird. Man sollte aber das Risiko nie aus den Augen verlieren und bei der individuellen Planung berücksichtigen. Was passiert, wenn der Umsatzträger wegfällt? Wird eine entsprechende Vorsorge getroffen?

Beispiel:

Der Elektriker E erwirtschaftet seit 1995 70 % seines Umsatzes mit der A Versicherung. Die Aufträge waren sehr profitabel und er realisierte jedes Jahr einen Gewinn von 150.000 €. Nach kurzer Zeit hatte er sich an den hohen Gewinn gewöhnt und die Kosten der privaten Lebenshaltung waren entsprechend hoch. Der Gewinn wurde vollständig ausgegeben. Es wurden keine Rücklagen gebildet. Wesentlichster Kostenfaktor war ein teures Einfamilienhaus in bester Lage, welches er mit einem Darlehen finanziert hatte. Die Darlehensraten waren hoch. Ab 2002 brach der Umsatz weg, da ein dritter Anbieter ein ruinöses, extrem preisgünstiges Angebot abgegeben hatte, welches der Elektriker nicht halten konnte. Der Elektriker bekam gravierende Zahlungsschwierigkeiten und musste sein Einfamilienhaus mit Verlust verkaufen. Ferner fehlten Rücklagen zur Finanzierung des betrieblichen Anpassungsprozesses.

Das Beispiel zeigt den Fehler des Elektrikers, der einen möglichen Umsatzausfall nicht kalkulierte. Bei Umsatzabhängigkeiten ist größte Vorsicht geboten, und die Risiken müssen sowohl bei der betrieblichen als auch bei der privaten Lebensplanung berücksichtigt werden.

Prüfen Sie ferner, ob primär Neu- oder Altkunden bedient werden. Diese Zahl ist für die Umsatzplanung, die Werbeplanung etc. wichtig. Zuletzt sollten Sie noch die Produkte ermitteln, welche sich am besten verkaufen (vergleiche auch Kapitel „4.5 ABC-Analyse“).

d. Einkaufspolitik

Beratung

- Ja
 Nein

Gliedern Sie den Einkauf nach der Größe Ihrer Lieferanten und analysieren Sie, wo das Unternehmen einkauft. Bestehen Abhängigkeiten? Auf die Ausführungen Kapitel „3.2.5 c. Umsatzträger“ wird hingewiesen. Die dortigen Ausführungen gelten bei einer Abhängigkeit im Bereich des Einkaufs entsprechend.

e. Leasingverträge

Beratung

- Ja
 Nein

Wie hoch ist die Belastung durch Leasingraten. Beachte: Leasingraten haben Fremdkapitalcharakter, weshalb der Barwert auch im Anhang einer Kapitalgesellschaft darzustellen ist.

Beispiel:

Der Unternehmer U benötigt eine neue Computeranlage, Nutzungsdauer rund drei Jahre. Er finanziert die Computer durch ein Darlehen der Bank. Die monatlichen Raten betragen 300 € monatlich. Die Laufzeit des Darlehens beträgt drei Jahre.

Er leaset die PC-Anlage. Dauer des Leasingvertrages: drei Jahre, monatliche Leasingrate 300 €.

f. Gewinnentwicklung / Entwicklung des Cash-flow

Beratung

- Ja
 Nein

Welchen Trend zeigen die Gewinnentwicklung und der Cash-flow.

g. Entnahmen

Beratung

- Ja
 Nein

Sind die Entnahmen angemessen. Reicht der Cash-flow zur Finanzierung der Darlehenstilgungen und Entnahmen aus.

4. Unternehmensberatung

4.1 Zielsetzung

Die Bilanzanalyse und die Analyse der Kennzahlen reichen natürlich als Steuerungsinstrument nicht aus. Sie zeigen einerseits nur das monetäre Ergebnis, doch es sind die Gründe für dieses Ergebnis zu ermitteln. Andererseits sind die Zahlen immer vergangenheitsbezogen, doch eine gute Unternehmenssteuerung betrachtet die zukünftige Entwicklung. Dem Unternehmen soll es in Zukunft besser gehen, und heute werden die Entscheidungen getroffen, welche die Zukunft beeinflussen.

Beratung
 Ja
 Nein

Die **Unternehmensberatung** hat deshalb diverse Beratungsinstrumente entwickelt, um die Gründe zu lokalisieren und die **Unternehmensziele strukturiert** zu entwickeln. Im Folgenden werden einzelne Techniken, soweit sie für den Großteil der kleinen und mittleren Unternehmen relevant sind, dargestellt.

Bitte beachten Sie: Das Ziel der Unternehmensberatung und –steuerung ist es, sich **besser als der Durchschnitt zu entwickeln**.



4.2 Aufbau der Unternehmensberatung

Allgemein lässt sich der Aufbau einer Unternehmensberatung bzw. –steuerung in die folgenden Phasen unterteilen, wobei zwei Modelle dargestellt werden, welche aber letztlich dasselbe ausdrücken.

Beratung
 Ja
 Nein

Modell I

- Störungen des Unternehmenserfolgs feststellen
- Feststellung von Symptomen
- Feststellung der Schwachstellen
- Feststellung der Ursachen
- Feststellung der Auswirkungen
- Darstellung der Verbesserungen
- Realisierung der Verbesserungen und
- Kontrolle

Modell II

- Voruntersuchung
- Ist-Analyse
- Sollkonzepterstellung
- Realisierung
- Nachbereitung

Es handelt sich hierbei um einen permanenten Prozess, und im Laufe dieses Prozesses kristallisieren sich Wünsche und Zielvorstellungen heraus, welche es umzusetzen gilt. **Die Lokalisierung und Definition der Unternehmensziele, sowie die Umsetzung sind das Wichtigste der Unternehmensberatung und -steuerung.**



Unternehmensziele können qualitativ oder quantitativ sein.

Beispiele für qualitative Ziele: Kostensenkung, Ertragsteigerung, Verbesserung der Mitarbeitermotivation.

Beispiele für quantitative Ziele: Senkung der Personalkosten um 20 %, Einführung des neuen Produkts am 01.01., wöchentliches Mitarbeitergespräch.

Setzen Sie sich kleine, erreichbare Ziele und arbeiten Sie diese strukturiert ab. Bei der Reihenfolge kann Ihnen die ABC-Analyse helfen (siehe auch Kapitel „4.5 ABC-Analyse“). Überprüfen Sie in regelmäßigen Zeitabständen den Erfolg.

4.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein schnelles Instrument, um **diverse unternehmerische Fragen strukturell darzustellen**. Sie ist allgemein anerkannt und eignet sich sowohl für unternehmerische als auch für private Bereiche. Es sollte zuerst das gesamte Unternehmen anhand dieses Mittels analysiert werden und anschließend, wenn notwendig, einzelne Segmente des Unternehmens oder Produkt- und Investitionsentscheidungen. Der Begriff SWOT leitet sich aus dem Amerikanischen ab und bedeutet:

Beratung
 Ja
 Nein

S = Stärken (Strengths)
W = Schwächen (Weakness)
O = Chancen (Opportunities)
T = Risiken (Threats)



Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf die gegenwärtige Situation des Unternehmens. Bei den Chancen und Risiken wird der Markt in der Zukunft betrachtet. Die SWOT-Analyse ist eine momentane Einschätzung der Lage. Die Liste muss nicht komplett sein und kann jederzeit zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt werden. Im Folgenden sei als Beispiel die Gesamtlage eines Handwerksbetriebs (GmbH) aus dem Bausektor aufgeführt.

Beispiel:

SWOT-Analyse eines alteingesessenen Bauhandwerksbetriebs. Es handelt sich um einen klassischen Betrieb, welcher in der letzten Zeit in einem schwierigen Marktumfeld bestehen muss. Die schwache Baukonjunktur, sehr viele Neugründungen von arbeitslosen Jungmeistern und die Konkurrenz aus dem Ausland machen dem Betrieb zu schaffen. Bei Ausschreibungen kommt er regelmäßig nicht zum Zuge, da die Angebote der Konkurrenz günstiger, wahrscheinlich ruinös sind. Der Betrieb lebt von der ausreichend vorhandenen Substanz. Der notwendige Anpassungsprozess erfolgte noch nicht.

Ist-Zustand	Stärken	Schwächen
	hohes Eigenkapital hohe Kreditwürdigkeit geringe Fixkosten hohe Qualität großes Know-how Name alteingesessener Handwerksbetrieb	hoher Umsatzrückgang hoher Preis hoher Materialeinsatz hohe Personalkosten Gewinnrückgang Überalterung des Anlagevermögens
	Chancen	Risiken
	kann kurzfristig im größeren Maße investieren kann neue Marktsegmente abdecken viele Insolvenzen in der Branche viele Neugründungen Konkurrenz aus Billiglohnländern	schwache Branchenkonjunktur Überkapazitäten

Die Schwächen zeigen, wo bei der Unternehmenssteuerung dringend angesetzt werden muss. Im Beispielsfall liegen sowohl die Produktpolitik, als auch die Kostenseite im Argen. Ob und inwieweit Handlungsmöglichkeiten bestehen, zeigt die Analyse der Chancen und Risiken.

Allerdings reicht auch die SWOT-Analyse in der Regel alleine nicht aus. Sie zeigt nicht die Gründe im Detail. Im Beispielsfall wird nur festgestellt, dass die Personalkosten zu hoch sind, aber nicht warum dieses so ist. Es ist deshalb zusätzlich eine Ursachenanalyse notwendig.

4.4 Ursachenanalyse

Um die Stärken und Schwächen zu konkretisieren, ist eine Ursachenanalyse sinnvoll und hierbei sollten fünf Fragen gestellt werden, die sich zum Teil überschneiden.

- **Was ist das Problem?**
Identifizieren Sie das Problem genau. Was ist der Unterschied zwischen Soll und Ist?
- **Wo ist das Problem?**
Es gilt das Problem zu lokalisieren.
- **Seit wann tritt das Problem auf?**
Es gilt den Zeitpunkt oder den Zeitraum zu ermitteln, seit dem das Problem besteht.
- **Wie umfangreich ist das Problem, und wo lokalisiert sich das Problem?**
- **Wer?**
Letztlich die wichtigste Frage. Es gilt, klare Verantwortlichkeiten festzulegen. Welche Person kann Abhilfe schaffen? Welche Maßnahmen sind oder welches Konzept ist notwendig?

Beratung

Ja

Nein

Beispiel 1:

Der Rechtsanwalt R stellt fest, dass seine Personalkostenquote immer weiter steigt. Das Problem stellt sich, seit dem er das Inkasso für den A-Verlag gegen ein Pauschalhonorar übernommen hat. Er muss nunmehr (unter Berücksichtigung der Folgekosten etc.) prüfen, ob sich die Vereinbarung trotzdem rechnet oder ab wann es sich bei dem Geschäft um einen dauernden Verlustbringer handelt. Was ist, wenn er auf das Geschäft verzichtet und die Kostenstrukturen anpasst? Abhilfe kann nur er selbst schaffen.

Beispiel 2:

Seit Einstellung des neuen Meisters M steigen sowohl der Umsatz, die Materialkostenquote und die Personalkostenquote. Es stellt sich heraus, dass der neue Meister die Aufträge zu günstig kalkuliert, was natürlich einerseits mehr Umsatz bedeutet, der sich aber nicht rechnet. Der Unternehmer sollte mit dem neuen Meister reden (wobei allerdings per se regelmäßig eine Vor- und Nachkalkulation von Aufträgen stattfinden sollte).

4.5 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein klassisches Instrument der Betriebswirtschaft, um zielbewusst zu handeln. Sie wird angewendet, um Schwerpunkte festzulegen und eignet sich für eine Vielzahl von Bereichen.

A = sehr wichtig / sehr viel
B = wichtig / viel
C = weniger wichtig / gering

Beratung
 Ja
 Nein

Die ABC-Analyse wird häufig zur Quantifizierung von Forderungen und zur Ermittlung der Umsatzträger eingesetzt. Bei den Umsatzträgern sollte aber nicht nur eine Analyse der Umsatzhöhe je Kunde, sondern auch eine Analyse des Deckungsbeitrags (Gewinn) je Umsatzträger erfolgen. Der Ertragswert eines Kunden ist für den Unternehmenserfolg wichtiger als die absolute Umsatzhöhe.

Die ABC-Analyse sollte ferner für das Aufgaben- bzw. Zeitmanagement eingesetzt werden. Dieses vor dem folgenden Hintergrund.

Untersuchungen zeigen, dass wir in 15 % unserer Zeit 65 % aller Ergebnisse erzielen, mit weiteren 20 % erreichen wir dann nur noch 20% der Ergebnisse und mit den restlichen 65 % der Zeit schaffen wir nur 15 % der Ergebnisse. Vor diesem Hintergrund erfolgt nunmehr eine Qualifizierung der Arbeiten:

- A** Arbeiten sind solche, welche **wenig Zeit in Anspruch** nehmen und welche einen **hohen Ertrag** bringen.
- B** Arbeiten kosten **20 % der Zeit**, bringen aber noch **20 % Ergebnis**.
- C** Arbeiten sind **zeitaufwendig** und bringen **geringes / kein Ergebnis**.

Sie sollten deshalb Ihre Aufgaben nach dem folgenden Schema überprüfen bzw. Ihre Mitarbeiter überprüfen lassen.

- 1. Listen Sie Ihre Aufgaben auf.**
Welche Arbeiten stehen an einem typischen Aufgabentag an?
- 2. Ordnen Sie Ihre Aufgaben nach Wichtigkeit.**
Welche Aufgabe ist wichtig für die Erreichung des Unternehmensziels? Wenden Sie hierbei das ABC-Raster an. Ordnen Sie die Aufgaben nicht nach Dringlichkeit oder Terminzusagen.
- 3. Überprüfen Sie Ihren Zeitplan.**
- 4. Strukturieren Sie Ihre Aufgabe nach Priorität (A, B oder C) und korrigieren Sie Ihren Zeitplan.**

A-Aufgaben sind grundsätzlich die wichtigsten. Alle C-Aufgaben sollten delegiert oder gestrichen werden.

Die Übernahme der Aufgabe und deren Priorität hängen ausschließlich von ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen ab.

Beispiel:

In der Transportbranche und der Baubranche erledigen die großen Unternehmen A-Aufgaben grundsätzlich selbst. B-Aufgaben werden selbst erledigt oder an bevorzugte Subunternehmer vergeben. Die C-Aufgaben werden ausschließlich durch Subunternehmer erledigt. Es sind die wenig ertragreichen kleineren Aufgaben. Das große Unternehmen begnügt sich mit einer kleinen Marge. Das wesentliche Risiko trägt der Subunternehmer. Die Erfahrung zeigt, dass die Subunternehmer häufig nicht lange überleben.

Wichtig bei der Analyse ist der Beitrag der Aufgabe zum Unternehmenserfolg. Menschen neigen dazu, Arbeiten, welche sie gerne erledigen, in der Wertigkeit höher einzustufen als notwendige, weniger angenehme Arbeiten. Seien Sie ehrlich!

Beispiel:

Ein Handwerksmeister hat für einen sehr guten Bekannten (C-Kunde) günstig gearbeitet. Er bekommt eine nicht begründete Mängelrüge, welche ihn sehr verärgert. Gleichzeitig steht ein wichtiger Auftrag für einen A-Kunden an.

Es ist nur menschlich, die Mängelrüge wegen der Verärgerung vorzuziehen. Trotzdem genießt der A-Auftrag höhere Priorität für den Unternehmenserfolg. Der Handwerksmeister sollte deshalb die Mängelrüge delegieren oder später erledigen.

Bitte untersuchen Sie aber die Aufgaben genau, vor allem die C-Aufgaben. So können selbst scheinbar unwichtige Freizeitaktivitäten hohe Priorität bekommen, wenn dort wichtige Geschäftskontakte geknüpft werden.

Auch die Ziele und Maßnahmen, die aufgrund der Nutzung dieser Checkliste geplant sind, sollten nach der ABC-Analyse strukturiert werden, um sich nicht zu verzetteln.

Zuletzt noch eine Kostenanalyse nach dem ABC-Raster.

Es stellt sich die Frage nach

- Kosten, die unbedingt notwendig sind, um die Leistung zu erbringen (A-Kosten, z.B. Waren, Material oder Fertigungskosten)
- Kosten, die mittelbar mit der Leistungserbringung zusammenhängen (B-Kosten, z.B. Werbekosten, Zusatzleistungen, sonstige Vertriebskosten) und
- Kosten, die wegfallen können, ohne dass die Leistungserbringung beeinflusst wird (C-Kosten).

Es ist zu beachten, dass die Entscheidung aus Kundensicht zu prüfen ist. Er entscheidet, was notwendig ist. Hier dokumentiert sich auch der häufige Streit zwischen Kaufleuten und Technikern. Techniker verkennen auf Grund ihrer Fachkompetenz oft die betrieblichen Notwendigkeiten, welche vom Kunden geprägt sind. Insofern ist, bevor die Kosten strukturiert werden, zuerst eine Planung der Produktpolitik notwendig.

Einsparpotenziale sind in allen Bereichen gegeben, die Kosten sind immer **im Branchenvergleich zu sehen**.



4.6 BCT-Analyse

Ein eigenständiges Analyseinstrument für den Umsatzbereich ist die sog. BCT-Analyse. Sie wurde von der Boston Consulting Group entwickelt und zählt ebenfalls zu den Standardwerkzeugen der Unternehmensberatung. Hierbei wird der Produktzyklus berücksichtigt. Ordnen Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung einer der folgenden vier Bereiche zu.

Beratung
 Ja
 Nein

Question Marks
= Fragezeichen
neue Produkte

Stars
= die Stars
das beste Angebot

Dying Dogs
= Arme Hunde
Problemprodukte

Cash-Cows
= Milchkühe
Produkte, die Geld bringen

Was bedeuten die Bereiche, und welche Konsequenzen sind zu ziehen.

Question Marks:

Es handelt sich um neue Produkte/Dienstleistungen, bei denen nicht bekannt ist, wohin die Reise wirklich geht. Die Rentabilität ist gering, wahrscheinlich ergibt sich sogar ein Verlust, da hohe Anlaufkosten vorliegen. Diese sind aber notwendig, um das Produkt am Markt zu platzieren. Die Fragezeichen-Produkten / -Dienstleistungen müssen gehegt und gepflegt werden. Sie bedürfen erhöhter Aufmerksamkeit. Wichtig ist die Zukunftsprognose, denn nur, wenn diese positiv ist, wird sich die Investition lohnen. Ziel ist es, aus dem Fragezeichen einen Star zu machen. Sollte die Zukunftsprognose zeigen, dass sich das Produkt nicht rechnet, ist es vom Markt zu nehmen.

Stars

Stars sind gekennzeichnet von einem hohen Marktanteil und einem hohen Marktwachstum. Ein Ende der Erfolgswelle ist noch nicht in Sicht. Stars sind die besten Produkte eines Unternehmens. Es gilt, zusätzliche Kunden zu akquirieren und Kapazitäten auszubauen. Insofern ist der Kostenanteil noch relativ hoch. Kennzeichnend ist das Auftreten erster Konkurrenten.

Cash-Cows

Diese Produkte oder Dienstleistungen befinden sich auf dem finanziellen Höhepunkt. Kennzeichnend sind eine gute Marktstellung in einem konsolidierten bis stagnierenden Markt und geringe Kosten (Abschluss der Investitionsphase). Die Kuh wird gemolken und es gilt, so viel wie möglich Gewinn abzuschöpfen. Es ist sinnvoll, sich Gedanken über neue Produkte zu machen und nur noch wenig Geld in die Melkkuh zu investieren. Die Anzahl von Konkurrenten wird größer werden, und die Preise gehen nach unten.

Dying Dogs

Den letzten beißen die Hunde. Arme Hunde sind Produkte in einem sterbenden Markt. Der Markt ist gesättigt, die Konkurrenz hoch und die Preise sind niedrig. Sie sollten sich aus diesem Marktsegment verabschieden, denn diese Produkte bringen langfristig nur Verluste. Von Investitionen ist dringend abzuraten.

Die Tabelle kann auch als Lebenszyklus eines Produkts / einer Dienstleistung dargestellt werden, konkret:

Einführungsphase =	Question Marks
Wachstumsphase =	Stars
Reifephase =	cash-cow
Sättigungsphase =	Übergang cash-cow zum dying dog und
Rückgangsphase (Sterbephase) =	dying dog

Bitte beachten Sie, dass diese Analysemethode nicht nur für größere Unternehmen mit ihrer Produktpalette geeignet ist. Auch für kleinere Unternehmen und Freiberufler gelten dieselben Regeln.

Beispiel:

Der Augenarzt A beobachtet den Markt sehr genau. Mitte der 90er Jahre erfährt er von einer neuen Operationsmethode (Lasic - Abschleifen der Hornhaut zur Wiederherstellung der Sehkraft).

Er besucht daraufhin teure Lehrgänge in Amerika, um sich fortzubilden und erwirbt entsprechende medizinische Geräte. Er bietet als einer der ersten Augenärzte die Leistung an (Question Mark).

Nummer hat sich das Lasic etabliert und die Klinik von A ist am Markt sehr gut positioniert. A verdient „richtig Geld“ (cash-cow). Allerdings erkennen auch andere Augenärzte die Möglichkeit und es werden sukzessive mehr und mehr Anbieter auf den Markt kommen. Ein Ende der „guten Zeiten“ ist absehbar.

Beispiel:

Frau F (Ende 20) kehrt in ihre Heimatstadt zurück und geht abends mit Freunden weg. Sie möchte, wie aus der Großstadt gewöhnt, einen guten Cappuccino trinken, während ihre Freunde gern Bier trinken. F stellt fest, dass beides nicht geht, denn in Ihrer Stadt gibt es nur klassische Kneipen oder ein Eiscafé. F eröffnet daraufhin eine erfolgreiche Gaststätte. Zwischenzeitlich kopieren immer mehr Personen Ihre Geschäftsidee. Nachdem die ersten Neugründungen keine großen Auswirkungen auf die Gaststätte von F hatten bzw. sogar zu einem Umsatzwachstum führten, zeigen sich jetzt Sättigungserscheinungen. Es gibt inzwischen zu viele Gaststätten nach dem selben Muster. Das Produkt befindet sich in der Sättigungsphase.

4.7 Produktpolitik und Werbung

Zwei Phrasen zum Anfang: „Unternehmen leitet sich von etwas unternehmen ab“ und „Stillstand bedeutet Rückschritt“. Ganz von der Hand zu weisen sind diese Aussagen nicht, denn der Markt ist permanent in Bewegung und es gilt, auf dem Markt zu agieren oder frühzeitig zu reagieren. Habe ich ein gutes und profitables Angebot, dauert es nicht lange, bis die Konkurrenz dieses erkennt und das Konzept kopiert. Der Profit sinkt, bis er sich irgendwann ein Mal ganz verflüchtigt (vergleiche Kapitel „4.6 BCT-Analyse“). Der Zyklus beginnt mit der Existenzgründung und setzt sich über die gesamte unternehmerische Tätigkeit fort. Hierbei stellen sich immer wieder dieselben Fragen, welche im Folgenden komprimiert dargestellt werden:

Beratung

Ja

Nein



a. Produktpolitik

- Wie lange wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung in der jetzigen Form voraussichtlich auf dem Markt bestehen?
- Wann müssen Sie mit der Entwicklung eines neuen oder variierten Produktes beginnen?
- Welches Produkt / welche Dienstleistung wollen Sie zusätzlich anbieten?
- Stellen Sie zusammen, was das Besondere an Ihrem Angebot ist oder sein wird! Welchen Nutzen wird der Kunde davon haben?
- Wodurch grenzen Sie sich von den Produkten der Mitwettbewerber ab? Wie ist die Abweichung messbar?

b. Zielgruppe

- Wen wollen Sie ansprechen?

Definieren Sie die Zielgruppe genau. Es macht mehr Sinn, einen bestimmten Markt gezielt und wirkungsvoll zu bearbeiten, als seine Kapazitäten zu streuen.

- Warum soll die Zielgruppe Ihr Angebot (Produkt oder Dienstleistung) kaufen?

Untersuchen Sie die Motive, Gründe und Bedürfnisse der Zielgruppe. Bitte beachten Sie, im Ergebnis entscheidet die Zielgruppe darüber, ob sie Ihr Angebot wahrnimmt. Es setzt sich nicht immer das bessere Angebot durch, sondern oft der bessere Vertrieb. Versuchen Sie, die Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und zu befriedigen.

Beispiel:

Ende der 80er / Anfang der 90er Jahre besaß Apple die anerkannt beste Computer-Software. Trotzdem setzte sich Microsoft durch. Was hatte Bill Gates anders gemacht?

Er verkaufte sein Betriebssystem für billiges Geld an alle PC Hersteller, welche dann die mit dem Microsoft Betriebssystem vorinstallierten Computer verkauften. Apple nutzte sein Programm exklusiv auf Apple-Computern oder man musste das Apple Betriebssystem teuer einkaufen und (selbst)installieren.

c. Konkurrenzanalyse

Schätzen Sie ab oder berechnen Sie anhand der Marktsegmente das Marktvolumen.

Beratung

- Ja
 Nein

- Wie viele Anbieter Ihrer oder vergleichbarer Produkte gibt es?
- Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten, die mit Ihnen in Ihren Marktsegmenten konkurrieren?
- Wo ist die Konkurrenz angesiedelt?
- Wie sind die Preise, Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen der Konkurrenten?
- Wie stellt sich die wirtschaftliche Situation Ihrer Konkurrenten dar? Gibt es Eintragungen in der Schufa? Besorgen Sie sich ggf. Daten über Auskunftsteien.
- Was macht Ihr Unternehmen besonders? Welche Stärken und Schwächen haben sie (Produkt, Qualität, Service, Werbung, Image)?

d. Preiskalkulation

Beratung

- Ja
 Nein

- Wie ist Ihr kalkulierter Produktpreis? Was muss Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung mindestens kosten? Was darf es höchstens kosten?
- Welchen Nutzen hat Ihr Produkt für den Kunden, wirkt sich dieser für ihn auch finanziell aus?
- Welchen psychologischen Preis könnten Sie ansetzen?
- Wie sind Ihre Zahlungsbedingungen?
- Welche Preisnachlässe sind Sie unter welchen Umständen bereit zu geben? Rabatte (umsatzabhängig oder aktionsabhängig), Skonti, Boni, usw.
- Wie hoch wird der Standardisierungsgrad Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung sein oder sind Ihre Produkte ganz individuell auf den Kunden zugeschnitten? Dies hat entscheidende Auswirkungen auf Kosten, Preise, Service, Flexibilität, Kundendienst, Kaufprozess, Werbung usw.
- Wie hoch ist Ihr Deckungsbeitrag pro Produkt / Dienstleistung?
- Welche Investitionen sind für das Produkt notwendig?

Kalkulieren Sie auch Abschreibungen für Anlagen (vom Wiederbeschaffungswert) in den Preis mit ein.

e. Werbung

Beratung

- Ja
 Nein

- Was wollen Sie der Zielgruppe mitteilen?
- Wie soll die Zielgruppe angesprochen werden?
- Wo wollen Sie werben?
- Wann wollen Sie werben?
- Wie oft und wie lange wollen Sie werben?
- Wie teuer darf die Werbung sein?

Werbung braucht Zeit. Erstellen Sie einen Werbeplan und arbeiten Sie diesen konsequent ab. Werbemöglichkeiten sind vielfältig, beginnend von der klassischen Anzeige, über Kinowerbung, Seminare, Vertreter oder persönliche Korrespondenz (Adressen bekommen Sie z.B. von professionellen Händlern, welche im Internet zu finden sind, oder auch von der Post). Natürlich sollte regelmäßig eine Erfolgskontrolle stattfinden.

5. Businessplan

5.1 Definition und Zielsetzung

Viele Banken machen die Darlehensgewährung für Investitionen von der Einreichung eines Businessplans abhängig. Übersetzt heißt Businessplan Wirtschaftsplan, und diese Übersetzung macht deutlich, was es ist. Sie sollen



versuchen, die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens zahlenmäßig darzustellen. Insoweit decken sich das Ziel der Bank und der Unternehmensberatung, welche auch die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Blick hat. Man kann den Businessplan auch als **Ertrags- und Liquiditätsplan** bezeichnen.

Ein Businessplan kann das ganze Unternehmen umfassen, es können einzelne Sparten geplant oder es können die Auswirkungen einer Investition zahlenmäßig dargestellt werden. Im letzteren Fall spricht man von einer Investitionsplanung. Die Struktur ist immer dieselbe.

Der Businessplan lässt sich am besten an dem folgenden Beispiel darstellen.

Beispiel

Der Dachdecker D hat einen erheblichen Umsatzrückgang zu verkraften, nachdem sein Hauptauftraggeber weggebrochen ist. Er möchte deshalb bei seiner Bank eine Umschuldung erreichen.

5.2 Deckungsbeitragsrechnung / Erlös- und Liquiditätsplanung

a. Umsatzplanung

Es empfiehlt sich, den Businessplan mit der Umsatzplanung zu beginnen. Bitte beachten Sie, dass die Umsatzplanung letztlich die Schlüsselposition für die gesamte Planung ist. Widmen Sie ihr daher die größte Aufmerksamkeit. Planen Sie zudem realistisch; Ihre Hausbank wird die Planung hinterfragen. Was ist Ihre Geschäftsidee? Warum wird Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung gekauft? Was machen Sie besser als andere? Die hierfür notwendigen Fragestellungen sind im Kapitel „4.6 BCT-Analyse und „4.7 Produktpolitik“ dargestellt.

Beratung

Ja

Nein

Sollten Sie mehrere Produkte vertreiben, ist es sinnvoll den Umsatz je Produkt zu ermitteln.

Berechnet mit einem Umsatz von 500.000 € p.a..	500.000 €	100 %
--	-----------	-------

b. Waren- und Materialeinsatz

Die Kosten für Waren und Material sind die klassischen variablen Kosten. Es sind Aufwendungen, welche unmittelbar mit der Leistungserbringung zusammenhängen.

Im Rahmen der Planungsrechnung kann man auf Vergangenheitswerte zurückgreifen, welche mit dem Verbrauch vergleichbarer Unternehmen verprobt sein sollten. Im konkreten Fall liegt ein Durchschnittsbetrieb vor. Der Materialeinsatz beträgt rund 39 %.

Sollten Sie mehrere Produkte vertreiben, ist es sinnvoll, die variablen Kosten gemeinsam mit dem Umsatz je Produkt zu ermitteln.

Waren- und Materialeinsatz	195.000 €	39 %
----------------------------	-----------	------

c. Rohertrag	305.000 €	61 %
---------------------	-----------	------

d. sonstige variable Kosten

Hierzu zählen insbesondere Vertriebskosten, sonstige Kosten der Warenabgabe oder Reisekosten.

Auch die fixen Kosten sind zum Teil variabel, z.B. die Kosten für den Fuhrpark. Zwar stehen Abschreibung, Steuern und Versicherungen fest, doch wird mehr Benzin verbraucht, wenn mehr Baustellen angefahren werden. Weitere Beispiele: Die Personalkosten (Überstunden oder sonstige Mehrarbeit) oder die Werkzeugkosten, da eine höhere Abnutzung stattfindet.

Aus diesem Grund sind die übrigen Kosten zu untersuchen und in einem variablen und einen fixen Kostenanteil aufzuteilen. Im konkreten Fall werden variable Kosten in Höhe von 6 % des Umsatzes unterstellt.	30.000 €	6 %
---	----------	-----

e. Deckungsbeitrag

Der Deckungsbeitrag beträgt im konkreten Fall	275.000 €	55 %
---	-----------	------

Der Deckungsbeitrag zeigt Ihnen, dass Sie bei einer Umsatzsteigerung von 10.000 € Ihren Gewinn um 5.500 € verbessern können.

Beachten Sie aber, dass die fixen Kosten bei Kapazitätsauslastung springen. Was ist, wenn Sie neues Personal einstellen oder eine neue Maschine beschaffen müssen? Müssen neue Räume angemietet werden? ... Bedenken Sie die Folgekosten! Wird ein zusätzlicher Firmenwagen oder ein neuer Schreibtisch für den neuen Angestellten benötigt?

f. Fixe Kosten

Die fixen Kosten sind die Kosten, welche jeden Monat fest anfallen. Sie erhalten aber einen variablen Anteil und können springen (vergleiche Ausführungen zum Deckungsbeitrag). In der Regel können die fixen Kosten detailliert geplant werden. Sollten sich Abweichungen zu Vergleichsbetrieben ergeben, ist Obacht geboten und die Abweichung zu prüfen.



Personalkosten laut Personalplan	200.000 €	40 %
Miete / Pacht	0 €	0 %

Im konkreten Fall ist keine Miete zu zahlen, da die Dachdeckerei auf eigenem Grund und Boden betrieben wird.

Energiekosten	2.500 €	0,5 %
Steuer, Beiträge, Versicherungen	5.000 €	1 %
Abschreibungen laut Investitionsplan und Abschreibungsvorschau	15.000 €	3 %
Kfz-Kosten	20.000 €	4 %
Kosten Leasing	0 €	0 %

übrige Kosten, zusammengefasst 27.500 € 5,5 %

Summe fixe Kosten 270.000 € 54 %
hiervon variabler Kostenanteil (vergleiche oben) - 30.000 € - 6 %

Summe fixe (feste!) Kosten 240.000 € 48 %

g. Betriebsergebnis 35.000 € 7 %

Neutrale Erträge und Aufwendungen 0 € 0 %

langfristige Zinsaufwendungen laut Finanzierungsplanung 6.000 € 1,2 %

h. Gewinn vor Steuern 29.000 € 5,8 %

Gewerbesteuer 500 € 0,1 %

i. Gewinn nach Gewerbesteuer 28.500 € 5,7 %

zzgl. Abschreibungen 15.000 € 3 %

j. = Cash-flow 43.500 € 8,8 %

abzgl. Darlehenstilgungen laut Finanzierungsplan 18.000 €

k. Cash-flow nach Darlehenstilgungen 25.500 €

l. Veränderung des Umlaufvermögens

Diese Position wird häufig vergessen. Bitte beachten Sie, dass insbesondere bei Umsatzsteigerungen regelmäßig auch die Forderungen und Vorräte steigen. Es sind das Material und die Löhne in größerem Maße vorzufinanzieren. Dies bindet Liquidität.

0 €

m. Freie Liquidität (Entnahmen) 25.500 €

Der private Lebensbedarf einschließlich privater Versicherungen beträgt 30.000 €

Die Einkommensteuer beträgt 1.000 €

Es verbleibt somit eine Unterdeckung von - 5.500 €

Der Aufbau und die Differenzierung einer Erlös- und Liquiditätsplanung sowie der Planungszeitraum richten sich nach den betrieblichen Erfordernissen, der Größe Ihres Unternehmens und dem Planungsanlass. Dies gilt auch für die Differenzierung der einzelnen Planungszeiträume (Woche, Monat, Quartal oder Jahr).

Sollte Ihr Unternehmen in der Krise sein, empfiehlt sich zumindest ein monatlicher Aufbau für die ersten 12 Monate des Planungszeitraums. Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft oder einer GmbH & Co. KG sind hierzu **in Krisenzeiten verpflichtet**.



Ein detaillierter Aufbau zeigt die unterjährigen Schwankungen sehr gut, insbesondere den notwendigen unterjährigen Kapitalbedarf. Der Kapitalbedarf kann innerhalb des Jahres saisonbedingt stark differieren. Als Beispiel seien Bauunternehmen (Winter und Sommer) oder Juweliere (Weihnachtsgeschäft) genannt. Je nach Zeitpunkt der Planung zeigt sich dann ein erheblicher Finanzierungsbedarf.

Beispiel:

Der Kontokorrentrahmen eines Juweliers beträgt 50.000 € und ist ausgeschöpft.

Erfolgt die Planung Anfang Oktober, ist dieses kein Problem, denn das Weihnachtsgeschäft beginnt. Der Warenbestand hat Geld gekostet und Liquidität gebunden. Mit dem jetzt beginnenden Weihnachtsgeschäft „kommt Geld in die Kasse“.

Anders natürlich im Februar, denn jetzt beginnt die „Saure-Gurken-Zeit“. Wie soll der Juwelier die nächsten Monate überleben? Mit welchem Geld kauft er im Sommer seine Ware für das Weihnachtsgeschäft?

5.3 Break-Even-Analyse

Ausgehend von der Deckungsbeitragsrechnung kann sehr einfach der notwendige Umsatz berechnet werden, den der Dachdecker benötigt, um seinen privaten Lebensbedarf zu sichern. Es handelt sich um einen einfachen mathematischen Vorgang, bei dem von unten nach oben gerechnet wird.

Beratung
 Ja
 Nein

Privater Lebensbedarf	30.000 €
Darlehenstilgungen	18.000 €
Abschreibungen	- 15.000 €
Liquiditätsbedarf, aus versteuertem Einkommen zu finanzieren	33.000 €
Einkommen- und Gewerbesteuer hierauf	2.000 €
Darlehenszinsen	6.000 €
Fixe Kosten	240.000 €
feste Kosten insgesamt = notwendiger Deckungsbeitrag (55% laut obiger Berechnung)	281.000 €
Der notwendige Umsatz ermittelt sich wie folgt:	
281.000 x 100	510.909 €
55	

Die Break-Even-Analyse eignet sich natürlich auch dazu, andere Beträge zu ermitteln, z.B. die Gewinnschwelle (Wie hoch muss der Umsatz sein, damit ich ein Ergebnis von 0 € erreiche) oder Gewinnziele (Wie hoch muss der Umsatz sein, damit ich ein Ergebnis von 60.000 € erreiche).

5.4 Investitionsrechnung / Eigenkapitalverzinsung

Auch Investitionsrechnungen erfolgen nach dem Schema einer Deckungsbeitragsrechnung, wie ersichtlich aus folgenden

Beratung
 Ja
 Nein

Beispiel:

Der Arzt A prüft die Anschaffung eines Lasers im Wert von 80.000 € per 01.01.2005. Er schätzt den Mehrumsatz in 2005 auf rund 20.000 €. Ab 2006 wird der Umsatz 40.000 € betragen. Hierbei geht er von den Patienten aus, welche er für solche Leistungen an Kollegen verwiesen hat. Ferner hofft er, durch eine entsprechende Vermarktung auch im eigenen Patientenkreis einen entsprechenden Bedarf zu schaffen. Die Nutzungsdauer des Lasers beträgt 8 Jahre. Die Investition wird zur Hälfte fremdfinanziert. Den Restbetrag bezahlt der Arzt aus eigenen Mitteln; bisher hatte er das Geld in Aktien angelegt, für die er jedes Jahr eine Dividende von 3.500 € bekam.

Es ergibt sich folgende, vereinfachte Investitionsrechnung.	2005	2006
Einnahmen	20.000 €	40.000 €
variable Kosten		
Aufgrund der Nutzung entstehen keine nennenswerten variablen Kosten. Der Arzt schätzt diese auf rund 3% des Umsatzes. Hierunter fallen z.B. Kosten für Inrechnungstellung, Strom.	- 600 €	- 1.200 €
Deckungsbeitrag	19.400 €	38.800 €

fixe Kosten

Personalkosten

Die Nutzung des Lasers macht die Einstellung einer qualifizierten Arzthelferin ab 07/2005 notwendig. Gleichzeitig entfällt eine Aushilfe, um für eine ausreichende Auslastung der neuen Kraft zu sorgen. Die Mehrkosten betragen einschließlich Sozialversicherung:

- 10.000 € - 20.000 €

Abschreibungen

Die Abschreibungen betragen $80.000/8 =$

- 10.000 € - 10.000 €

Versicherungen

Aufgrund einer Anpassung der Versicherung erhöht sich der Beitrag um jährlich

- 100 € - 100 €

Gewinn / Verlust vor Darlehenszinsen

- 700 € 8.700 €

Das Lasergerät soll zur Hälfte (40.000 €) bei gleich bleibenden Raten fremdfinanziert werden. Der Zinssatz beträgt 8 %. Die Zinsen betragen laut Finanzierungsplan

- 3.000 € - 2.600 €

Gewinn / Verlust nach Zinsen

- 3.700 € 6.100 €

zzgl. Abschreibungen

10.000 € 10.000 €

Cash-flow

6.300 € 16.100 €

abzgl. Darlehenstilgungen

- 5.000 € - 5.000 €

Cash-flow nach Darlehenstilgung

1.300 € 11.100 €

Die Investition führt bereits im ersten Jahr zu einem positiven Cash-flow nach Darlehenstilgung. Dies hat aber seine Ursache in dem Einsatz von Eigenkapital, welches der Arzt bisher in Aktien angelegt hatte. Hierdurch fallen die Dividenden weg.

Die Investitionsrechnung ist deshalb bei Einsatz von Eigenkapital zusätzlich um die kalkulatorischen Zinsen zu ergänzen (**Eigenkapitalverzinsung**). Hierbei kann man über den angemessenen Eigenkapitalzinssatz trefflich streiten. Große Unternehmen streben eine Kapitalverzinsung zwischen 8 % und 15 % an. Tun Sie deshalb bei der Investitionsrechnung so, als würden Sie einem fremden dritten Unternehmer ein Darlehen ohne Sicherheiten geben.

Es wird deshalb im Folgenden so getan, als hätte der Arzt (von sich selber oder seiner Ehefrau, Mutter...) ein Darlehen von 40.000 € bekommen. Der Zinssatz beträgt 10 %. Das Darlehen wird jährlich mit 4.000 € zum Jahresende getilgt.

	2005	2006
Gewinn und Verlust vor Darlehenszinsen (siehe oben)	- 700 €	8.700 €
Darlehenszinsen Bank laut Finanzierungsplan (siehe oben)	- 3.000 €	- 2.600 €
Eigenkapitalverzinsung, Zinssatz angenommen 10 % und "Tilgung" (Privatentnahme) zum Jahresende.		
2005: 40.000 € (Darlehensschuld) x 10 % (Zinssatz)	- 4.000 €	
2006: 36.000 € (Darlehensschuld) x 10 % (Zinssatz)		- 3.600 €
Gewinn nach Eigenkapitalverzinsung	- 7.700 €	2.500 €
zzgl. Abschreibungen	10.000 €	10.000 €
Cash-flow	2.300 €	12.500 €
abzgl. Darlehenstilgungen (Bank)	- 5.000 €	- 5.000 €
abzgl. "Darlehenstilgungen" (Privatentnahmen)	- 5.000 €	- 5.000 €
Cash-flow nach Darlehenstilgung	- 7.700 €	+ 2.500 €

Grundsätzlich haben sich in der Investitionsrechnung mehrere Berechnungsmethoden durchgesetzt, welche hier aber nicht vollständig dargestellt werden. Erwähnt wird nur noch die Kostenvergleichsrechnung für notwendige Investitionen. Hier werden verschiedene Varianten durchgerechnet und die günstigste gewählt.

Bitte vergessen Sie aber nicht die **Eigenkapitalverzinsung**, denn das eingesetzte Geld fehlt an anderer Stelle. Hierbei ist es gleichgültig, ob Sie das Geld in den Betrieb einlegen oder, ob Sie Gelder verwenden, welche sich im Betrieb befinden.



Alle Informationen sind nach bestem Wissen ausgearbeitet. Eine Haftung kann jedoch nicht übernommen werden.

INHALTSÜBERSICHT

1. Rating	3
Quantitatives Rating, Qualitatives Rating, Warnhinweise	
2. Die Buchhaltung als Controllinginstrument	4
Definition und Zielsetzung, Voraussetzungen	
3. Analyse und Controlling	6
Zielsetzung, Bilanz- und Kennzahlenanalyse	
4. Unternehmensberatung	15
Zielsetzung, Aufbau der Unternehmensberatung, SWOT-Analyse, Ursachenanalyse, ABC-Analyse, Produktpolitik und Werbung	
5. Businessplan	20
Definition und Zielsetzung, Deckungsbeitragsrechnung / Erlös- und Liquiditätsplanung, Break-Even-Analyse, Investitionsrechnung / Eigenkapitalverzinsung	

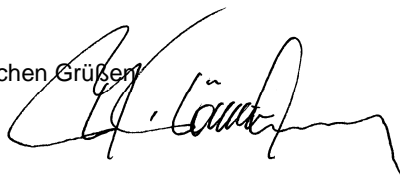
Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

Basel II, Globalisierung der Wirtschaft, § 18 KWG, 40.000 Insolvenzen und wirtschaftliche Stagnation. Allein diese Schlagworte werfen ein Licht auf die veränderten Rahmenbedingungen, denen Ihr Unternehmen ausgesetzt ist. Der Druck auf Sie als Unternehmer wächst und Sie sind gefordert, ihm zu begegnen.

Die Checkliste gibt Ihnen einen Überblick über die wesentlichen Fragen der Unternehmensberatung und -steuerung. Der Schwerpunkt liegt auf der für den Fortbestand Ihres Unternehmens so wichtigen Analyse.

Ähnlich einem Gesundheits-Check-Up beim Menschen empfiehlt es sich, den Erfolg Ihres Unternehmens regelmäßig zu kontrollieren und die Weichen für die Zukunft zu stellen.

Mit freundlichen Grüßen



Zur Nutzung der Checkliste

Studien der Deutschen Ausgleichsbank zeigen, dass Unternehmer für Misserfolge vorrangig äußere Umstände, insbesondere die schwierige wirtschaftliche Lage, verantwortlich machen, während Berater häufig Planungs- und Managementfehler als Krisenursache erkennen. Unstreitig ist auf jeden Fall, dass eine gute Unternehmensplanung und -steuerung den Erfolg steigern kann.

Sie sollten - zumindest einmal im Jahr - ein Fazit ziehen und grundsätzliche Gedanken über Ihr Unternehmen anstellen. Ferner empfiehlt es sich, einzelne Positionen regelmäßig zu überprüfen, um frühzeitig reagieren zu können. Denn je rascher Sie handeln, desto größer sind Ihre Erfolgchancen.

Die Checkliste erläutert zunächst das **Rating** der Banken, denn für viele kleinere und mittelständische Unternehmen wird ein ordentliches Rating zu den zentralen Zukunftsfragen gehören. Das Rating wird nicht nur darüber entscheiden, ob Sie einen Bankkredit erhalten, sondern auch, wie teuer dieser sein wird. Höhere Zinsen bedeuten höhere Kosten, die langfristig wiederum Ihren Unternehmenserfolg schmälern.

Im nächsten Schritt werden Ihnen die **Anforderungen an die Finanzbuchhaltung** nahe gebracht. Es geht vom allem darum, dass Sie die wesentlichen Kennziffern für Ihr Unternehmen laufend überwachen. Eine ordentliche Finanzbuchhaltung bedeutet sicher Mehrarbeit, die aber wieder beim Rating belohnt wird und zu geringeren Zinsen führen kann. Zudem zahlt sich frühzeitiges Handeln ohnehin aus, und dazu benötigen Sie wiederum eine aussagefähige Finanzbuchhaltung. Es gilt der Satz: Die Finanzbuchhaltung erstellen Sie in erster Linie für sich selbst, dann für die Bank und zuletzt für das Finanzamt. Die umgekehrte Reihenfolge gehört der Vergangenheit an.

Anschließend erfolgt der Einstieg in die **Unternehmensberatung**, konkret die Analyse der Zahlen. Besondere Aufmerksamkeit gehört den Kennzahlen, die Sie laufend überwachen müssen, damit Sie keine bösen Überraschungen erleben. Alle Kennzahlen sind die Grundlage für das Beratungsgespräch und natürlich auch für jede Finanzierungsverhandlung mit Ihrer Bank. Sie können sich an Hand dieser Checkliste auf die Gespräche vorbereiten oder die gewonnenen Informationen auch für sich selbst nacharbeiten.

Ein eigenes Kapitel ist den von der Betriebswirtschaft entwickelten **Analysemethoden** gewidmet, mit denen Sie gelegentlich konfrontiert werden und über die Sie deshalb informiert sein sollten. Dadurch können Sie auch tiefer in die Unternehmensplanung und -steuerung einsteigen. Einige der dort gestellten Fragen werden Sie bereits kennen. Die Checkliste kann Ihnen hoffentlich dazu verhelfen, Ihren Zahlen eine durchsichtige Struktur zu verschaffen.

Abschließend soll Ihnen das Beispiel eines **Businessplans** Anregungen dazu liefern, wie Sie Ihr Unternehmen sinnvoll steuern können. Einen Businessplan benötigen nicht nur Existenzgründer. Auch die Banken verlangen ihn vielfach vor der Vergabe größerer Investitionsdarlehen. Kapitalgesellschaften und GmbH's & Co. KG in der Krise sind ohnehin verpflichtet, einen Businessplan zu erstellen, um die Haftungsfreistellung zu erreichen. Im Beratungsgespräch sollte geklärt werden, wie dieser Businessplan ausgefüllt werden kann.

Insgesamt gilt für diese Checkliste, dass sie nur einen ersten Einstieg in das sehr umfangreiche Gebiet der Unternehmensberatung und -steuerung bieten kann. Sie sollen jedoch auf die wesentlichen Fragestellungen vorbereitet sein, um auch von Ihrer Seite aus zu einem wertvollen Gedankenaustausch beizutragen.

1. Rating

1.1 Begriff

Rating ist der Versuch der Banken, auf Basis der ihnen bekannten Daten, das **Bonitätsrisiko zu beurteilen**. Das Rating soll zeigen, ob das Unternehmen in Zukunft seinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich und vollständig nachkommt. Das Ergebnis des Ratings wird in Ratingklassen ausgedrückt. Jedes Unternehmen wird einer Ratingklasse zugeordnet. Im Folgenden die Ratingklassen der Sparkassen / Landesbanken (Masterskala):

Beratung
 Ja
 Nein

Ratingklasse	Ausfallwahrscheinlichkeit
1	0,08 %
2	0,12 %
3	0,17 %
4	0,30 %
5	0,40 %
6	0,60 %
7	0,90 %
8	1,30 %
9	2,00 %
10	3,00 %
11	4,40 %
12	6,70 %
13	10,00 %
14	15,00 %
15	20,00 %
16	Kreditausfall
17	Kündigung
18	Insolvenz

Das Kreditausfallrisiko hat zukünftig Einfluss auf die Höhe der Darlehenszinsen, denn das Kreditausfallrisiko wird bei der Höhe des Darlehenszinssatzes berücksichtigt. Es gilt: **Je schlechter das Rating, desto höher der Zinssatz**. Unternehmer sollten deshalb bestrebt sein, in eine bessere Ratingklasse zu gelangen, um die Zinsbelastung zu mindern.

Beim Rating werden die folgenden Bereiche unterschieden:

- **Quantitatives Rating oder Finanzrating**
- **Qualitatives Rating**
- **Ratingabstufung aufgrund von Warnsignalen**
- **Berücksichtigung von Haftungsverbänden**

Allgemein gilt beim Rating: Je größer das Unternehmen und/oder die Kredithöhe, desto umfangreicher das Rating. Soweit aus Bankensicht notwendig, erhalten die Kunden zusätzliche Fragebögen, welche vor allem das qualitative Rating betreffen. Für kleine Unternehmen erfolgt ein vereinfachtes Ratingverfahren. Dieses hat aber auch zur Folge, dass kleine Unternehmer ihrer Bank spätestens bei Kreditverhandlungen positive Entwicklungen mitteilen müssen, nach dem Motto: Tue Gutes und rede darüber. Diese Mitteilungen bringen bares Geld, in Form von **geringeren Zinssätzen**.



1.2 Quantitatives Rating oder Finanzrating

Das Finanzrating basiert auf dem Jahresabschluss, also der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung sowie bei Kapitalgesellschaften dem Anhang und dem Lagebericht. Wird eine Einnahmen- / Ausgabenrechnung erstellt, wird diese zu Grunde gelegt.

Beratung
 Ja
 Nein

Es erfolgt eine sogenannte Bilanzanalyse. Diese wird im Kapitel „3. Analyse und Controlling“ in dieser Checkliste gesondert dargestellt.

1.3 Qualitatives Rating

Problematisch am quantitativen Rating (Finanzrating) ist, dass es ausschließlich vergangenheitsbezogen ist. Es werden abgelaufene Jahre beurteilt. Die Zahlen sind häufig nicht mehr aktuell.

Aus diesem Grund versuchen die Banken, zusätzlich die sog. **weichen Faktoren** zu beurteilen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu beurteilen (qualitatives Rating). Hierunter fallen im wesentlichen die Beurteilung

Beratung
 Ja
 Nein



- **der Unternehmensführung**
Hierunter fällt auch die Frage einer potenziellen Nachfolgeregelung.
- **des Marktes und der Wettbewerbsposition**
Es wird das Marktumfeld und die allgemeine Entwicklung der Branche analysiert, ferner die Entwicklung Ihres Unternehmens im Branchenvergleich. Es erfolgt eine Untersuchung der Produktpalette Ihres Unternehmens, und es werden Abhängigkeiten geprüft, welche sowohl im Ein- als auch im Verkauf bestehen können.
- **des Unternehmenskonzeptes, der Strategie und des Controllings**
Die Banken untersuchen, ob ein Unternehmenskonzept besteht. Welche Planungsinstrumente werden eingesetzt und wie erfolgt das Controlling? Liegen Investitions- und Liquiditätspläne vor? Gibt es ein zeitnahes Risikomanagement?
- **der Organisationsstruktur und der Produktion**
Je nach Größe des Unternehmens untersuchen die Banken auch die Organisationsstruktur und die Produktionsabläufe in Ihrem Unternehmen. Wie alt sind die Maschinen? Gibt es ein Qualitätsmanagement? Bestehen Patente oder Lizenzen? Wie hoch ist der Aufwand für Forschung und Entwicklung etc.?
- **der Geschäftsverbindung zwischen Bank und dem Unternehmen**
Es gelten die folgenden Grundsätze:
Je länger die Geschäftsverbindung besteht, desto besser ist das Rating.
Je offener und ehrlicher der Kunde, desto höher ist das Rating.

Informieren Sie deshalb Ihre Bank sowohl über Erfolge als auch über Risiken. Bedenken Sie bei den Risiken, dass Sie häufig die Unterstützung Ihrer Bank bei der Bewältigung der Schwierigkeiten benötigen. Schwierigkeiten werden ferner häufig mit zeitlichem Verzug bekannt, spätestens nach Vorlage des Jahresabschlusses.



Wie Sie sicher erkennen, betreffen die Fragen des qualitativen Ratings ausschließlich den Bereich Unternehmensberatung und –steuerung. Sie können eine Vielzahl von Faktoren durch eine gute Analyse Ihres Unternehmens und entsprechende Handlungen im Vorfeld steuern.

1.4 Warnhinweise

Warnhinweise können auch dem qualitativen Rating (Geschäftsverbindung zwischen Bank und Kunden) zugerechnet werden. Es handelt sich um die klassischen Indikatoren, die auch Sie nervös machen, wenn Ihnen ein Kunde Geld schuldet. Als Beispiele seien genannt: Pfändungs- und Überweisungsbeschlüsse, nicht gedeckte Schecks oder Lastschriftrückgaben mangels Deckung. Durch eine ordentliche Liquiditätsplanung und eine offene Kommunikation kann dieses Risiko nahezu ausgeschlossen werden.

Beratung
 Ja
 Nein

Besonders **zu vermeiden sind regelmäßige Kontenüberziehungen** über den Kontokorrentrahmen hinaus, auch wenn diese von der Bank toleriert werden. Die Kontoüberziehung führt zu einer Abwertung des Ratings. Eine Liquiditätsplanung zeigt den notwendigen Kontokorrentrahmen, welcher mit der Bank verhandelt werden sollte.



2. Die Buchhaltung als Controllinginstrument

2.1 Definition und Zielsetzung

Die Finanzbuchhaltung gibt, anders als der Jahresabschluss, zeitnah Auskunft über die aktuelle Ertragslage. Sie zeigt frühzeitig Entwicklungen und Tendenzen. Voraussetzung ist jedoch, dass unterjährig die wesentlichen Abgrenzungsbuchungen erfolgen. Erster Adressat der Finanzbuchhaltung ist der Unternehmer selbst. Es gilt der folgende Grundsatz: Je früher gehandelt wird, desto größer der Erfolg. Insoweit verhält es sich bei einem Unternehmen nicht anders, als bei einem kranken Menschen, bei dem auch das frühzeitige Erkennen einer Krankheit den Heilungsprozess erheblich beschleunigt.

Beratung
 Ja
 Nein

Beispiel:

Der Jahresabschluss eines Küchenstudios wurde regelmäßig im Sommer erstellt, der für 2003 im Juni 2004. Die allgemeine Kaufzurückhaltung hatte einen erheblichen Umsatzrückgang zur Folge. Unterjährig wurden keine Inventuren durchgeführt und deshalb nicht gebucht. Die Inventur erfolgte nur am Jahresende und zeigte per 31.12.2003 einen Rückgang des Warenbestands von 160.000 €. Nach Buchung der Bestandsveränderung zeigte sich das schlechte Ergebnis des Jahres 2003 vollständig. Erst jetzt reagierte der Inhaber (auch auf Druck seiner Bank) konsequent und passte die Kostenstrukturen den veränderten Verhältnissen an.

Eine laufende Inventur und Buchung der Bestandsveränderungen bereits in der laufenden Buchhaltung hätten frühzeitig die gefährliche Entwicklung gezeigt. Der Unternehmer hätte viel früher gegensteuern und sehr viel Geld sparen können.

Besonders wichtig ist ein ordentliches Rechnungswesen für Geschäftsführer einer GmbH oder GmbH & Co. KG, denn diese sind verpflichtet, ein Frühwarnsystem einzurichten. Als Frühwarnsystem eignet sich der Jahresabschluss auf Grund der erheblichen zeitlichen Verzögerung nicht.



Beispiel:

Die Forderung einer GmbH (Handwerksbetrieb) in Höhe von 50.000 € fällt im Februar 2003 aufgrund Insolvenz des Auftraggebers aus. Zudem muss die GmbH einen erheblichen Umsatzrückgang verkraften. Die Wertberichtigung der Forderung erfolgte erst bei Erstellung des Jahresabschlusses im Sommer 2004 und zeigte eine Überschuldung des Unternehmens.

Eine frühzeitige Buchung der Bestandsveränderung und Analyse der Betriebswirtschaftlichen Auswertung hätten bereits im Laufe des Jahres 2003 die gefährliche Entwicklung und die Überschuldung gezeigt. Der Geschäftsführer hätte wegen der Überschuldung viel früher Insolvenz beantragen müssen, wozu er gesetzlich verpflichtet war und ist. Aufgrund der sog. Insolvenzverschleppung musste der Geschäftsführer deshalb für Verbindlichkeiten der GmbH persönlich haften und es wurde ein Strafverfahren eingeleitet.

Der zweite Adressat der Betriebswirtschaftlichen Auswertung ist in der Regel die Hausbank, welche natürlich auch frühzeitig über die Entwicklungen des Unternehmens informiert sein möchte. Erkennt die Bank, dass eine aussagefähige Finanzbuchhaltung vorliegt, welche nicht nur für das Finanzamt, sondern in erster Linie als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument erstellt wird, führt dies zu einer positiven Wertung im Rahmen des Ratings und zu zinsgünstigen Darlehen.



Zuletzt wird eine aussagefähige Finanzbuchhaltung auch als Instrument der Steuerplanung benötigt. Diese ist erheblich genauer, je präziser die Abgrenzungen erfolgen.

Die Aussagefähigkeit der Finanzbuchhaltung lässt sich durch einen Vorjahresvergleich weiter verbessern. Ferner ist problemlos ein Soll / Ist-Vergleich möglich, wenn im Vorfeld eine Planungsrechnung erstellt worden ist.

2.2 Voraussetzungen

Wie bereits dargestellt, muss die Finanzbuchhaltung gewisse Voraussetzungen erfüllen, um als Controllinginstrument genutzt werden zu können. Es müssen insbesondere auch **unterjährige Abgrenzungen** erfolgen. Hierbei gilt zwar, je genauer, desto besser, doch sollte sich der Zeitaufwand im Rahmen halten. Es genügt, wenn die wesentlichen Geschäftsvorfälle und Abgrenzungen erfolgen. Auch eine überschlägige Wertermittlung (Schätzung) ist in der Regel ausreichend. Die Schätzungen sollten aber regelmäßig überprüft werden, um strukturelle Fehler zu vermeiden.

Beratung

Ja

Nein

Ein Hinweis für Kleingewerbetreibende und Freiberufler, die ihren Gewinn (steuerlich zulässig) durch Einnahmen- / Ausgabenrechnung ermitteln. Eine Einnahmen- / Ausgabenrechnung ist als Controllinginstrument häufig nicht ausreichend. Dieses ist z.B. auch der Grund, weshalb die Banken bei Einnahmen- / Ausgabenrechnungen regelmäßig Forderungsaufstellungen verlangen, wenn keine weiteren ausreichenden Sicherheiten vorliegen. Durch eine ordentliche Buchhaltung wird das steuerrechtliche Gewinnermittlungswahlrecht nicht berührt.

Im Folgenden eine Checkliste zu wesentlichen Positionen in der Finanzbuchhaltung, um diese als Controllinginstrument zu nutzen:

1. Erfolgt eine **vollständige debitorische Erfassung der Ausgangsrechnungen** und eine kreditorische Erfassung der Eingangsrechnungen? Werden alle Belege zeitnah in der Finanzbuchhaltung erfasst?
2. Werden die **Abschreibungen** gebucht (ggf. kalkulatorisch)?
3. Werden die **Zu- und Abgänge des Anlagevermögens** vollständig erfasst? Sind die Abschreibungen angepasst worden und eventuelle Versicherungserstattungsansprüche gebucht?

***Hinweis:** Die gängigen Buchhaltungssysteme ermöglichen es, das Anlageverzeichnis bereits bei der Erstellung der Finanzbuchhaltung zu pflegen und Abschreibungen genau zu buchen.*

4. Werden die **Warenbestände** (ggf. im Schätzungswege) ermittelt und die Bestandsveränderungen gebucht? Was ist mit der rollenden Ware?

***Hinweis:** Ein Warenwirtschaftssystem kann die Erfassung der Warenbestände erheblich vereinfachen.*

5. Werden die **teilmfertigen Arbeiten** (ggf. auf dem Schätzungswege) ermittelt und die Bestandsveränderungen gebucht? Erfolgt eine Abstimmung mit den erhaltenen Anzahlungen?

Werden die teilfertigen Arbeiten verlustfrei bewertet.

Hinweis: Diese Position ist insbesondere bei Unternehmen mit langfristigen Projekten eine Schlüsselgröße. Als Beispiel seien Bauunternehmen genannt. Teilfertige Arbeiten sind mit Anschaffungs- / Herstellungskosten (ohne Gewinnzuschlag) zu bewerten. Ist erkennbar, dass ein Auftrag Verluste bringt, ist dieses bei der Bewertung zu berücksichtigen. Die Einrichtung einer projektbezogenen Kostenrechnung kann sehr hilfreich sein.

6. Ist die vollständige Erfassung der **fertigen Arbeiten** gewährleistet?

Hinweis: Nach Abnahme eines Werkes oder Übergabe der Ware entsteht eine Forderung aus Lieferung und Leistung. Gleichzeitig entsteht die Umsatzsteuer und der Gewinn wird realisiert. Die tatsächliche Inrechnungstellung ist unmaßgeblich.

7. Werden die **Forderungen abgestimmt** und frühzeitig wertberichtigt, wenn ein Einzug gefährdet ist?

Hinweis: Die Wertberichtigung bringt auch Geld, denn ist erkennbar, dass eine Forderung auf absehbare Zeit nicht realisierbar ist, kann auch eine Berichtigung der Umsatzsteuer nach § 17 UStG erfolgen. Hierunter fällt z.B. auch eine Ratenzahlungsvereinbarung mit Kunden, wenn diese wegen Zahlungsschwierigkeiten des Kunden getroffen wurde.

8. Werden unterjährig **Rechnungsabgrenzungsposten** gebildet und aufgelöst?
9. Müssen die **Rückstellungen** angepasst werden? Wird unterjährig ein Verbrauch gebucht? Erfolgt eine zeitanteilige Zuführung?
10. Droht ein **Prozess** und wurde dieser in der Buchhaltung berücksichtigt?
11. Werden **größere Einmalzahlungen** (Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Direktversicherungen) zeitanteilig abgegrenzt?
12. Sind **Tantiemen, Gratifikationen und Ertragsteuern** periodengerecht erfasst?
13. Werden **Pensionsrückstellungen** und Rückdeckungsansprüche periodengerecht erfasst?

Nochmals der Hinweis, dass eine sachgerechte Schätzung in der Regel ausreicht. Die Schätzungen sollten regelmäßig auf Plausibilität überprüft werden.

3. Analyse und Controlling

3.1 Zielsetzung

Die Analyse des gesamten Unternehmens ist der **erste Einstieg in die Unternehmenssteuerung**. Sie ist ein Hilfsmittel, welches Entwicklungen, Stärken und Schwächen aufzeigen soll. Soweit eine ordentliche Finanzbuchhaltung vorliegt, sollten Sie die aktuellen Entwicklungen bei der Analyse berücksichtigen.

Beratung

Ja

Nein

Häufig erfolgt eine Bilanzanalyse auch im Rahmen der Steuerberatung und das Ergebnis wird gemeinsam in der Bilanzbesprechung erörtert.

Auch das Finanzrating der Banken ist nichts anderes eine Bilanzanalyse. Die Bank versucht, Ihr Unternehmen auf Basis der vorliegenden Zahlen einzuschätzen. Die Auswertung erfolgt in der Regel durch eine zentrale Stelle, nach einem standardisierten Verfahren. Dieses bietet einerseits die Gefahr, dass das Unternehmen lediglich schematisch eingeordnet wird, ohne auf den konkreten Fall einzugehen. Insoweit ist dann die Einreichung zusätzlicher Unterlagen sowie zusätzliche Kommunikation notwendig, welche Geld kostet. Andererseits kann das schematische Verfahren durch bilanzpolitische Maßnahmen auch zu Ihrem Vorteil genutzt werden.

3.2 Bilanz- und Kennzahlenanalyse

3.2.1 Definition und Zielsetzung

Im Folgenden erfolgt eine komprimierte Übersicht über diverse Instrumentarien zur Analyse der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Es werden die wesentlichen Kennzahlen dargestellt.

Beratung

Ja

Nein

Die Zahlen müssen im Branchenvergleich gesehen werden. Hierbei sind einerseits die absoluten Zahlen und andererseits die Branchenentwicklung mit der eigenen Entwicklung zu vergleichen. Ferner darf eine einzelne Kennzahl nie isoliert betrachtet werden.

Branchenkennzahlen können Sie von unserer Kanzlei, den Kammern, dem statistischen Bundesamt sowie den Verbänden erhalten. Sie werden regelmäßig im Internet veröffentlicht.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Bilanzkennzahlen (nicht Gewinn- und Verlustrechnung) statisch sind. Sie zeigen die Verhältnisse an einem „willkürlich“ herausgegriffenen Tag, nämlich dem Bilanzstichtag, und können sich schnell ändern.

Beispiel 1:

Der Forderungsbestand des Handwerkers H beträgt durchschnittlich 50.000 €. Er arbeitet viel für die öffentliche Hand, welche zum Jahresende alle Rechnungen zahlt. Hierdurch sinkt der Forderungsbestand zum 31.12. eines Jahres regelmäßig auf 20.000 €.

Beispiel 2:

Zur Verbesserung des Ratings und aus steuerlichen Gründen legt der Unternehmer U Anfang Dezember 2004 private Mittel von rd. 50.000 € in seinen Betrieb ein, welche er dann im Januar 2005 wieder entnimmt.

In beiden Fällen stimmen die Verhältnisse am Bilanzstichtag nicht mit den üblichen Verhältnissen überein. Aus dem vorgenannten Grund sind gerade die Bilanzkennzahlen laufend zu überwachen und die aktuelle Finanzbuchhaltung hinzuzuziehen.

3.2.2 Bereinigung der Zahlen

a. Kalkulatorische Kosten

Für Vergleichszwecke ist es häufig notwendig, die Zahlen des eigenen Unternehmens um sog. kalkulatorische Kosten zu ergänzen. Alternativ kann eine Bereinigung der Vergleichszahlen erfolgen. Es sind insbesondere zwei Bereiche betroffen:

- der **Unternehmerlohn**, wenn der Unternehmer kein gesondertes Gehalt bezieht und
- die **kalkulatorische Miete**, wenn das Unternehmen in eigenen Räumen betrieben wird.

Bitte beachten Sie aber bei der Erfassung der kalkulatorischen Miete die in der Gewinn- und Verlustrechnung erfassten Grundstücksaufwendungen (insbesondere Darlehenszinsen, Erhaltungsaufwendungen und Abschreibungen).

Beratung

Ja

Nein



Beispiel:

Unternehmer A betreibt seinen Handwerksbetrieb in Form einer GmbH und zahlt sich ein Geschäftsführergehalt von 60.000 € p.a. Denselben Betrag würde er für einen fremden Geschäftsführer zahlen. Das Geschäftsführergehalt wird als Lohn- und Gehaltsaufwand verbucht.

B betreibt ein Einzelunternehmen. Er entnimmt 60.000 € p.a. aus seinem Unternehmen.

Der Gewinn von B ist 60.000 € höher als der von A, da er sich kein Gehalt zahlt. Um beide Betriebe vergleichen zu können, muss B für Planungszwecke die Aufwendungen für Lohn- und Gehalt (kalkulatorisch) um 60.000 € erhöhen.

b. Außerordentliche Erträge und Aufwendungen

Für Analysezwecke empfiehlt es sich, den Jahresabschluss nach außerordentlichen oder periodenfremden Geschäftsvorfällen zu untersuchen und das Ergebnis insoweit zu bereinigen. Nur so können Sie ein klares Bild von Ihrem Unternehmen erlangen.

Beratung

Ja

Nein

Beispiele:

Aufgrund eines Einbruchdiebstahls erhält der Handwerker H von seiner Versicherung 20.000 €. Die Maschinen waren fast abgeschrieben und die Versicherung hat den Neuwert erstattet.

Aufgrund einer Insolvenz hat die Firma F einen einmaligen, außerordentlich hohen Forderungsausfall von 100.000 € zu verkräften.

3.2.3 Fragen zum Unternehmenserfolg

a. Umsatzwachstum / Rezession

$$\frac{\text{Umsatzveränderung} \times 100}{\text{Aktueller Umsatz}}$$

Beratung

Ja

Nein

Wohin geht die Reise? Steigt oder sinkt der Umsatz?

Diese Zahl ist vor allem im Branchenvergleich wichtig. Positiv ist es, wenn sich Ihr Umsatz besser als der Durchschnitt entwickelt. Nachteilig ist natürlich, wenn der Branchenschnitt nicht erreicht wird.



Beispiel:

Der Umsatz eines Architekten ist seit dem Jahr 1999 um 25 % gesunken. Ist hierfür die Baukonjunktur verantwortlich?

Eine Analyse der Vergleichszahlen zeigt, dass der Umsatz der Architekten seit 1999 im Schnitt um 15 % gesunken ist (Quelle: Statistisches Bundesamt). Für den Umsatzrückgang sind somit auch innerbetriebliche Gründe verantwortlich.

Diese Kennziffer sollte **laufend überwacht** werden.

b. Wareneinsatz

$$\frac{\text{Wareneinsatz} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Beratung

Ja

Nein

Wie hoch sind die Kosten für Waren bzw. die Fertigungskosten? Kaufe ich teurer als die Konkurrenz ein? Diese Zahl ist vor allem im Branchenvergleich wichtig.

Beispiele:

Der Gesamtumsatz einer Eisdiele beträgt:	400.000 €	100 %
Der Wareneinsatz beträgt	150.000 €	37,5 %

Der durchschnittliche Wareneinsatz einer Eisdiele beträgt 24 % bei einer Bandbreite von 17 – 30 % (Quelle: Richtsatzsammlung der Finanzverwaltung). Es ist somit zu prüfen, warum der Wareneinsatz weit überdurchschnittlich ist. Ursachen könnten zum Beispiel sein: zu geringe Verkaufspreise, zu hohe Einkaufspreise, zu große Portionen etc. Die Finanzverwaltung sieht in einem zu geringen Wareneinsatz ein Indiz für Schwarzverkäufe, welche eine Hinzuschätzung rechtfertigen könnten.

Ein Juwelier verkauft teure Ware, ein Schmuckstück

kostet im Durchschnitt	10.000 €	100 %
Im Einkauf kostet die Ware im Durchschnitt	4.500 €	45 %
so dass ein Rohgewinn von	5.500 €	55 %

verbleibt. Ein gutes Geschäft ?

Die Kennzahlenanalyse zeigt eine durchschnittliche Wareneinsatzquote von 48%, so dass sich ein Rohgewinn von 52 % ergibt. Der Juwelier liegt somit knapp über dem Durchschnitt.

Bitte beachten Sie aber, dass der Wareneinsatz bzw. Rohgewinn eine Kennzahl von vielen ist und nicht isoliert betrachtet werden kann. Gerade im Einzelhandel sind die wesentlichen Kosten die Raum- und Personalkosten. Insoweit ist natürlich auch die Höhe des Gesamtumsatzes wichtig, denn je höher der gesamte Umsatz, desto höher der Rohgewinn (vergleiche hierzu Kapitel „3.2.3 c. Rohgewinn und Deckungsbeitrag“).

Eine Veränderung des Wareneinsatzes zu Ungunsten des Unternehmers (insbesondere im Branchenvergleich) sollte eine Überprüfung der Produkt- und Einkaufspolitik zur Folge haben.



Beispiel:

Der Wareneinsatz eines Elektrikers stieg im Vergleich zum Vorjahr um 15 %, obwohl er seine Produktpalette nicht geändert hatte. Die Überprüfung ergab, dass sein Obermonteur im Gegensatz zu den Vorjahren verstärkt bei dem Großhändler A einkaufte. Der Elektriker wechselte daraufhin den Großhändler und kaufte wieder günstiger ein.

Diese Kennziffer sollte **laufend überwacht** werden.

c. Rohgewinn und Deckungsbeitrag

Beratung

Ja

Nein

Es handelt sich um wichtige Planungsgrößen, denn hierdurch kann erkannt werden, ob die Umsatzsteigerungen oder -minderungen Auswirkungen auf den Gewinn haben. Zur Ermittlung des Rohgewinns und des Deckungsbeitrags ist zuerst eine Abgrenzung der so genannten fixen und variablen Kosten notwendig.

Fixe Kosten sind die Kosten, welche unabhängig von der Leistungserbringung entstehen. Sie sind in der Regel stabil. Als Beispiel sei die Ladenmiete genannt. Diese bleibt im Regelfall konstant, unabhängig von der Höhe des Umsatzes. Ferner zum Beispiel die Beiträge für Versicherungen oder Darlehenszinsen, welche von der Höhe des Darlehens und nicht von der Höhe des Umsatzes abhängig sind.

Sie sind abzugrenzen von den **variablen Kosten**, die unmittelbar mit der Leistungserbringung zusammenhängen. Klassische variable Kosten sind z.B. der Wareneinsatz, die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe oder Transportkosten. Die Abgrenzung kann im Einzelfall schwierig sein. Manche Kosten sind aufzuteilen.

Bitte beachten Sie, dass fixe Kosten springen können, nämlich dann, wenn Kapazitäten ausgeschöpft sind. Zu den klassischen **sprungfixen Kosten** gehören auch die Personalkosten. Sie sind aber auch zu einem geringen Anteil variabel.

Beispiel:

Der Umsatz des Elektrikers A steigt auf Grund immer neuer Aufträge. Zuerst machen seine Angestellten Überstunden (variable Kosten, da die Überstunden bei einem Umsatzrückgang wegfallen). Trotz der Überstunden gelingt es nicht, die Aufträge zu erledigen. Es wird ein neuer Elektriker eingestellt (die fixen Kosten springen).

Im Folgenden eine vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung, anknüpfend an den unter Kapitel „3.2.2 b. Wareneinsatz“ dargestellten Beispielsfall des Juweliers. Der Juwelier verkauft pro Jahr nur 25 Schmuckstücke je 10.000 €, so dass sich eine Gesamtumsatz von 250.000 € ergibt.

Umsatzerlöse	250.000 €	100 %
Materialeinsatz	112.500 €	45 %
Rohgewinn	137.500 €	55 %
abzgl. variable Personalkosten, z.B. Aushilfen	5.000 €	2 %
abzgl. sonstige variable Kosten, z.B. Transportkosten etc.	12.500 €	5 %
= Deckungsbeitrag	120.000 €	48 %

Wenn der Unternehmer seinen Umsatz um 10.000 € steigert, erhöht sich der Gewinn um 4.800 €. Die übrigen Kosten verändern sich nicht; sie sind fix.

Eine detaillierte Deckungsbeitragsrechnung finden Sie unter Kapitel „5.2 Deckungsbeitragsrechnung / Erlös- und Liquiditätsplanung“.

d. Personalkostenquote

$$\frac{\text{Personalkosten} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Beratung

Ja

Nein

Wie entwickeln sich die Personalkosten? Zahle ich mehr als die Konkurrenz? Diese Zahl ist vor allem **im Branchenvergleich** wichtig. Steigt die Quote, sind die Gründe zu ermitteln und ggf. Konsequenzen zu ziehen. Die Personalkosten müssen natürlich gemeinsam mit der Leistung gesehen werden. Aus diesem Grund wird auch der Quotient mit dem Gesamtumsatz gebildet. Die folgenden Muster zeigen einige Fragestellungen, die sich aus der Personalkostenquote ergeben können.



Die Personalkostenquote steigt, weil:

- der Marktpreis gesunken ist. Es stellen sich z.B. die folgenden Fragen: Hat das Produkt seinen Zenit überschritten? Ist der Markt gesättigt? Gibt es neue Konkurrenz, welche mit dem gleichen oder einem ähnlichen Produkt auf dem Markt ist. Ist das Produkt noch konkurrenzfähig und wie lange noch?
- weniger Stückzahlen bei gleichem Preis verkauft wurden. Es stellen sich z.B. die folgenden Fragen: Sind die Qualitätsanforderungen der Kunden gestiegen? Muss zum Verkauf des Produkts mehr geleistet werden? Sind personelle Anpassungen notwendig?

Die Personalkostenquote ist um 10 % gesunken. Ein Betriebsvergleich zeigt, dass die Personalkostenquote der Konkurrenz um 20 % gesunken ist. Es stellen sich z.B. folgende Fragen: Wie hat sich der Umsatz der Konkurrenz entwickelt? Arbeitet die Konkurrenz rationeller? Sind die Preise der Konkurrenz gestiegen oder verkauft diese höhere Stückzahlen.

e. Kostenstruktur

$$\frac{\text{Fixe Kosten} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Vorsicht bei einer Steigerung der fixen Kosten.

Beratung

Ja

Nein

f. Abschreibungsquote

$$\frac{\text{Abschreibungen} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Diese Zahl ist vor allem **im Branchenvergleich** wichtig. Steigt die Quote, sind die Gründe zu ermitteln und ggf. Konsequenzen zu ziehen. Eine Steigerung kann ein Indiz für eine schlechtere Kapazitätsauslastung sein.

Beratung

Ja

Nein

g. Eigenkapitalrentabilität

$$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Wäre es günstiger gewesen, das in das Unternehmen investierte Geld anderweitig anzulegen? Hat sich das Eigenkapital gut verzinst? Größere Unternehmen streben eine Eigenkapitalrentabilität von 8 – 15% nach Steuern an. Bitte beachten Sie, dass das Ergebnis in Einzelfällen zu falschen Aussagen führen kann, insbesondere bei Unterkapitalisierung oder bei hohen stillen Reserven.

Bitte beachten Sie ferner, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, welche stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Beratung

Ja

Nein

h. Gesamtkapitalrentabilität

$$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital)}}$$

Über diese Kennziffer lässt sich der Unternehmenserfolg am besten darstellen. Wie hat sich das eingesetzte Geld verzinst? Bitte bedenken Sie, dass das Ergebnis in Einzelfällen zu falschen Aussagen führen kann, insbesondere bei Unterkapitalisierung oder bei hohen stillen Reserven. Bitte bedenken Sie ferner, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, die stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Beratung

Ja

Nein

3.2.4 Fragen zur Bilanz, zum Eigenkapital und zur Liquidität

a. Vorräte

$$\frac{\text{Unfertige und fertige Erzeugnisse, Leistungen und Waren} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Kennziffer zeigt die durchschnittliche Reichweite der Bestände. Steigt diese Quote, ist **Vorsicht** geboten und die Gründe sollten analysiert werden. Die Steigerung ist ein Indiz für eine verfehlte Einkaufspolitik oder Absatzschwierigkeiten. Die Erfahrung zeigt, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Vorratsvermögen steigt. Haben Sie zuviel Ware auf dem Lager? Wird auf Lager produziert? Bitte beachten Sie, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, die stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Allgemein ist bei einem Anstieg der Vorräte Vorsicht geboten, denn diese müssen auch finanziert werden. Gerade die Finanzierung der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Fachbegriff „**working capital**“) wird häufig nicht bedacht und stellt kleine und mittlere Unternehmen immer wieder vor schwer lösbare Probleme. Die fehlende Finanzierung des working capitals ist der Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmen.

Beratung

Ja

Nein



b. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

$$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen} \times 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Quote zeigt die durchschnittliche Zielgewährung an Kunden. Steigt diese Quote, ist **Vorsicht** geboten und die Gründe sollten analysiert werden. Auch hier zeigt die Erfahrung, dass gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Forderungen steigen. Wurden die Kunden richtig ausgesucht oder, im Gegensatz zu früher, auch zweifelhafte Kunden angenommen? Wurde weiter produziert / verkauft, auch wenn der Kunde das Zahlungsziel bereits überschritten hat.

Bei größeren Außenständen ist dringend eine **Prüfung der Kreditwürdigkeit** des Kundens zu empfehlen; nehmen Sie gegebenenfalls fachliche Hilfe in Anspruch.

Beratung

Ja

Nein



Die Kennziffer kann auch ein Indiz für Qualitätsprobleme sein, wenn z.B. eine Vielzahl von Forderungen wegen Mängelrügen nicht beglichen werden.



Bitte beachten Sie, dass es sich um eine Kennzahl handelt, die stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Allgemein ist bei einem Anstieg der Forderungen Vorsicht geboten, denn diese müssen auch finanziert werden (vergleiche Ausführungen zu Kapitel „3.2.4 a. Vorräte“).

c. Eigenkapitalquote

$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Diese Kennziffer ist besonders wichtig für das Rating. Je größer die Eigenkapitalquote, desto besser das Rating. Schlecht ist es, wenn die Quote langfristig sinkt. Bitte beachten Sie, dass es sich um eine Bilanzkennzahl handelt, welche stichtagsbezogenen Schwankungen unterliegt.

Eine Verbesserung des Ratings kann durch Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital kurzfristig erreicht werden, z.B. Umwandlung von Gesellschafterdarlehen.

Beratung

Ja

Nein

d. Verschuldungsgrad

$$\frac{\text{Fremdkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Es ist schlecht, wenn diese Quote langfristig - äquivalent zur Eigenkapitalquote - steigt. Sinnvoll ist es, den Barwert von Leasingverpflichtungen bei der Fremdkapitalquote zu berücksichtigen (vergleiche Kapitel „3.2.5 c. Leasingverträge“).

Beratung

Ja

Nein



e. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten

Bitte überprüfen Sie, ob die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und die sonstigen Verbindlichkeiten steigen. Gibt es Veränderungen gegenüber Vorjahren? Wird stets Skonto genutzt? Wie ist das Verhältnis der kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber den liquiden Mitteln und den kurzfristigen Forderungen (vergleiche Kapitel „3.2.4 i. Liquidität zweiten Grades“ und „3.2.4 j. Liquidität dritten Grades“).

Beratung

Ja

Nein

f. Cash-flow

Der Cash-flow zeigt die Ertrags- und Finanzkraft des Unternehmens am besten und ist für Ihre Bank sehr interessant. Im angelsächsischen Raum wird dieser Kennziffer häufig höheres Gewicht beigemessen als dem Gewinn selbst. Dieser Betrag steht Ihnen für Darlehenstilgungen, für Neuinvestitionen und für Entnahmen zur Verfügung. Er ermittelt sich wie folgt:

Beratung

Ja

Nein

	Gewinn
+	Abschreibungen
./.	Zuschreibungen
+	Bildung von Sonderposten mit Rücklageanteil
./.	Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil
+	Zuführung zu langfristigen Rückstellungen
./.	Auflösung von langfristigen Rückstellungen
=	Cash-flow



Es wird versucht, alle kurzfristig in Geld wirksamen Aufwendungen und Erträge darzustellen (cash = Kasse). Erläuternd an den Abschreibungen wird die Wirkungsweise des Cash-flow dargestellt.

Beispiel:

Der Unternehmer erwirbt am 02.01.2003 Computer im Wert von 12.000 €, Nutzungsdauer 3 Jahre. Der Geldabfluss erfolgt am 02.01.2003, doch die Abschreibung verteilt sich auf 3 Jahre. In allen Jahren ergibt sich ein Ergebnis von 0 €.

Bei der Ermittlung des Cash-flows wird die Abschreibung wieder hinzugerechnet, denn die Abschreibung kostet kein Geld, sondern die Investition. Im konkreten Fall ergeben sich die folgenden Beträge:

	Gewinn	Abschreibung	Cash-flow
2003	0 €	+ 4.000 €	+ 4.000 €
2004	0 €	+ 4.000 €	+ 4.000 €
2005	0 €	+ 4.000 €	+ 4.000 €
Summe	0 €	+ 12.000 €	+ 12.000 €

Im Beispielsfall hätte der Unternehmer nach drei Jahren wieder genug Geld gesammelt, um sich neue Computer zu kaufen, auch wenn das Ergebnis jeweils 0 € war.

Der Kauf selbst unterliegt einer gesonderten Betrachtung, der Investitionsrechnung (vergleiche Kapitel „5.4 Investitionsrechnung / Eigenkapitalverzinsung“).

g. Entschuldungsgrad

$$\frac{\text{Cash-flow} \times 100}{\text{Nettoverschuldung}}$$

Auf diese Kennziffer achtet besonders Ihre Hausbank, denn sie zeigt, ob Ihr Unternehmen genügend Geld (cash) erwirtschaftet, um die Darlehen zu tilgen. Die Nettoverschuldung ermittelt sich wie folgt: Fremdkapital – liquide Mittel (Kasse, Bank).

Beratung

- Ja
 Nein



h. Liquidität ersten Grades

$$\frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Diese Kennziffer zeigt, ob Sie sofort alle Gläubiger bedienen können. Sie unterliegt stichtagsbezogenen Schwankungen und sollte laufend kontrolliert werden. In der Regel ergibt sich ein Faktor von unter 1, d.h., die flüssigen Mittel (Kasse, Bankguthaben) reichen zur Schuldentilgung nicht aus. Wichtiger sind deshalb die Liquidität zweiten und dritten Grades.

Beratung

- Ja
 Nein



i. Liquidität zweiten Grades

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Ist dieser Faktor kleiner 1, bedeutet dies, dass das Unternehmen kurzfristig in Zahlungsschwierigkeiten geraten kann. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten übersteigen die vorhandenen und kurzfristig eingehenden Gelder. Sie sollten in diesem Fall eine Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung des Kontokorrentrahmens erstellen. Die Liquidität zweiten Grades sollte laufend beobachtet werden.

Beratung

- Ja
 Nein



Diese Kennzahl enthält auch die DATEV-BWA, welche aber die erhaltenen Anzahlungen zusätzlich als kurzfristige Verbindlichkeit ausweist. Insoweit ist die DATEV-BWA zu modifizieren, wenn nicht mit einer Rückzahlung der erhaltenen Anzahlungen zu rechnen ist.

Alternativ kann die folgende Berechnung erfolgen:

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{./. kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Liquidität zweiten Grades

Ist der Betrag negativ, ist Vorsicht geboten. Daher sollte diese Kennziffer **laufend überwacht** werden.

j. Liquidität dritten Grades

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten} + \text{erhaltene Anzahlungen}}$$

Ist dieser Faktor kleiner 1, bedeutet dies, dass das Unternehmen kurzfristig in Zahlungsschwierigkeiten geraten kann. Sie sollten in diesem Fall eine Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung des Kontokorrentrahmens erstellen. Die Liquidität dritten Grades sollte deshalb laufend beobachtet werden.

Beratung

- Ja
 Nein

Die Kennziffer berücksichtigt sowohl Vorräte als auch die erhaltenen Anzahlungen. Sie verschlechtert sich gegenüber der Liquidität zweiten Grades, wenn der Betrieb Anzahlungen erhalten hat, ohne bereits eine Leistung erbracht zu haben, oder, wenn die Leistung nicht als fertige/teilmontierte Arbeit aktiviert wurde.

Alternativ kann die folgende Berechnung erfolgen:

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{./. kurzfristige Verbindlichkeiten} + \text{./. erhaltene Anzahlungen}}$$

Liquidität dritten Grades

Ist der Betrag negativ, ist Vorsicht geboten. Daher sollte diese Kennziffer **laufend überwacht** werden.

k. Anlagendeckung

Eigenkapital x 100
Anlagevermögen

Beratung

- Ja
 Nein

Eine klassische, aber veraltete Kennziffer, die in keiner Bilanzanalyse fehlt. Früher ging man davon aus, dass das Anlagevermögen durch das Eigenkapital gedeckt sein müsse.

In der Praxis treten aber erheblich größere Schwierigkeiten bei der Finanzierung des Umlaufvermögens auf. Deshalb sollte hierfür das Eigenkapital verwendet werden.

Investitionen in das Anlagevermögen werden häufig mit öffentlichen Darlehen gefördert. Wichtig ist aber eine kongruente Finanzierung des Anlagevermögens, alternativ die Bildung von finanziellen Rücklagen oder Finanzierungsreserven (vergleiche auch Kapitel „3.2.5 a. Investitionen“, Beispiel 2).

3.2.5 Sonstige zu beachtende Positionen

a. Investitionen / latente Lasten

Beratung

- Ja
 Nein

Entspricht die Laufzeit der Kredite der Nutzungsdauer der finanzierten Anlagen? Es wird geprüft, ob latente Lasten vorhanden sind und ob der Gewinn auch den Anlageverbrauch finanziert.

Beispiel für latente Lasten:

Die Druckerei D erwarb in 1999 eine Presse für 100.000 €. Sie wurde in vollem Umfang fremdfinanziert. Die Nutzungsdauer der Maschine beträgt 10 Jahre. Das Darlehen ist innerhalb von 10 Jahren zu tilgen, p.a. 10.000 €. In 1999 nahm die Druckerei eine Sonderabschreibung von 40,0 % in Anspruch. Es ergibt sich somit in 1999 eine Gewinnminderung von 50.000 €. Der Steuersatz (Einkommen- und Gewerbesteuer) beträgt angenommen: 50,0%.

	Gewinn	Steuern	Darlehen
1999, Sonderabschreibung	- 50.000 €	- 25.000 €	- 10.000 €
2000	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2001	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2002	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2003	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2004	- 10.000 €	- 5.000 €	- 10.000 €
2005, Wegfall der Abschreibung	0 €	0 €	- 10.000 €
2006	0 €	0 €	- 10.000 €
2007	0 €	0 €	- 10.000 €
2008	0 €	0 €	- 10.000 €
Summe	- 100.000 €	- 50.000 €	- 100.000 €

In 1999 erhielt der Drucker auf Grund der Sonderabschreibung eine zusätzliche Steuererstattung von 20.000 € (Sonderabschreibung: 40.000 € x Steuersatz 50%). Dieses Abschreibungsvolumen fehlt in den letzten vier Jahren. Das Darlehen muss aus versteuertem Geld zurückgezahlt werden. Wofür wurde die Steuererstattung verwendet? (Beispiel: D verwendete das Geld für einen teuren Urlaub.)

Beispiel für fehlerhafte Finanzierung:

Der Fliesenleger F erwarb in 2003 einen LKW für 12.000 €, welchen er auf fünf Jahre finanzierte (Rate pro Jahr: 2.400 €). Tatsächlich wird der LKW voraussichtlich nur 3 Jahre halten.

	Gewinn	Geld
2003	- 4.000 €	- 2.400 €
2004	- 4.000 €	- 2.400 €
2005	- 4.000 €	- 2.400 €
2006	0 €	- 2.400 €
2007	0 €	- 2.400 €

Im konkreten Fall stellt sich nicht nur die Frage, was mit der Steuererminderung geschah, sondern auch, wie der neue LKW bezahlt werden soll. Am 31.12.2005 muss der Fliesenleger noch 4.800 € an die Bank bezahlen, obwohl der LKW voraussichtlich nicht mehr zu gebrauchen ist.

b. Rücklagen

Beratung

- Ja
 Nein

Bestehen Sonderposten mit Rücklageanteil. Soll die Investition noch durchgeführt werden oder handelt es sich um eine latente Steuerbelastung?

Beispiel:

Der Unternehmer U bildet in 2003 eine Rücklage nach § 7g EStG von 50.000 €. Das Investitionsvorhaben hat er zwischenzeitlich aufgegeben. Der Steuersatz einschließlich Gewerbesteuer beträgt 40%.

Die Ansparabschreibung ist spätestens 2005 aufzulösen und führt dann zu einer Steuernachzahlung von 20.000 €. Sind ausreichende Mittel zur Begleichung der Steuer vorhanden?

c. Umsatzträger

Beratung

- Ja
 Nein

Gliedern Sie die Umsatzträger der Größe nach und analysieren Sie, wer die Umsatzträger des Unternehmens sind. Bestehen Abhängigkeiten? Hierbei sind Abhängigkeiten an sich nicht verhängnisvoll, wenn ausreichender Gewinn erwirtschaftet wird. Man sollte aber das Risiko nie aus den Augen verlieren und bei der individuellen Planung berücksichtigen. Was passiert, wenn der Umsatzträger wegfällt? Wird eine entsprechende Vorsorge getroffen?

Beispiel:

Der Elektriker E erwirtschaftet seit 1995 70 % seines Umsatzes mit der A Versicherung. Die Aufträge waren sehr profitabel und er realisierte jedes Jahr einen Gewinn von 150.000 €. Nach kurzer Zeit hatte er sich an den hohen Gewinn gewöhnt und die Kosten der privaten Lebenshaltung waren entsprechend hoch. Der Gewinn wurde vollständig ausgegeben. Es wurden keine Rücklagen gebildet. Wesentlichster Kostenfaktor war ein teures Einfamilienhaus in bester Lage, welches er mit einem Darlehen finanziert hatte. Die Darlehensraten waren hoch. Ab 2002 brach der Umsatz weg, da ein dritter Anbieter ein ruinöses, extrem preisgünstiges Angebot abgegeben hatte, welches der Elektriker nicht halten konnte. Der Elektriker bekam gravierende Zahlungsschwierigkeiten und musste sein Einfamilienhaus mit Verlust verkaufen. Ferner fehlten Rücklagen zur Finanzierung des betrieblichen Anpassungsprozesses.

Das Beispiel zeigt den Fehler des Elektrikers, der einen möglichen Umsatzausfall nicht kalkulierte. Bei Umsatzabhängigkeiten ist größte Vorsicht geboten, und die Risiken müssen sowohl bei der betrieblichen als auch bei der privaten Lebensplanung berücksichtigt werden.

Prüfen Sie ferner, ob primär Neu- oder Altkunden bedient werden. Diese Zahl ist für die Umsatzplanung, die Werbeplanung etc. wichtig. Zuletzt sollten Sie noch die Produkte ermitteln, welche sich am besten verkaufen (vergleiche auch Kapitel „4.5 ABC-Analyse“).

d. Einkaufspolitik

Beratung

- Ja
 Nein

Gliedern Sie den Einkauf nach der Größe Ihrer Lieferanten und analysieren Sie, wo das Unternehmen einkauft. Bestehen Abhängigkeiten? Auf die Ausführungen Kapitel „3.2.5 c. Umsatzträger“ wird hingewiesen. Die dortigen Ausführungen gelten bei einer Abhängigkeit im Bereich des Einkaufs entsprechend.

e. Leasingverträge

Beratung

- Ja
 Nein

Wie hoch ist die Belastung durch Leasingraten. Beachte: Leasingraten haben Fremdkapitalcharakter, weshalb der Barwert auch im Anhang einer Kapitalgesellschaft darzustellen ist.

Beispiel:

Der Unternehmer U benötigt eine neue Computeranlage, Nutzungsdauer rund drei Jahre. Er finanziert die Computer durch ein Darlehen der Bank. Die monatlichen Raten betragen 300 € monatlich. Die Laufzeit des Darlehens beträgt drei Jahre.

Er leas die PC-Anlage. Dauer des Leasingvertrages: drei Jahre, monatliche Leasingrate 300 €.

f. Gewinnentwicklung / Entwicklung des Cash-flow

Beratung

- Ja
 Nein

Welchen Trend zeigen die Gewinnentwicklung und der Cash-flow.

g. Entnahmen

Beratung

- Ja
 Nein

Sind die Entnahmen angemessen. Reicht der Cash-flow zur Finanzierung der Darlehenstilgungen und Entnahmen aus.

4. Unternehmensberatung

4.1 Zielsetzung

Die Bilanzanalyse und die Analyse der Kennzahlen reichen natürlich als Steuerungsinstrument nicht aus. Sie zeigen einerseits nur das monetäre Ergebnis, doch es sind die Gründe für dieses Ergebnis zu ermitteln. Andererseits sind die Zahlen immer vergangenheitsbezogen, doch eine gute Unternehmenssteuerung betrachtet die zukünftige Entwicklung. Dem Unternehmen soll es in Zukunft besser gehen, und heute werden die Entscheidungen getroffen, welche die Zukunft beeinflussen.

Beratung
 Ja
 Nein

Die **Unternehmensberatung** hat deshalb diverse Beratungsinstrumente entwickelt, um die Gründe zu lokalisieren und die **Unternehmensziele strukturiert** zu entwickeln. Im Folgenden werden einzelne Techniken, soweit sie für den Großteil der kleinen und mittleren Unternehmen relevant sind, dargestellt.

Bitte beachten Sie: Das Ziel der Unternehmensberatung und –steuerung ist es, sich **besser als der Durchschnitt zu entwickeln**.



4.2 Aufbau der Unternehmensberatung

Allgemein lässt sich der Aufbau einer Unternehmensberatung bzw. –steuerung in die folgenden Phasen unterteilen, wobei zwei Modelle dargestellt werden, welche aber letztlich dasselbe ausdrücken.

Beratung
 Ja
 Nein

Modell I

- Störungen des Unternehmenserfolgs feststellen
- Feststellung von Symptomen
- Feststellung der Schwachstellen
- Feststellung der Ursachen
- Feststellung der Auswirkungen
- Darstellung der Verbesserungen
- Realisierung der Verbesserungen und
- Kontrolle

Modell II

- Voruntersuchung
- Ist-Analyse
- Sollkonzepterstellung
- Realisierung
- Nachbereitung

Es handelt sich hierbei um einen permanenten Prozess, und im Laufe dieses Prozesses kristallisieren sich Wünsche und Zielvorstellungen heraus, welche es umzusetzen gilt. **Die Lokalisierung und Definition der Unternehmensziele, sowie die Umsetzung sind das Wichtigste der Unternehmensberatung und -steuerung.**



Unternehmensziele können qualitativ oder quantitativ sein.

Beispiele für qualitative Ziele: Kostensenkung, Ertragsteigerung, Verbesserung der Mitarbeitermotivation.

Beispiele für quantitative Ziele: Senkung der Personalkosten um 20 %, Einführung des neuen Produkts am 01.01., wöchentliches Mitarbeitergespräch.

Setzen Sie sich kleine, erreichbare Ziele und arbeiten Sie diese strukturiert ab. Bei der Reihenfolge kann Ihnen die ABC-Analyse helfen (siehe auch Kapitel „4.5 ABC-Analyse“). Überprüfen Sie in regelmäßigen Zeitabständen den Erfolg.

4.3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein schnelles Instrument, um **diverse unternehmerische Fragen strukturell darzustellen**. Sie ist allgemein anerkannt und eignet sich sowohl für unternehmerische als auch für private Bereiche. Es sollte zuerst das gesamte Unternehmen anhand dieses Mittels analysiert werden und anschließend, wenn notwendig, einzelne Segmente des Unternehmens oder Produkt- und Investitionsentscheidungen. Der Begriff SWOT leitet sich aus dem Amerikanischen ab und bedeutet:

Beratung
 Ja
 Nein

S = Stärken (Strengths)
W = Schwächen (Weakness)
O = Chancen (Opportunities)
T = Risiken (Threats)



Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf die gegenwärtige Situation des Unternehmens. Bei den Chancen und Risiken wird der Markt in der Zukunft betrachtet. Die SWOT-Analyse ist eine momentane Einschätzung der Lage. Die Liste muss nicht komplett sein und kann jederzeit zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt werden. Im Folgenden sei als Beispiel die Gesamtlage eines Handwerksbetriebs (GmbH) aus dem Bausektor aufgeführt.

Beispiel:

SWOT-Analyse eines alteingesessenen Bauhandwerksbetriebs. Es handelt sich um einen klassischen Betrieb, welcher in der letzten Zeit in einem schwierigen Marktumfeld bestehen muss. Die schwache Baukonjunktur, sehr viele Neugründungen von arbeitslosen Jungmeistern und die Konkurrenz aus dem Ausland machen dem Betrieb zu schaffen. Bei Ausschreibungen kommt er regelmäßig nicht zum Zuge, da die Angebote der Konkurrenz günstiger, wahrscheinlich ruinös sind. Der Betrieb lebt von der ausreichend vorhandenen Substanz. Der notwendige Anpassungsprozess erfolgte noch nicht.

Ist-Zustand	Stärken	Schwächen
	hohes Eigenkapital hohe Kreditwürdigkeit geringe Fixkosten hohe Qualität großes Know-how Name alteingesessener Handwerksbetrieb	hoher Umsatzrückgang hoher Preis hoher Materialeinsatz hohe Personalkosten Gewinnrückgang Überalterung des Anlagevermögens
	Chancen	Risiken
	kann kurzfristig im größeren Maße investieren kann neue Marktsegmente abdecken viele Insolvenzen in der Branche viele Neugründungen Konkurrenz aus Billiglohnländern	schwache Branchenkonjunktur Überkapazitäten

Die Schwächen zeigen, wo bei der Unternehmenssteuerung dringend angesetzt werden muss. Im Beispielsfall liegen sowohl die Produktpolitik, als auch die Kostenseite im Argen. Ob und inwieweit Handlungsmöglichkeiten bestehen, zeigt die Analyse der Chancen und Risiken.

Allerdings reicht auch die SWOT-Analyse in der Regel alleine nicht aus. Sie zeigt nicht die Gründe im Detail. Im Beispielsfall wird nur festgestellt, dass die Personalkosten zu hoch sind, aber nicht warum dieses so ist. Es ist deshalb zusätzlich eine Ursachenanalyse notwendig.

4.4 Ursachenanalyse

Um die Stärken und Schwächen zu konkretisieren, ist eine Ursachenanalyse sinnvoll und hierbei sollten fünf Fragen gestellt werden, die sich zum Teil überschneiden.

- **Was ist das Problem?**
Identifizieren Sie das Problem genau. Was ist der Unterschied zwischen Soll und Ist?
- **Wo ist das Problem?**
Es gilt das Problem zu lokalisieren.
- **Seit wann tritt das Problem auf?**
Es gilt den Zeitpunkt oder den Zeitraum zu ermitteln, seit dem das Problem besteht.
- **Wie umfangreich ist das Problem, und wo lokalisiert sich das Problem?**
- **Wer?**
Letztlich die wichtigste Frage. Es gilt, klare Verantwortlichkeiten festzulegen. Welche Person kann Abhilfe schaffen? Welche Maßnahmen sind oder welches Konzept ist notwendig?

Beratung

Ja

Nein

Beispiel 1:

Der Rechtsanwalt R stellt fest, dass seine Personalkostenquote immer weiter steigt. Das Problem stellt sich, seit dem er das Inkasso für den A-Verlag gegen ein Pauschalhonorar übernommen hat. Er muss nunmehr (unter Berücksichtigung der Folgekosten etc.) prüfen, ob sich die Vereinbarung trotzdem rechnet oder ab wann es sich bei dem Geschäft um einen dauernden Verlustbringer handelt. Was ist, wenn er auf das Geschäft verzichtet und die Kostenstrukturen anpasst? Abhilfe kann nur er selbst schaffen.

Beispiel 2:

Seit Einstellung des neuen Meisters M steigen sowohl der Umsatz, die Materialkostenquote und die Personalkostenquote. Es stellt sich heraus, dass der neue Meister die Aufträge zu günstig kalkuliert, was natürlich einerseits mehr Umsatz bedeutet, der sich aber nicht rechnet. Der Unternehmer sollte mit dem neuen Meister reden (wobei allerdings per se regelmäßig eine Vor- und Nachkalkulation von Aufträgen stattfinden sollte).

4.5 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist ein klassisches Instrument der Betriebswirtschaft, um zielbewusst zu handeln. Sie wird angewendet, um Schwerpunkte festzulegen und eignet sich für eine Vielzahl von Bereichen.

A = sehr wichtig / sehr viel
B = wichtig / viel
C = weniger wichtig / gering

Beratung
 Ja
 Nein

Die ABC-Analyse wird häufig zur Quantifizierung von Forderungen und zur Ermittlung der Umsatzträger eingesetzt. Bei den Umsatzträgern sollte aber nicht nur eine Analyse der Umsatzhöhe je Kunde, sondern auch eine Analyse des Deckungsbeitrags (Gewinn) je Umsatzträger erfolgen. Der Ertragswert eines Kunden ist für den Unternehmenserfolg wichtiger als die absolute Umsatzhöhe.

Die ABC-Analyse sollte ferner für das Aufgaben- bzw. Zeitmanagement eingesetzt werden. Dieses vor dem folgenden Hintergrund.

Untersuchungen zeigen, dass wir in 15 % unserer Zeit 65 % aller Ergebnisse erzielen, mit weiteren 20 % erreichen wir dann nur noch 20% der Ergebnisse und mit den restlichen 65 % der Zeit schaffen wir nur 15 % der Ergebnisse. Vor diesem Hintergrund erfolgt nunmehr eine Qualifizierung der Arbeiten:

- A** Arbeiten sind solche, welche **wenig Zeit in Anspruch** nehmen und welche einen **hohen Ertrag** bringen.
- B** Arbeiten kosten **20 % der Zeit**, bringen aber noch **20 % Ergebnis**.
- C** Arbeiten sind **zeitaufwendig** und bringen **geringes / kein Ergebnis**.

Sie sollten deshalb Ihre Aufgaben nach dem folgenden Schema überprüfen bzw. Ihre Mitarbeiter überprüfen lassen.

- 1. Listen Sie Ihre Aufgaben auf.**
Welche Arbeiten stehen an einem typischen Aufgabentag an?
- 2. Ordnen Sie Ihre Aufgaben nach Wichtigkeit.**
Welche Aufgabe ist wichtig für die Erreichung des Unternehmensziels? Wenden Sie hierbei das ABC-Raster an. Ordnen Sie die Aufgaben nicht nach Dringlichkeit oder Terminzusagen.
- 3. Überprüfen Sie Ihren Zeitplan.**
- 4. Strukturieren Sie Ihre Aufgabe nach Priorität (A, B oder C) und korrigieren Sie Ihren Zeitplan.**

A-Aufgaben sind grundsätzlich die wichtigsten. Alle C-Aufgaben sollten delegiert oder gestrichen werden.

Die Übernahme der Aufgabe und deren Priorität hängen ausschließlich von ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen ab.

Beispiel:

In der Transportbranche und der Baubranche erledigen die großen Unternehmen A-Aufgaben grundsätzlich selbst. B-Aufgaben werden selbst erledigt oder an bevorzugte Subunternehmer vergeben. Die C-Aufgaben werden ausschließlich durch Subunternehmer erledigt. Es sind die wenig ertragreichen kleineren Aufgaben. Das große Unternehmen begnügt sich mit einer kleinen Marge. Das wesentliche Risiko trägt der Subunternehmer. Die Erfahrung zeigt, dass die Subunternehmer häufig nicht lange überleben.

Wichtig bei der Analyse ist der Beitrag der Aufgabe zum Unternehmenserfolg. Menschen neigen dazu, Arbeiten, welche sie gerne erledigen, in der Wertigkeit höher einzustufen als notwendige, weniger angenehme Arbeiten. Seien Sie ehrlich!

Beispiel:

Ein Handwerksmeister hat für einen sehr guten Bekannten (C-Kunde) günstig gearbeitet. Er bekommt eine nicht begründete Mängelrüge, welche ihn sehr verärgert. Gleichzeitig steht ein wichtiger Auftrag für einen A-Kunden an.

Es ist nur menschlich, die Mängelrüge wegen der Verärgerung vorzuziehen. Trotzdem genießt der A-Auftrag höhere Priorität für den Unternehmenserfolg. Der Handwerksmeister sollte deshalb die Mängelrüge delegieren oder später erledigen.

Bitte untersuchen Sie aber die Aufgaben genau, vor allem die C-Aufgaben. So können selbst scheinbar unwichtige Freizeitaktivitäten hohe Priorität bekommen, wenn dort wichtige Geschäftskontakte geknüpft werden.

Auch die Ziele und Maßnahmen, die aufgrund der Nutzung dieser Checkliste geplant sind, sollten nach der ABC-Analyse strukturiert werden, um sich nicht zu verzetteln.

Zuletzt noch eine Kostenanalyse nach dem ABC-Raster.

Es stellt sich die Frage nach

- Kosten, die unbedingt notwendig sind, um die Leistung zu erbringen (A-Kosten, z.B. Waren, Material oder Fertigungskosten)
- Kosten, die mittelbar mit der Leistungserbringung zusammenhängen (B-Kosten, z.B. Werbekosten, Zusatzleistungen, sonstige Vertriebskosten) und
- Kosten, die wegfallen können, ohne dass die Leistungserbringung beeinflusst wird (C-Kosten).

Es ist zu beachten, dass die Entscheidung aus Kundensicht zu prüfen ist. Er entscheidet, was notwendig ist. Hier dokumentiert sich auch der häufige Streit zwischen Kaufleuten und Technikern. Techniker verkennen auf Grund ihrer Fachkompetenz oft die betrieblichen Notwendigkeiten, welche vom Kunden geprägt sind. Insofern ist, bevor die Kosten strukturiert werden, zuerst eine Planung der Produktpolitik notwendig.

Einsparpotenziale sind in allen Bereichen gegeben, die Kosten sind immer **im Branchenvergleich zu sehen**.



4.6 BCT-Analyse

Ein eigenständiges Analyseinstrument für den Umsatzbereich ist die sog. BCT-Analyse. Sie wurde von der Boston Consulting Group entwickelt und zählt ebenfalls zu den Standardwerkzeugen der Unternehmensberatung. Hierbei wird der Produktzyklus berücksichtigt. Ordnen Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung einer der folgenden vier Bereiche zu.

Beratung
 Ja
 Nein

Question Marks
= Fragezeichen
neue Produkte

Stars
= die Stars
das beste Angebot

Dying Dogs
= Arme Hunde
Problemprodukte

Cash-Cows
= Milchkühe
Produkte, die Geld bringen

Was bedeuten die Bereiche, und welche Konsequenzen sind zu ziehen.

Question Marks:

Es handelt sich um neue Produkte/Dienstleistungen, bei denen nicht bekannt ist, wohin die Reise wirklich geht. Die Rentabilität ist gering, wahrscheinlich ergibt sich sogar ein Verlust, da hohe Anlaufkosten vorliegen. Diese sind aber notwendig, um das Produkt am Markt zu platzieren. Die Fragezeichen-Produkten / -Dienstleistungen müssen gehegt und gepflegt werden. Sie bedürfen erhöhter Aufmerksamkeit. Wichtig ist die Zukunftsprognose, denn nur, wenn diese positiv ist, wird sich die Investition lohnen. Ziel ist es, aus dem Fragezeichen einen Star zu machen. Sollte die Zukunftsprognose zeigen, dass sich das Produkt nicht rechnet, ist es vom Markt zu nehmen.

Stars

Stars sind gekennzeichnet von einem hohen Marktanteil und einem hohen Marktwachstum. Ein Ende der Erfolgswelle ist noch nicht in Sicht. Stars sind die besten Produkte eines Unternehmens. Es gilt, zusätzliche Kunden zu akquirieren und Kapazitäten auszubauen. Insofern ist der Kostenanteil noch relativ hoch. Kennzeichnend ist das Auftreten erster Konkurrenten.

Cash-Cows

Diese Produkte oder Dienstleistungen befinden sich auf dem finanziellen Höhepunkt. Kennzeichnend sind eine gute Marktstellung in einem konsolidierten bis stagnierenden Markt und geringe Kosten (Abschluss der Investitionsphase). Die Kuh wird gemolken und es gilt, so viel wie möglich Gewinn abzuschöpfen. Es ist sinnvoll, sich Gedanken über neue Produkte zu machen und nur noch wenig Geld in die Melkkuh zu investieren. Die Anzahl von Konkurrenten wird größer werden, und die Preise gehen nach unten.

Dying Dogs

Den letzten beißen die Hunde. Arme Hunde sind Produkte in einem sterbenden Markt. Der Markt ist gesättigt, die Konkurrenz hoch und die Preise sind niedrig. Sie sollten sich aus diesem Marktsegment verabschieden, denn diese Produkte bringen langfristig nur Verluste. Von Investitionen ist dringend abzuraten.

Die Tabelle kann auch als Lebenszyklus eines Produkts / einer Dienstleistung dargestellt werden, konkret:

Einführungsphase =	Question Marks
Wachstumsphase =	Stars
Reifephase =	cash-cow
Sättigungsphase =	Übergang cash-cow zum dying dog und
Rückgangsphase (Sterbephase) =	dying dog

Bitte beachten Sie, dass diese Analysemethode nicht nur für größere Unternehmen mit ihrer Produktpalette geeignet ist. Auch für kleinere Unternehmen und Freiberufler gelten dieselben Regeln.

Beispiel:

Der Augenarzt A beobachtet den Markt sehr genau. Mitte der 90er Jahre erfährt er von einer neuen Operationsmethode (Lasic - Abschleifen der Hornhaut zur Wiederherstellung der Sehkraft).

Er besucht daraufhin teure Lehrgänge in Amerika, um sich fortzubilden und erwirbt entsprechende medizinische Geräte. Er bietet als einer der ersten Augenärzte die Leistung an (Question Mark).

Nummer hat sich das Lasic etabliert und die Klinik von A ist am Markt sehr gut positioniert. A verdient „richtig Geld“ (cash-cow). Allerdings erkennen auch andere Augenärzte die Möglichkeit und es werden sukzessive mehr und mehr Anbieter auf den Markt kommen. Ein Ende der „guten Zeiten“ ist absehbar.

Beispiel:

Frau F (Ende 20) kehrt in ihre Heimatstadt zurück und geht abends mit Freunden weg. Sie möchte, wie aus der Großstadt gewöhnt, einen guten Cappuccino trinken, während ihre Freunde gern Bier trinken. F stellt fest, dass beides nicht geht, denn in Ihrer Stadt gibt es nur klassische Kneipen oder ein Eiscafé. F eröffnet daraufhin eine erfolgreiche Gaststätte. Zwischenzeitlich kopieren immer mehr Personen Ihre Geschäftsidee. Nachdem die ersten Neugründungen keine großen Auswirkungen auf die Gaststätte von F hatten bzw. sogar zu einem Umsatzwachstum führten, zeigen sich jetzt Sättigungserscheinungen. Es gibt inzwischen zu viele Gaststätten nach dem selben Muster. Das Produkt befindet sich in der Sättigungsphase.

4.7 Produktpolitik und Werbung

Zwei Phrasen zum Anfang: „Unternehmen leitet sich von etwas unternehmen ab“ und „Stillstand bedeutet Rückschritt“. Ganz von der Hand zu weisen sind diese Aussagen nicht, denn der Markt ist permanent in Bewegung und es gilt, auf dem Markt zu agieren oder frühzeitig zu reagieren. Habe ich ein gutes und profitables Angebot, dauert es nicht lange, bis die Konkurrenz dieses erkennt und das Konzept kopiert. Der Profit sinkt, bis er sich irgendwann ein Mal ganz verflüchtigt (vergleiche Kapitel „4.6 BCT-Analyse“). Der Zyklus beginnt mit der Existenzgründung und setzt sich über die gesamte unternehmerische Tätigkeit fort. Hierbei stellen sich immer wieder dieselben Fragen, welche im Folgenden komprimiert dargestellt werden:

Beratung

- Ja
 Nein



a. Produktpolitik

- Wie lange wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung in der jetzigen Form voraussichtlich auf dem Markt bestehen?
- Wann müssen Sie mit der Entwicklung eines neuen oder variierten Produktes beginnen?
- Welches Produkt / welche Dienstleistung wollen Sie zusätzlich anbieten?
- Stellen Sie zusammen, was das Besondere an Ihrem Angebot ist oder sein wird! Welchen Nutzen wird der Kunde davon haben?
- Wodurch grenzen Sie sich von den Produkten der Mitbewerber ab? Wie ist die Abweichung messbar?

b. Zielgruppe

- Wen wollen Sie ansprechen?

Definieren Sie die Zielgruppe genau. Es macht mehr Sinn, einen bestimmten Markt gezielt und wirkungsvoll zu bearbeiten, als seine Kapazitäten zu streuen.

- Warum soll die Zielgruppe Ihr Angebot (Produkt oder Dienstleistung) kaufen?

Untersuchen Sie die Motive, Gründe und Bedürfnisse der Zielgruppe. Bitte beachten Sie, im Ergebnis entscheidet die Zielgruppe darüber, ob sie Ihr Angebot wahrnimmt. Es setzt sich nicht immer das bessere Angebot durch, sondern oft der bessere Vertrieb. Versuchen Sie, die Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und zu befriedigen.

Beispiel:

Ende der 80er / Anfang der 90er Jahre besaß Apple die anerkannt beste Computer-Software. Trotzdem setzte sich Microsoft durch. Was hatte Bill Gates anders gemacht?

Er verkaufte sein Betriebssystem für billiges Geld an alle PC Hersteller, welche dann die mit dem Microsoft Betriebssystem vorinstallierten Computer verkauften. Apple nutzte sein Programm exklusiv auf Apple-Computern oder man musste das Apple Betriebssystem teuer einkaufen und (selbst)installieren.

c. Konkurrenzanalyse

Schätzen Sie ab oder berechnen Sie anhand der Marktsegmente das Marktvolumen.

Beratung

- Ja
 Nein

- Wie viele Anbieter Ihrer oder vergleichbarer Produkte gibt es?
- Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten, die mit Ihnen in Ihren Marktsegmenten konkurrieren?
- Wo ist die Konkurrenz angesiedelt?
- Wie sind die Preise, Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen der Konkurrenten?
- Wie stellt sich die wirtschaftliche Situation Ihrer Konkurrenten dar? Gibt es Eintragungen in der Schufa? Besorgen Sie sich ggf. Daten über Auskunftsteien.
- Was macht Ihr Unternehmen besonders? Welche Stärken und Schwächen haben sie (Produkt, Qualität, Service, Werbung, Image)?

d. Preiskalkulation

Beratung

- Ja
 Nein

- Wie ist Ihr kalkulierter Produktpreis? Was muss Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung mindestens kosten? Was darf es höchstens kosten?
- Welchen Nutzen hat Ihr Produkt für den Kunden, wirkt sich dieser für ihn auch finanziell aus?
- Welchen psychologischen Preis könnten Sie ansetzen?
- Wie sind Ihre Zahlungsbedingungen?
- Welche Preisnachlässe sind Sie unter welchen Umständen bereit zu geben? Rabatte (umsatzabhängig oder aktionsabhängig), Skonti, Boni, usw.
- Wie hoch wird der Standardisierungsgrad Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung sein oder sind Ihre Produkte ganz individuell auf den Kunden zugeschnitten? Dies hat entscheidende Auswirkungen auf Kosten, Preise, Service, Flexibilität, Kundendienst, Kaufprozess, Werbung usw.
- Wie hoch ist Ihr Deckungsbeitrag pro Produkt / Dienstleistung?
- Welche Investitionen sind für das Produkt notwendig?

Kalkulieren Sie auch Abschreibungen für Anlagen (vom Wiederbeschaffungswert) in den Preis mit ein.

e. Werbung

Beratung

- Ja
 Nein

- Was wollen Sie der Zielgruppe mitteilen?
- Wie soll die Zielgruppe angesprochen werden?
- Wo wollen Sie werben?
- Wann wollen Sie werben?
- Wie oft und wie lange wollen Sie werben?
- Wie teuer darf die Werbung sein?

Werbung braucht Zeit. Erstellen Sie einen Werbeplan und arbeiten Sie diesen konsequent ab. Werbemöglichkeiten sind vielfältig, beginnend von der klassischen Anzeige, über Kinowerbung, Seminare, Vertreter oder persönliche Korrespondenz (Adressen bekommen Sie z.B. von professionellen Händlern, welche im Internet zu finden sind, oder auch von der Post). Natürlich sollte regelmäßig eine Erfolgskontrolle stattfinden.

5. Businessplan

5.1 Definition und Zielsetzung

Viele Banken machen die Darlehensgewährung für Investitionen von der Einreichung eines Businessplans abhängig. Übersetzt heißt Businessplan Wirtschaftsplan, und diese Übersetzung macht deutlich, was es ist. Sie sollen



versuchen, die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens zahlenmäßig darzustellen. Insoweit decken sich das Ziel der Bank und der Unternehmensberatung, welche auch die zukünftige Entwicklung des Unternehmens im Blick hat. Man kann den Businessplan auch als **Ertrags- und Liquiditätsplan** bezeichnen.

Ein Businessplan kann das ganze Unternehmen umfassen, es können einzelne Sparten geplant oder es können die Auswirkungen einer Investition zahlenmäßig dargestellt werden. Im letzteren Fall spricht man von einer Investitionsplanung. Die Struktur ist immer dieselbe.

Der Businessplan lässt sich am besten an dem folgenden Beispiel darstellen.

Beispiel

Der Dachdecker D hat einen erheblichen Umsatzrückgang zu verkraften, nachdem sein Hauptauftraggeber weggebrochen ist. Er möchte deshalb bei seiner Bank eine Umschuldung erreichen.

5.2 Deckungsbeitragsrechnung / Erlös- und Liquiditätsplanung

a. Umsatzplanung

Es empfiehlt sich, den Businessplan mit der Umsatzplanung zu beginnen. Bitte beachten Sie, dass die Umsatzplanung letztlich die Schlüsselposition für die gesamte Planung ist. Widmen Sie ihr daher die größte Aufmerksamkeit. Planen Sie zudem realistisch; Ihre Hausbank wird die Planung hinterfragen. Was ist Ihre Geschäftsidee? Warum wird Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung gekauft? Was machen Sie besser als andere? Die hierfür notwendigen Fragestellungen sind im Kapitel „4.6 BCT-Analyse und „4.7 Produktpolitik“ dargestellt.

Beratung

Ja

Nein

Sollten Sie mehrere Produkte vertreiben, ist es sinnvoll den Umsatz je Produkt zu ermitteln.

Berechnet mit einem Umsatz von 500.000 € p.a..	500.000 €	100 %
--	-----------	-------

b. Waren- und Materialeinsatz

Die Kosten für Waren und Material sind die klassischen variablen Kosten. Es sind Aufwendungen, welche unmittelbar mit der Leistungserbringung zusammenhängen.

Im Rahmen der Planungsrechnung kann man auf Vergangenheitswerte zurückgreifen, welche mit dem Verbrauch vergleichbarer Unternehmen verprobt sein sollten. Im konkreten Fall liegt ein Durchschnittsbetrieb vor. Der Materialeinsatz beträgt rund 39 %.

Sollten Sie mehrere Produkte vertreiben, ist es sinnvoll, die variablen Kosten gemeinsam mit dem Umsatz je Produkt zu ermitteln.

Waren- und Materialeinsatz	195.000 €	39 %
----------------------------	-----------	------

c. Rohertrag	305.000 €	61 %
---------------------	-----------	------

d. sonstige variable Kosten

Hierzu zählen insbesondere Vertriebskosten, sonstige Kosten der Warenabgabe oder Reisekosten.

Auch die fixen Kosten sind zum Teil variabel, z.B. die Kosten für den Fuhrpark. Zwar stehen Abschreibung, Steuern und Versicherungen fest, doch wird mehr Benzin verbraucht, wenn mehr Baustellen angefahren werden. Weitere Beispiele: Die Personalkosten (Überstunden oder sonstige Mehrarbeit) oder die Werkzeugkosten, da eine höhere Abnutzung stattfindet.

Aus diesem Grund sind die übrigen Kosten zu untersuchen und in einem variablen und einen fixen Kostenanteil aufzuteilen. Im konkreten Fall werden variable Kosten in Höhe von 6 % des Umsatzes unterstellt.	30.000 €	6 %
---	----------	-----

e. Deckungsbeitrag

Der Deckungsbeitrag beträgt im konkreten Fall	275.000 €	55 %
---	-----------	------

Der Deckungsbeitrag zeigt Ihnen, dass Sie bei einer Umsatzsteigerung von 10.000 € Ihren Gewinn um 5.500 € verbessern können.

Beachten Sie aber, dass die fixen Kosten bei Kapazitätsauslastung springen. Was ist, wenn Sie neues Personal einstellen oder eine neue Maschine beschaffen müssen? Müssen neue Räume angemietet werden? ... Bedenken Sie die Folgekosten! Wird ein zusätzlicher Firmenwagen oder ein neuer Schreibtisch für den neuen Angestellten benötigt?

f. Fixe Kosten

Die fixen Kosten sind die Kosten, welche jeden Monat fest anfallen. Sie erhalten aber einen variablen Anteil und können springen (vergleiche Ausführungen zum Deckungsbeitrag). In der Regel können die fixen Kosten detailliert geplant werden. Sollten sich Abweichungen zu Vergleichsbetrieben ergeben, ist Obacht geboten und die Abweichung zu prüfen.



Personalkosten laut Personalplan	200.000 €	40 %
Miete / Pacht	0 €	0 %

Im konkreten Fall ist keine Miete zu zahlen, da die Dachdeckerei auf eigenem Grund und Boden betrieben wird.

Energiekosten	2.500 €	0,5 %
Steuer, Beiträge, Versicherungen	5.000 €	1 %
Abschreibungen laut Investitionsplan und Abschreibungsvorschau	15.000 €	3 %
Kfz-Kosten	20.000 €	4 %
Kosten Leasing	0 €	0 %

übrige Kosten, zusammengefasst 27.500 € 5,5 %

Summe fixe Kosten 270.000 € 54 %
hiervon variabler Kostenanteil (vergleiche oben) - 30.000 € - 6 %

Summe fixe (feste!) Kosten 240.000 € 48 %

g. Betriebsergebnis 35.000 € 7 %

Neutrale Erträge und Aufwendungen 0 € 0 %

langfristige Zinsaufwendungen laut Finanzierungsplanung 6.000 € 1,2 %

h. Gewinn vor Steuern 29.000 € 5,8 %

Gewerbesteuer 500 € 0,1 %

i. Gewinn nach Gewerbesteuer 28.500 € 5,7 %

zzgl. Abschreibungen 15.000 € 3 %

j. = Cash-flow 43.500 € 8,8 %

abzgl. Darlehenstilgungen laut Finanzierungsplan 18.000 €

k. Cash-flow nach Darlehenstilgungen 25.500 €

l. Veränderung des Umlaufvermögens

Diese Position wird häufig vergessen. Bitte beachten Sie, dass insbesondere bei Umsatzsteigerungen regelmäßig auch die Forderungen und Vorräte steigen. Es sind das Material und die Löhne in größerem Maße vorzufinanzieren. Dies bindet Liquidität.

0 €
m. Freie Liquidität (Entnahmen) 25.500 €

Der private Lebensbedarf einschließlich privater Versicherungen beträgt 30.000 €

Die Einkommensteuer beträgt 1.000 €

Es verbleibt somit eine Unterdeckung von - 5.500 €

Der Aufbau und die Differenzierung einer Erlös- und Liquiditätsplanung sowie der Planungszeitraum richten sich nach den betrieblichen Erfordernissen, der Größe Ihres Unternehmens und dem Planungsanlass. Dies gilt auch für die Differenzierung der einzelnen Planungszeiträume (Woche, Monat, Quartal oder Jahr).

Sollte Ihr Unternehmen in der Krise sein, empfiehlt sich zumindest ein monatlicher Aufbau für die ersten 12 Monate des Planungszeitraums. Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft oder einer GmbH & Co. KG sind hierzu **in Krisenzeiten verpflichtet**.



Ein detaillierter Aufbau zeigt die unterjährigen Schwankungen sehr gut, insbesondere den notwendigen unterjährigen Kapitalbedarf. Der Kapitalbedarf kann innerhalb des Jahres saisonbedingt stark differieren. Als Beispiel seien Bauunternehmen (Winter und Sommer) oder Juweliere (Weihnachtsgeschäft) genannt. Je nach Zeitpunkt der Planung zeigt sich dann ein erheblicher Finanzierungsbedarf.

Beispiel:

Der Kontokorrentrahmen eines Juweliers beträgt 50.000 € und ist ausgeschöpft.

Erfolgt die Planung Anfang Oktober, ist dieses kein Problem, denn das Weihnachtsgeschäft beginnt. Der Warenbestand hat Geld gekostet und Liquidität gebunden. Mit dem jetzt beginnenden Weihnachtsgeschäft „kommt Geld in die Kasse“.

Anders natürlich im Februar, denn jetzt beginnt die „Saure-Gurken-Zeit“. Wie soll der Juwelier die nächsten Monate überleben? Mit welchem Geld kauft er im Sommer seine Ware für das Weihnachtsgeschäft?

5.3 Break-Even-Analyse

Ausgehend von der Deckungsbeitragsrechnung kann sehr einfach der notwendige Umsatz berechnet werden, den der Dachdecker benötigt, um seinen privaten Lebensbedarf zu sichern. Es handelt sich um einen einfachen mathematischen Vorgang, bei dem von unten nach oben gerechnet wird.

Beratung
 Ja
 Nein

Privater Lebensbedarf	30.000 €
Darlehenstilgungen	18.000 €
Abschreibungen	- 15.000 €
Liquiditätsbedarf, aus versteuertem Einkommen zu finanzieren	33.000 €
Einkommen- und Gewerbesteuer hierauf	2.000 €
Darlehenszinsen	6.000 €
Fixe Kosten	240.000 €
feste Kosten insgesamt = notwendiger Deckungsbeitrag (55% laut obiger Berechnung)	281.000 €
Der notwendige Umsatz ermittelt sich wie folgt:	
281.000 x 100	510.909 €
55	

Die Break-Even-Analyse eignet sich natürlich auch dazu, andere Beträge zu ermitteln, z.B. die Gewinnschwelle (Wie hoch muss der Umsatz sein, damit ich ein Ergebnis von 0 € erreiche) oder Gewinnziele (Wie hoch muss der Umsatz sein, damit ich ein Ergebnis von 60.000 € erreiche).

5.4 Investitionsrechnung / Eigenkapitalverzinsung

Auch Investitionsrechnungen erfolgen nach dem Schema einer Deckungsbeitragsrechnung, wie ersichtlich aus folgenden

Beratung
 Ja
 Nein

Beispiel:

Der Arzt A prüft die Anschaffung eines Lasers im Wert von 80.000 € per 01.01.2005. Er schätzt den Mehrumsatz in 2005 auf rund 20.000 €. Ab 2006 wird der Umsatz 40.000 € betragen. Hierbei geht er von den Patienten aus, welche er für solche Leistungen an Kollegen verwiesen hat. Ferner hofft er, durch eine entsprechende Vermarktung auch im eigenen Patientenkreis einen entsprechenden Bedarf zu schaffen. Die Nutzungsdauer des Lasers beträgt 8 Jahre. Die Investition wird zur Hälfte fremdfinanziert. Den Restbetrag bezahlt der Arzt aus eigenen Mitteln; bisher hatte er das Geld in Aktien angelegt, für die er jedes Jahr eine Dividende von 3.500 € bekam.

Es ergibt sich folgende, vereinfachte Investitionsrechnung.	2005	2006
Einnahmen	20.000 €	40.000 €
variable Kosten		
Aufgrund der Nutzung entstehen keine nennenswerten variablen Kosten. Der Arzt schätzt diese auf rund 3% des Umsatzes. Hierunter fallen z.B.		
Kosten für Inrechnungstellung, Strom.	- 600 €	- 1.200 €
Deckungsbeitrag	19.400 €	38.800 €

fixe Kosten

Personalkosten

Die Nutzung des Lasers macht die Einstellung einer qualifizierten Arzthelferin ab 07/2005 notwendig. Gleichzeitig entfällt eine Aushilfe, um für eine ausreichende Auslastung der neuen Kraft zu sorgen. Die Mehrkosten betragen einschließlich Sozialversicherung:

- 10.000 € - 20.000 €

Abschreibungen

Die Abschreibungen betragen $80.000/8 =$

- 10.000 € - 10.000 €

Versicherungen

Aufgrund einer Anpassung der Versicherung erhöht sich der Beitrag um jährlich

- 100 € - 100 €

Gewinn / Verlust vor Darlehenszinsen

- 700 € 8.700 €

Das Lasergerät soll zur Hälfte (40.000 €) bei gleich bleibenden Raten fremdfinanziert werden. Der Zinssatz beträgt 8 %. Die Zinsen betragen laut Finanzierungsplan

- 3.000 € - 2.600 €

Gewinn / Verlust nach Zinsen

- 3.700 € 6.100 €

zzgl. Abschreibungen

10.000 € 10.000 €

Cash-flow

6.300 € 16.100 €

abzgl. Darlehenstilgungen

- 5.000 € - 5.000 €

Cash-flow nach Darlehenstilgung

1.300 € 11.100 €

Die Investition führt bereits im ersten Jahr zu einem positiven Cash-flow nach Darlehenstilgung. Dies hat aber seine Ursache in dem Einsatz von Eigenkapital, welches der Arzt bisher in Aktien angelegt hatte. Hierdurch fallen die Dividenden weg.

Die Investitionsrechnung ist deshalb bei Einsatz von Eigenkapital zusätzlich um die kalkulatorischen Zinsen zu ergänzen (**Eigenkapitalverzinsung**). Hierbei kann man über den angemessenen Eigenkapitalzinssatz trefflich streiten. Große Unternehmen streben eine Kapitalverzinsung zwischen 8 % und 15 % an. Tun Sie deshalb bei der Investitionsrechnung so, als würden Sie einem fremden dritten Unternehmer ein Darlehen ohne Sicherheiten geben.

Es wird deshalb im Folgenden so getan, als hätte der Arzt (von sich selber oder seiner Ehefrau, Mutter...) ein Darlehen von 40.000 € bekommen. Der Zinssatz beträgt 10 %. Das Darlehen wird jährlich mit 4.000 € zum Jahresende getilgt.

	2005	2006
Gewinn und Verlust vor Darlehenszinsen (siehe oben)	- 700 €	8.700 €
Darlehenszinsen Bank laut Finanzierungsplan (siehe oben)	- 3.000 €	- 2.600 €
Eigenkapitalverzinsung, Zinssatz angenommen 10 % und "Tilgung" (Privatentnahme) zum Jahresende. 2005: 40.000 € (Darlehensschuld) x 10 % (Zinssatz) 2006: 36.000 € (Darlehensschuld) x 10 % (Zinssatz)	- 4.000 €	- 3.600 €
Gewinn nach Eigenkapitalverzinsung	- 7.700 €	2.500 €
zzgl. Abschreibungen	10.000 €	10.000 €
Cash-flow	2.300 €	12.500 €
abzgl. Darlehenstilgungen (Bank)	- 5.000 €	- 5.000 €
abzgl. "Darlehenstilgungen" (Privatentnahmen)	- 5.000 €	- 5.000 €
Cash-flow nach Darlehenstilgung	- 7.700 €	+ 2.500 €

Grundsätzlich haben sich in der Investitionsrechnung mehrere Berechnungsmethoden durchgesetzt, welche hier aber nicht vollständig dargestellt werden. Erwähnt wird nur noch die Kostenvergleichsrechnung für notwendige Investitionen. Hier werden verschiedene Varianten durchgerechnet und die günstigste gewählt.

Bitte vergessen Sie aber nicht die **Eigenkapitalverzinsung**, denn das eingesetzte Geld fehlt an anderer Stelle. Hierbei ist es gleichgültig, ob Sie das Geld in den Betrieb einlegen oder, ob Sie Gelder verwenden, welche sich im Betrieb befinden.



Alle Informationen sind nach bestem Wissen ausgearbeitet. Eine Haftung kann jedoch nicht übernommen werden.