



Unternehmensführung und Bonität: **Gezielt Rentabilität und Liquidität fördern!**

Teilnehmer-Unterlagen 01/2010; © Dieter Wulf, SeminarDozent, Sophie-Scholl-Str. 15, 58636 Iserlohn

Wertvolle Information kann man mit einem hochwirksamen Medikament vergleichen.

Sie sind Hersteller, Zulieferer, Fach-Handel, Dienstleister oder Versicherung?

Ihre Marktpartner sind - direkt oder indirekt - die Betriebe in Handwerk und Gewerbe?

Sie beraten, beliefern, bedienen, versorgen, sichern und/oder schulen Ihre Profi-Verarbeiter?

Und Sie bauen auf eine starke Bindung und möchten Ihren eindrucksvollen Erfolgsweg fortsetzen?

Konkrete Hilfen für eine effiziente Alltagsarbeit in den Betrieben, das ist es, wonach viele suchen. Information ist das wirksame Marketinginstrument mit professioneller Strategie für beste Chancen!

Spezifische, auf die unterschiedlichen Gewerke jeweils ausgerichtete Praxis-Beispiele machen die besondere Attraktivität meiner Fach-Information aus; lassen Sie sich überzeugen und begeistern.

Spannende Wirtschaftsseminare für das kaufmännische und technische Management in Handwerk und Gewerbe, mit lebendiger, begeisternder, praxisingerechter und verständlicher Seminar-Führung.

In Zeiten unsicherer Konjunkturdaten wird überlegt, finanzielle Mittel einzusparen. Man darf nicht vergessen, das ein aktives Marketing zu den „Grundnahrungsmitteln“ guten Wirtschaftens gehört.

Ich kenne kein vergleichbares Erfolgskonzept. Nutzen Sie diese Chance und verschaffen Sie sich bei allen Profi-Betrieben in Handwerk und Gewerbe einen spürbaren Vorsprung im Wettbewerb.

Ihre Seminar-Räumlichkeiten (gestellt durch das einladende und ausrichtende Unternehmen):

Großer, breiter Raum für bis zu 100 Personen an Tischen mit bequemen Stühlen (Armlehnen); Raum vorne abdunkelbar; erhöhtes Podium, Mittagsbuffet und Snacks in einem extra (Steh-) Bereich; Catering, Strom; Einladung, Ausrichtung, Versorgung, Versicherung der Veranstaltung;

Meine Seminar-Ausstattung:

2 große Leinwände, 2 lichtstarke Projektoren, gesteuert über 2 Laptops für die teils parallele Projektion zum Aufzeigen von Unterschieden; 1 fahrbares Whiteboard; 1 Stehpult; bis zu 6 Lautsprecher, bis zu 8 Mikrofone im Auditorium; 2 Scheinwerfer, TN-Unterlagen, Kugelschreiber, Block;

Zeiten:

Ihre Präsentation: 08.00 Uhr – 08.45 Uhr - ausrichtendes Unternehmen

Seminar Dieter Wulf: 09.00 Uhr - 17.00 Uhr

Pausen: etwa stündlich, 10 -15 Minuten; Versorgung durch ausrichtendes Untern.

Mittagsbuffet: ca. 12.30 - 13.30 Uhr; Versorgung durch ausrichtendes Unternehmen

Allgemeine Begrüßung der Teilnehmer/-innen





Dank an das einladende und ausrichtende Unternehmen

Kurze persönliche Vorstellung

Mein Name ist Dieter Wulf, ich begleite Sie als Seminar-Dozent durch Ihren Informationstag. Mein Profil: Handwerker-Lehre, Techniker-Ausbildung, Fachhochschulstudium zum Diplom-Betriebswirt (FH). Ich konnte wohl alle Abteilungen in unterschiedlichen Unternehmen durchlaufen bis hin zur Geschäftsführung, seit 17 Jahren bin ich als Berater selbständig, jetzt nur noch als Dozent tätig.

Ich habe gut 600 kleine bis mittlere Betriebe beraten (bis zu 100 Mio. € Umsatz).

Für Sie mit im Einsatz ist auch mein Kollege (Name); er ist studierter Diplom-Ökonom und von Beruf Steuerberater. Er hat vor allem Betriebe in Handwerk und Gewerbe steuerrechtlich beraten und die entsprechenden Jahresabschlüsse aufgestellt; er kennt sich aus im Handels- und im Steuerrecht. Auch (Name) hat seine Tätigkeit wie ich komplett auf die Weiterbildung verlagert.

(Name) hat mit allen seinen zu beratenden Betrieben Jahresanalysen vorgenommen.

Unsere Vorgehensweise / der Ablauf / die Zeiten / Pausen

Sie haben Teilnehmer-Unterlagen auf Ihrem Platz bereitliegen, bitte nutzen Sie diese Ausarbeitung und machen sich auch Ihre Notizen dazu, damit Sie zuhause in Ihren Betrieben alle Daten und Fakten nachvollziehen können. So lohnt sich das Seminar, zahlt sich die investierte Zeit aus.

Unser Thema heißt

- **Gezielt Rentabilität und Liquidität fördern!**

Wir wollen uns intensiv damit beschäftigen, worauf zuerst in der Führung eines Betriebes geachtet werden sollte: wie kann (sollte!) ich die mir zur Verfügung stehenden Zahlenwerke (Jahresabschlüsse, Monatsstatistiken), die aus meiner Buchhaltung bzw. von meinem Steuerbüro kommen

- lesen, verstehen
- analysieren

und wie kann ich meine zukünftige Rentabilität und Liquidität erfassen und leicht aufstellbar

- planen

Wie schaffe ich somit nach einer vorangegangenen Analyse (Bewertung) meiner erreichten Zahlen Monat für Monat einen Vergleich meiner Ergebnisse mit den aufgestellten Daten meiner Planung.

Und los geht's:

Um ein Unternehmen dauerhaft rentabel und liquide führen zu können ist ein umfangreiches Wissen unumgänglich. Ob Techniker oder Kaufmann: diese Kenntnisse sind über-lebenswichtig!

So muss(!) eine Geschäftsführung in der Lage sein, zu jedem(!) Zeitpunkt des Bestehens ihres Unternehmens den Stand der Rentabilität und – noch wichtiger – der Liquidität zu kennen.





Und genau dies wollen wir hier und heute miteinander erarbeiten: Wie gestalten sich

- **Rentabilität** (Wirtschaftlichkeit)
- **Liquidität** (Zahlungsfähigkeit)

wie werden sie analysiert, wie kann der Unternehmer, die Unternehmerin sie ggf. beeinflussen.

Dazu schauen wir uns den Zahlen-Aufbau einer / **BWA** / **EÜR** / **Bilanz** / **GuV** / an.

Und natürlich den Zusammenhalt untereinander: was verbindet Monats- und Jahres-Abschlüsse.

Wie und wo (an welcher Stelle) werden die Daten in der Buchhaltung (oder im Steuerbüro) erfasst.

Was sagen die Zahlen aus: ein erstes Verständnis zum (machbaren) Informationsgehalt ist wichtig.

Wir analysieren gemeinsam aus diesen Monats- bzw. Jahres-Abschlüssen:

- **Umsatzerlöse und Sonstige Erlöse**
- Akt. Eigenleistungen und Bestandsveränderungen
- **Kosten und (betrieblicher!) Aufwand**
- vorläufiges Ergebnis; Ertrag, Gewinn

dann ziehen wir vom Ergebnis (hier nur angenommenermaßen - überschläglich - möglich) ab

- mögliche Gewerbe- / Einkommen- / Körperschaft-Steuer

und wir errechnen anschließend:

- die Kapitaldienstfähigkeit (die mögliche Tilgung)
- die Privat-Entnahmen und Entnahme-Anteile

Wir ermitteln schlussendlich die für jeden Betrieb so wichtige Größe, die:

- **Rentabilität** (Umsatzrentabilität, Wirtschaftlichkeit)

Denn erst, wenn wir diese Zahlen und Daten kennen, wissen wir um die möglichen Chancen zum gezielten Aufbau bzw. zum sachgerechten Ausbau einer passenden

- **Liquidität** (Einnahmen-Ausgaben-Liquidität, Zahlungsfähigkeit)

durch die Bildung von Rücklagen (Eigenkapital) bzw. die Aufnahme von Krediten (Fremdkapital), wenn wir die Kapitaldienstfähigkeit erfüllen und Bonität nachweisen können.

Auch Alternativen der Finanzierung kommen ggf. in Betracht, die:





- stille Beteiligung
- tätige Teilhabe
- Fusion (Vorstufe sollte die Kooperation mit dem Nutzen von Synergien sein)

Etwas Grundlegendes:

Meine Damen und Herren, wenn Sie zum Arzt oder zur Ärztin gehen, dann soll doch die Unpässlichkeit oder gar die Krankheit erst einmal erfasst, also erkannt werden. Es wird eine

- **Diagnose**

gestellt. Und erst danach wünschen Sie – da bin ich mir ganz sicher – die Heilbehandlung, also die

- **Therapie**

Nichts anderes sollten, nein dürfen wir in den Unternehmen und Betrieben tun: erst die Diagnose, dann die Therapie, in der Betriebswirtschaft (BWL) heißend sie abweichend

- **Diagnose = Analyse**
- **Therapie = Planung, Konzept**

Schauen Sie, wie sollte ein Gebäude ohne vorgängige Planung errichtet werden, man wüsste doch gar nicht die Fundamente, die Stützen, die Wände zu dimensionieren. Oder eine Sanitär- und Heizungsanlage einzubauen, oder die Elektroinstallation vorzunehmen, ohne zu wissen, wie die Voraussetzungen hierfür über die planerischen Vorgaben festgelegt sind.

Wie ist ein Geschäft zu eröffnen, eine Gaststätte zu führen, ein Business aufzubauen, ohne den wahrscheinlichen Aufwand und den möglichen Ertrag vorher überlegt und geplant zu haben. Gibt es voraussichtlich ein Return on Investment? Unter welchen Bedingungen ist dies zu erwarten?

Genau diese Planungen sind für eine Unternehmensführung enorm wichtig. Dabei ist es egal, ob es sich um eine technische oder um eine kaufmännische Leitung handelt. Ob nun Abteilungsleitungen planen oder die Geschäftsführung ihr Konzept aufstellt, jeder hat in seinem Verantwortungsbereich über diese Vorgaben ja auch eine Orientierung, an die er oder sie sich halten sollte.

Frühzeitig ist somit für jeden Leitenden, für jede Leitende mit dem Zahlen-Vergleich von Planung zu Ist-Werten (vergleiche Planung zu BWA, GuV, Bilanz, EÜR) im so genannten Controlling feststellbar, an welcher Stelle ggf. Handlungsbedarf besteht - und wie sich dieser unternehmerische Eingriff, die Führung(!), das Management(!), erfolgreich gestalten sollte.

Der Erfahrung nach laufen aber allzu oft die Uhren in den Betrieben andersherum. Zeit für eine genaue Analyse besteht eher kaum; die Alltagsarbeit drückt leider immens auf Zeit und Tempo.

Es soll meist sofort ein Konzept, eine Zukunftsplanung her, eben ohne vorgängige Analyse. Aber in der komplexen Markt-Situation wäre das fahrlässig, faktisch ohne Sicht zu lenken. Die Erfahrung lehrt: Das geht in aller Regel schief.





Analysieren können wir aber nur, wenn wir den Daten-Aufbau kennen. Welche Zahlen sind wo verbucht – und warum ist das so? Zahlen und Fakten gehören auf den Tisch, sie gehören gelesen! Nein wichtiger noch: Sie müssen interpretiert und verstanden werden.

Hinweis in eigener Sache zu Ihrer Information:

In unserem Seminar-Programm sind neben dieser Präsentation zur Planung von Rentabilität und Liquidität weitere hochkarätige Tages-Veranstaltungen:

1. Unternehmensführung und Bonität: **Gezielt Rentabilität und Liquidität fördern!**
2. Geschäftsplan und Kreditvergaben: **Erfolgreicher mit Betriebs-Jahresplanung!**
3. Absatzförderung, Marketing, Präsentation, Event: **Von der Idee zum Markterfolg!**
4. Angebot, Ausschreibung, Verhandlung: **Vergabe-Gespräche vorbereitet führen!**

Voraussetzung zum Besuch aller weiteren Veranstaltungen ist unser heutiges Seminar zur Analyse und Planung von Rentabilität wie Liquidität. Nur, wenn dieser heutige Ansatz umfassend vermittelt ist, können die hierauf aufbauenden Informationen im Weiteren gut verarbeitet werden.

Weiter im Seminar: Wie sind die Zusammenhänge im Einzelnen?

Schauen wir uns die finanzrechtliche Situation an:

Betriebe, die gründen und höchstens 17.500 € Umsatz im ersten Jahr (auf ein volles Jahr hoch gerechnet!) und 50.000 € Umsatz im 2. Jahr voraussichtlich erreichen, können als so genannte „Kleinunternehmen“ nach § 19.1 Umsatzsteuergesetz (UStG) finanzrechtlich angemeldet werden und müssen ihre Rechnungen dann ohne MwSt. ausstellen. Ein Vorsteuerabzug ist somit für den Auftraggeber nicht mehr möglich. Ein entsprechender Hinweis gehört auch auf die Rechnung.

Die eigenen Einkäufe werden dann brutto inkl. MwSt. verbucht. Auch hier gibt es keine Vorsteuer.

Für alle anderen Unternehmen, die die Kleinunternehmerschaft nicht annehmen, gilt:

Alle nicht ins Handelsregister eingetragenen Unternehmen (Einzelunternehmen / GbR) dürfen bis

- **500.000 € Umsatz und/oder 50.000 € Ertrag (Gewinn)**

eine einfache Einnahmen-Überschuss-Rechnung EÜR zum Jahresabschluss einreichen.

Alle Unternehmen, die diese Grenzen überschreiten und immer alle Unternehmen die ins Handelsregister eingetragen sind (Einzelfirma e.K. / KG / oHG / GmbH / AG) müssen

- **eine Bilanz mit GuV**

zum Jahresabschluss beim Finanzamt einreichen.





Und sie haben hier sowohl handelsrechtliche (nach dem HGB) als auch steuerrechtliche Belange (Finanz-Gesetze) zu berücksichtigen.

Der Unterschied: was handelsrechtlich (Pflicht!) als betriebsbedingte Kosten und neutraler Aufwand an-zusetzen ist, muss nicht auch gleichzeitig steuerrechtlich ab-setzbar sein!

Am häufigsten sollte deshalb der Jahresabschluss per Bilanz mit GuV sein.

Denn wie wir gleich erkennen werden, sind 50.000 € Ertrag (Gewinn) bei einem Einzelunternehmen oder gar einer GbR oft nicht ausreichend für eine tragfähige Kapitaldienstfähigkeit.

Beweis:

Einzelunternehmen ca. 50.000 € Gewinn

./. ca. 8.000 €	Einkommen-Steuer	(III / Kinder; hier ca. angenommen)
./. ca. 7.000 €	Tilgung von Fremdkapital	(hier nur angenommen)
./. ca. 3.000 €	Einstellung in die Rücklagen	(5% bis 10% vom Gewinn)
./. ca. 24.000 €	Bar-Entnahmen	(das ist wahrlich nicht viel!)
./. ca. 9.000 €	Entnahme-Anteile	(Auto, Telefon, Eigenanteile RV, KV, PV)
= ca. 00.000 €		
=====		

zum Vergleich eine mittlere Kapitalgesellschaft:

Kapitalgesellschaft

<u>Gewinn hier im Beispiel</u>	<u>150.000 €</u>
Tantieme, Erfolgsboni	./. 30.000 €
Körperschaftssteuer, ca. (!)	./. 40.000 € (hier beispielh. nur ca.)
Tilgung (Zinsen sind Kosten!)	./. 70.000 €
Unternehmer-Entnahmen bar	0 € (Gehalt in den Kosten)
Entnahme-Anteile	0 € (bei Gehaltsleistungen)
<u>Rücklagenbildung (EK)</u>	<u>./. 10.000 €</u>
= ca. 00.000 €	
=====	

Diese Aufstellungen dienen lediglich der ersten Übersicht, wie wichtig ein passender Gewinn ist. Erkennbar ist, dass das Erzielen eines ausreichenden Gewinns erste unternehmerische Pflicht ist.

Eine Statistik des DSGV (Deutscher Sparkassen- und Giro-Verband) zeigte bereits 2007 – also vor der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise – den Betrieben auf:

- Handwerk und Gewerbe liegen mehrheitlich noch unter 10% Eigenkapitalquote
- 20% aller Betriebe hat kein Eigenkapital mehr in der Bilanz, Tendenz steigend
- 20% aller Betriebe arbeiten ohne jeden Ertrag (Gewinn), Tendenz ist steigend

Achtung:

Früher war es möglich, auch bei unregelmäßigen Lohn- und Gehaltszahlungen die Mitarbeiter zum Weitermachen zu bewegen und so dem Unternehmen durch eine schwierige Phase zu helfen.





Dieses Vorgehen nach dem neuen Insolvenzrecht nicht mehr möglich, denn hier wird den Mitarbeitern unterstellt, den Untergang des Unternehmens verzögert zu haben. Es entsteht kein Anspruch auf Lohn mehr, gezahlter Lohn muss zurückgegeben werden.

Und der Fiskus greift auch bei roten Zahlen in die Kassen vieler Betriebe, denn der Fiskus schöpft wichtiges Eigenkapital ab, weil Betriebssteuern auch dann anfallen, wenn gar keine Gewinne erwirtschaftet worden sind. Bitte sprechen Sie mit Ihrem Steuerbüro darüber.

Hier einige Hinweise:

- Gewerbesteuern sind keine Kosten und aus dem (versteuerten) Ertrag zu leisten
- es ist nur noch eine sehr beschränkte Absetzbarkeit von Zinsen möglich
- auch Leasingkosten gehören (teils!) in die Ermittlung der Gewerbesteuer
- Miet- wie Pachtkosten sind bei der Ermittlung der Gewerbesteuer anzusetzen

und dies ist alles unabhängig vom Gewinn – also auch bei Verlust zu leisten!

- seit 2008 erkennt der Fiskus die Verluste einer Firma nicht mehr an, wenn diese mehrheitlich übernommen (gekauft) wurde; sanierungswillige und gleichermaßen sanierungsfähige Unternehmen werden in die Pleite getrieben, eine Übernahme ist kaum zu leisten.

Der Gesetzgeber hat dies alles bereits erkannt, es steht eine Gesetzesänderung meines Wissens aber noch aus. Bitte sprechen Sie mit Ihrem Steuerbüro darüber.

Es wird also immer wichtiger, die Ertragslage eines Unternehmens sinnvoll zu planen. Und eben nicht nur Alltagsarbeit zu leisten. Unser Seminar heißt denn ja auch:

Gezielt Rentabilität und Liquidität fördern!

Also, gehen wir's an.

Nur die gute Information und ein gezieltes Handeln können die Situation denn auch verbessern.

A) die EÜR

Die EÜR ist eine Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben, die in einen amtlichen EÜR-Vordruck zum Jahresabschluss münden (per download bei den Finanzämtern zu haben), mit einer anliegenden Aufstellung zum Anlage- und Umlaufvermögen (Bestände werden erfasst). Zulässig bis 500.000 € Umsatz und/oder 50.000 € Gewinn bei Einzelunternehmen und der GbR.

B) die Bilanz

Die Bilanz ist Pflicht für alle Unternehmen oberhalb der dargestellten EÜR-Grenzen bzw. Umsatz-





und Ertrags-unabhängig für allen ins Handelsregister eingetragenen Unternehmen: Einzelfirma als e.K., die KG, oHG, GmbH, AG etc.).

Zusätzlich zur Bilanz muss zwingend eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) zum Jahresabschluss aufgestellt werden. Die Bilanz alleine reicht nicht aus, wie wir gleich erkennen werden.

Die Bilanz erfasst nur die **BESTÄNDE** zum Stichtag laut Inventur (Bestandsaufnahme, alles was zählbar, messbar, wägbare, ggf. schätzbar vorhanden ist) und anschließend aufgestelltem Inventar (Verzeichnis der Werte dieser Bestände).

Die Bilanz stellt das **Vermögen** den **Schulden** zu einem Zeitpunkt gegenüber und ermittelt so das Eigenkapital.

Bilanz = **Zeitpunktrechnung** zum Ende eines Wirtschaftsjahres = Stichtag (Wirtschaftsjahr meist auch Kalenderjahr)

Die Bestandskonten sind in der Bilanz-Übersicht:

Aktiva (Vermögen)

Anlagevermögen

Umlaufvermögen

Passiva (Eigenkapital, Schulden)

Eigenkapital

Fremdkapital, Verbindlichkeiten

oder detaillierter:

Aktiva (Vermögen)

Anlagevermögen

Grundstücke und Gebäude

Immaterielles AV (Patente)

Fuhrpark, Geschäftsausstattung

Umlaufvermögen

Forderungen

Bank, Kasse

Passiva (Kapital, Schulden)

Eigenkapital

Rücklagen

Fremdkapital

Hypotheken, Darlehen

Verbindlichkeiten, Rückstellungen

umfassend detailliert:





AKTIVA

A. Anlagevermögen

- I. Immaterielle Vermögensgegenstände
- II. Sachanlagen
 1. Grundstück und Bauten
 2. Technische Anlagen und Maschinen
 3. Andere Anlagen, Fahrzeuge
 4. Betriebs- und Geschäftsausstattung
- III. Finanzanlagen

B. Umlaufvermögen

- I. Vorräte
- II. Forderungen und sonstige Vermögensgeg.
 1. Forderungen aus LL
 2. Sonstige Forderungen
- III. Flüssige Mittel
 1. Schecks, Kassenbestand
 2. Guthaben bei Kreditinstituten

C. Aktive Rechnungsabgrenzung

PASSIVA

A. Eigenkapital

- I. Stand am (Datum)
(ggf.) Einlagen
(ggf.) Entnahmen
- II. Jahresüberschuss, Stand am (Datum)

B. Rückstellungen

1. Steuerrückstellungen
2. Sonstige Rückstellungen

C. Verbindlichkeiten

1. Verbindlk. gegenüber Kreditinstituten
2. Verbindlichkeiten aus LL.
3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesell.
4. Sonstige Verbindlichkeiten
 - a) Umsatzsteuer
 - b) andere Verbindlichkeiten

D. Passive Rechnungsabgrenzung

B) die GuV

Demgegenüber erfasst die Gewinn- und Verlustrechnung GuV im Wirtschaftsjahr den **Wertezuwachs (Umsatzerlöse, Sonstige Erlöse)** und den **Werteverzehr (Kosten, Aufwendungen)**.

Die GuV stellt dem **Wertezuwachs** den **Werteverzehr** in einem Zeitraum gegenüber.

GuV = Zeitraumrechnung, Erfassung aller Aktivitäten in einem Wirtschaftsjahr (ggf. Kalenderjahr)

Die Erfolgskonten sind in der GuV-Übersicht:

Aufwandskonten

Kosten
Aufwendungen

Ertragskonten

Umsatzerlöse
Sonstige Erlöse





GuV Gewinn- und Verlustrechnung (gehört zwingend zur Bilanz)

1. **Umsatzerlöse**

- 2. + /- Erhöhung oder Verringerung des Bestands an FE / UE
- 3. + Sonstige betriebliche Erlöse

= **Rohertrag**

4. Materialaufwand

- a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
- b) Aufwendungen für bezogene Leistungen (Fremdleistungen)

5. Personalaufwand

- a) Löhne und Gehälter
- b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung

6. Abschreibungen

- a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf akt. Aufwendungen für die Ingangsetzung, Erweiterung des Geschäftsbetriebs
- b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens

7. Sonstige betriebliche Aufwendungen

= **Betriebsergebnis**

- 8. - Zinsen und neutrale Aufwendungen
- 9. + Zinsen und ähnliche Erträge

= **Ergebnis Geschäftstätigkeit**

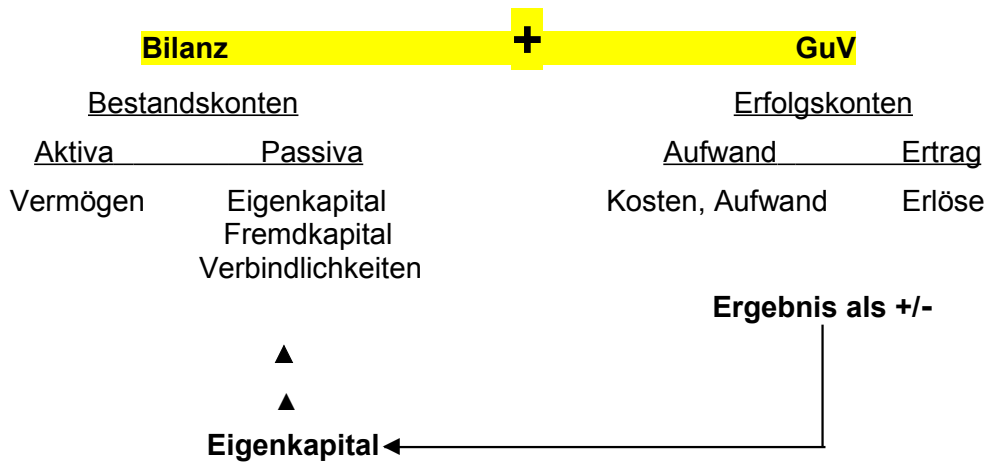
- 10. - außerordentliche Erträge
- 11. + außerordentliche Aufwendungen

= **Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag** – über Eigenkapitalkonto zur Bilanz!

Diese Erfolgskonten (Aufwand und Ertrag) sind **Unterkonten des Eigenkapital-Kontos** und somit über diese Buchung schlussendlich mit der Bilanz verbunden:

Verlust schmälert (verringert) das Eigenkapital; **Gewinn** mehrt (vergrößert) das Eigenkapital





C) die BWA

Um im laufenden Jahr in den einzelnen Monaten laufend eine Übersicht zum Stand des Unternehmens zu bekommen wird eine Aufstellung aller **Erfolgskonten (Aufwands- und Ertragskonten)** gemäß dem jeweiligen Stand der Buchführung vorgenommen. Also ähnlich der GuV, ein Vorläufer sozusagen, zum Teil deutlich übersichtlicher als eine GuV, aber eben auch mit Einschränkungen zur Aussagefähigkeit versehen, wie wir gleich noch erkennen werden.

Ist die BWA übersichtlicher als eine GuV?

Ja, die BWA erfasst deutlich mehr Konten als die GuV, somit ist sie übersichtlicher, denn in der GuV werden zum Jahresabschluss viele Konten zusammengefasst, weil Fremde nicht so leicht ins Unternehmen sehen sollen (die Bilanz mit GuV ist einsehbar über die Registergerichte). BWA und GuV sind also gleich vom Aufbau her, sie unterscheiden sich jedoch in der Übersichtlichkeit.

Ist die BWA ebenso aussagefähig wie die GuV?

Nein, denn die BWA gibt ja immer nur den jeweiligen Stand der Buchführung wieder, (Jahres-) Abschluss- oder Abgrenzungsbuchungen, eine ggf. spätere Erfassung von Abschreibung (AfA) bzw. von Ausbuchungen (Nachlässe, Wertminderungen, Forderungsverluste) können das immer nur vorläufige Ergebnis der BWA noch (negativ) belasten und somit (ggf. deutlich) verändern.

Hinweis: Unterschiede Gesamtkostenverfahren zu Umsatzkostenverfahren:





Hinweis: Unterschiede Gesamtkostenverfahren zu Umsatzkostenverfahren:

	Gesamtkostenverfahren	Umsatzkostenverfahren
Erträge	Umsatzerlöse der Periode ± Veränderungen des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen + andere aktivierte Eigenleistungen	Umsatzerlöse der Periode
Aufwendungen	Produktionsaufwendungen der Periode	Produktionsaufwendungen ± Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen % Aufwendungen für andere aktivierte Eigenleistungen

Im Detail (nur der Übersicht halber für Interessierte):

Gesamtkostenverfahren (§ 275 Abs. 2 und 3 HGB) Umsatzkostenverfahren

1. Umsatzerlöse

2. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes
3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen

ggf. hier Zusammenfassung zum Rohertrag

6. Personalaufwand
 - a) Löhne und Gehälter
 - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung / Unterstützung
7. Abschreibungen
 - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie aktivierte Aufwendungen für die Inangasetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes
 - b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten

1. Umsatzerlöse

2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. Vertriebskosten
5. allgemeine Verwaltungskosten
6. sonstige betriebliche Erträge





- ggf. hier Zusammenfassung zum Rohertrag**
- | | |
|--|-------------------------------------|
| 8. sonstige betriebliche Aufwendungen | 7. sonstige betriebliche Aufwendung |
| 9.G (8.U) Erträge aus Beteiligungen | |
| 10.G (9.U) Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens | |
| 11.G (10.U) sonstige Zinsen und ähnliche Erträge | |
| 12.G (11.U) Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens | |
| 13.G (12.U) Zinsen und ähnliche Aufwendungen | |
| 14.G (13.U) Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | |
| 15.G (14.U) außerordentliche Erträge | |
| 16.G (15.U) außerordentliche Aufwendungen | |
| 17.G (16.U) außerordentliches Ergebnis | |
| 18.G (17.U) Steuern vom Einkommen und vom Ertrag | |
| 19.G (18.U) sonstige Steuern | |
| 20.G (19.U) Jahresüberschuss oder Jahresfehlbetrag | |

Nur kleine bis mittlere Kapitalgesellschaften dürfen beim **Gesamtkostenverfahren** die Nr.1, 2, 3, 4, 5 beim **Umsatzkostenverfahren** die Nr. 1, 2, 3, 6 zum so genannten **Rohergebnis** zusammenfassen.

BWA nach dem Gesamtkostenverfahren:

Alle Buchungen sind unbedingt hier netto ohne Umsatzsteuer (USt., MwSt.) vorzunehmen; sie ist ein durchlaufender Posten. Die Umsatzsteuer ist Fremdgeld und wird unter Abzug der Vorsteuer als Umsatzsteuer-Zahllast an das Finanzamt abgeführt; ggf. entsteht in Einzelfällen ein so genannter Vorsteuer-Überhang, der dann vom Finanzamt erstattet wird.





BWA nach dem Gesamtkostenverfahren:

Umsatzerlöse (netto)
Sonstige Einnahmen (z. B. Provisionen, netto)
Bestandsveränderungen FE / UE (+ / -) (zu Herstellkosten)
Akt. Eigenleistungen (zu Herstellkosten)
Sind Gesamtleistung / Gesamterlöse
Abzgl.
Material- / Waren-Einsatz (netto)
Fremdleistungen (netto)
Ist betrieblicher Rohertrag
Abzgl.
Nachfolgender Kostenarten ...
Personalkosten / LNK / BG / ggf. Soka
Bei EZ / GbR / KG / oHG der AG-Anteil zu den Soz.-Vers.
Raumkosten / Miete / Pacht / NK (netto)
Besondere Kosten (netto) (meist einmalige Kosten)
Versicherungen / Beiträge / Kammer(n) / GEZ / GEMA etc.
Betriebliche Steuern (Kfz, andere)
Leasing-Kosten (netto)
Kfz-Kosten (ohne Steuer und Vers.)
Werbe- / Reisekosten (netto)
Kosten Warenabgabe (netto)
Abschreibungen AfA (linear / degressiv)
Wertberichtigung / Forderungsverluste (netto)
Reparaturen / Instandhaltung (netto)
Rechts- und Beratungskosten, Buchführung (netto)
Telefon, Internet, Handy (netto)
Sonstige Kosten (netto)
...Kostenarten hier addiert zu Gesamtkosten
Ist das
Betriebsergebnis
Abzgl.
Zinsaufwand
Sonstiger neutraler Aufwand (z. B. Spenden)
...hier addiert als neutraler Aufwand
Zzgl.
Zinserträge
Sonstige neutrale Erträge (z. B. Soka-Erstattung)
Verrech. Kalkulatorische Kosten (für Kostenrechnung)
...hier addiert als neutraler Ertrag
Ist dann das..
Ergebnis vor Steuern
Abzgl.
Steuern auf Einkommen und Ertrag (angenommen, ca.)
Ist das..
Vorläufiges Ergebnis





Um nun eine BWA, eine GuV oder eine Bilanz zu analysieren und die darin aufgeführten Zahlen nachfassen zu können gibt es für die BWA im Anhang eine

- **Summen- und Saldenliste**

Sie heißt Summen- und Saldenliste, weil hier eben nur der aktuelle Stand der Buchführung in den Konten per **Summen** (= Additionen) und **Salden** (= Subtraktionen) festgehalten ist.

Für den Jahresabschluss gibt es anstelle der Summen- und Saldenliste einen

- **Konten-Nachweis**

Im **Kontennachweis** sind alle Buchungen mit ihren Schlussbeständen bei den Bestandskonten sowie die Aufwands- und Ertrags-Summen oder -Salden bei den Erfolgskonten erfasst.

Schauen wir uns in der Gegenüberstellung die unterschiedlichen Zahlenwerke an!

- 1) **EÜR** und **Bilanz**
- 2) **Bilanz** und **GuV**
- 3) **GuV** und **BWA**

Auf den nächsten Seiten finden Sie die präsentierten Zahlenwerke als Anlage:

EÜR **Bilanz** **GuV** **BWA**

Worauf haben wir jeweils zu achten?

Notieren Sie bitte auch (Raum für Ihre Notizen):

Aufzeigen der wichtigsten Unterschiede durch parallele Projektion auf zwei große Leinwände und gezieltes nachfolgende Darstellung zum besseren Verständnis der auf einer Whiteboard.

Anlagen: hier an dieser Stelle sind bei den TN-Unterlagen mehrere Übersichten (Excel-Tabellen) als **Muster** eingefügt zu

EÜR

Bilanz

GuV

BWA





Wir wollen nun die Zahlen und Fakten im Einzelnen analysieren:

EÜR

Muster Einnahmen-Ausgaben-Übersicht mit Anhang:

Anhang: Bestände des Anlage- und Umlaufvermögens

Projektion: Aufzeigen von EUR und Anhang, Analyse der Daten

Bilanz

AKTIVA

A. Anlagevermögen

- I. Immaterielle Vermögensgegenstände
- II. Sachanlagen
 - 1. Grundstück und Bauten
 - 2. Technische Anlagen und Maschinen
 - 3. Andere Anlagen, Fahrzeuge
 - 4. Betriebs- und Geschäftsausstattung
- III. Finanzanlagen

Gibt es Patente, Lizenzen, Rechte?

Welche eigenen Anlagen? Erfasste Werte?

Wie ist die Betriebs-Ausstattung?

Fuhrpark

Büro

Gibt es Beteiligungen, Wertpapiere etc.

B. Umlaufvermögen

- I. Vorräte
- II. Forderungen und sonstige Vermögensgeg.
 - 1. Forderungen aus LL
 - 2. Sonstige Forderungen
- III. Flüssige Mittel
 - 1. Schecks, Kassenbestand
 - 2. Guthaben bei Kreditinstituten

Werte der Vorräte?

Welche Forderungen?

Barmittel, Guthaben

C. Aktive Rechnungsabgrenzung

Aktive Rechnungsabgrenzung?

PASSIVA

A. Eigenkapital

- I. Stand am (Datum)
(ggf.) Einlagen
(ggf.) Entnahmen
- II. Jahresüberschuss, Stand am (Datum)

Eigenkapital-Quote im Verhältnis zur Bilanzsumme?

Bilanzsumme?

Entnahmen? Entnahme-Anteile?

Handelsrechtlicher Gewinn?

B. Rückstellungen

- 1. Steuerrückstellungen
- 2. Sonstige Rückstellungen

Rückstellungen sind Fremdkapital!

C. Verbindlichkeiten

- 1. Verbindlk. gegenüber Kreditinstituten
- 2. Verbindlichkeiten aus LL.
- 3. Verbindlichkeiten gegenüber Gesell.
- 4. Sonstige Verbindlichkeiten
 - a) Umsatzsteuer
 - b) andere Verbindlichkeiten

Hypotheken, Darlehen, Kontokorrent, Bankenleasing

Kreditoren - Lieferanten-Verbindlichkeiten

Darlehen

Finanzamt

D. Passive Rechnungsabgrenzung

Passive Rechnungsabgrenzung?





GuV Gewinn- und Verlustrechnung

1. **Umsatzerlöse**
2. + /- Erhöhung oder Verringerung des Bestands an FE / UE
3. + Sonstige betriebliche Erlöse
- = **Rohertrag**
4. Materialaufwand
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen (Fremdleistungen)
5. Personalaufwand
 - a) Löhne und Gehälter
 - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung
6. Abschreibungen
 - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf akt. Aufwendungen für die Inangangsetzung, Erweiterung des Geschäftsbetriebs
 - b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen
- = **Betriebsergebnis**
8. - Zinsen und neutrale Aufwendungen
9. + Zinsen und ähnliche Erträge
- = **Ergebnis Geschäftstätigkeit**
10. + außerordentliche Erträge
11. - außerordentliche Aufwendungen
- = **Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag – über's Eigenkapitalkonto zur Bilanz!**

Hinweis: Buchung der Umsatzerlöse?

Die Umsatzerlöse sind - oberhalb der Kleinunternehmerschaft - immer netto, ohne Umsatzsteuer zu erfassen (zu buchen).

Die USt. (MwSt.) ist Fremdgeld und ans Finanzamt unter Abzug der Vorsteuer als dann Umsatzsteuer-Zahllast abzuführen!

Ggf. entsteht bei hohen Investitionen (Einkäufen) ein Vorsteuer-Überhang, der vom Finanzamt erstattet wird.

Hinweis: Gibt es Fälle, wo die USt. (MwSt.) erfasst wird?

1. Ja, bei der so genannten Kleinunternehmerschaft nach § 19.1 UStG muss sie gebucht werden.





2. Ja, immer wird die MwSt. (USt.) bei der

- **Planung der Liquidität**

aller Unternehmen erfasst.

Analyse: Haben wir mit unseren Umsätzen (Umsatzerlösen) unser Ziel erreicht?

Wenn ja: Was war entscheidend?

Wenn nein: Warum nicht?

Gründe? (Besprechen wir in der Veranstaltung)

Was ist in der Zukunft zu verbessern? (Besprechen wir in der Veranstaltung)

Eine These: Es gibt einen Überlebenskampf am Markt in vielen Branchen.

Die Sterberate im Handel, im Handwerk, in der Gastronomie, in anderen Branchen liegt aktuell (2010 / 2011) im Mittel wohl bis zu ca. 10% pro Jahr.

Das ist deshalb nicht sofort „erkennbar“, weil es immer wieder Neugründungen - meist kleinerer Unternehmen – gibt, die diese Lücke zunächst wieder schließen, aber so auch wieder für Wettbewerb und Preisdruck sorgen.

Ich persönlich sage für die Zukunft größere Betriebe voraus.

Der Weg zurück zu kleineren Strukturen ist eher nicht mehr möglich, jedenfalls nicht in der Breite.

Der durchschnittliche Betrieb in Handwerk und Gewerbe wird in vielen Branchen und Sparten für eine dauerhafte, erfolgreiche und rentable wie liquide Marktteilnahme künftig größer sein als heute.

Der Markt verlangt immer stärker die gekonnte

- Präsentation an einem passenden Standort
- umfassende, fachlich versierte Beratung
- Sicherheit bei Angebot und Ausschreibung
- überlegene Vorbereitung der Ausführung
- ständige Überwachung, Kontrolle der Arbeit
- gute Werbung, ggf. Events, Top-Marketing
- kluge Verwaltung und ein sicheres Controlling

Das kann ein Unternehmer / eine Unternehmerin / ein Manager / eine Managerin alleine nicht mehr leisten. Völlig undenkbar, denn die Anforderungen steigen weiter. Ganz sicher.

Spezialisierungen in Einkauf, Verwaltung sowie Angebot, Ausschreibung, Vergabe, Verkauf und Arbeitsvorbereitung, Ausführung, Abnahme, Mitarbeiterführung sind mehr und mehr gefragt.

Und: wenn Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen nicht ständig mit „einbezogen“ und – natürlich immer fair - „gefordert“ werden, sinkt die Leistung. Leider sogar enorm; die BWL geht hier von bis zu 15% aus. Diese Aufmerksamkeit können nur Spezialisten wie Spezialistinnen in ihren Fach-Bereichen bieten.

Also: Der Trend hin zu größeren und dabei im Arbeitsbereich dann spezialisierten Strukturen ist nicht mehr aufzuhalten, will man dauerhaft rentabel und liquide am Marktgeschehen teilnehmen.





Analyse: Wie haben sich im Geschäftsjahr die Marktpreise entwickelt?

fallend? / gleich bleibend? / steigend?

Warum ist das so? Gründe? Wie entwickelt sich die Situation? Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)

Analyse: Wie haben sich Markt-Angebot und Wettbewerb in dieser Zeit entwickelt?

Zurückgehende Nachfrage? / gleich bleibende Nachfrage? / steigende Nachfrage?

Zurückgehender Wettbewerb? / gleich bleibender Wettbewerb? / steigender Wettbewerb?

Warum ist das so? Gründe? Wie entwickelt sich die Situation? Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)

Planung: Wie entwickeln sich voraussichtlich unsere Umsätze im kommenden Geschäftsjahr?

fallend? / gleich bleibend? / steigend? Worauf basieren diese Annahmen?

Warum ist das so? Gründe? Wie entwickelt sich die Situation? Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)

Planung: Wie entwickeln sich voraussichtlich die Marktpreise?

fallend? / gleich bleibend? / steigend? Hat das Einfluss auf die Umsätze? Welchen?

Warum ist das so? Gründe? Wie entwickelt sich die Situation? Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)

Planung: Wie entwickelt sich voraussichtlich der Wettbewerb?

fallend? / gleich bleibend? / steigend? Hat das Einfluss auf die Umsätze? Welchen?

Warum ist das so? Gründe? Wie entwickelt sich die Situation? Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)





Hinweis: (+ /-) Erhöhung oder Verringerung des Bestands an FE / UE?

Was ist hierzu zu wissen? Alternativen: Gesamtkostenverfahren / Umsatzkostenverfahren

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Hinweis: (+) Sonstige betriebliche Erlöse

Was ist hierzu zu wissen?

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Hinweis: Rohhertrag?

Was ist hierzu zu wissen?

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Achtung: Einige Buchhaltungen / Steuerbüros beginnen die GuV erst mit dem Rohhertrag.

Bitte sprechen Sie mit Ihrem Büro: die Umsatzerlöse etc. sind für Ihre Planungen wichtig!

Analyse: War der so genannte „Materialaufwand“ auch im kalkulierten Rahmen?

- a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
- b) Aufwendungen für bezogene Leistungen (Fremdleistungen)

Wenn nein: Warum ist das so?

War das Material frühzeitig genug bestellt?

Wie wurde es angeliefert?

Wie hoch war der zusätzliche (weitere) Aufwand?

Ist das einkalkuliert worden?

Gab es eine Arbeitsvorbereitung (Ablauf-Organisation)?

Warum ist das so?

Gründe?

Wie entwickelt sich die Situation?

Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)

Planung: Wie ist beim „Materialaufwand“ zukünftig zu verfahren?

Könnten ggf. Fremdleistungen ausgebaut werden? Wenn ja, wie und wo? Warum nicht?

Könnte ggf. früher bestellt und zeit-genauer geliefert werden?

Kann die Einkaufsorganisation generell verbessert oder ggf. angepasst werden?

Warum ist das so?

Gründe?

Wie entwickelt sich die Situation?

Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)





Analyse: Wie hat sich der Personalaufwand entwickelt?

Bei den Löhnen und Gehältern?

Bei den sozialen Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung?

Wie hoch sind die Leerzeiten? (Und was fällt alles unter „Leerzeiten“?)

Wie hoch sind die Ausfallzeiten?

Wie groß ist der Aufwand für Nacharbeiten (bei Reklamationen)?

Wie hoch ist die Leistung je Mitarbeiter?

Gibt es Vorgaben für die Leistungserstellung?

Gibt es Leistungsanreize? Zum Beispiel Prämien?

Warum ist das so? Gründe? Wie entwickelt sich die Situation? Gründe?

Wie sicher sind unsere Annahmen, Vorstellungen? Was tun wir alternativ, treten sie nicht ein?

(Besprechen wir in der Veranstaltung)

Bevor wir die weiteren Zahlen analysieren, hier eine Kalkulation zu den Stundenlöhnen:

Stundenlohn <u>brutto</u> je Stunde:	12,00 €	
AG-Beiträge zu KV / PV / RV / AV (ca. 23%), ca.	3,00 €	
AG-Beitrag zu BG und ggf. SoKa Bau (6 – 8%), ca.	1,00 €	
Summe Stundensatz inkl. AG-Leistungen, ca.	16,00 €	
	=====	
Umlage nicht-aktiver Zeiten (20%), ca.	3,00 €	(Urlaub / Krankheit / Bildung)
Stundensatz der <u>aktiven</u> Stunde, ca.	19,00 €	eines AN einer AN-in
	=====	
Leerzeiten – oft 1/8 Tag (12,5%), ca.	2,00 €	
Nacharbeiten (5 – 7%), ca.	1,00 €	
Summe Stundensatz jetzt, ca.	22,00 €	
Umlage <u>aller sonstigen</u> Leistungen (10%), ca.	2,00 €	(Urlaubs-, Weihnachtsgeld etc.)
Summe <u>aktiver</u> Personal-Stundensatz, ca.	24,00 €	
	=====	

Faustregel: Im Betrieb genau nachrechnen oder hilfsweise den Bruttostundensatz verdoppeln!

Das sind direkte Personalkosten, also Kosten, die einem Projekt direkt zurechenbar sind; Personalkosten sind Fremdgeld, dass ein Unternehmen nur zur Abgeltung der Personal-Leistung einnimmt, es gehört dem Unternehmen nicht.

Stellen Sie sich nun einmal vor, dass die Ausfallzeiten (nicht aktive Zeiten wie Urlaub, Krankheit etc.) eben nicht im Durchschnitt lägen, sondern statt 40 Tage Ausfall im Schnitt in Ihrem Betrieb aktuell 50 oder gar 60 Tage und mehr anzusetzen wären.




Dann veränderte sich der Lohn pro aktiver Arbeitsstunde deutlich:

Stundenlohn <u>brutto</u> je Stunde:	12,00 €	
AG-Beiträge zu KV / PV / RV / AV (ca. 23%), ca.	3,00 €	
AG-Beitrag zu BG und ggf. SoKa Bau (5 – 10%), ca.	1,00 €	
Summe Stundensatz inkl. AG-Leistungen, ca.	16,00 €	
	=====	
Umlage nicht-aktiver Zeiten (25%), ca.	4,00 €	(Urlaub / Krankheit / Bildung)
Stundensatz der <u>aktiven</u> Stunde, ca.	20,00 €	eines AN einer AN-in
	=====	
Leerzeiten – oft 1/8 Tag (12,5%), ca.	2,50 €	
Nacharbeiten (5 – 7%), ca.	1,20 €	
Summe Stundensatz jetzt, ca.	23,70 €	
Umlage <u>aller sonstigen</u> Leistungen (10%), ca.	2,40 €	(Urlaubs-, Weihnachtsgeld etc.)
Summe aktiver Personal-Stundensatz, ca.	26,10 €	
	=====	

Hierauf müssen nun die **Gemeinkosten** (allgemeine Unternehmenskosten) aufgeschlagen werden.

Wir werden im Folgenden (Analyse BWA, Analyse GuV) sehen, dass die Betriebe (etwa, durchschnittlich) zwischen 15 € und 25 € pro gewerblich tätigem Arbeitnehmer / gewerblich tätiger Arbeitnehmerin an so genannten Gemeinkosten (allgemeine Kosten, auch Overheads genannt) aufweisen können.

Bitte kontrollieren Sie Ihre Gemeinkosten, die abweichende Größen ausweisen können.

Nehmen wir den mittleren Betrag von 20 € hier einmal beispielhaft an. Somit erhöht sich der Stundensatz - mit dem mindestens kalkuliert werden müsste - auf

Summe <u>aktiver</u> Personal-Stundensatz	24,00 €	gew. AN je aktiver Arbeitsstunde!
Unternehmens-Gemeinkosten-Aufschlag	20,00 €	im Mittel hier angenommen

Kalkulation für eine Arbeitsstunde **44,00 €**
=====

Analyse: Abschreibungen (AfA)

- auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf akt. Aufwendungen für die Inangangsetzung, Erweiterung des Geschäftsbetriebs
- auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Analyse: Sonstige betriebliche Aufwendungen

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)





Analyse: **Betriebsergebnis**

Analyse: - Zinsen und neutrale Aufwendungen

Wo liegt der Zinsanteil, wo die Tilgung?

Zinsen sind betrieblicher Aufwand und somit Kosten, die Tilgung muss aus dem versteuerten(!) Gewinn heraus geleistet werden. Aber: Kontrollieren, welchen Aufwand (welche Zins-Höhe) man hat.

(Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung, beschreibe ich auf der Whiteboard-Tafel)

Analyse: Zinsen und ähnliche Erträge

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Analyse: **Ergebnis Geschäftstätigkeit**

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Analyse: außerordentliche Erträge

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Analyse: außerordentliche Aufwendungen

(Wichtige Details hierzu besprechen wir in der Veranstaltung)

Analyse: **Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag**

Wie errechnet sich nun aus dem Gewinn die Kapitaldienstfähigkeit?

Kapitaldienstfähigkeit	=	handelsrechtlicher(!) Gewinn (ohne Steuerfreibeträge)
	./.	ggf. Tantieme, Boni, Provisionen
	./.	Einkommen-/ Körperschaft-Steuer (hier Steuerfreibeträge!)
	./.	Bar-Entnahmen (bei Einzelunternehmen und GbR)
	./.	Entnahme-Anteile! (bei Einzelunternehmen und GbR)
	./.	ggf. Rücklagen-Einstellung (5% - 10% vom Gewinn)
	+	Neutralisation der Abschreibung AfA (sie fließt ja nicht ab!)
	=	mögliche Tilgungsleistung = Kapitaldienstfähigkeit
		=====

Wo liegen die Unterschiede zwischen der **Kapitaldienstfähigkeit** und der **Bonität**?

Die Kapitaldienstfähigkeit wird nach obigem Muster aus dem Gewinn berechnet, die Bonität ergibt sich aus der Art der Besicherung des aufzunehmenden Fremdkapitals (an erster Stelle stehen aktuell Wohnimmobilien).

Den GmbH-Gesellschaftern bzw. der GmbH-Geschäftsführung wird in aller Regel eine so genannte Rückbürgschaft abverlangt.

Immer wichtiger wird für ein erfolgreiches Bankenrating die Eigenkapitalquote.





Sie wird ermittelt als Quotient von Eigenkapital und Bilanzsumme x 100 und wird in Prozent (%) gemessen.

$$\text{Eigenkapital-Quote: } \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100 = \%$$

Die Bilanzsumme wiederum ist die **Summe der Aktiva** oder der **Passiva**, also einer Bilanz-Seite.

Das eingesetzte Eigenkapital sollte eine **Quote von mindestens 15%**, besser noch darüber hinausgehend, aufweisen.

Insofern erwartet die Bank für ihre Benotung im Rating ggf. auch den Ausweis einer Rücklagenbildung von 5% bis 10% vom Jahres-Gewinn.

Das erschwert die Aufstellung eines Rentabilitätsplans erheblich, wie wir jetzt wissen.

Ich weiß, Sie werden jetzt sagen, dass einige Banken, Beispiel Commerzbank, auch nicht mehr als 7% Eigenkapitalquote hat und die Deutsche Bank liegt bei 9% (Zahlen aus 2008 / 2009).

Aber wir können unser Unternehmen nur führen, wenn wir uns den Anforderungen stellen und eben nicht lamentieren.

Kreditoren sind **Verbindlichkeiten** gegenüber Zulieferern und Fremdleistungen (Schulden).

Debitoren dagegen sind **Forderungen** aus eigenen Lieferungen und Leistungen (Außenstände).

- Kreditoren und
 - Debitoren werden in so genannten Nebenbüchern geführt und sind mit der
 - Lohnbuchhaltung, der
 - Anlagenbuchhaltung und den
 - Buchungen im Finanzbereich
- (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Gesellschaftern und dem Finanzamt)

Teile des Rechnungswesens (geführt in so genannte Nebenbüchern).

Die Kreditoren stellen somit nicht alle Verbindlichkeiten einer Unternehmung dar, zu beachten sind noch Verbindlichkeiten aus Fremdkapitalaufnahme (Darlehen, Hypotheken), aus Lohn-, Gehalts-, Sozialleistungen, aus Steuern (Umsatz-, Einkommens-, Körperschafts-, Gewerbe-, Lohn-Steuer), Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern etc.

Auch Debitoren können ergänzt werden durch Forderungen gegenüber Gesellschaftern, Kreditinstituten etc.





1. Teil des Scripts zum Seminar

Unternehmensführung und Bonität: **Gezielt Rentabilität und Liquidität fördern!**

Teilnehmer-Unterlagen 01/2010; © Dieter Wulf, SeminarDozent, Sophie-Scholl-Str. 15, 58636 Iserlohn

Weitere Themen meiner Seminare und Fach-Events:

Eine überaus rentable und liquide Zukunft in Handwerk und Gewerbe aufbauen:

Mein interessantes Seminar-Angebot für große Veranstaltungen bei Zulieferern, Dienstleistern:

Spannende Wirtschaftsseminare für das kaufmännische und technische Management in Handwerk und Gewerbe, mit lebendiger, begeisternder, praxismgerechter und verständlicher Seminar-Führung.

1. Unternehmensführung und Bonität: **Gezielt Rentabilität und Liquidität fördern!**
2. Geschäftsplan und Kreditvergaben: **Erfolgreicher mit Betriebs-Jahresplanung!**
3. Absatzförderung, Marketing, Präsentation, Event: **Von der Idee zum Markterfolg!**
4. Angebot, Ausschreibung, Verhandlung: **Vergabe-Gespräche vorbereitet führen!**

Vorgesehene Marketing- und Werbemittel sind über diese exzellenten Fach-Veranstaltungen deutlich wirkungsvoller für den aktiven Absatz einsetzbar als viele alternative Absatzförderungen.

Wann starten Sie Ihre wirkungsvolle Absatzförderung mit begeisternden Fach-Seminaren?

