



PRÜFLISTE FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

1 Beschaffung, Lagerhaltung, Technik

Stellen Sie vor Anschaffung von Maschinen und anderen Betriebsausstattungen eine Investitionsrechnung an? Ist der Nutzen höher als die Kosten?

TIPP Überlegen Sie sorgfältig, ob diese Maschine unbedingt betriebsnotwendig ist und ob sie hinreichend ausgelastet sein wird. Oft ist es günstiger, Arbeiten fremd zu vergeben als Alternative zu teuren Anschaffungen.

Überprüfen Sie laufend oder wenigstens von Zeit zu Zeit, ob es preiswertere Bezugsquellen gibt, als die von Ihnen bisher benutzte?

TIPP Vieles hat Tradition, man kennt betrieb und Personen. Ist jedoch der „Haus- und Hoflieferant“ mit Familienanschluss noch der Günstigste? Diese Frage ist erlaubt, wenn aus Bequemlichkeit Preise akzeptiert werden und nicht nach neuen, besseren Bezugsquellen Ausschau gehalten wird.

Ist Ihnen bekannt, wie oft sich Ihr Warenlager umschlägt und ob dieser Wert in etwa dem der Branche entspricht?

TIPP Zwischen den Prinzipien „Aktion Eichhörnchen“ und „Just in Time“ gibt es viele Variationen. Die für Ihre Branche typischen Werte können Sie den einschlägigen Betriebsvergleichen entnehmen. Freie Berater, Kammern und Verbände geben gerne Auskunft.

Haben Sie überdacht, ob sie durch Zusammenfassung Ihrer Einkäufe auf eine geringere Zahl von Lieferanten niedrigere Preise und bessere Konditionen erreichen können?

TIPP Abhängigkeit von einer der beiden Marktseiten ist immer abzulehnen. Hier die Balance zu finden zwischen Abhängigkeit und sich verzetteln ist die Kunst des Unternehmers. Ein großes Einkaufskontingent, verteilt auf wenige gute Lieferanten, gibt Ihnen die Möglichkeit, gute Preise und Konditionen (Skonto, Boni, Rabatte) auszuhandeln.

2 Umsatz, A-B-C-Analyse, Marktbeobachtung

Kontrollieren Sie regelmäßig (jährlich) die Entwicklung Ihres Gesamtumsatzes. Wissen Sie, ob er in den letzten Jahren gestiegen, gesunken oder in etwa gleichgeblieben ist?

TIPP Viele Unternehmer verbinden die Kenntnis der betrieblichen Abläufe mit der Vorlage des Jahresabschlusses. Dies ist jedoch fatal, da erstens der Abschluss in der Regel verspätet vorliegt und zweitens die Einflussmöglichkeiten auf Umsatz, Kosten und Gewinn zu diesem Zeitpunkt gegen Null gehen. Besser ist die unterjährige Kontrolle und eventuelle Gegensteuerung

bei Vorlage der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA). Diese taugt nur dann als Steuerungsinstrument, wenn sie qualifiziert ist, d.h. wenn die Bestandsveränderungen erfasst und die Kosten zeitnah gebucht sind.

Wie hat sich in der gleichen Zeit der Anteil der einzelnen Umsatzträger (Produkte, Leistungen etc.) entwickelt? Haben Sie versucht, die Gründe für eine eventuelle Veränderung (Rückgang / Zunahme) festzustellen?

TIPP Oft kann man den Effekt beobachten, dass „unrentable“ Produkte aus dem Produktions- und Lieferprogramm entfernt werden. Danach stellt man fest, dass sich dadurch das Ergebnis sogar verschlechtert. Dies kann einmal daran liegen, dass das betreffende Produkt bei Vollkostenbetrachtung zwar Verlust gemacht hat, jedoch immer noch einen positiven Deckungsbeitrag (DB) zum Gesamtergebnis liefert. Da man auf die Dauer von DB nicht leben kann, müssen die Ursachen herausgefunden werden. Es kann aber auch sein, dass durch Herausnehmen des betreffenden Produktes das Sortiment für die Kunden unattraktiv wird und sich dies auf den Gesamtumsatz negativ auswirken kann. Beispiel: Sie führen Herren-, Damen- und Kinderbekleidung und wollen sich von der Kinderbekleidung trennen. Dadurch kann es sein, dass auch weniger Mütter in Ihren Laden kommen.

Kontrollieren Sie die Aktivitäten Ihrer Wettbewerber? (Angebot, Werbung, Schaufenster, Preise, Mitarbeiter usw.)?

TIPP Im Einzelhandel sind Testkäufe sehr beliebt. Bei einem solchen Anlass kann man die Konkurrenz unter die Lupe nehmen. Man kann sich ein Bild von Angebot und Preisen machen und sich einen Überblick über die Ladeneinrichtung verschaffen. Bei dieser Gelegenheit lernt man das Personal, seinen Umgang mit Kunden und seinen Sachverstand kennen. Nicht nur Versammlungen und Sitzungen der eigenen Innung oder des Gewerbevereins sind eine Quelle von Informationen, auch Messen und Ausstellungen bieten die Möglichkeit, etwas mehr über die Mitbewerber zu erfahren. Wie stellt sich der Wettbewerb in der Öffentlichkeit dar, seine Anzeigen und seine Presseaktivitäten generell? Ich kannte einen Kfz-Händler, der mit Motorradhelm „verkleidet“ sich die Ausstellung und das Angebot seiner Konkurrenten anschaute. Man kann nur daraus lernen, im Positiven wie im Negativen.

3 Wachstum, Rendite, Vermögensstatus, Liquidität

Wissen Sie, ob Ihr Betrieb in den letzten Jahren gewachsen oder geschrumpft ist? (Waren die Abschreibungen regelmäßig höher als die Nettoinvestitionen?)

TIPP Entsprechen die betrieblichen Abschreibungen exakt den Investitionen, dann herrscht Stillstand. Diese Formel lässt sich nicht auf alle Branchen und Betriebe übertragen. Technisch orientierte Betriebe sollten immer auf dem neuesten Stand der Technik sein, um den Anschluss an Markt und Konkurrenz nicht zu verlieren. Für Dienstleister trifft diese Forderung eher nicht zu.

Wissen Sie, wie sich Ihr Betriebsergebnis (Gewinn oder Verlust) in den letzten Jahren entwickelt hat?

TIPP Gewinn ist nicht alles, denken Sie nur an eine GmbH mit bescheidenem Betriebsergebnis, jedoch üppigen Geschäftsführer-Gehälter und hohen Abschreibungen. Beispiel: Eine GmbH erwirtschaftet ein Betriebsergebnis von lediglich 20.000 Euro, zahlte jedoch den beiden geschäftsführenden Gesellschaftern Gehälter von zusammen 160.000 Euro. Außerdem werden 80.000 Euro an Abschreibungen erwirtschaftet und ganze 40.000 Euro an Zinsen verkräftet. Das gibt zusammen einen Ertrag von 300.000 Euro. Also ein auf den ersten Blick mickriges Ergebnis entpuppt sich bei näherem Hinsehen als komfortabler Ertrag. Trotzdem: auch ein negatives Ergebnis verlangt Ihre volle Aufmerksamkeit, am besten bevor es entsteht.

Stellen Sie regelmäßig fest, wie hoch Ihr Eigenkapital bzw. Gesamtkapital nach Auflösung der stillen Reserven ist (Überschuldungsprüfung)?

TIPP Übersteigen Ihre Vermögenswerte (Aktiva) die betrieblichen Verbindlichkeiten, zeigt Ihre Bilanz einen positiven Saldo, Ihr Eigenkapital, auf. Doch auch bei einer bilanziellen Überschuldung ist noch nicht alles verloren. Durch Neubewertung des Anlage- und Umlaufvermögens und durch eventuelle Korrektur einzelner Positionen der Passiva können stille Reserven aufgedeckt und eine anfängliche Überschuldung ins Gegenteil verkehrt werden.

Konnten Sie bei Ihren Lieferanten immer oder aber in der Regel den vollen Skonto abziehen? Sprechen Sie mit Ihrer Bank über einen Betriebsmittelkredit!

TIPP Nehmen wir an, Ihr Lieferant bietet Ihnen auf seine Rechnung über 10.000 Euro 3% Skonto, damit er 20 Tage früher an sein Geld kommt. Ihr Firmenkonto ist ausgereizt, Sie können jedoch Ihre Kreditlinie zu 12% in Anspruch nehmen. Wäre das ein guter Deal? Keine Frage! Dies ist ein sehr guter Deal! Gehen Sie auf das Angebot Ihres Lieferanten nicht ein, so entgeht Ihnen ein Zins (Jahreszins) in Höhe von 54,0%! Die Inanspruchnahme der Kontokorrentlinie bei Ihrer Bank für 20 Tage kostet Sie 64,66 Euro. 3% Skonto bringen Ihnen 300 Euro. Also beträgt Ihre Einsparung 235,34 Euro. Mehr können Sie nicht verdienen.

4 Planung, Steuerung, Kontrolle, Finanzierung

Planen Sie zu Beginn eines jeden Jahres sowohl Kosten als auch Umsatz und kontrollieren Sie diese wichtigen Daten mindestens monatlich?

TIPP Die Zeit zwischen den Jahren oder zum Jahresbeginn ist die beste Gelegenheit, sich auf das neue Jahr einzustellen. Planen, als gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse, ist einer der wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Eine Hausfrau, die Einkäufe tätigt oder ihrem Göttergatten einen Kuchen backt, leistet mitunter weit mehr Planungsarbeit als so mancher Unternehmer. Planung braucht eine realistische Grundlage. Nehmen Sie die Ergebnisse der letzten Jahre, definieren Sie Ihr Jahresziel und brechen Sie diese Zahlen aufs Quartal bzw.

auf den Monat herunter. Als Anhaltspunkt für die Umsatzvorgabe dient Ihnen die Pro-Kopf-Leistung Ihrer Mitarbeiter. Nehmen Sie sich vor, bei jeder Kostenart (es gibt genügend davon) mindestens einen Tausender einzusparen. Loben Sie Prämien aus, welcher Fahrer mit dem geringsten Treibstoffverbrauch auskommt und sammeln Sie Vorschläge, wo im Büro und im Vertrieb Kosten eingespart werden können. Allein Ihr Kostenbewusstsein und das Ihrer Mitarbeiter wird dazu beitragen, die Kosten nicht ausufernd zu lassen. Außerdem wird Ihnen bewusst, wo Sie stehen und ob Ihr Jahresziel in Gefahr ist.

Machen Sie von der Möglichkeit der kurzfristigen Erfolgsrechnung Gebrauch und werten Sie den monatlichen EDV-Status Ihres Steuerberaters aus?

TIPP Diese Aufgabe hängt eng mit Ihrer Unternehmensplanung zusammen. Die unterjährige betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist ein nützliches Controllinginstrument. Zusammen mit der Summen- und Saldenliste (SuSa) gibt sie Ihnen wertvolle Informationen über den Stand Ihres Unternehmens. Der BWA können Sie Umsatz, Wareneinsatz (Wareneinkauf), Aufwand und das vorläufige Ergebnis entnehmen. Außerdem liefert sie Ihnen u.a. Daten über Außenstände und Verbindlichkeiten. Das Instrument BWA bringt Ihnen aber nur dann den gewünschten Überblick, wenn sie qualifiziert ist, also Bestände und Aufwand vollständig erfasst sind. Das sollte selbstverständlich sein, ist es aber nicht. Ganz unangenehm kann es werden, wenn Ihre Hausbank so eine unqualifizierte BWA erhält, die ein völlig verzerrtes Bild Ihres Unternehmens widerspiegelt.

Beispiel

Die BWA per 09/2012 weist die folgenden Werte aus: Umsatzerlöse 600.000 Euro
Material- u. Wareneinkauf 360.000 Euro, Summe der Kosten 350.000 Euro, vorläufiges Ergebnis -110.000 Euro

Die Erfassung der fertigen und unfertigen Erzeugnisse, also die erbrachten Leistungen, die sich in den Gesamtkosten widerspiegeln, ergibt ein positives Ergebnis von 100.000 Euro

Umsatzerlöse	600.000 Euro
Bestandsveränderungen	190.000 Euro
Gesamtleistung	790.000 Euro
Material- u. Wareneinsatz	340.000 Euro
Summe der Kosten	350.000 Euro
Vorläufiges Ergebnis	100.000 Euro

Lassen Sie sich laufend (Coaching) oder aber von Zeit zu Zeit von Fachleuten betriebswirtschaftlich oder technisch beraten? Besuchen Sie Lehrgänge und Messen?

TIPP Beugen Sie der Betriebsblindheit vor und holen Sie sich Rat von außen, bilden Sie sich in Lehrgängen weiter, die sich sowohl den fachlich / technischen als auch den allgemeinen betrieblichen Themen widmen. Beratungen werden von Bund und Ländern gefördert, informieren Sie sich über die Konditionen.

Kommt es vor, dass Sie mittel- bis langfristig nutzbare Wirtschaftsgüter, (Maschinen, Fahrzeuge etc.) über das laufende Geschäftskonto finanzieren?

TIPP Diese Unsitte ist weit verbreitet. Die Devise lautet: kurz – kurz; mittel – mittel; lang – lang. Die Laufzeit der Kredite sollte in etwa der Nutzungsdauer der damit angeschafften Wirtschaftsgüter entsprechen. Wird häufig gegen diese Regel verstoßen, kann das finanzielle Gleichgewicht des Betriebes aus den Fugen geraten. Es kann schon mal vorkommen, dass bei gegebener Liquidität (das Geschäftskonto ist im Plus) der Werkstattanbau bar finanziert wird nach dem Motto: Man will ja keine Schulden machen. Dann hapert es mit der Zahlungsmoral der Kunden und gleichzeitig ist ein größerer Auftrag vorzufinanzieren. Gefragt ist nun die kurzfristige Liquidität, die jedoch wegen nicht fristgerechter Finanzierung fehlt.

Setzen Sie – wenn irgend möglich – bei Anschaffung und Finanzierung von Investitionsgütern öffentliche Kredithilfen ein?

TIPP Es gibt sie in großer Zahl zu günstigen Konditionen. Nicht jedes Kreditinstitut ist davon begeistert. In allen Phasen unternehmerischer Entwicklung können Förderkredite eingesetzt werden. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) teilt in Gründungs- und Wachstumsphase ein. Die Gründungsphase währt bis zum dritten Jahr, ab diesem Zeitpunkt stehen weitere Fördermittel zur Verfügung. Wo liegt der Vorteil der öffentlichen Kredithilfen? Es ist bei Weitem nicht nur der Zinsunterschied, der diese Programmkredite attraktiv macht. Es sind teilweise haftungsfreigestellte (verbürgte) Kredite mit langen Laufzeiten und tilgungsfreien Anlaufjahren. Je nach Programm können harte (Anlagegüter) und weiche Investitionen (Waren und Betriebsmittel) finanziert werden. Es lohnt sich also, sich nach diesen Fördermitteln zu erkundigen.

Überblick über die wichtigsten Programmkredite (Auswahl)

Fördermittel in der Gründungsphase
(Gründung und bis zu drei Jahre am Markt)

- (1) ERP-Gründerkredit-StartGeld
- (2) ERP-Kapital für Gründung
- (3) ERP-Gründerkredit Universell

Fördermittel in der Aufbau- und Wachstumsphase (länger als drei Jahre am Markt)

- (4) KfW-Unternehmerkredit investiv (UK)
- (5) KfW-Unternehmerkredit Betriebsmittel

Anwendungsbeispiele öffentliche Mittel

A Existenzgründung mit ERP-Gründerkredit-StartGeld 10/02/10 (Laufzeit/Freijahre/Zinsbindung), Kapitalbedarf 120.000 Euro

Eigenkapital	20.000 Euro
StartGeld	100.000 Euro

StartGeld kann bis zur Höchstsumme von 100.000 Euro zweimal innerhalb der 3-Jahres-Frist beantragt werden und ist mit einer 80%igen Haftungsfreistellung ausgestattet. Derzeitiger Zins 2,85%

B Teilweise Umfinanzierung der KK-Linie mit 12% mit dem Unternehmerkredit, Betriebsmittelvariante 05/01/05 zu einem Zins von derzeit 2,0% bei Zinsklasse „C“.

C Anschaffung einer Maschine 200.000 Euro, Finanzierung zu 100% mit Unternehmerkredit 10/02/10. Zins bei Preisklasse „C“ 2,65% mit 50% Haftungsfreistellung

D
Erwerb eines Unternehmens im Zuge des externen Wachstums

Kaufpreis 500.000 €

Finanzierung
Eigenkapital 100.000 €
UK 400.000 €
50% Haftungsfreistellung

E
Partner-Geschäftsgründung
300.000 Euro, Ges. A = 70%, Ges. B = 30% Beteiligung

Finanzierung Partner A = 210.000 Euro
15% Eigenkapital
32.000 €
35% ERP-Kap. Gründung
73.000 Euro
55% Unternehmerkredit
105.000 Euro

Finanzierung Partner B = 90.000 Euro
100% mit StartGeld
90.000 Euro

Für Ihre Notizen

Consulting1plus

t: +49 6441 569 039 8
e: consulting1plus@web.de
w: www.consulting1plus.de
w: www.gruendermaxx.de
w: www.firmenboerse.de