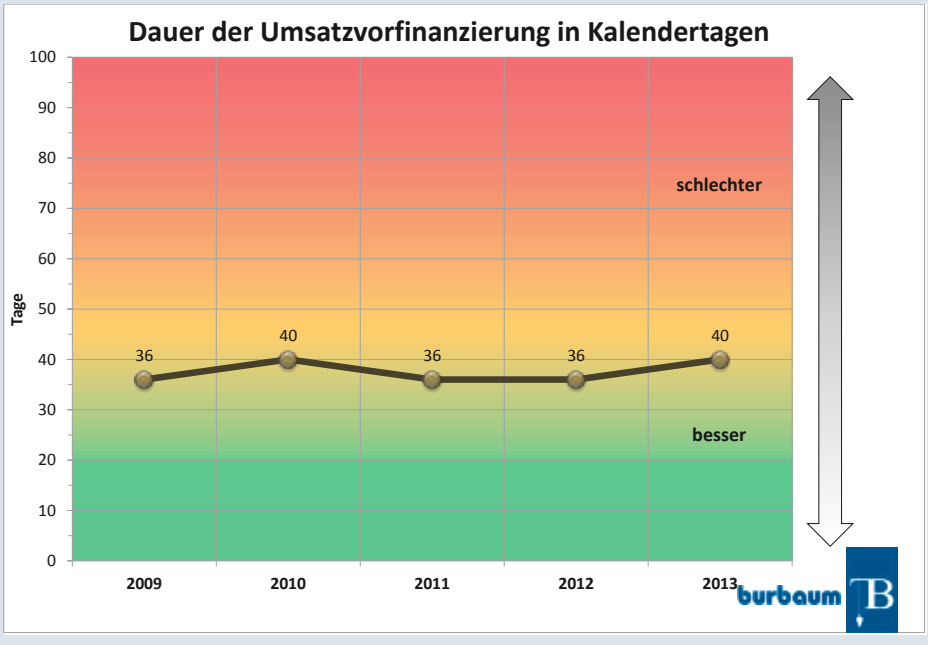
Unternehmen erfolgreich steuern mit der Zukunftsbilanz

Für Unternehmer gibt es einen wirkungsvollen Weg, „vor“ die Zahlen zu schauen. Die Zukunftsbilanz ist ein Instrument des vorsteuernden strategischen Controllings „ohne Zahlen“. Damit können Entwicklungen zu einem Zeitpunkt gesteuert werden, bevor sie sich als Verluste oder Liquiditätsschwierigkeit auf dem Bankkonto niederschlagen.

Dipl.-Kfm. Thomas Burbaum ist Inhaber der Burbaum Unternehmensberatung und auf die Beratung von Unternehmen aus der Baubranche spezialisiert. Kontakt unter www.burbaum.de

von Thomas Burbaum, Unternehmensberater BDU, Leichlingen

In den ersten Monaten des Jahres stellen sich Unternehmen der Rohstoffbranche wichtige Fragen: Wie wirken sich Konjunktur, Geschäftsklima und regionale Baunachfrage auf das Bankkonto aus? Investitionsentscheidungen stehen ebenso auf der Tagesordnung wie Gespräche mit Banken und Kredit- und Bürgschaftsversicherungen. Tilgungen für bestehende Darlehen müssen zuverlässig bedient werden, ebenso die Steuerzahlungen an den Fiskus. Bei einem möglichen privaten Finanzierungsbedarf des Gesellschafters stellt sich zudem die Frage, ob und in welchem Maße der Betrieb Ausschüttungen oder Entnahmen verkraftet, ohne die Zahlungsfähigkeit zu gefährden. In dieser Gemengelage wichtiger Zukunftsfragen suchen Unternehmer geeignete Planungs- und Steuerungsinstrumente, um zukunftssichere Entscheidungen treffen zu können. Der Kostenverlauf eines Unternehmens lässt sich ja noch einigermaßen vorhersagen, aber wie wirken sich Umsatzentwicklung, Auftragseingänge und Zahlungsverhalten der Auftraggeber aus? Und bringen nicht Jahresplanungen meist größere Abweichungen mit sich, in denen Banken und Kapitalgeber einen erhöhten Erklärungsbedarf sehen? Bei einer vorausschauenden Liquiditätssteuerung geht es jedoch nicht um Hellseherei, sondern um bewusste, aktive Zukunftsgestaltung, wohl wissend, dass Entscheidungen für die Zukunft notwendigerweise mit Ungewissheit behaftet sind.



Dauer der Umsatzvorfinanzierung in Kalendertagen: Wie lange warten Sie vom Zeitpunkt der Lieferung aufs Geld?

Zukunftsbilanz erstellen

Für Unternehmer gibt es einen neuen, wirkungsvollen Weg, „vor“ die Zahlen zu schauen. Damit können Entwicklungen zu einem Zeitpunkt gesteuert werden, bevor sie sich als Verluste oder Liquiditätsschwierigkeit auf dem Bankkonto niederschlagen. Zukünftiger Unternehmenserfolg liegt immer im heutigen Denken und Handeln von Führung und Mitarbeitern begründet. In der Zukunftsbilanz kann die Geschäftsleitung ihre Geschäftserwartungen und anstehenden Entscheidungen auf den Prüfstand stellen und schon heute die Erfolgsaussichten von Zielsetzungen und Entscheidungen enthüllen, bevor Maßnahmen ausgelöst werden, deren Umsetzung Geld kostet. Aufwändige Vorarbeiten sind hierfür nicht erforderlich.

Da Entscheider bei der Jahresplanung noch nicht konkret wissen können, welche Aufträge von welchen Kunden ihrem Unternehmen im neuen Jahr zufließen werden, ist die Zukunftsbilanz ein Instrument des vorsteuernden strategischen Controllings „ohne Zahlen“. In nur wenigen Stunden wird diese Bilanz im Team gemeinsam „aus dem Bauch heraus“ erarbeitet. Das Ergebnis zeigt, ob das Unternehmen

in den wesentlichen unternehmerischen Entscheidungsbereichen im Gleichgewicht ist und wie sich Umsatz, Gewinn und Liquidität im Vergleich zum aktuellen Jahresabschluss in den kommenden zwölf bis 24 Monaten entwickeln. Unternehmer gewinnen damit mehr Sicherheit, ob ihre Planung für das neue Geschäftsjahr „zieht“ und welches der entscheidende strategische Engpass ist, der die Entwicklung bremst. Zur Überwindung des Engpasses werden Investitionsentscheidungen und Aktionspläne zur Unternehmensentwicklung geprüft, so dass deutlich wird, wo die Stellschrauben liegen, um den gewünschten Erfolg zu erreichen.

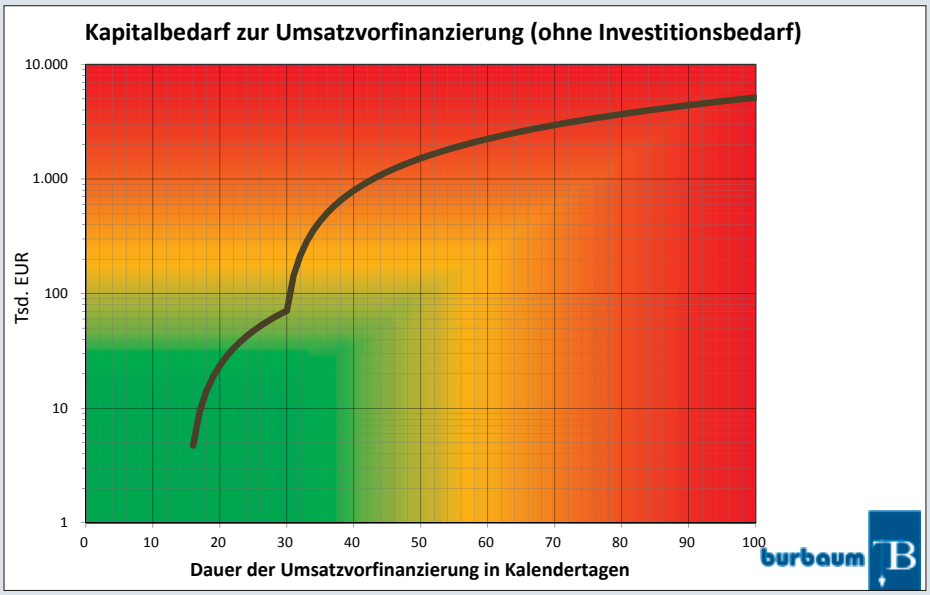
Anhand weniger Kennzahlen und Parameter, wie z.B.

- der Schwankungsbreite des saisonalen und witterungsbedingten Geschäftsverlaufs in der Region,
- der je nach Geschäftsfeld sehr unterschiedlichen Wertschöpfung des Umsatzes und
- der Dauer der Umsatzvorfinanzierung von der Lieferung bis zum Zahlungseingang in Kalendertagen

übersetzt die Burbaum Unternehmensberatung die Zukunftseinschätzungen in eine betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung und zeigt, wie sich die Liquidität aus dem operativen Geschäft im Jahresverlauf entwickelt. Hier können bei Bedarf auch Vermögenswerte, Investitionen sowie Veränderungen im Eigen- und Fremdkapital mit einbezogen werden, was mehr Sicherheit für anstehende Entscheidungen bringt.

Ersetzt Planung den Zufall durch Irrtum?

Auch wenn die Festgeldkonten prall gefüllt sind und scheinbar genügend Reserven zur Verfügung stehen, ist die betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung im Jahresverlauf eine wichtige Entscheidungshilfe erfolgreicher Unternehmen. Sie zeigt, wie Liquiditätsreserven auf- oder abgebaut werden und in welchem Umfang Liquiditätsüberschüsse für welchen Zeitraum gegebenenfalls auch anders angelegt werden sollten. Liquidität und Zahlungsfähigkeit sind nicht allein „Geldmittel“, die „statisch“ zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar sind. Vielmehr müssen sie auf der Zeitachse dynamisch gesteuert und die Zahlungsfähigkeit sicher gestellt werden. Nur wer eine bewusste Entscheidung auf der Grundlage einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung trifft, weiß, warum er sich „irrt“, kann steuernd eingreifen und seine Planung beim nächsten Mal verbessern. Wer das als Unternehmer nicht bewusst steuert, ist in der Tat dem „Zufall“ ausgeliefert und kann letztlich nur reagieren, statt vorausschauend zu agieren.



Kapitalbedarf zur Umsatzvorfinanzierung: Wieviel Eigen- oder Fremdkapital müssen Sie vorhalten, um je nach Dauer Ihrer Umsatzfinanzierung selbst jederzeit zahlungsfähig zu sein?

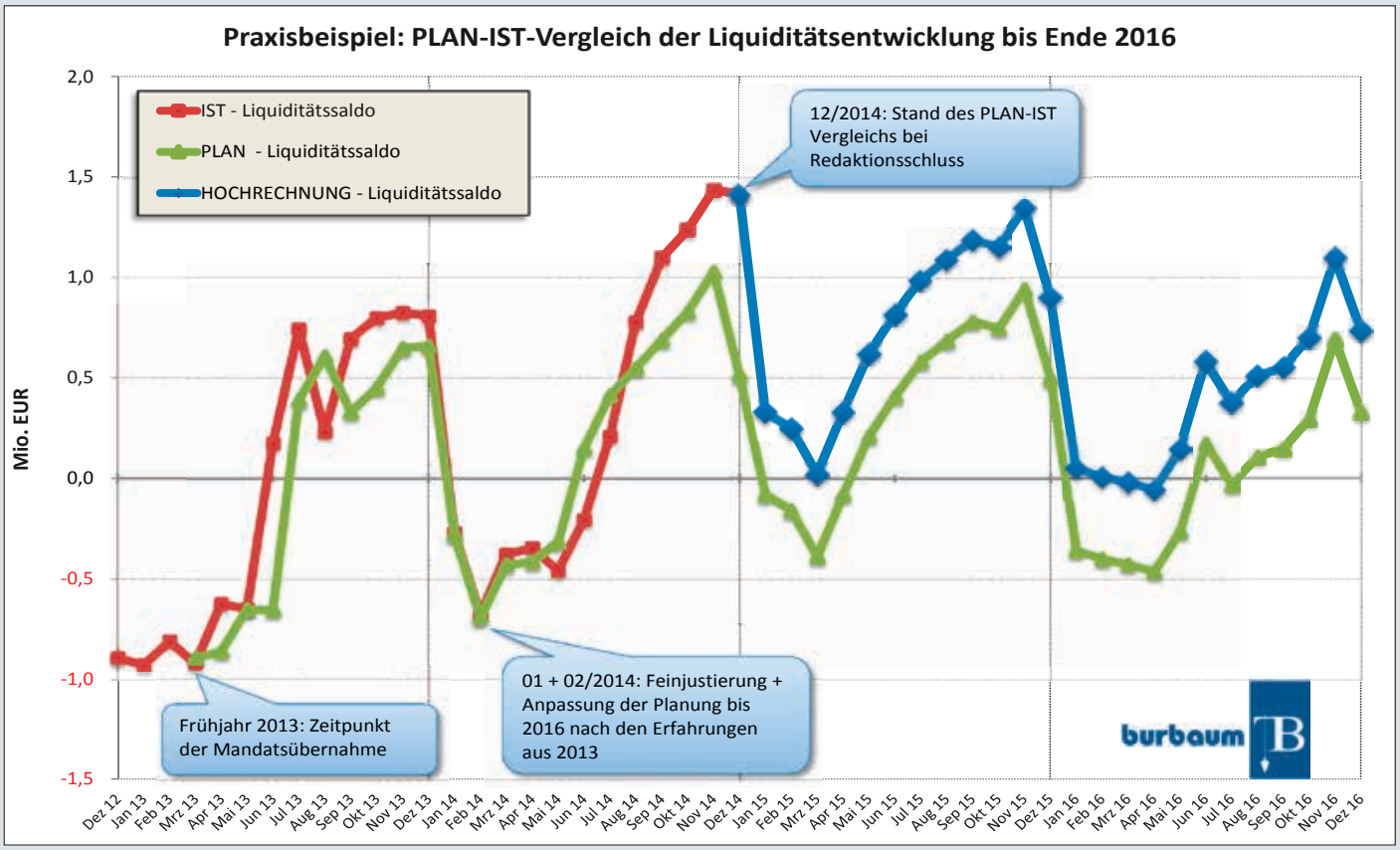
Ein konstruiertes Praxisbeispiel

Der unabhängige Branchenspezialist Burbaum wurde im Jahr 2013 zu einem Unternehmen aus der Branche der mineralischen Rohstoffe mit knapp 20 Millionen Euro Umsatz und 67 Mitarbeitern zur Unterstützung gerufen. Auf Grund neuer geschäftlicher Aktivitäten außerhalb seines angestammten Unternehmens hatte der Unternehmer zusätzlichen Bedarf an Finanzmitteln in Höhe von 4,5 Millionen Euro. Zur Deckung seines Kapitalbedarfs wollte der Unternehmer zusätzliche Darlehen aufnehmen, deren Kapitaldienst anteilig durch erhöhte Ausschüttungen aus dem Jahresüberschuss des Unternehmens erbracht werden sollte.
Aufgrund von bereits angelaufenen Erweiterungsinvestitionen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder hatte das Unternehmen jedoch selbst einen erhöhten Kapitalbedarf. Die Unsicherheiten wuchsen, als im zu Ende gehenden Winter ungewöhnlich lange anhaltender Frost eine auch nur annähernd als „normal“ zu bezeichnende Umsatzentwicklung im ersten Quartal verhinderte. Zudem begannen in dieser Situation auch wichtige Kunden finanziell zu schwächeln. Durch den erhöhten Kapitalbedarf des Unternehmers und eine steigende Inanspruchnahme von Kontokorrentkredit auf den Plan gerufen, drängte die Hausbank darauf, einen von ihr vorgeschlagenen Unternehmensberater einzuschalten. Berater Burbaum war zu diesem Zeitpunkt bereits ohne aufwändige Voruntersuchungen tätig geworden. Nach intensiven Gesprächen verständigten sich die Beteiligten, dass der zusätzliche, von der Bank geschickte Unternehmensberater ausschließlich berichtend, jedoch nicht operativ tätig werden sollte.

Ziele des Auftrags:

- Entwicklung und Verabschiedung eines Strategischen Aktions- und Maßnahmenplans zur Verbesserung von Ertragskraft und Liquidität;
- Ausarbeitung einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung von GuV-Rechnung, Bilanz und monatlicher Liquiditätsentwicklung bis zum Jahr 2016 zur Überprüfung der nachhaltigen künftigen Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens aus dem operativen Geschäft (Cash-Flow Entstehung) unter Berücksichtigung von eigenen Investitionsvorhaben, Kapitaldienst (Zins und Tilgung bestehender Darlehen), Steuerzahlungen und Ausschüttungen als Cash-Flow Verwendung;
- laufende Unterstützung des Unternehmens im Controlling.

Bei den Ausschüttungen sollte jener Betrag gefunden werden, der dem Unternehmer nach Abzug der vorstehenden Cash-Flow Verwendungszwecke Investitionen, Kapitaldienst und Steuerzahlungen für seinen zusätzlichen Kapitaldienst jährlich zur Verfügung stehen würde, ohne die Substanz des Unternehmens zu gefährden.



Liquiditätssteuerung im Vergleich von Plan- und Ist-Werten zum Dezember des Folgejahres 1

Strategie: Synergieeffekte nutzen, Cash-Flow steigern

In einem Workshop mit Geschäftsleitung und Führungskräften wurde zunächst die strategische Positionsbestimmung des Unternehmens in allen wesentlichen unternehmerischen Entscheidungsbereichen erarbeitet. Die Teilnehmer erzielten Konsens über die generelle strategische Ausrichtung des Unternehmens für die kommenden Jahre. Dabei wurde deutlich, dass die so genannten „Synergie-Effekte“ zwischen den Geschäftsfeldern des Unternehmens noch stärker entwickelt und hierfür die Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen und Standorten verbessert werden muss. Die bereits in Angriff genommenen Investitionsvorhaben mussten hierfür zügig zum Abschluss gebracht werden und durften nicht infrage gestellt werden. Dies würde dem Unternehmen eine geringere Abhängigkeit des Geschäftsmodells von der Witterung bringen, das regionale Komplettangebot mit kurzen Wegen zum Kunden vervollständigen, Flexibilität und Auslastung des Fuhrparks optimieren und Wettbewerbsvorteile des Unternehmens im Hinblick auf Kundenservice und Kundenbindung bieten. Unter den genannten Voraussetzungen zeigte die Zukunftsbilanz in Verbindung mit dem im Team erarbeiteten Aktions- und Maßnahmenplan eine zu erwartende nachhaltige Steigerung des verfügbaren Cash-Flows im Zeithorizont der nächsten drei Jahre an. Im nächsten Schritt wurden in einem Workshop gemeinsam mit Geschäftsleitung und Führungskräften folgende, die Cash-Flow Entstehung des Unternehmens wesentlich beeinflussenden, GuV-Positionen erarbeitet:

- Umsatzerwartungen pro Geschäftsfeld für das Jahr der Mandatserteilung und die nachfolgenden drei Jahre, die mit spezifischen Kennzahlen zur Kosten- und Leistungsstruktur der Geschäftsfelder unterlegt wurden;
- Saisonal zu erwartende monatliche Umsatzentwicklung;
- Annahmen der Zahlungswirksamkeit von Umsatz- und Kostenverläufen;
- Investitionen pro Geschäftsjahr und ggf. neu aufzunehmende Darlehen;
- Fertigstellung/Erweiterung/Eröffnung bzw. Inbetriebnahme bereits in Angriff genommener Investitionsvorhaben;
- Erträge aus Abgängen des Anlagevermögens z.B. durch Inzahlungnahmen.

Der zuvor durchgeführte „Basis-Check Bauwirtschaft“ von Burbaum als externes vergleichendes Controlling lieferte hierfür wichtige Kennzahlen des Unternehmens. Sie umfassen z.B. die je nach Geschäftsfeld sehr unterschiedliche Wertschöpfung des Umsatzes und die Dauer der Umsatzvorfinanzierung. Mit diesen Kennzahlen konnten z.T. konfliktbehaftete Aussagen von Geschäftsleitung und Führungskräften über die Geschäftserwartungen in einzelnen Geschäftsfeldern und deren finanzielle Auswirkungen auf Plausibilität und Belastbarkeit für die Zukunft überprüft werden.

Nachdem zu allen wesentlichen Fragen für die Zukunft Konsens erzielt wurde, ging der Berater an die Arbeit und übersetzte die Geschäftserwartungen sowie Umsatz- und Ergebnisziele pro Geschäftsfeld in eine betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und der monatlichen Liquiditätsentwicklung. Das Ergebnis nach anderthalb Jahren zeigt das Diagramm zur Liquiditätssteuerung im Vergleich von PLAN- und IST-Werten zum Dezember des Folgejahres (oben).

Zum Zeitpunkt der Mandatsübernahme im Frühjahr 2013 lag der Saldo aus Guthaben und Schulden aller Liquiditätskonten bei -920 TEUR. Erste Vorplanungen zeigten, dass eine saisonal normal verlaufende Umsatzentwicklung bis zum Jahresende nicht ausreichen

würde, den Liquiditätsverlust des strengen Winters 2012/2013 und die schon vorgenommenen Ausschüttungen auszugleichen. Da die Bank in Wartestellung verblieb, konnte ein Privatinvestor gefunden werden, der dem Unternehmen ein endfälliges Privatdarlehen von 870 TEUR für fünf Jahre zur Verfügung stellte, das in zwei Teilbeträgen von 500 bzw. 370 TEUR in den Monaten Juni und Juli 2013 bereit stand. Die Planung zeigte, dass das Unternehmen unter Berücksichtigung seiner Investitionen von 892 TEUR Mio. EUR im Jahr 2013 (2014: 1.492 TEUR, 2015: 1.648 TEUR, 2016: 1.805 TEUR) und geplanter Darlehensaufnahmen eine Brutto-Ausschüttung einschließlich der hierauf entfallenden Kapitalertragsteuer von 820 TEUR würde verkraften können, um aller Voraussicht nach im Februar 2014 mit maximal bis zu 690 TEUR ins Minus zu rutschen. Ein sehr viel größerer „Sicherheitsabstand“ zu den insgesamt vorhandenen Kreditlinien von 1,0 Mio. EUR als noch im Frühjahr 2013 konnte damit eingehalten werden.

Ball flach halten – saisonale Schwankungen einplanen

Im Sinne des Spruches „Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum“ waren in den ersten Monaten der Mandatsübernahme im Jahr 2013 die – meistenteils positiven – Abweichungen des Ist-Liquiditätssaldos von den Planwerten noch größer als im Verlauf des Jahres 2014, zumal in der Planung „der Ball“ bewusst „flach gehalten“ wurde. Dies registrierte auch die Bank sehr positiv und verringerte den Kontrolldruck durch den ihr vertrauten Berater. Auch der zuvor verabschiedete und in Umsetzung befindliche Aktions- und Maßnahmenplan zeigte eine positive Wirkung in Bezug auf Ertragskraft und Liquidität. Mit deutlicher Überschreitung der Planwerte durch die IST-Liquidität ab der zweiten Hälfte des Jahres 2014 zog die Bank ihren Berater zurück und „entließ“ das Unternehmen in die normale Kundenbetreuung.
Die Hochrechnung der Liquidität für die kommenden zwei Folgejahre nach dem Stand von Ende 2014 zeigt, dass die saisonale Geschäftsentwicklung in Verbindung mit den Ausschüttungen auch weiterhin zu hohen Schwankungen der Liquidität im Jahresverlauf führt. Im ersten Quartal ist erwartungsgemäß ein Rückgang zu verzeichnen, der sich in der aktuellen Hochrechnung jedoch „nur noch“ an der Null-Linie bewegt und sich analog zu den IST-Werten der Vorjahre bis in das vierte Quartal hinein kontinuierlich aufbaut. 2016 fällt der erwartete Liquiditätsaufbau wegen der höheren Investitionen nicht ganz so hoch aus. Diese und die Entwicklung des Jahres 2017 sind bei der jetzt anstehenden Überarbeitung der Planung besonders im Fokus. Der Unternehmer aus dem konstruierten Praxisbeispiel aber konnte den letzten Jahreswechsel deutlich gelassener angehen, als zwei Jahre zuvor. „Wir gewinnen von Jahr zu Jahr mehr Erfahrung mit den von Burbaum eingeführten Planungswerkzeugen und werden hierdurch immer treffsicherer. Das wichtigste für mich ist aber, dass ich jetzt viel besser schlafe …“ ∎

Clever gelöst

Mit System zu guten Erträgen

Aufmaß nehmen, Massen bestimmen und das Angebot inklusive Aufschlag kalkulieren – was nach langweiliger Routine klingt, ist in Wirklichkeit ein anspruchsvoller Job. Denn um tatsächlich den gewünschten Auftrag zu ergattern, muss man nicht nur die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden genau treffen, sondern auch den Preis so kalkulieren, dass ihn der Kunde akzeptiert und der Betrieb immer noch genügend Geld verdient.

Der Weg zum betriebswirtschaftlich lukrativen Auftrag fängt für die Bauunternehmer Ludwig und Michael Fiedler, die die Firma ReiserBau in Dannstadt führen, bei der Auswahl der Kunden an: „Am besten ist es, wir können schon bei der ersten Anfrage am Telefon erkennen, ob der Kunde zu uns passt oder nicht.“ Ludwig und Michael Fiedler, sind seit 15 Jahren Partner in dem auf Komplett-Modernisierungen spezialisierten Franchise-Netzwerk Einer.Alles.Sauber. Wie alle Partner profitieren die beiden Brüder dort nicht nur von den regelmäßigen Schulungen, sondern auch vom offenen Erfahrungsaustausch unter Kollegen, die dank Gebietsschutz keine Konkurrenten sind. Die Selektion der für den Betrieb wirklich interessanten Kunden ist im Netzwerk ein wichtiges Thema.

Um die Partner beim Auswahlprozess zu unterstützen gibt es im System von Einer.Alles.Sauber. eine detaillierte Checkliste, die dabei hilft, möglichst schon im ersten Schritt die Spreu vom Weizen zu trennen. Das gelingt zwar nicht immer, weil manche Kunden ihre Wünsche am Telefon nicht äußern wollen, doch die Trefferquote ist nach Einschätzung der Fiedler Brüder schon erstaunlich gut. Und überall dort, wo nach dem Telefonkontakt Zweifel bleiben, werden diese beim nachfolgenden Vor-Ort-Gespräch sehr häufig bestätigt: „Wenn ich schon mit einem eher mittelmäßigen Gefühl zum Kunden gehe passt es dann meistens auch tatsächlich nicht“, so Ludwig Fiedler, der für die Auftragsgewinnung verantwortlich ist.
Sind die richtigen Kunden gefunden, geht es darum, das Angebot möglichst exakt auf deren Bedürfnisse zuzuschneiden. Das geht, wie Ludwig Fiedler weiß, nur im persönlichen Gespräch: „Früher hätten wir uns gar nicht getraut, so genau nachzufragen, doch die Kunden antworten gerne.“ Schließlich sind sie froh jemanden zu haben, der ihre Wünsche ernst nimmt und sie einbezieht. Ist diese Hürde erst einmal genommen, wird ein für den Laien verständliches Angebot in drei Preis- und Qualitätsvarianten ausgearbeitet, das jedes für sich die betriebswirtschaftlich notwendigen Margen garantiert. Das Erstellen ist etwas aufwändiger als früher, zahlt sich aber aus: „Die Kunden freuen sich über die Alternativen und nehmen dann zu 99 Prozent die teuerste Variante.“

Ludwig und Michael Fiedler führen die Firma ReiserBau in Dannstadt.

Sie haben ein Problem, das in Ihrem Betriebsalltag ständig für Ärger sorgt? Für einen Lösungsvorschlag schicken Sie eine Mail mit einer kurzen Beschreibung an zentrale@einer-alles-sauber.de ∎