

Foto: istock/Chetanraj

Betriebswirtschaftliche Beratung

Sparringspartner des Lohnunternehmers

Lohnunternehmen führen ihren Betrieb mit **Herzblut und Leidenschaft**: Die Begeisterung für die Aufgabe und die verwendete Technik ist groß. Doch die betriebswirtschaftlichen **Rahmenbedingungen sind herausfordernd** wie in kaum einer anderen mittelständischen Branche. Hier kann die betriebswirtschaftliche Beratung helfen.

Neben der starken Abhängigkeit von externen Einflussfaktoren wie Witterung und Politik bindet der Maschinenpark von Lohnunternehmen enorme Summen Kapital. Der Anteil an Fremdfinanzierung ist dementsprechend hoch. Die von Lohnunternehmen zu bearbeitende Anbaufläche ist aber begrenzt. Daher herrscht ein intensiver Preis- und Verdrängungswettbewerb. Zusätzlich belasten negative Entwicklungen bei den Auftraggebern in der klassischen Landwirtschaft oder bei Biogasanlagen derzeit die wirtschaftliche Perspektive vieler Lohnunternehmen zusätzlich.
Schließlich hat die Branche mit einer ausgeprägten Saisonalität zu kämpfen: die „Saure-Gurken-Zeit" von ca. November bis März müssen viele Betriebe mit dem Geld überbrücken, das sie bei Aussaat und Ernte von April bis Oktober verdienen. Und so stellt sich so mancher Inhaber zum Jahresende einmal mehr die Frage: „Werden meine finanziellen Reserven bis in das nächste Frühjahr hinein reichen?"

Gewinn ist nicht Liquidität

Ein weitverbreitetes Phänomen im Mittelstand sorgt auch bei vielen Lohnunternehmern regelmäßig für schlaflose Nächte: Das Unternehmen schreibt laut Steuerberater schwarze Zahlen, doch das Bankkonto ist leer. Spätestens wenn im umsatzschwachen Frühjahr die Liquidität knapp wird, zeigt sich, dass auch ein vermeintlich „guter" Jahresabschluss häufig keine Garantie für Zahlungsfähigkeit ist.

Die Kernfrage vieler mittelständischer Unternehmer lautet daher oft: „Ich mache doch Gewinn, aber warum habe ich trotzdem kein Geld?" Die Antwort liegt im Unterschied von buchhalterischem Gewinn und tatsächlicher Liquidität.

Ein Gewinn (oder Verlust) errechnet sich zunächst einmal „nur auf dem Papier", sobald Leistungen erbracht, Ausgangsrechnungen geschrieben und Eingangsrechnungen gebucht werden. Er berücksichtigt jedoch nicht, wann das Geld tatsächlich auf dem Konto eingeht, wie sich die Außenstände entwickeln oder welche regelmäßigen Verpflichtungen wie Tilgungen auf (Maschi-



Foto: Lützen

Der Maschinenpark von Lohnunternehmen bindet enorme Summen Kapital.

nen-)Darlehen noch „bezahlt" werden müssen. Hinzu kommen oft noch regelmäßige Entnahmen des Unternehmers, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten.

Existenzgefährdend wird es, wenn der in einem Geschäftsjahr erwirtschaftete Liquiditätszufluss (=operativer Cashflow) nicht ausreicht, um die realen Liquiditätsabflüsse insbesondere durch Darlehenstilgungen und Entnahmen zu decken. Hier zeigt sich die größte Schwachstelle reiner Gewinnbetrachtungen: Wichtige Posten wie die Tilgung von Darlehen oder die privaten Entnahmen des Unternehmers mindern den buchhalterischen Gewinn nicht.

Diese Schwachstelle bleibt „während der Saison" mit vollen Auftragsbüchern im Sommer und Herbst meistens unbemerkt. Die Quittung folgt jedoch regelmäßig zeitversetzt: früher oder später mündet die Schere zwischen Gewinn und Liquidität in einem handfesten Engpass – fast immer im umsatzschwachen Frühjahr, wenn die saisonalen Einnahmen im Lohnbetrieb stocken, die Fixkosten für Personal und Maschinenpark aber weiterlaufen.

ZUSAMMENGEFASST

- Lohnunternehmen sind kapitalintensiv, stark fremdfinanziert und einem intensiven Preis- und Verdrängungswettbewerb ausgesetzt.
- Die Einnahmen konzentrieren sich auf die Monate April bis Oktober. Die umsatzschwachen Wintermonate müssen mit den zuvor erwirtschafteten Mitteln überbrückt werden.
- Ein positiver Jahresabschluss garantiert keine Zahlungsfähigkeit. Darlehenstilgungen und private Entnahmen mindern den buchhalterischen Gewinn nicht, belasten aber die Liquidität.
- Der Steuerberater blickt zurück (Buchhaltung, Steuern), der betriebswirtschaftliche Berater blickt nach vorn (Strategie, Wirtschaftlichkeit, Liquiditätsplanung).
- Eine saisonalisierte Geschäfts- und Liquiditätsplanung ermöglicht frühzeitiges Erkennen von Engpässen und fundierte Investitionsentscheidungen.

WIE KANN ICH DIE TATSÄCHLICHE LIQUIDITÄTSENTWICKLUNG IN EINEM GESCHÄFTSJAHR NACHVOLLZIEHEN?

	Jahresgewinn	**150.000 €**	Ausgangspunkt ist der Jahresgewinn/-verlust bzw. das vorläufige Ergebnis lt. Betriebswirtschaftlicher Auswertung (BWA) für das Geschäftsjahr (GJ).
+	Bestandsveränderungen	– 10.000 €	Die Berücksichtigung von Bestandsveränderungen ist insbesondere dann wichtig, wenn im Lohnunternehmen auch Waren gehandelt werden (z. B. Stroh, Dünger, Pflanzenschutz etc.). Eine Bestandserhöhung im GJ wirkt sich negativ auf die Liquidität aus (da Liquidität in Ware „gebunden" wird), eine Bestandsverringerung (Freisetzung von Liquidität) entsprechend positiv. Im Beispiel gehen wir von einer Bestandserhöhung in Höhe von 10.000 € (erhöhter Dieselbestand) aus.
+	Abschreibungen (Afa)	300.000 €	Die gebuchten Abschreibungen sind lediglich eine buchhalterische, nicht liquiditätswirksame Größe, welche die Wertminderung aller (bereits „bezahlten") Anlagegüter eines Unternehmens durch Abnutzung in einem GJ bemisst. Sie sind daher zum Jahresgewinn hinzuzuaddieren.
+	Abgang Sachanlagevermögen (Sofort-Afa)	60.000 €	Manchmal werden Anlagegüter (hier insbesondere Maschinen) verkauft, bevor sie komplett abgeschrieben sind. Der buchhalterische Restwert eines solchen Anlagegutes muss daher im Rahmen des Verkaufes komplett ausgebucht werden. Auch das ist ein rein buchhalterischer, nicht liquiditätswirksamer Vorgang. Im Beispiel unterstellen wir, dass ein Schlepper mit einem „Restbuchwert" in Höhe von 60.000 € veräußert wurde.
	Operativer Cashflow (Liquiditätszufluss aus operativer Geschäftstätigkeit)	**500.000 €**	An diesem Punkt wird aus der rein buchhalterischen Perspektive eine Analyse des tatsächlichen Liquiditätsflusses. In diesem Beispiel hat das Unternehmen im GJ einen operativen Cashflow in Höhe von 500.000 € erwirtschaftet.
–	Tilgungszahlungen auf Darlehen	–350.000 €	Die regelmäßig zu zahlende Darlehens-Rate setzt sich aus einem Zins- und einem Tilgungsanteil zusammen. Hier geht es um die reguläre jährliche Tilgungslast für alle Darlehen (im Beispiel mit 300.000 € angenommen), der Zinsaufwand ist bereits im Jahresgewinn berücksichtigt. Hinzu kommen außerordentliche Tilgungsleistungen z. B. für Maschinen, die vor dem regulären Auslauf des Darlehens veräußert wurden. In unserem Beispiel gehen wir davon aus, dass für den veräußerten Schlepper auch noch ein Darlehen mit einem Rest-Tilgungsanteil in Höhe von 50.000 € abgelöst werden musste.
–	Privatentnahmen	–100.000 €	Im Beispiel unterstellen wir, dass der Unternehmer kein regelmäßiges, schon in den Personalkosten enthaltenes Gehalt (z. B. als GmbH-Geschäftsführer) bezieht, sondern seine regelmäßigen Ausgaben für allgemeine Lebenshaltung, Versicherungen, Steuern etc. über sogenannte Entnahmen finanziert.
	Freier Cashflow (Kennzahl Kapitaldienstfähigkeit/KDF*)	**50.000 €**	So ergibt sich ein freier Cashflow in Höhe von zunächst + 50.000 €. Würde man nun noch einen eventuellen Anstieg von Forderungen aus L+L / Abbau von Verbindlichkeiten aus L+L (wirkt beides liquiditätsverschlechternd) sowie einen eventuellen Eigenanteil an Neuinvestitionen z. B. in den Maschinenpark berücksichtigen müssen, so kann aus dieser zunächst errechneten Liquiditätsverbesserung im Geschäftsjahr schnell auch eine deutliche Liquiditätsverschlechterung entstehen.

* die (hier vereinfacht ermittelte) Kennzahl Kapitaldienstfähigkeit ist eine zentrale Kennzahl im Finanz- und Bankwesen, mit deren Hilfe Finanzierungspartner z. B. bewerten, ob das Unternehmen in der Lage ist, weitere regelmäßige Zahlungen für ein neues / weiteres Darlehen zu leisten. Sie sind dazu gesetzlich verpflichtet.



Foto: istock/akf

Eine aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung liefert erste Hinweise auf mögliche betriebswirtschaftliche Schwachstellen.

Zum Autor

Thomas Degelau unterstützt mittelständische Unternehmen mit Unternehmensberatung, Interim Management und Personalberatung. Sein Ansatz verbindet die Analyse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen mit der Betrachtung von Strukturen, Prozessen und Mitarbeitern. Zum Leistungsspektrum gehören unter anderem Wirtschafts- und Restrukturierungsberatung, Strategie- und Organisationsentwicklung, Finanzierungsberatung sowie Nachfolgeplanung. Bei Bedarf übernimmt Degelau auch zeitweise operative Verantwortung als Interim-Geschäftsführer oder -Manager und unterstützt Unternehmen bei der Personalsuche.

Rückspiegel oder Frontscheibe

Größere mittelständische Unternehmen (ab ca. 10 Mio. € Jahresumsatz) verfügen in aller Regel bereits über eine „vollwertige" eigene Finanzabteilung mit interner Buchhaltung (für den Blick zurück) und internem Controlling (für den Blick nach vorn). Kleinere mittelständische Unternehmen lagern buchhalterische Fragestellungen dagegen in aller Regel an einen externen Steuerberater aus.

Daher fragen sich viele kleinerer mittelständische Unternehmer: „Warum brauche ich neben meinem Steuerberater noch weitere Unterstützung?" Die Antwort liegt in der Blickrichtung. Der typische Steuerberater blickt wie ein Buchhalter hauptsächlich zurück. Seine Hauptaufgaben umfassen die Erstellung von Lohnabrechnungen, Monats- und Jahresabschlüssen sowie Steuererklärungen. Er sorgt für die Einhaltung des buchhalterischen und (steuer-)rechtlichen Rahmens und optimiert Steuerzahllasten.

Der betriebswirtschaftliche Berater hingegen blickt gemeinsam mit dem Unternehmer „durch die Frontscheibe" nach vorn. Seine Themen sind die strategische Ausrichtung, die Wirtschaftlichkeit und – besonders wichtig – die aktuelle und zukünftige Liquiditätsentwicklung des Unternehmens.

Für Lohnunternehmer bedeutet dies: Der betriebswirtschaftliche Berater ersetzt nicht den Steuerberater, sondern er ergänzt ihn. Die Arbeit des Steuerberaters bildet das Fundament für eine strukturierte Zukunftsplanung, fundierte Investitionsentscheidungen und – daraus hoffentlich resultierend – eine auskömmliche Liquiditätslage auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten.

Klare Kennzahlen

Am Beginn einer Zusammenarbeit steht stets eine ausführliche Analyse der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Unterlagen. Die systematische Betrachtung von Jahresabschlüssen sowie aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) und Summen- und Saldenlisten (SUSA) liefert erste Hinweise auf mögliche betriebswirtschaftliche Schwachstellen bzw. schlechte Wirtschaftlichkeit im Betrieb oder auch auf Ursachen für fehlende Liquidität.

Nach dieser ersten Ursachenanalyse beginnt die gemeinsame Detailarbeit: Sind Kalkulationen für die verschiedenen angebotenen Dienstleistungen vorhanden und aktuell oder müssen sie überarbeitet werden? Kann die Nutzung von (zu) schlecht ausgelasteten Maschinen verbessert werden oder sind sie „abgängig"? Können und sollten neue/weitere Dienstleistungen angeboten werden? Sind Auffälligkeiten in den verschiedenen Kostenpositionen zu erkennen?

Die so gewonnenen Erkenntnisse bilden dann die Basis für eine vorausschauende saisonalisierte (d. h. monatsbasierte) Geschäfts- und Liquiditätsplanung. Eine solche Geschäfts- und Liquiditätsplanung ist in vielerlei Hinsicht nützlich:

- Durch den regelmäßigen Abgleich mit einer aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ermöglicht die Geschäfts- und Liquiditätsplanung eine zeitnahe unterjährige betriebswirtschaftliche Standortbestimmung: Wo hätten wir lt. Plan zum Stichtag wirtschaftlich stehen sollen und wo stehen wir tatsächlich?
- Dieser „Plan-Ist-Vergleich" liefert wertvolle Hinweise auf die Ursachen erkannter Abweichungen. Fehlentwicklungen können so schneller erkannt und Gegenmaßnahmen erarbeitet werden.
- Die Geschäfts- und Liquiditätsplanung ist häufig Voraussetzung und Grundlage für erfolgreiche Gespräche mit Finanzierungspartnern (vor allem Hausbanken), insbesondere in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage.
- Bei allen Überlegungen im Kontext „Unternehmenskauf/-verkauf und -übergabe" muss die Geschäfts- und Liquiditätsplanung mit einbezogen werden.

Fazit

Ein betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater ist für Lohnunternehmen kein zusätzlicher Kostenfaktor, sondern eine strategische Investition in die Zukunft. Während der Steuerberater das „Zahlenfundament" für die Analyse der Vergangenheit bereitstellt, erarbeitet der betriebswirtschaftliche Berater gemeinsam mit dem Unternehmer Strategien und Maßnahmen für eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung.

Gemeinsam blicken Sie durch die Frontscheibe und erkennen mögliche Liquiditätsengpässe, bevor sie entstehen, kalkulieren Investitionen auf Basis realistischer Auslastungen und ermöglichen dem Unternehmer so kluge unternehmerische Entscheidungen mit einem möglichst kleinen Anteil an „Bauchgefühl".

In einem volatilen Marktumfeld sichert dieser strukturierte Blick nach vorn nicht nur das wirtschaftliche Überleben im nächsten Frühjahr, sondern schafft mittelfristig die finanzielle Freiheit für gesundes und nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum.

Thomas Degelau,
Unternehmensberater



Foto: istock/Viktor

Bei den betriebswirtschaftlichen Zahlen, reicht nicht allein der Blick in den Rückspiegel. Gemeinsam mit dem betriebswirtschaftlichen Berater blicken Sie durch die Frontscheibe und erkennen mögliche Liquiditätsengpässe, bevor sie entstehen.