

Zuschüsse für Unternehmer senken Eintrittsbarrieren

Mehr Aufträge durch Beratungsförderung

DIPL.-ING. ANNETTE HORVÁTH*

Bei Unternehmern sind besonders diejenigen Berater beliebt, die ihr Honorar gleich mitbringen. In Deutschland existieren für Unternehmen mehr als 2.000 Programme der EU, des Bundes, der Länder und anderer Träger. Dass auch Beratungsleistungen förderfähig sind, ist allerdings den meisten Unternehmern unbekannt. Umso wichtiger ist es für Sie als Berater, Fördermöglichkeiten für Ihre Leistungen zu kennen.

I. Förderprogramme für Beratungsleistungen

Allgemein werden bei Fördermitteln **vier Arten** unterschieden: nicht rückzahlbare Zuschüsse, zinsgünstige Darlehen, öffentliche Bürgschaften oder Garantien sowie Beteiligungen. Am weitesten verbreitet sind dabei Zuschüsse sowie Darlehen. Für Unternehmensberater sind die **nicht rückzahlbaren Zuschüsse** besonders interessant. Hierfür existieren auch spezielle Förderprogramme, durch die der Einsatz eines Beraters oder eines externen Dienstleisters in Projekten bzw. Unternehmen gefördert wird.

Ausfuhrkontrolle (BAFA) abgewickelt. Die Maßnahme wird aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der EU kofinanziert und zeichnet sich durch ihre **Themenoffenheit** und **unbürokratische Beantragung** aus. Allerdings kann der Zuschuss erst **nach** Abschluss der Beratung beantragt werden. Dadurch ergibt sich für den Kunden theoretisch das Risiko, die Förderung möglicherweise nicht zu erhalten und auf den Kosten des Beraters sitzen zu bleiben. Aus praktischer Sicht ist diese Furcht unbegründet, sofern die Kriterien des Programms eingehalten werden (vgl. **Übersicht 1**).

II. Einstieg durch bundesweite Programme

1. BAFA Unternehmensberatungen

Eines der gängigsten bundesweiten Programme für Beratungsleistungen wird vom Bundesamt für Wirtschaft und

Praxistipp ► Bei Zweifeln empfiehlt es sich, den Fördergeber zu kontaktieren. Die Leitstellen und Projektträger sind i. d. R. gerne bereit, ein konkretes Projekt durchzusprechen und die Förderfähigkeit abzuschätzen.

| Übersicht 1: BAFA-Unternehmensberatungen | |
|--|---|
| Was gibt es? | Zuschuss für allgemeine und spezielle Beratungen. Unter allgemeine Beratungen fallen alle wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung. Zu den speziellen Beratungen zählen beispielsweise Themen der Außenwirtschaft, der Qualität, der Umwelt oder zu Technologien und Innovationen. |
| Wie viel? | Zuschuss in Form von 50 % (alte Bundesländer) bzw. 75 % der in Rechnung gestellten Beratungskosten bis zu maximal 1.500 € pro Beratung. Es können zwei allgemeine und zwei spezielle Beratungen eingereicht werden, unter bestimmten Umständen auch mehr. Zu den Beratungskosten gehören neben dem Honorar auch die Auslagen und Reisekosten des Beraters, nicht jedoch die Umsatzsteuer. Bei zwei mal zwei Beratungen ergeben sich also in den alten Bundesländern 6.000 € Zuschuss zu 12.000 € Beratungsleistungen. |
| Für wen? | Zuschuss für deutsche Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der freien Berufe unter 250 Mitarbeiter sowie weniger als 50 Mio. € Jahresumsatz bzw. 43 Mio. € Jahresbilanzsumme (KMU-Kriterium) ab einem Jahr nach Gründung. Existenzgründer sind somit nicht förderfähig! |
| Ablauf | Der Antrag ist mit den Unterlagen innerhalb von drei Monaten nach Abschluss der Beratung online einzureichen. Dem Antrag ist ein Exemplar des Beratungsberichts, die Rechnung des Beraters, der Kontoauszug des Antragstellers (des Unternehmens) sowie bereits erhaltene „De-minimis“-Bescheinigungen elektronisch beizufügen. |
| Fristen | Es kann laufend beantragt werden. |
| Zulassung der Berater | Das Unternehmen ist in der Wahl des Beraters frei. Der Berater muss der BAFA allerdings nachweisen, dass er zu mehr als 50 % entgeltlich berät. Zudem ist die Kompetenz anhand von Unterlagen zu demonstrieren, beispielweise durch den Lebenslauf sowie Nachweise wie die Gewerbeanmeldung oder der HR-Auszug. Seit 2012 muss die Anwendung eines Instruments zur Qualitätssicherung und -entwicklung nachgewiesen werden (Übergangsfrist bis zum 1. 7. 2012). |
| Weitere Infos | Mehr Infos unter www.beratungsfoerderung.info . Der Antrag ist für BAFA-Berater unter www.beratungsfoerderung.net abrufbar. |

* Die Autorin ist Inhaberin von aurivio und Spezialistin für Marken und Innovationen (www.aurivio.com).

Bei der BAFA-Beratungsförderung ist zusätzlich der **limitierte Umfang der förderfähigen Beratungsleistungen** zu beachten. Normalerweise dürfen zwei allgemeine und zwei spezielle Beratungen in Anspruch genommen werden. Bei jedem dieser Projekte muss eine Analyse gemacht werden und dem Kunden müssen konkrete Empfehlungen gegeben werden.

bereits laufendes ZIM-Projekt einzusteigen. Bei der Beantragung sollten Sie immer das Förderziel im Kopf behalten. Im Fall der innovationsunterstützenden Dienst- und Beratungsleistungen ist das die Markteinführung der innovativen Produkte und Verfahren.

2. ZIM

Als bundesweites Zuschussprogramm, bei dem auch Beratungsleistungen mit beantragt werden können, eignet sich ZIM (**Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand**). Das äußerst erfolgreiche Programm wurde im Dezember 2011 mit der Dieselmedaille für die beste Innovationsförderung ausgezeichnet. Über 15.500 Förderzusagen wurden Unternehmen seit Mitte 2008 im Rahmen des Programms zugesprochen. Das entspricht annähernd 2 Mrd. € öffentlichen Mitteln, mit denen durch Unternehmen rund 5,8 Mrd. € Investitionen in Forschung und Entwicklung getätigt wurden. Für 2012 sind im Bundeshaushalt für ZIM Mittel in Höhe von rund 500 Mio. € vorgesehen (www.zim-bmwi.de).

Vielen Unternehmen ist unbekannt, dass im Rahmen von ZIM auch **innovationsunterstützende Dienst- und Beratungsleistungen** gefördert werden. Mit einer Förderquote von 50 % liegt diese in den alten Bundesländern sogar über der Förderquote für das Projekt. Pro Projekt können bis zu 25.000 € für Leistungen externer Dienstleister beantragt werden.

Der Umfang der förderfähigen Leistungen reicht dabei von betriebswirtschaftlicher Beratung bis zu Schulungsmaßnahmen. Es ist zu beachten, dass die Beratungsfelder mit dem Projekt in Zusammenhang stehen müssen. Aus diesem Grund eignen sich Aspekte des **Marketings** und der **Geschäftsfeldstrategie** besonders gut (vgl. **Übersicht 2**).

Praxistipp ▶ Da die Anträge für unterstützende Dienstleistungen nicht nur nach Projektabschluss, sondern auch **während** des Projekts gestellt werden können, ergibt sich für Sie als Berater die Möglichkeit, in ein

III. Landesprogramme gezielt nutzen

Landesspezifische Förderprogramme für Beratungsleistungen sind oft themenspezifisch angelegt. Trotzdem bieten sie meistens Raum für gängige Beratungsthemen.

1. Potenzialberatung

Ein sehr beliebtes Fördermittel ist die Potenzialberatung in **Nordrhein-Westfalen (NRW)**, ein Programm im Rahmen der Arbeitspolitik der Landesregierung NRW mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Wie bei der BAFA-Beratungsförderung kann auch hier der Berater vom Unternehmen frei gewählt werden. Dadurch ergibt sich für Sie als Berater die Möglichkeit, konkret auf diese Fördermöglichkeit hinzuweisen und so die Hürde zur Beauftragung zu senken.

Mit der Potenzialberatung werden in NRW Beratungen zu den Themen Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeit und Gesundheit, Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Altersstruktur sowie Fachkräftebedarf abgedeckt. Hierfür sind maximal 15 Beratertage mit einem Tagessatz von 1.000 € förderfähig. Bei höheren Tagessätzen ist der Zuschuss auf 500 € begrenzt. Es sind somit Beratungen mit einem Auftragsvolumen von 15.000 € innerhalb eines Projekts förderfähig – ein **Vorteil gegenüber der BAFA-Förderung**, bei der jedes Projekt lediglich ein Volumen von 3.000 € umfasst.

Allerdings wird bei der Potenzialberatung das **Unternehmen stärker integriert**:

- ▶ **Vor Inanspruchnahme** muss sich das Unternehmen durch eine Beratungsstelle für Potenzialberatung beraten lassen. Hierbei darf es sich auch nicht durch die Unternehmensberatung vertreten lassen. Das bedeutet für den Kunden,

| Übersicht 2: ZIM-Dienstleistungen | |
|-----------------------------------|--|
| Was gibt es? | Zuschuss für Beratungsleistungen, insbesondere zur Geschäftsfeldstrategie, der Entwicklung eines Geschäftsplans für das neue Produkt oder Verfahren, der Entwicklung einer Innovationsstrategie (z. B. für Produktfamilien/ Erzeugnisgruppen) sowie Beratungsleistungen zu Marketing und Vertrieb. Auch möglich ist die Entwicklung eines projektbegleitenden Realisierungskonzepts für die Markteinführung und die Managementunterstützung bei der Markteinführung sowie Beratung zu projektbezogenen Finanzdienstleistungen. |
| Wie viel? | Der Fördersatz beträgt 50 % der zuwendungsfähigen Kosten, bis zu 50.000 € pro ZIM-gefördertem FuE-Projekt, also maximal 25.000 € Zuschuss. |
| Für wen? | Zuschuss für deutsche Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und der freien Berufe unter 250 Mitarbeiter sowie weniger als 50 Mio. € Jahresumsatz bzw. 43 Mio. € Jahresbilanzsumme (KMU-Kriterium), deren ZIM-Kooperations- oder Einzelprojekt bewilligt wurde. |
| Ablauf | Der Antrag auf Förderung für Dienstleistungen kann gleichzeitig mit dem ZIM-Antrag oder nach Bewilligung beim zuständigen Projektträger gestellt werden. Für Einzelprojekte ist der Projektträger die EuroNorm GmbH in Berlin. |
| Fristen | Die Beratungsleistungen können mit Beginn der Förderung eines Kooperations- oder Einzelprojekts bis maximal sechs Monate nach Ablauf des Bewilligungszeitraums beantragt werden. Je nach sachlicher und terminlicher Notwendigkeit kann die Beantragung einzeln oder zusammengefasst erfolgen. |
| Zulassung der Berater | Keine. Es sollte ein Angebot über die Beratung mit dem Antrag eingereicht werden. |
| Weitere Infos | www.zim-bmwi.de |

Neues Berechnungsprogramm in der NWB Datenbank

Rollierende Liquiditäts- und Finanzplanung für KMU

DIPL.-BETRIEBSW. JÖRGEN ERICHSEN*

Zur Planung, Steuerung und Verbesserung der kurz- und langfristigen Zahlungsfähigkeit erstellen Sie für Ihre Mandanten zum Jahresende häufig eine „klassische“ operative Liquiditätsplanung und -steuerung. Diese umfasst i. d. R. einen Zeitraum von zwölf Monaten. Zu Beginn des neuen Jahres hat der Unternehmer dann einen guten Überblick über die wichtigsten Planzahlen des Jahres. Nähert man sich der Jahresmitte oder dem Jahresende, fehlt allerdings der Ausblick auf einen kompletten Jahreszeitraum. So werden eventuelle Zahlungseingänge ggf. zu spät erkannt und Investitionsentscheidungen „ins Blaue“ hinaus getroffen. Dies lässt sich mithilfe eines rollierenden Ansatzes lösen, bei dem bereits im laufenden Jahr eine detaillierte Liquiditätsplanung für die ersten Monate des Folgejahres erstellt wird. Für die direkte Anwendung steht allen Abonnenten in der NWB Datenbank ab sofort das neue Berechnungsprogramm „Rollierende Liquiditäts- und Finanzplanung für KMU (MS-Excel)“ unter der NWB DokID [↗YAAAD-97107] zur Verfügung. Nicht-Abonnenten können das Programm für 20,80 € im Shop unter www.nwb.de erwerben.

NWB Datenbank ▶ Rollierende Liquiditäts- und Finanzplanung für KMU (MS-Excel), [↗YAAAD-97107]

I. Vorgehensweise zur Erstellung einer rollierenden Planung

Zur Erstellung einer rollierenden Planung hat sich in der Praxis folgende Vorgehensweise bewährt:

1. **Zeitpunkt:** Ausgangspunkt für die Liquiditätsplanung ist immer die **operative Planung** von Umsätzen, Kosten, Investitionen usw. (vgl. **Download-Tipp** auf dieser Seite). Die Positionen müssen aber daraufhin kontrolliert werden, ob bzw. wann tatsächlich Zahlungen entstehen. Die Werte sind entsprechend zu bereinigen. Das bedeutet z. B., dass Abschreibungen bei der Liquiditätsplanung nicht berücksichtigt und die Umsätze ggf. korrigiert werden müssen, wenn auf Rechnung verkauft wird oder mit Zahlungsausfällen gerechnet werden muss.
2. Dann werden alle **wichtigen Ein- und Auszahlungspositionen**, einschließlich der flüssigen Mittel und der Kreditlinie, für ein Kalenderjahr (Jahr 1 oder Basisjahr) monatlich geplant. Am Ende des Prozesses hat der Unternehmer einen Überblick darüber, wie sich die Liquidität für das Basisjahr voraussichtlich entwickeln wird.
3. Nach Ablauf jeden Monats sollten unbedingt auch die **Ist-Werte der Planung gegenübergestellt** werden, um Abweichungen frühzeitig erkennen und bei Bedarf Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können.
4. Zu empfehlen ist die Fortschreibung **nach Ablauf des ersten Quartals bzw. Halbjahres**, weil zu diesem Zeitpunkt meistens schon deutliche Tendenzen erkennbar sind. Dazu wird die aktuelle Liquiditätsplanung für das laufende Jahr (Basisjahr) in das Folgejahr 1 unter Einbeziehung aller bekannten Informationen fortgeschrieben, z. B. Auftragslage, wirtschaftliche Entwicklung, Personalentwicklung, Investitionen usw. Meistens genügt es, zunächst das erste Halbjahr zu planen.
5. Am **Ende des Basisjahres** wird dann die Liquiditätsplanung für das Folgejahr 1 vervollständigt.
6. Im **Folgejahr 1** wird dann ebenso verfahren wie zuvor beim Basisjahr beschrieben, d. h. im zweiten Quartal des Folgejahres 1 wird die Liquiditätsplanung für die ersten sechs Monate des **Folgejahres 2** erstellt.
7. Mit der regulären Planungsrunde gegen Ende des Folgejahres wird dann wieder die **Liquiditätsplanung für das darauf folgende Jahr** erstellt.

Download-Tipp ▶ Wir empfehlen Ihnen hierzu diese weiteren Planungstools bzw. Arbeitshilfen aus der NWB Datenbank:

- ▶ Operative Planung, [↗MAAAC-58075],
- ▶ Liquiditätsplanung und -steuerung, [↗KAAAC-80533],
- ▶ Mandanten-Merkblatt: Liquiditätsplanung und -sicherung, [↗PAAAD-22184],
- ▶ Ergebnis- und Liquiditätsplanung mit Formblättern, [↗UAAAD-82018] (**sehr umfangreich!**),
- ▶ Kennzahlenrechner zur Liquiditätssteuerung, [↗NAAAD-89991] (**sehr umfangreich!**).

* Der Autor ist Unternehmensberater (www.ub-je.de).

| | | Rollierende Liquiditätsplanung Basisjahr | | | | | | | | | Folgejahr 1 (1. Halbjahr) | | | | | | | | | | | |
|--------|----------------------------------|--|---------------|------------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------------------|----------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|
| Jahr: | 2011 | Okt | | | Nov | | | Dez | | | Gesamtjahr | | Jan | | Feb | | Mär | | | | | |
| Monat: | Januar | Plan | Ist | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | | | |
| 1. | Flüssige Mittel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kasse, Bank (AB) | -19.300 | -19.300 | 0 | 300 | 300 | 0 | 700 | 700 | 0 | | | | 2.600 | 2.600 | 0 | -300 | -300 | 0 | 6.400 | 6.400 | 0 |
| 2. | Einzahlungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Umsatzerlöse | 65.000 | 65.000 | ... | 70.000 | 70.000 | 0 | 80.000 | 80.000 | 0 | 641.000 | 641.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | 45.000 | 45.000 | 0 | 51.000 | 51.000 | 0 |
| | Steuererstattungen | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Sonstige Einzahlungen | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 3.000 | 3.000 | 0 | 3.000 | 3.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | Summe Einzahlungen | 73.000 | 73.000 | ... | 85.000 | 85.000 | 0 | 83.000 | 83.000 | 0 | 744.700 | 744.700 | 0 | 52.300 | 52.300 | 0 | 46.300 | 46.300 | 0 | 61.300 | 61.300 | 0 |
| 20 | 3. Auszahlungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kosten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Material | 20.000 | 20.000 | ... | 22.000 | 22.000 | 0 | 24.000 | 24.000 | 0 | 197.500 | 197.500 | 0 | 16.000 | 16.000 | 0 | 14.000 | 14.000 | 0 | 16.000 | 16.000 | 0 |
| | Lizenzen/Pachten | 1.000 | 1.000 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.000 | 1.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Sonstige, z.B. Büromaterial | 500 | 500 | ... | 500 | 500 | 0 | 500 | 500 | 0 | 4.800 | 4.800 | 0 | 300 | 300 | 0 | 300 | 300 | 0 | 500 | 500 | 0 |
| | Investitionen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Gebäude | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Anlagen | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18.000 | 18.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10.000 | 10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Fuhrpark | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25.000 | 25.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Büroausstattung | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.000 | 3.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.000 | 3.000 | 0 |
| | Sonstige, z.B. Finanzanlagen | 0 | 0 | ... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Finanzen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kredittilgung | 2.000 | 2.000 | ... | 2.000 | 2.000 | 0 | 2.000 | 2.000 | 0 | 16.000 | 16.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 40 | Summe Auszahlungen | 53.400 | 53.400 | ... | 84.600 | 84.600 | 0 | 81.100 | 81.100 | 0 | 744.100 | 744.100 | 0 | 55.200 | 55.200 | 0 | 52.400 | 52.400 | 0 | 64.600 | 64.600 | 0 |
| 52 | 4. Über-/Unterdeckung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Monat | 19.600 | 19.600 | ... | 400 | 400 | 0 | 1.900 | 1.900 | 0 | | | | 300 | 300 | 0 | 6.100 | 6.100 | 0 | 3.300 | 3.300 | 0 |
| | Kumuliert | 300 | 300 | ... | 700 | 700 | 0 | 2.600 | 2.600 | 0 | | | | 300 | 300 | 0 | 6.400 | 6.400 | 0 | 9.700 | 9.700 | 0 |
| 55 | 5. Kreditlinie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kontokorrentkredit | 50.000 | 50.000 | ... | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | | | | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 |
| 57 | 6. Verfügbare Liquidität (4 - 5) | 50.300 | 50.300 | ... | 50.700 | 50.700 | 0 | 52.600 | 52.600 | 0 | | | | 49.700 | 49.700 | 0 | 43.600 | 43.600 | 0 | 40.300 | 40.300 | 0 |

Übersicht 1: Arbeitsblatt „Liquidität Basisjahr“, aus: Rollierende Liquiditäts- und Finanzplanung für KMU, [↔]YAAAD-97107]

Übersicht 1 zeigt, wie eine Liquiditätsplanung mit rollierendem Ansatz für das erste Planungsjahr (Basisjahr) aussehen kann. Es ist zu erkennen, dass nicht „nur“ das Basisjahr geplant wurde, sondern auch die ersten sechs Monate des darauffolgenden Jahres (Folgejahr 1).

Daten sind Sie dann in der Lage, eine realistische Abweichungsanalyse vorzunehmen.

Praxistipp ➡ Solange noch keine Ist-Daten vorliegen, sollten die Plan-Daten automatisch in die Felder für die Ist-Daten übernommen werden, damit keine „Abweichungen“ ausgewiesen werden, die gar nicht existieren (können). Am Ende eines jeden Monats werden dann die tatsächlichen Werte in die Felder für die Ist-Daten eingegeben. Durch die Gegenüberstellung von Plan- und Ist-

Übersicht 2 zeigt, wie die Liquiditätsplanung mit rollierendem Ansatz im nächsten Jahr (Folgejahr 1) weitergeführt wurde. Zunächst werden die Plan- und ggf. Ist-Daten für die ersten sechs Monate des Folgejahres aus der Planung des Basisjahres automatisch übernommen. Dann wird die Planung vervollständigt, und es werden die Ein- und Auszahlungen für die letzten sechs Monate des Jahres eingegeben.

Wie zuvor kann danach wieder eine Planung für die ersten sechs Monate des zweiten Folgejahres erstellt werden.

| | | Rollierende Liquiditätsplanung Folgejahr 1 | | | | | | | | | Folgejahr 2 (1. Halbjahr) | | | | | | | | | | | |
|--------|----------------------------------|---|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------------------|---|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|
| Jahr: | 2012 | Jan | | | Feb | | | Mär | | | Gesamtjahr | | Jan | | Feb | | Mär | | | | | |
| Monat: | Januar | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | Plan: | Ist: | Abw. | | | |
| 1. | Flüssige Mittel | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kasse, Bank (AB) | 2.600 | 2.600 | 0 | 300 | 300 | 0 | 6.400 | 6.400 | 0 | | | | -6.800 | -6.800 | 0 | 9.400 | 9.400 | 0 | 11.500 | 11.500 | 0 |
| 2. | Einzahlungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Umsatzerlöse | 50.000 | 50.000 | 0 | 45.000 | 45.000 | 0 | 51.000 | 51.000 | 0 | 661.000 | 661.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | 45.000 | 45.000 | 0 | 52.000 | 52.000 | 0 |
| | Steuererstattungen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Sonstige Einzahlungen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3.000 | 3.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | Summe Einzahlungen | 52.300 | 52.300 | 0 | 46.300 | 46.300 | 0 | 61.300 | 61.300 | 0 | 725.700 | 725.700 | 0 | 51.300 | 51.300 | 0 | 63.300 | 63.300 | 0 | 73.300 | 73.300 | 0 |
| 20 | 3. Auszahlungen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kosten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Material | 16.000 | 16.000 | 0 | 14.000 | 14.000 | 0 | 16.000 | 16.000 | 0 | 206.000 | 206.000 | 0 | 15.000 | 15.000 | 0 | 13.000 | 13.000 | 0 | 16.000 | 16.000 | 0 |
| | Lizenzen/Pachten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.000 | 1.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Sonstige, z.B. Büromaterial | 300 | 300 | 0 | 300 | 300 | 0 | 500 | 500 | 0 | 4.800 | 4.800 | 0 | 300 | 300 | 0 | 300 | 300 | 0 | 500 | 500 | 0 |
| | Investitionen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Gebäude | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Anlagen | 0 | 0 | 0 | 10.000 | 10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13.000 | 13.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15.000 | 15.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Fuhrpark | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25.000 | 25.000 | 0 |
| | Sonstige, z.B. Finanzanlagen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Finanzen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kredittilgung | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25.000 | 25.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 40 | Summe Auszahlungen | 55.200 | 55.200 | 0 | 52.400 | 52.400 | 0 | 64.600 | 64.600 | 0 | 735.100 | 735.100 | 0 | 53.900 | 53.900 | 0 | 65.400 | 65.400 | 0 | 89.600 | 89.600 | 0 |
| 52 | 4. Über-/Unterdeckung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Monat | -300 | 300 | 0 | 6.100 | 6.100 | 0 | 3.300 | 3.300 | 0 | | | | 9.400 | 9.400 | 0 | 2.100 | 2.100 | 0 | 16.300 | 16.300 | 0 |
| | Kumuliert | -300 | 300 | 0 | 6.400 | 6.400 | 0 | 9.700 | 9.700 | 0 | | | | 9.400 | 9.400 | 0 | 11.500 | 11.500 | 0 | 27.800 | 27.800 | 0 |
| 55 | 5. Kreditlinie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kontokorrentkredit | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | | | | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 | 50.000 | 50.000 | 0 |
| 57 | 6. Verfügbare Liquidität (4 - 5) | 49.700 | 49.700 | 0 | 43.600 | 43.600 | 0 | 40.300 | 40.300 | 0 | | | | 40.600 | 40.600 | 0 | 38.500 | 38.500 | 0 | 22.200 | 22.200 | 0 |
| 58 | | Hinweis: Für die Monate Januar bis Juni müssen in diesem | | | | | | | | | | Hinweis: Die hier eingetragenen Plan- und Ist-Werte werden nicht aut | | | | | | | | | | |

Übersicht 2: Arbeitsblatt „Liquidität Folgejahr“, aus: Rollierende Liquiditäts- und Finanzplanung für KMU, [↔]YAAAD-97107]

Checklistenreihe

Liquiditätsengpässe frühzeitig erkennen – Teil 2: Das verrät die Bilanz

DIPL.-KFM. CARL-DIETRICH SANDER*

Für jeden Berater ist es wichtig, sich anbahnende Liquiditätsengpässe bei Mandanten möglichst frühzeitig zu erkennen. Diese Aufgabe läuft jedoch im Tagesbetrieb oftmals nur „nebenbei“, weil die „dringenden“ Beratungsfälle im Vordergrund stehen. Konsequenz: Es wird Zeit für gezielte Aktivitäten verschenkt, weil eben doch erst aufgemerkt wird, wenn der Liquiditätsengpass vor der Tür steht. Vor diesem Hintergrund hat die „Fachgruppe Finanzierung-Rating“ im KMU-Berater-Verband die Checkliste „Mögliche Früherkennungsmerkmale von sich anbahnenden Liquiditätsengpässen“ entwickelt. Diese Checkliste besteht aus mehreren Teilen, die jeweils näher vorgestellt werden. Im Folgenden geht es um die zweite Teil-Checkliste – die Bilanz. Die Teil-Checklisten selbst stehen Ihnen jeweils in der NWB Datenbank als Arbeitshilfe unterstützend zur Verfügung.

NWB Datenbank ▶ Liquiditätsengpässe erkennen – das verrät die Bilanz (Checkliste) [↪BAAAD-60688]

I. Die Checklistenreihe im Überblick

Die Checklistenreihe besteht aus vier Teilen, die Ihnen in aufeinanderfolgenden Ausgaben vorgestellt werden:

| Teil der Checkliste | Beitrag im Heft | Checkliste in der NWB Datenbank |
|----------------------|----------------------|---------------------------------|
| GuV | NWB-BB 2/2011 | [↪FAAAD-59590] |
| Bilanz | NWB-BB 3/2011 | [↪BAAAD-60688] |
| Kontoführung | NWB-BB 4/2011 | |
| Qualitative Faktoren | NWB-BB 5/2011 | |

II. Die Bilanz/Summen-Salden-Liste als Signalgeber

Die Bilanz als Signalgeber wird häufig unterschätzt. Dies liegt darin begründet, dass sie schließlich nur einmal im Jahr erstellt wird – und dann auch noch häufig sehr spät (und außerhalb der gesetzlich vorgesehenen Fristen des HGB). **Aber:** Jeden Monat liegt mit der BWA eine Summen-Salden-Liste vor, die für einen schnellen Überblick im Sinne einer Rohbilanz genutzt werden kann. Voraussetzung: Diese Summen-Salden-Liste muss „gut geführt“ sein.

1. Die „gut geführte“ Summen-Salden-Liste

Wodurch zeichnen sich Summen-Salden-Listen aus, die im Sinne einer Rohbilanz jeden Monat für die Früherkennung genutzt werden können?

- ▶ Alle Bilanzkonten werden direkt am Jahresanfang für das neue Jahr eröffnet – auch wenn noch keine Umsätze gebucht sind.
- ▶ Für alle Bilanzkonten wird direkt am Jahresanfang der Anfangssaldo eingebucht – auch wenn dieser noch vorläufigen Charakter hat und ggf. bei Erstellung des Jahresabschlusses noch eine Korrekturbuchung „im neuen Jahr“ erfolgen muss.

Diese Voraussetzungen sind einfach darzustellen, werden aber oft nicht erfüllt. So kann monatlich ein kurzer Blick auf die entscheidenden Bilanzkonten im Sinne der Checkliste genügen, um evtl. Früherkennungssignale zu generieren.

2. Eigenkapital-Reduzierung bis hin zu Fehlkapital

Unter Ertrags- und Liquiditätsgesichtspunkten wurde dieses Thema schon im ersten Beitrag in NWB-BB 2/2011 unter Kap. III.2 [↪CAAAD-59886] angesprochen. Aus der Bilanzsicht kommen zwei weitere Aspekte hinzu:

2.1 Nicht nur das bilanzielle Eigenkapital im Blick haben

Das in der Bilanz des Einzelunternehmens oder der Kapitalgesellschaft stehende Eigenkapital ist die eine Betrachtungsperspektive. Die andere ist die Sicht auf weitere private Vermögenswerte, die ggf. schon als „Ersatz-Eigenkapital“ dienen – nämlich in Form von Sicherheiten für die Kreditgeber – oder die als Sicherheiten oder Geldmittel noch in das Unternehmen eingebracht werden könnten.

* Der Autor ist Leiter der Fachgruppe Finanzierung-Rating im KMU-Berater-Verband freier Berater e. V. (www.kmu-berater.de).

Praxishinweis ► Achten Sie darauf, dass das Einbringen weiterer privater Mittel eine bewusste Entscheidung unter Abwägung aller Gesichtspunkte ist. Es gibt Entscheidungssituationen, in denen zu dieser Frage ein „Nein“ die sinnvollere Alternative sein kann.

2.2 Bei der Kapitalgesellschaft die Insolvenz-Perspektive auf jeden Fall beachten

Jeder Fehlkapital-Ausweis in der Bilanz einer Kapitalgesellschaft muss „zwangsläufig“ die Frage auslösen, ob diese bilanzielle Überschuldung auch eine vermögensmäßige Überschuldung darstellt und somit eine Insolvenzantragspflicht auslösen kann. Auch hier leistet die „gut geführte“ Summen-Salden-Liste einen guten Dienst, weil sie bereits unterjährig möglicherweise Warnsignale in dieser Richtung unmissverständlich aussendet – vorausgesetzt, man nimmt sie zur Hand und liest sie „richtig“.

3. Anlagevermögen: Investitionsstau vermeiden

Je nach Branche ist ein stets auf aktuellem technischen Niveau gehaltener Vermögensstock eine unabdingbare Voraussetzung für die weitere Sicherung der Marktstellung. Dieser kann im Maschinenbereich liegen, im EDV-Bereich bei Hard- und Software, aber auch in den Immobilien sowohl in der Grunderhaltung als auch in der Erweiterung, beispielsweise zur Sicherung produktiver Abläufe.

Veränderungen des Investitionsverhaltens und der Instandhaltungsaufwendungen könnten daher sehr deutliche Signale für eine sich anbahnende Engpass-Situation sein.

Krisenberater wissen ein Lied davon zu singen: Investitions- und Instandhaltungs-Staus sind die regelmäßigen Begleiter von Krisen-Unternehmen.

4. Anlagendeckung oder „Goldene Bilanzregel“: Finanzierungsgrundlage sichern

Die uralte Grundregel einer austarierten Finanzierungsstruktur wird immer wieder vernachlässigt – und dies führt aus zwei Gründen langfristig zu Liquiditätsproblemen:

- **Kurzfristige Finanzierungsmittel** sind im Anlagevermögen **gebunden** und fehlen bei der Finanzierung des laufenden Geschäfts (Bestände, Kundenforderungen).
- Die **Zinslast** ist **unverhältnismäßig hoch**, da i. d. R. langfristige Darlehen preiswerter sind als Kontokorrent-Inanspruchnahmen. Außerdem ist die Gefahr von Zinserhöhungen im variabel verzinsten KK-Kredit deutlich höher. Nicht zu vergessen ist die Möglichkeit, dass KK-Linien bei Fälligkeit nicht verlängert oder sogar gekürzt werden – was bei Darlehen erst bei Leistungsstörungen möglich ist.

Daher sollte die bekannte „Goldene Bilanzregel“ beherzigt werden:

| |
|--|
| $\frac{\text{Eigenkapital + langfristige Bank- und Gesellschafter-Verbindlichkeiten}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$ |
|--|

Dabei sollte der Divisor deutlich „größer 1“ sein, da der so dargestellte langfristige Finanzierungsüberhang das „eiserne Warenlager“ mit finanziert – also den Mindest-Warenbestand, der prinzipiell auch langfristigen Charakter hat.

W Das Berechnungsprogramm **Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel)** [→HAAAD-05612] berechnet nach Eingabe der Bilanz und der GuV automatisch diese und viele weitere Kennzahlen für bis zu sechs Jahre.

5. Halbfertige und fertige Arbeiten, Warenlager: Bestandsmanagement optimieren

Zwei Relationen können Hinweise auf negative Veränderungen geben:

5.1 Wachsende Bestände im Verhältnis zum Umsatz

Entscheidend ist die Frage, wie viel von einem Produkt verkauft werden kann und inwieweit die Produktion und der Einkauf zeitnah an diese Absatzmöglichkeiten angepasst werden können. Dies sollte nachhaltig hinterfragt werden.

Hinweis ► Prüfen Sie das hierbei häufig aufkommende Argument „stichtagsbedingte Besonderheiten“ genau. Dieses wird oft als „Ausrede“ benutzt, weil der Unternehmer getreu dem Motto „bisher ist das noch immer gut gegangen“ vielleicht nicht in die Tiefe schauen will.

Die Kennzahl, „Umschlagsgeschwindigkeit“ bzw. „Lagerumschlag“ kann helfen, das Thema zahlenmäßig prägnant deutlich zu machen:

| |
|---|
| $\text{Lagerumschlag} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Durchschnittl. Lagerbestand (Verkaufswerte)}}$ |
|---|

Der durchschnittliche Lagerbestand wird ermittelt, indem die Summe aus Anfangs- und Endbestand halbiert wird. Alternativ ist folgende – etwas genauere – Berechnung möglich:

| |
|--|
| $\text{Durchschnittl. Lagerbestand} = \frac{\text{Jahresanfangsbestand} + 12 \text{ Monatsendbestände}}{13}$ |
|--|

5.2 Wachsender Anteil an der Bilanzsumme

Diese Betrachtungsweise stellt auf mögliche Bewertungsrisiken in diesen Positionen ab: Sind alle Positionen mit den erforderlichen Einzelwertberichtigungen versehen worden, um die aktuelle Marktentwicklung abzubilden? Wenn nicht: Welches Potenzial an „stillen Lasten“ beinhalten diese Positionen – und wie ist deren Höhe verglichen mit dem Eigenkapital als Verlustdeckungspotenzial zu beurteilen?

Speziell Kreditgeber schauen sich diese Beziehungen gründlich an. Wenn ein Unternehmen zu den Bewertungsmaßstäben undeutliche, widersprüchliche oder gar keine Aussagen macht, machen kann oder will, werden Kreditgeber hellhörig. Umgekehrt sollten durch konservative Bewertungen gebildete „stille Reserven“ den Kreditgebern auch erläutert werden.

L *Leibenger*, Kreditwürdigkeit im Bankengespräch überzeugend darstellen, NWB-BB 10/2008 S. 309 [→IAAAC-91042]; *Klett*, Bankgespräche optimal vorbereiten, NWB-BB 2/2005 S. 44 [→XAAAB-65911].

NWB DATENBANK

Neues Berechnungsprogramm: Jahresabschlussanalyse mit Formblättern

Die Jahresabschlussanalyse bietet einen perfekten Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung. Denn aus den Kennzahlen, die sich aus den Werten der Bilanz und der GuV zusammensetzen, können Sie schnell erkennen, wie das Unternehmen Ihres Mandanten wirtschaftlich steht und vor allem, in welchen Bereichen Beratungsbedarf vorliegt. Das neue Berechnungsprogramm **Jahresabschlussanalyse mit Formblättern (MS-Excel)** [↪SAAAD-75605] unterstützt Sie hierbei. Wir beantworten Ihnen dazu die wichtigsten Fragen.

Was bietet das Berechnungsprogramm?

Das Berechnungsprogramm **Jahresabschlussanalyse mit Formblättern (MS-Excel)** [↪SAAAD-75605] besteht aus insgesamt 11 Formblättern. Sie müssen lediglich die Werte der Bilanz und der GuV eingeben – die Berechnung der Kennzahlen übernimmt das Berechnungsprogramm für Sie.

Darüber hinaus erlaubt Ihnen das Berechnungsprogramm, die jeweiligen Kennzahlen für drei Jahre darzustellen. Somit können Sie nicht nur den Status quo beurteilen, sondern auch die **wirtschaftliche Entwicklung** des Unternehmens.

Auch für die **Interpretation** der Kennzahlen finden Sie in NWB Betriebswirtschaftliche Beratung ausreichend Material, z. B. im Beitrag „Jahresabschlussanalyse als Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung“ ab **S. 105** in dieser Ausgabe.

Hinweis ► Das Berechnungsprogramm können Sie am schnellsten aufrufen, indem Sie in der Suchmaske der NWB Datenbank die NWB Dok-ID [↪SAAAD-75605] eingeben. Übrigens: Die Übersichtsseite über alle in der NWB Datenbank enthaltenen Berechnungsprogramme erreichen Sie unter [↪QAAAB-43546].

Wie kann ich mich für die NWB Datenbank freischalten?

Sie nutzen die neue NWB Datenbank noch nicht? – Dann schalten Sie jetzt Ihren Zugang frei. So einfach geht's:

1. Rufen Sie unsere Verlagshomepage www.nwb.de auf. Dort finden Sie rechts oben den Login-Bereich. Hier geben Sie unter „Freischaltcode/ISBN“ Ihren Freischaltcode ein. Sie finden ihn oberhalb des Adressfelds Ihrer Zeitschrift „NWB Betriebswirtschaftliche Beratung“
2. Akzeptieren Sie die Nutzungsbedingungen und Datenschutzbestimmungen.
3. Legen Sie einen Benutzernamen und ein Kennwort fest.
4. Abschließend noch Ihre persönlichen Daten ausfüllen. Fertig!

Als registrierter Benutzer geben Sie unter www.nwb.de beim Login unter „Meine Online-Produkte“ Benutzernamen und Kennwort ein und starten dann Ihre Datenbank.

Bei Fragen zur Anmeldung oder Nutzung der Datenbank steht Ihnen zudem unser technischer Support gerne zur Verfügung: Fon 02323.141-960 oder E-Mail an support@nwb.de.

| | A | B | C | D | E | F |
|----|--|---|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| 1 | Jahresabschlussanalyse mit Formblättern | | | | | |
| 3 | Aufbereitung der Gewinn- und Verlustrechnung | | | | | Formblatt 03 |
| 5 | Angaben in: <input type="text"/> T€ | | | | | |
| 7 | Gewinn- und Verlustrechnung | | | | | |
| 9 | Jahr | | 1 | 2 | 3 | |
| 10 | Gesamtkostenverfahren | | | | | Umsatzkostenverfahren |
| 11 | 01. Umsatzerlöse | | | | | 01. Umsatzerlöse |
| 14 | 04. sonst. betr. Erträge | + | | | | 06. sonst. betr. Erträge |
| 15 | Betriebsleistung | = | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Betriebsleistung |
| 17 | 05. Materialaufwand | - | | | | 02. Herstellungskosten |
| 18 | betriebliches Rohergebnis | = | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Bruttoergebnis vom Umsatz |
| 22 | 08. sonst. betriebl. Aufwendungen | - | | | | 07. sonst. betriebl. Aufwendungen |
| 23 | 19. sonst. Steuern | - | | | | 18. sonst. Steuern |
| 24 | ordentliches Betriebsergebnis | = | 0,00 | 0,00 | 0,00 | ordentliches Betriebsergebnis |
| 26 | 09. Erträge aus Beteiligungen | | | | | 08. Erträge aus Beteiligungen |
| 27 | 10. Erträge aus Wertpapieren | + | | | | 09. Erträge aus Wertpapieren |
| 30 | Finanzerträge | = | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Finanzerträge |
| 32 | 13. Zinsen u.ä. Aufwendungen | - | | | | 12. Zinsen u.ä. Aufwendungen |
| 33 | Finanzergebnis | = | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Finanzergebnis |
| 35 | 15. außerordentliche Erträge | | | | | 14. außerordentliche Erträge |
| 37 | 16. außerordentliche Aufwendungen | - | | | | 15. außerordentliche Aufwendungen |
| 38 | außerordentliches Ergebnis | = | 0,00 | 0,00 | 0,00 | außerordentliches Ergebnis |
| 39 | Erstelldatum: 31.03.2011 | | | | | |
| | ⏪ ⏩ ↶ Erläuterung ↷ Bilanz Aktiva ↷ Bilanz Passiva ↷ Gewinn- und Verlustrechnung ↷ Betriebsrentabilität ↷ Produktivität ⏪ | | | | | |

Pragmatischer Beratungsansatz speziell für KMU

Strategie-Assessment mithilfe von Arbeitshilfen aus der NWB Datenbank

DIPL.-KFM. GERALD SCHWETJE*

Große Unternehmen verfügen über eigene Abteilungen, die sich regelmäßig mit strategischen Fragestellungen beschäftigen. In kleineren und mittleren Unternehmen ist bei diesem Thema stattdessen meistens die Geschäftsführung und das Management gefragt. Sie tun sich dabei jedoch i. d. R. sehr schwer, da sie oft im operativen Geschäft „gefangen“ sind. In diesem Beitrag lernen Sie mit dem Strategie-Assessment eine Vorgehensweise kennen, mit deren Hilfe Sie für kleine und mittlere Unternehmen mit einem vertretbaren Aufwand eine Unternehmensstrategie entwickeln können. Mithilfe eines vorstrukturierten Beratungsansatzes wird eine strategische Ausrichtung erarbeitet. Auf die Tools, die Sie dabei benötigen, wird jeweils verwiesen. Sie stehen Ihnen alle in der NWB Datenbank als Abonnent kostenlos zur Verfügung – Sie müssen sich nur quasi wie in einem Werkzeugkasten bedienen.

I. Darum ist strategisches Handeln wichtig

1. Ziel unternehmerischen Handelns

Das Ziel des unternehmerischen Handelns besteht darin, am Markt mit seinen Produkten und Leistungen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, um einen angemessenen Ertrag des eingesetzten Kapitals zu erreichen. Die Strategie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, alle verfügbaren Kräfte so zu nutzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Wachstum sichergestellt wird. Strategisches Handeln setzt also voraus, dass die **Stärken und Schwächen** in einem Unternehmen, aber auch die externen **Chancen und Risiken** erkannt und richtig eingeschätzt werden.

2. Zukunftsorientierte Unternehmensausrichtung

Die strategische Ausrichtung beschreibt den Weg, um die gesetzten Ziele eines Unternehmens am Markt zu erreichen und durchzusetzen. Die strategische Auseinandersetzung befasst sich mit der Vorwegnahme der in Zukunft eintretenden Ereignisse. Viele werden jetzt einwenden, dass keiner die Zukunft vorhersagen kann und schlussfolgern daraus, sich besser lediglich auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren. Dieses oft vorherrschende Verhalten kann jedoch zu einer kapitalen Fehleinschätzung und möglicherweise zu bedrohlichen Konsequenzen für das Unternehmen führen. Um solche bedrohlichen Lagen von einem Unternehmen abzuwenden, ist es erforderlich, sich mit den in der Zukunft liegenden Veränderungen zu beschäftigen, damit man vorbereitet ist, wenn diese eintreten.

II. Der Beratungsansatz

1. Das Unternehmen

Das Beispiel-Unternehmen ist ein international agierendes Handelshaus in der Pharmabranche, das sich auf die Vermarktung pharmazeutischer Produkte konzentriert und mittlerweile mehr als 25 Mio. € Umsatz/Jahr mit zehn Mitarbeitern erwirtschaftet. Das Unternehmen wollte die strategische Position ausbauen und suchte nach einem pragmatischen Ansatz.

Hinweis ► Die Informationen des Klienten wurden anonymisiert und werden nicht vollständig wiedergegeben.

2. Das Strategie-Assessment

Der Berater empfahl das „Strategie-Assessment“, einen vorstrukturierten Beratungsansatz zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie, welche gemeinsam mit dem Klienten erarbeitet wird.

Praxishinweis ► Es ist zu empfehlen, ein Strategie-Assessment in vier Schritten durchzuführen:

1. **Schritt:** Unternehmensanalyse der letzten drei Jahre.
2. **Schritt:** Workshop zur Erarbeitung der Strategieelemente.
3. **Schritt:** Unternehmensplanung der nächsten drei Jahre.
4. **Schritt:** Dokumentation und Abschlussbesprechung.

* Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Beratungs-Kontor GmbH & Co. KG.

Die **Vorbereitung** betrifft die Einarbeitung in die unternehmensspezifischen Unterlagen, die das Unternehmen dem Berater zur Verfügung stellte:

- ▶ die letzten drei Jahresabschlüsse,
- ▶ aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA),
- ▶ ggf. vorhandene Businesspläne bzw. Planungen und
- ▶ ggf. Dokumentation eines Strategiepapiers.

In dem Workshop – je nach Umfang können es auch mehrere Workshops sein – beschäftigte sich das Team unter der Moderation des Beraters mit der **Ist-Situation** des Unternehmens:

- ▶ Ziele und Strategie,
- ▶ Marktentwicklung,
- ▶ Wettbewerber,
- ▶ Produktportfolio,
- ▶ Vertrieb und Marketing,
- ▶ Organisation der Leistungserstellung sowie
- ▶ Ressourcen des Unternehmens.

In einem weiteren Schritt wurde eine **strategische Ausrichtung** erarbeitet, die in einer zusammengefassten Strategie formuliert und dokumentiert wurde. Als geplantes Ergebnis erhielt das Unternehmen eine Dokumentation zur strategischen Ausrichtung, gegliedert nach: strategische Ziele, Marketing- und Wettbewerbsstrategie, Vertriebs- und Marketingstrategie, Organisationsstrategie und Ressourcenstrategie.

Praxishinweise ➡ In dem Workshop sollte lediglich ein strategischer Rahmen erarbeitet werden, so dass die operative Ausgestaltung und Umsetzung nicht Bestandteil des Strategie-Assessments ist.

Darüber hinaus sollten die Workshops straff organisiert sein: klare Gliederung, straffes Zeitmanagement, Auf-

gaben und Rollen der einzelnen Teammitglieder festlegen; Diskussionen und Fragen begrenzen. Das Team sollte sich auf fünf bis sieben Mitglieder beschränken.

III. Entwicklung einer Unternehmensstrategie – ein Erfahrungsbericht

Zu Anfang des Projekts hatte der Klient ein umfangreiches Informationspaket zusammengestellt, so dass sich der Berater ein detailliertes Bild von dem Unternehmen machen konnte.

1. Die Analyse der Vermögens- und Ertragslage

Die Analyse der Vermögens- und Ertragslage basierte auf den testierten Jahresabschlüssen der letzten drei Jahre. Die Daten der Jahresabschlüsse wurden mithilfe des Berechnungsprogramms **Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel)** [↔HAAAD-05612] aus der NWB Datenbank ausgewertet und interpretiert.

W - Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel), [↔HAAAD-05612]

- Jahresabschlussanalyse mit Formblättern (MS-Excel), [↔SAAAD-75605]

L Fischl/Hartl, Jahresabschlussanalyse als Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung: Zwei Berechnungsprogramme in der NWB Datenbank; NWB-BB 4/2011 S. 105, [↔XAAAD-78927]

Für die Kennzahlenanalyse wurden die Daten aggregiert und in das Bilanzschema des in **Übersicht 1** abgebildeten Excel-Berechnungsprogramms eingetragen, so dass die **Vermögens- und Kapitallage** der letzten drei Jahre in ihrer Entwicklung übersichtlich dargestellt werden konnte und für jeden Dritten gut erklärbar war.

| B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
|----|--|------------------|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|
| 2 | Bilanz | | Mandant: Beispiel GmbH | | Angaben in T€ | | | | | | |
| 4 | Aktiva | Basisjahr | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | | | |
| 5 | A. Anlagevermögen | | | | | | | | | | |
| 6 | I. Immaterielle Vermögensgegenstände | | | | | | | | | | |
| 7 | II. Sachanlagen | 10,0 | 37,0 | 47,0 | 53,5 | | | | | | |
| 8 | III. Finanzanlagen | | | | | | | | | | |
| 9 | Summe Anlagevermögen | 10,0 | 37,0 | 47,0 | 53,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |
| 10 | B. Umlaufvermögen | | | | | | | | | | |
| 11 | I. Vorräte | 2.539,0 | 6.381,0 | 2.614,0 | 2.935,3 | | | | | | |
| 12 | II. Forderungen u. sonst. Vermögensgegenstände | 1.630,0 | 3.658,0 | 3.667,0 | 3.269,0 | | | | | | |
| 13 | III. Wertpapiere des Umlaufvermögens | | | | | | | | | | |
| 14 | IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks | | | | | | | | | | |
| 15 | Summe Umlaufvermögen | 4.169,0 | 10.039,0 | 6.281,0 | 6.204,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |
| 16 | C. Rechnungsabgrenzungsposten | | | | | | | | | | |
| 17 | Summe Aktiva (Bilanzsumme) | 4.179,0 | 10.076,0 | 6.328,0 | 6.257,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |
| 19 | Passiva | Basisjahr | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | | | |
| 20 | A. Eigenkapital | | | | | | | | | | |
| 21 | I. Gezeichnetes Kapital | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | | | | | | |
| 22 | II. Kapitalrücklage | | | | | | | | | | |
| 23 | III. Gewinnrücklagen | | | | | | | | | | |
| 24 | IV. Gewinn-/Verlustvortrag | | 28,0 | 516,0 | 712,5 | | | | | | |
| 25 | V. Jahresüberschuss-/fehlbetrag | 29,0 | 487,0 | 291,0 | 262,9 | | | | | | |
| 26 | Summe Eigenkapital | 229,0 | 715,0 | 1.007,0 | 1.175,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |
| 27 | B. Rückstellungen | | | | | | | | | | |
| 28 | I. Rückstellungen für Steuern | | | | | | | | | | |
| 29 | II. Steuerrückstellungen | 24,0 | 394,0 | 624,0 | 0,0 | | | | | | |
| 30 | III. Sonstige Rückstellungen | 38,0 | 20,0 | 16,0 | 26,8 | | | | | | |
| 31 | Summe Rückstellungen | 62,0 | 414,0 | 540,0 | 26,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |
| 32 | C. Verbindlichkeiten | | | | | | | | | | |
| 33 | I. Langfristige Verbindlichkeiten | 2.773,0 | 2.597,0 | 1.343,0 | 2.566,2 | | | | | | |
| 34 | II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 979,0 | 4.259,0 | 1.291,0 | 690,4 | | | | | | |
| 35 | III. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten | 136,0 | 2.091,0 | 2.147,0 | 1.799,0 | | | | | | |
| 36 | Summe Verbindlichkeiten | 3.888,0 | 8.947,0 | 4.781,0 | 5.055,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |
| 37 | D. Rechnungsabgrenzungsposten | | | | | | | | | | |
| 38 | Summe Passiva | 4.179,0 | 10.076,0 | 6.328,0 | 6.257,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | | | |

Übersicht 1: Auszug aus Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel), [↔HAAAD-05612]

Beitragsreihe

Branchenkennzahlen und Bonitätsberatung – Teil 3: Allgemeinmediziner

MARTIN DIETER HERKE*

Basel III wird spürbare Auswirkungen auf das Kreditgeschäft der Banken haben. Nicht erst 2019 zum Ende der Übergangsfrist, sondern schon sofort und unmittelbar. Für Sie als Berater bedeutet Basel III vor allem, dass die Ratingberatung noch weiter an Bedeutung zunehmen wird. Mit anderen Worten: Sie sollten dafür sorgen, dass die Kennzahlen Ihres Mandanten optimiert werden. In der Beitragsreihe „Branchenkennzahlen und Bonitätsberatung“ erfahren Sie, welche Kennzahlen in verschiedenen Branchen besonders relevant sind und wie diese einzuordnen sind. Darüber hinaus erhalten Sie Tipps, wie die Bonität der Unternehmen gestärkt werden kann. Der folgende Teil 3 beschäftigt sich mit der Beratung von Allgemeinmedizinern.

NWB Datenbank ► Bankenkommunikation (Checklisten), [↪TAAAD-89214]

I. Die Beitragsreihe im Überblick

| Beitragsreihe im Überblick | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Wesentliche Kennzahlen | NWB-BB 8/2011 S. 231, [↪DAAAD-87352] |
| 2. Kfz-Handel | NWB-BB 9/2011 S. 279, [↪RAAAD-89258] |
| 3. Allgemeinmediziner | |
| 4. Zahnärzte | |
| 5. Gastronomie | |
| 6. Bäckereien | |
| 7. Reisebüros | |
| 8. Tankstellen | |
| 9. Holzgewerbe | |
| 10. Baugewerbe | |

II. Die Situation in der Berufsgruppe

57.789 Hausärzte betreuten 2009 insgesamt 82 Mio. Einwohner in der Bundesrepublik Deutschland. Auf einen niedergelassenen Hausarzt kamen somit 1.419 Einwohner, die im Durchschnitt etwa viermal pro Jahr die Praxis aufsuchten. Insgesamt war demnach jeder Hausarzt durchschnittlich 5.676-mal im Jahr beratend tätig.

Die Anzahl der Privatärzte ist dabei spürbar zurückgegangen, was zeigt, dass die reine privatärztliche Tätigkeit in Deutschland kein zukunftsträchtiges Praxismodell darstellt. Nur jeder siebte Bundesbürger ist privat krankenversichert.

Das jährliche Wachstum des Gesundheitsmarkts liegt seit 1997 hingegen durchschnittlich bei 3,2 %. Die **Honorareinnahmen** aus kassenärztlicher Tätigkeit stiegen von 193 T€ in 2008 auf 206 T€ in 2009. Regional und praxisspezifisch gibt es jedoch eine große Streubreite um diese Mittelwerte. Die **Umsatzrendite** liegt unverändert bei rund 50 %. Ein gewichtiger Kostenfaktor sind dabei mit 25 % die **Personalaufwendungen**.

Das Gesundheitswesen gilt als **Zukunftsbranche**, die auch in Krisenzeiten „floriert“, da die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen relativ konjunkturunabhängig ist. Aktuelle Hochrechnungen prognostizieren jedoch für die gesetzlichen Krankenversicherungen in 2011 ein steigendes Defizit, was zu einer Reduzierung der ursprünglich geplanten Honorarerhöhungen führen könnte.

III. Das Branchenrating

Wenn sich Banken einen ersten Überblick über die Bonität ihrer Kreditnehmer verschaffen möchten, informieren sie sich zunächst über die jeweilige Branche. Banken nutzen dazu sog. Branchenratings, z. B. von der Feri Financial & Economic Research Institute GmbH oder vom ifo Institut für Wirtschaftsforschung.

| Übersicht 1: Feri-Ratingeinstufung „Hausarztpraxen“ | | | |
|---|-----------------------------|----------|------------|
| | Ratingnote | Punkte | Arztpraxen |
| AAA | außergewöhnlich erfolgreich | 100 - 84 | |
| AA | sehr erfolgreich | 83 - 72 | |
| A | erfolgreich | 71 - 61 | |

* Der Autor ist selbständiger Unternehmensberater in Eltville.

| | | | |
|----------|---------------------------|----------------|-----------|
| B+ | weitgehend erfolgreich | 60 - 57 | |
| B | voll befriedigend | 56 - 54 | |
| C | befriedigend | 53 - 47 | 51 |
| D | geringfügig gefährdet | 46 - 44 | |
| D- | gefährdet | 43 - 40 | |
| E | stark gefährdet | 39 - 29 | |
| E- | außergewöhnlich gefährdet | 28 - 1 | |

Die Einstufung der Hausarztpraxen in „befriedigend“ zeigt, dass Banken nicht unbesehen Kredite gewähren, sondern sich ihren Kreditnehmer im Einzelfall genau anschauen, zumal der „Gesundheitsmarkt“ durch das **Gesundheitsmodernisierungsgesetz (GMG)** und das **Vertragsarztrechtsänderungsgesetz (VÄndG)** in Bewegung geraten ist.

Zahnarztpraxen werden mit 47 Punkten ebenfalls in die **Ratingklasse C** eingestuft.

Die genannten neuen Regelungen sehen u. a. Folgendes vor:

- ▶ Für Vertragsärzte wurde die Beschränkung aufgehoben, nur eine begrenzte Anzahl anderer Ärzte als Angestellte zu beschäftigen.
- ▶ Vertragsärzte dürfen ortsunabhängig tätig sein.
- ▶ Ärzte können gleichzeitig in Kliniken und medizinischen Versorgungszentren (MVZ) tätig sein.

Dies hat in der jüngsten Vergangenheit dazu geführt, dass die Anzahl niedergelassener Ärzte abgenommen und die Anzahl medizinischer Versorgungszentren zugenommen hat – eine Entwicklung, die auch Auswirkungen auf die Kreditbereitschaft der Banken hat.

Das von Creditreform ermittelte **Ausfallrisiko von nur 0,45 %** zeigt entgegen der Brancheneinstufung eine etwas günstigere Beurteilung, denn 0,45 % Ausfallrisiko bedeuten bei Standard & Poor's eine Klassifizierung in den Bereich BB+ – also eine ausreichende Ratingstufe. So waren nach einer Erhebung von Creditreform im Rahmen des Creditreform-Risiko-Indikators 2010 in Deutschland nur 80 Hausarztpraxen von einer Insolvenz betroffen. In 2011 würde dies bedeuten, dass bundesweit weniger als 80 Praxen Insolvenz anmelden werden.

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| Ausfallrisiko Allgemeinmediziner | 0,42 % | 0,46 % | 0,45 % |
| Ausfallrisiko Gesamtwirtschaft | 2,30 % | 2,29 % | 2,28 % |

Praxishinweis ▶ Besprechen Sie mit Ihren Mandanten, welche Möglichkeiten sich individuell anbieten, um eine Rentabilitätsverbesserung zu erreichen. Wenngleich den Möglichkeiten im Regelfall enge Grenzen gesetzt sind, gibt es gerade Chancen im Bereich der **individuellen Gesundheitsleistungen (iGEL)**. Es handelt sich um Leistungen, die medizinisch nicht unbedingt notwendig, aber empfehlenswert sind. Fachärzte nehmen die Chancen in größerem Umfang wahr als Hausärzte. Als Bei-

spiele seien in diesem Zusammenhang naturheilkundliche Leistungen oder Hautkrebs-Screenings genannt.

Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihrer Arzt-Mandanten können Sie anhand der nachfolgenden Branchenkennzahlen besser einordnen, bewerten und zum Anlass für ein Beratungsgespräch heranziehen.

Übersicht 3: Umsatz, Kosten und Gewinn von Hausarztpraxen in 2009

| Länder | Umsatz | ggü. Vorjahr | Kosten | Einnahme-Überschuss | % vom Umsatz |
|--------|-----------|--------------|------------|---------------------|--------------|
| alte | 254.740 € | +5,7 % | -127.194 € | +127.546 € | 50,1 % |
| neue | 227.597 € | +8,9 % | -103.826 € | +123.771 € | 54,4 % |

Quelle: Rebmann Research

Darüber hinaus können Sie folgende Branchenkennzahlen heranziehen, um zu einer fundierten Einschätzung der Praxis Ihres Mandanten zu kommen:

Übersicht 4: Branchenkennzahlen von Hausarztpraxen

| Kennzahl | Mittelwert | Streuung | |
|----------------------------|------------|----------|---------|
| | | von | bis |
| Eigenkapitalquote | 0,0 % | 0,0 % | 48,4 % |
| Bankverbindlichkeiten | 67,7 % | 12,6 % | 92,6 % |
| Kurzfristige Verschuldung | 27,7 % | 10,1 % | 49,2 % |
| Gesamtkapitalumschlag | 2,0-mal | 1,0-mal | 2,8-mal |
| Umsatzrentabilität | 48,4 % | 35,7 % | 54,9 % |
| Gesamtkapitalrentabilität | 86,3 % | 37,6 % | 178,0 % |
| Cashflow-Rate | 51,0 % | 38,6 % | 59,0 % |
| EBIT-Marge | 51,8 % | 39,2 % | 58,0 % |
| EBITDA-Marge | 54,5 % | 44,0 % | 61,1 % |
| Rohrertragsquote | 97,6 % | 95,5 % | 98,8 % |
| Personalaufwandsquote | 24,5 % | 19,7 % | 32,0 % |
| Abschreibungsaufwandsquote | 2,2 % | 1,2 % | 5,0 % |
| Mietaufwandsquote | 4,5 % | 1,8 % | 7,0 % |
| Zinsaufwandsquote | 1,8 % | 0,3 % | 3,9 % |

Quelle: Branchenreport 2010 der Sparkassen-Finanzgruppe

Hinweis ▶ Wegen des Charakters einer freiberuflichen Tätigkeit ist die Eigenkapitalquote bei den meisten Ärzten gleich Null, was jedoch nicht bedeutet, dass kein Eigenkapital vorhanden wäre.

Das durchschnittliche Debitorenziel ist mit etwas über 30 Tagen anzusetzen. Die Schuldentilgungsdauer (Dynamischer Verschuldungsgrad) liegt relativ stabil bei einem Jahr, was bedeutet, dass alle Verbindlichkeiten innerhalb eines Jahres zurückgezahlt werden können – ein sehr guter Wert.

W Zahlreiche Zahlen zu Vertragsärzten finden Sie auf den Internetseiten der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) unter www.kbv.de → Service → Fakten und Zahlen.

Eine Übersicht über verschiedene Kennzahlen inkl. Berechnungshilfe finden Sie auch in der NWB Datenbank unter der NWB Dok-ID [→VAAAD-86322].

MARKTMONITOR

Fördermittel: Zuschuss für Solarenergie und Kürzung beim Gründungszuschuss

1. Der Bund fördert noch bis Ende 2011 den Einsatz von Solarenergie für Heizung und Aufbereitung von Warmwasser. Pro Quadratmeter Kollektorfläche werden in diesem Jahr noch 120 € gezahlt, danach nur noch 90 €.

Praxistipp ► Um noch den höheren Zuschuss zu erhalten, müssen Mandanten ihren Antrag bis 30. 12. 2011 beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle stellen (z. B. unter www.bafa.de → Energie → Erneuerbare Energien → Solarthermie).

2. Die Bundesregierung plant, das Budget für den Gründungszuschuss um gut 75 % zu kürzen. Gleichzeitig wird aus dem Rechtsanspruch für die Förderung eine Ermessensentscheidung. Das Gesetz kann frühestens im Dezember in Kraft treten.

Um den Gründungszuschuss zu erhalten, muss ein Restanspruch auf das Arbeitslosengeld I bei 150 (bisher 90) Tagen. Der Rest liegt dann im Ermessen des Bearbeiters der Arbeitsagentur.

Praxistipp ► Gründer sollten parallel unbedingt prüfen, ob eine Unterstützung von der KfW-Mittelstandsbank nicht günstiger ist, z. B. mit dem Gründerkredit (Startgeld oder Universell, Programmnummern 65 und 66).

KfW-Fördermittel: Erneute Zinssenkung für gewerbliche Förderkredite

Für folgende Förderkredite hat die KfW-Mittelstandsbank seit Ende September 2011 die Zinsen noch einmal gesenkt:

- Gründerkredit-Startgeld (Programmnummer 65),
- Gründerkredit-Universell (66),

- Unternehmerkredit Fremdkapital und Nachrangkapital (37, 47, 48, 49),
- ERP-Regionalförderprogramm (62, 72),
- ERP Kapital für Gründung (58) und
- ERP-Innovationsprogramm (180-185, 190-195).

Zudem wurden die Kreditzinsen für Umweltinvestitionen und Wohnungswirtschaft gesenkt.

Hinweis ► Die jeweils aktuellen Zinskonditionen der KfW-Bank finden Sie unter www.kfw.de/konditionen sowie im Service dieser Ausgabe auf S. 379.

KfW-Förderkredit für Sanierer weiter gesunken

Die KfW-Bank hat die Zinsen für das Programm „Effizient Sanieren“ (Programmnummern 151, 152) auf 1 % gesenkt.

Praxistipp ► Dieses Programm eignet sich insbesondere für die energietechnische Sanierung von Ein- oder Zweifamilienhäusern. Alternativ zur Kreditfinanzierung kann aber auch ein Zuschuss von bis zu 13.125 € beantragt werden (Programmnummer 430).

Elektronische Rechnungen: Erleichterungen umgesetzt

Die Bundesländer haben den Erleichterungen bei der elektronischen Rechnung doch noch zugestimmt, so dass digitale Rechnungen zukünftig ohne elektronische Signatur verschickt werden können. Die Zustimmung gilt rückwirkend zum 1. 7. 2011.

Hinweis ► Die wichtigsten Fragen zur elektronischen Rechnungslegung beantwortet das Bundesfinanzministerium im Internet unter www.bundesfinanzministerium.de → Wirtschaft und

Verwaltung → Steuern → Veröffentlichungen zu Steuerarten → Umsatzsteuer.

Rundfunkgebühren: Kostenloses Merkblatt

Die Rundfunkgebührenpflicht ändert sich ab 2013 – auch für Unternehmen und Mandanten.

Die IHK Köln hat daher ein kostenloses Merkblatt konzipiert, in dem die zentralen Punkte zur Rundfunkgebührenordnung zusammengefasst sind. Die Änderungen beziehen sich nach Angaben der Kammer auf ein aktuelles Urteil des Bundesverwaltungsgerichts für beruflich genutzte Computer in privaten Wohnhäusern.

Hinweis ► Das kostenlose Merkblatt finden Sie unter www.ihk-koeln.de → Suchfeld: „Merkblatt“.

Betriebsprüfung: Vorsätzliche Verzögerungen können teuer werden

Mandanten, die vom Betriebsprüfer angeforderte Unterlagen nicht fristgerecht herausgeben, müssen damit rechnen, dass sie ein Verzögerungsgeld von bis zu 250.000 € zahlen müssen.

Demnach darf ein Verzögerungsgeld verhängt werden, wenn ein Steuerpflichtiger seinen Mitwirkungspflichten bei einer Außenprüfung nicht fristgerecht nachkommt. Das gilt auch dann, wenn der Prüfer aus den geforderten Unterlagen keine neuen Erkenntnisse gewinnt.

Besonders wichtig: Anders als das Zwangsgeld muss das Verzögerungsgeld auch dann gezahlt werden, wenn der Steuerzahler seiner Verpflichtung nach der Festsetzung doch noch nachkommt. Das hat der BFH mit Urteil vom 16. 6. 2011 - IV B 120/10, [E]DAAAD-87151], entschieden.

Praxistipp ► Informieren Sie betroffene Mandanten darüber, dass sie im Fall einer Betriebsprüfung darauf achten sollen, die angeforderten Unterlagen pünktlich bereitzustellen.

Betriebsprüfung: Kostenloser Leitfaden

Unternehmer und Mandanten sind stets unsicher, wie sie sich bei Prüfungen gegenüber dem Betriebsprüfer verhalten sollen, denn oft führen schon unbedachte Bemerkungen zu unangenehmen Fragen und einer Verschärfung der Prüfung.

Zu diesem Thema hat die Deutsche Handwerks Zeitung einen kostenlosen Leitfaden erstellt, der u. a. folgende Fragen erläutert:

- Wie muss ich mit den Fragebögen der Finanzbehörden umgehen?
- Welche Fragen muss ich vor einer Betriebsprüfung beantworten?
- Wie muss ich mich gegenüber Betriebsprüfern verhalten?

Praxistipp ► Den Leitfaden „Steuerliche Betriebsprüfung“ erhalten Sie im Internet unter www.deutsche-handwerks-zeitung.de → Suchbegriff „Steuerliche Betriebsprüfung“.

Beim Einkauf deutlich sparen

Kleinen Unternehmen und Selbständigen fehlt die notwendige Marktmacht bzw. Nachfrage, um günstige Preise auszuhandeln. Dennoch lassen sich beim Einkauf erhebliche Einsparungen realisieren, z. B. über die Internetplattform Mercateo (www.mercateo.de) ordern.

Auf der Plattform befinden sich aktuell mehr als 6 Mio. Artikel, die von ca. 450 Handelspartnern angeboten werden. Dadurch, dass viele Kleinunternehmen über Mercateo bestellen, kann dieser Anbieter bei seinen Lieferanten günstigere Beschaffungskonditionen auszuhandeln, die er an die Kunden weiterreicht.

Einsparungen von 10 % bis 20 % gegenüber regulären (Einzel-)Bestellungen

sind fast immer möglich – oft auch noch höhere Ersparnisse.

Praxistipp ► Wie Sie den Einkauf als Hebel zur Verbesserung des Ratings einsetzen können, lesen Sie im Beitrag von Sarikaya/Kang in NWB-BB 11/2011 S. 340, [→AAAAD-93846].

Kontopfändung: Bis Ende des Jahres Pfändungsschutzkonto beantragen

Mandanten mit hohen Schulden müssen aufpassen, dass sie Ende des Jahres nicht den gesetzlichen Pfändungsschutz ihres Girokontos riskieren. Pfändungsschutz bietet ab 2012 nämlich nur noch das Pfändungsschutzkonto, das sog. **P-Konto**. Bislang galt die alte Regelung, nach der ein Pfändungsschutz auch ohne P-Konto möglich ist. Auf dem P-Konto bleiben zukünftig Beträge bis rund 1.028 € vor Pfändung geschützt. Der Betrag erhöht sich, wenn Unterhaltsleistungen gezahlt werden müssen.

Hinweis ► Wer ein P-Konto benötigt, muss zwingend selbst aktiv werden, denn eine automatische Vergabe gibt es nicht. Die Verbraucherzentralen raten, sich bis spätestens 27. 12. 2011 mit der Bank in Verbindung zu setzen, da diese i. d. R. vier Tage benötigt, um das

Konto einzurichten. Besser ist es jedoch, wenn sich Mandanten früher kümmern. Mehr Informationen zum P-Konto finden Sie online unter www.vz-nrw.de/p-konto.

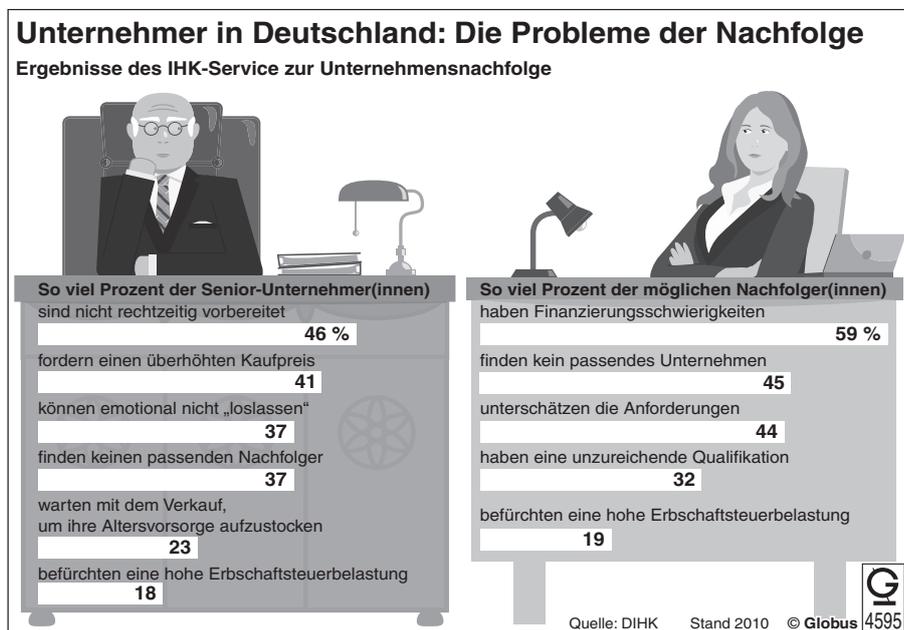
Probleme bei der Unternehmensnachfolge

Mehr als jeder dritte Unternehmer hat große Schwierigkeiten, den richtigen Nachfolger für seinen Betrieb zu finden. Das hat der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in seinem Bericht zur Unternehmensnachfolge festgestellt.

Auf Seite der ausscheidenden Unternehmer besteht das größte Problem vor allem darin, dass sie sich nicht rechtzeitig auf die Übergabe des Betriebs an die jüngere Generation vorbereiten.

Auf Seite der potenziellen Nachfolger stehen vor allem Finanzierungsprobleme der Übernahme eines Betriebs im Weg (vgl. die nachfolgende Übersicht).

Praxistipp ► Vgl. zu dem Thema Nachfolge auch die Beiträge von Jöhnk, Unternehmensübernahme finanzieren, NWB-BB 12/2011 S. 356, und Steinhaus/Simmert, Unternehmertestament erstellen und in die Nachfolgeplanung einbinden, NWB-BB 12/2011 S. 361, in dieser Ausgabe.





Jetzt
4 Wochen
kostenlos
testen!



NWB Betriebswirtschaftliche Beratung unterstützt Sie mit direkt anwendbarem Praxiswissen zu Themen wie Krisenbewältigung und Risikoversorge, Finanzierung, Kostenrechnung, Existenzgründung und Unternehmensbewertung. **Plus:** Tipps zur optimalen Vermarktung Ihrer Beratungsleistung und zur angemessenen Honorargestaltung.

Testen Sie **NWB Betriebswirtschaftliche Beratung** einen Monat kostenlos. Sie erhalten Zugang zur umfangreichen Datenbank für PC und Ihr Smart- oder iPhone mit wertvollen Arbeitshilfen und Heftarchiv sowie die neueste Ausgabe der Zeitschrift.

Gleich per Fax anfordern 02323.141-173

**Ja, ich möchte
NWB Betriebswirtschaftliche Beratung
4 Wochen kostenlos testen.**

Danach erhalte ich die Zeitschrift inklusive Datenbank für PC und Smart- oder iPhone im Abo zum Preis von monatlich 22,70 € bzw. zum Ausbildungspreis von 12,40 € oder zum Vorzugspreis für Mitglieder „StbV WL“ oder „DIE KMU-BERATER“ 19,80 € inklusive 7% Mehrwertsteuer und 0,60 € Versandkostenanteil innerhalb Deutschlands. Die Rechnungsstellung erfolgt jährlich im Voraus. Der Bezug ist jederzeit kündbar. Wenn ich kein Abonnement wünsche, genügt eine kurze Nachricht vor Ablauf der Testzeit.

Ausbildungspreis: Bescheinigung liegt Ihnen vor
 reiche ich nach
 sende ich mit

Verbandspreis: Ich bin Mitglied beim StbV WL.
 Ich bin Mitglied beim Verband „DIE KMU-BERATER“.

Meine Mitgliedsnummer lautet:

nur **22,70 €** mtl.

Leistungs- und Lieferumfang:

- Zeitschrift NWB Betriebswirtschaftliche Beratung · 1 x im Monat
- Online-Datenbank · tagesaktuell im Internet
- NWB Mobile · perfekt für unterwegs
- Mandanten-Merkblätter · digital abrufbar
- Kostenrechnungs-/Controllinglexikon · digital abrufbar
- E-Mail-Newsletter · regelmäßig in Ihrem E-Mail-Postfach
- 2 Online-Seminare · digital abrufbar
- Online-Buch · Wellmann (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Beratungspraxis für Steuerberater

NWB Risikolos-Garantie: Gratis testen. Jederzeit kündigen.



Datum/Unterschrift

Widerrufsbelehrung:

Sie können Ihre Vertragserklärung innerhalb von 14 Tagen ohne Angaben von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder durch Rücksendung der Sache widerrufen. Die Frist beginnt mit Eingang der Ware bei Ihnen (bei der wiederkehrenden Lieferung gleichartiger Waren mit Eingang der ersten Teillieferung), bei Verträgen über Dienstleistungen mit Zugang unserer Annahmeerklärung bei Ihnen. Der Widerruf ist zu richten an: NWB Verlag GmbH & Co. KG, Eschstraße 22, 44629 Herne. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder der Sache. Im Falle eines Widerrufs sind beiderseits empfangene Leistungen zurückzugewähren. Kosten und Gefahr der Rücksendung tragen wir. Wir werden Ihre Daten auch zur Information über neue Produkte und Services nutzen. Der Nutzung Ihrer Daten für diese Zwecke können Sie jederzeit bei uns widersprechen.
Ihr NWB Verlag

Absender

Firmenanschrift Privatanschrift (Zutreffendes bitte ankreuzen)

Firma · Kanzlei · Institution

Kundennummer

Titel · Vorname · Name

Geburtsdatum*

Funktion*

Straße

PLZ · Ort

Tel.-Nr. · Fax-Nr.

E-Mail

Anzahl Berufsträger*

Anzahl Mitarbeiter (ca.)*

Branche*

*freiwillige Angaben

Ihre schnellen Bestellwege:

Service-Fon
02323.141-940

Internet
www.nwb.de/go/nwb-bb

E-Mail
bestellung@nwb.de

Postanschrift
NWB Verlag · 44621 Herne

Beratung vor Ort
Fon: 02323.141-349