

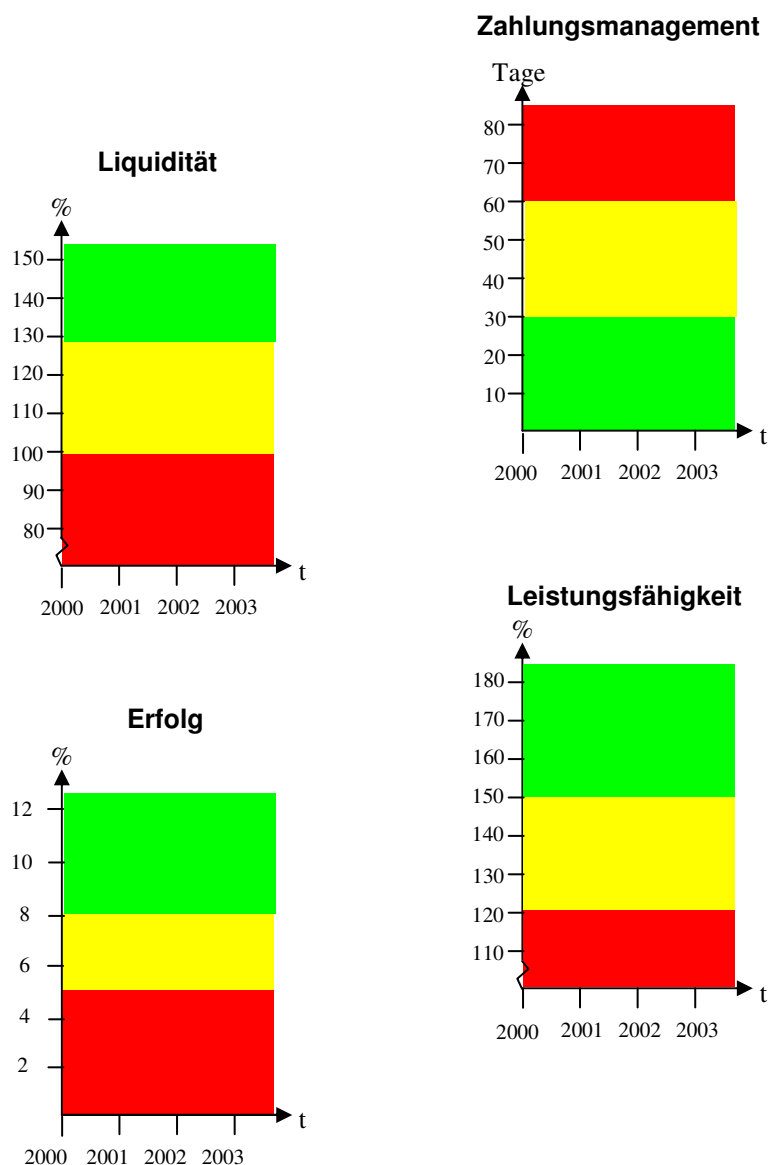
Diese Checkliste wurde entwickelt durch das:

Ludwig-Fröhler-Institut



Jede Art der Vervielfältigung und Veröffentlichung ist nur mit Genehmigung des LFI zulässig.

Checkliste: Schnelldiagnose zur betrieblichen Liquiditätslage und Erfolgssituation



Mit dieser Checkliste können Sie innerhalb einer Viertelstunde herausfinden, ob die Zahlungsfähigkeit und die Erfolgssituation Ihres Betriebes gefährdet sind. Um einen ersten Einblick zu bekommen, sollten Sie die Zahlungsfähigkeit, das Zahlungsmanagement, die Erfolgssituation und die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens untersuchen. Gehen Sie dazu die jeweils fünf Fragen durch und ermitteln Sie die angegebenen Kennzahlen. Wenn sich dabei Schwachstellen zeigen, sollten Sie unbedingt die empfohlenen Maßnahmen ergreifen und sich intensiver mit den aufgedeckten Problemen befassen. Um nicht in eine kritische Situation zu kommen, ist dann Ihr Handeln unbedingt gefordert!

1. Zahlungsfähigkeit

Analyse:

ja nein

Wissen Sie jeweils, welche Ein- und Auszahlungen im nächsten Monat auf Sie zukommen?

Kennen Sie jederzeit Ihren Kontostand?

Wissen Sie, wie hoch Ihr Kreditrahmen ist?

Sind Ihre Gebäude und Maschinen durch Eigenkapital und langfristige Kredite finanziert?

Pflegen Sie einen regelmäßigen Informationsaustausch mit Ihrer Bank?

Ein zahlenmäßiger Indikator für Ihre Zahlungsfähigkeit ist die Liquidität 2. Grades; Sie können diese Kennzahl aus Ihrer Finanzbuchhaltung/dem letzten Jahresabschluss wie folgt berechnen:

$$\text{Liquidität II} = \frac{\text{Bank- und Kassenguthaben + kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100 = \dots\dots\dots\%$$

Beurteilung:

Anzahl der Nein-Antworten	5	4	3	2	1	0
Wert der Kennzahl	bis 80%	80-100%	100-115%	115-130%	130-150%	über 150%

Wenn sich Ihre Werte nicht im grünen Bereich befinden, sollten Sie Ihre Zahlungsfähigkeit unbedingt verbessern!

Maßnahmen:

- ⇒ Sorgen Sie für eine Eintreibung Ihrer ausstehenden Forderungen!
- ⇒ Vermeiden Sie strikt alle nicht unbedingt betriebsnotwendigen Ausgaben!
- ⇒ Kümmern Sie sich um eine laufende Ein- und Auszahlungsplanung sowie -kontrolle!
- ⇒ Führen Sie ein Gespräch mit Ihrer Hausbank über die Erweiterung Ihrer Kreditlinie!
- ⇒ Stellen Sie zur Analyse Ihres Unternehmens einen Kontakt zu Ihrem Kammerberater her!
- ⇒ Prüfen Sie die Möglichkeiten des Kontakts zu weiteren Banken!
- ⇒ Verkaufen Sie nicht notwendige Maschinen und nicht einsetzbare Materialien!

2. Zahlungsmanagement

Analyse:

ja nein

Geben Sie konkrete Zahlungsziele vor?

Werden Ihre Rechnungen immer pünktlich von Ihren Kunden bezahlt?

Mahnen Sie säumige Zahler unverzüglich?

Stellen Sie Ihre Rechnungen immer unmittelbar nach erbrachter Leistung aus?

Führen Sie ständig eine aktuelle "Offene-Posten-Liste"?

Eine wichtige Kennzahl für Ihr Zahlungsmanagement ist die Forderungslaufzeit; diese zeigt Ihnen an, wie lange es durchschnittlich dauert, bis Ihre Kunden die Rechnungen begleichen. Sie ist ein Hinweis darauf, wie intensiv Sie sich um Ihre Zahlungseingänge bzw. Außenstände kümmern. Diese Kennzahl können Sie aus Ihrer Finanzbuchhaltung/dem letzten Jahresabschluss wie folgt berechnen:

$\text{Forderungslaufzeit} = \frac{\text{Forderungen}}{\text{Jahresumsatz}} \times 360 \text{ Tage} = \text{-----} \times 360 = \text{-----} \text{ Tage}$
--

Beurteilung:

Anzahl der Nein-Antworten	5	4	3	2	1	0
Wert der Kennzahl	größer 80 T	80-60 T	60-45 T	45-30 T	30-20 T	kleiner 20 T

Wenn sich Ihre Werte nicht im grünen Bereich befinden, sollten Sie Maßnahmen zur Verbesserung Ihres Zahlungsmanagements ergreifen!

Maßnahmen:

- ⇒ Sorgen Sie für eine zeitnahe Rechnungstellung!
- ⇒ Versuchen Sie, säumige Zahler konsequent anzumahnen!
- ⇒ Machen Sie von An- und Abschlagszahlungen Gebrauch!
- ⇒ Nutzen Sie Lieferantenskonto!
- ⇒ Beschleunigen Sie den Zahlungseingang durch die Gewährung von Skonto!
- ⇒ Verzichten Sie auf Geschäfte bei Kunden mit miserabler Zahlungsmoral!
- ⇒ Überprüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden!
- ⇒ Besprechen Sie mögliche Maßnahmen mit dem Berater der Handwerkskammer!

3. Erfolgssituation

Analyse:

ja nein

- Untersuchen Sie regelmäßig die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens?
- Sind Ihnen die Gewinnanteile der einzelnen Tätigkeitsbereiche bekannt?
- Kennen Sie diejenigen Kunden und Aufträge, an denen Sie am meisten verdienen?
- Vergleichen Sie regelmäßig die Angebote mehrerer Lieferanten?
- Haben Sie einen laufenden Überblick über die Entwicklung des Lagerbestandes?

Ein wichtiger Indikator für Ihre Erfolgssituation ist die Kapitalrückflussquote; diese Kennzahl zeigt Ihnen an, welcher Anteil Ihrer Umsatzeinnahmen Ihrem Unternehmen verbleibt und Ihnen für Investitionen, Schuldentilgung, Steuerzahlungen u.a. zur Verfügung steht; sie drückt damit die Ertragskraft Ihres Unternehmens aus. Berechnen Sie die Kapitalrückflussquote (Cash Flow) aus Ihrer Finanzbuchhaltung/dem letzten Jahresabschluss wie folgt:

$$\text{Kapitalrückflussquote} = \frac{\text{Gewinn (./. Unternehmerlohn}^{1}) + \text{Abschreibungen}}{\text{Umsatz}} \times 100 = \dots\dots\dots\%$$

¹⁾ Bei Kapitalgesellschaften wie GmbH's wird dieser schon bei der Gewinnermittlung als Geschäftsführergehalt abgezogen.

Beurteilung:

Anzahl der Nein-Antworten	5	4	3	2	1	0
Wert der Kennzahl	unter 4%	4-5%	5-6,5%	6,5-8%	8-9%	über 9%

Wenn sich Ihre Werte nicht im grünen Bereich befinden, sollten Sie für eine Verbesserung Ihrer Erfolgssituation sorgen!

Maßnahmen:

- ⇒ Suchen Sie nach Einsparungsmöglichkeiten beim Einkauf!
- ⇒ Bemühen Sie sich verstärkt um die Hereinholung lukrativer Aufträge!
- ⇒ Reduzieren Sie Ihre Lagerbestände auf das betriebsnotwendige Niveau!
- ⇒ Führen Sie regelmäßig Nachkalkulationen durch!
- ⇒ Sorgen Sie durch Qualitätssicherungsmaßnahmen für stets mängelfreie Arbeit!
- ⇒ Reagieren Sie sofort auf Reklamationen Ihrer Kunden!
- ⇒ Passen Sie Ihre Privatentnahmen der Gewinnsituation an!

4. Leistungsfähigkeit

Analyse:

ja nein

Haben Sie die für Ihre Produkte und Dienstleistungen geeigneten Mitarbeiter?

Setzen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren jeweiliger Qualifikation ein?

Achten Sie darauf, daß Ihre Kunden mit Leistung/Auftritt Ihrer Mitarbeiter zufrieden sind?

Sorgen Sie dafür, daß bei Ihren Mitarbeitern keine unvermeidlichen Leerzeiten auftreten?

Sorgen Sie dafür, daß alle verrechenbaren Leistungen bei der Rechnungsstellung tatsächlich berücksichtigt werden?

Ein Indikator für die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes ist die Arbeitsproduktivität. Sie gibt an, welcher Rohgewinn mit jedem Euro an Personalkosten erwirtschaftet wird. Diese Kennzahl läßt sich aus Ihrer Finanzbuchhaltung/Ihrem letzten Jahresabschluss wie folgt ermitteln:

$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Umsatz } /. \text{ Material } /. \text{ Fremdleistungen}}{\text{Personalaufwand (+ Unternehmerlohn}^2)} \times 100 = \dots\dots\dots\%$
2) Meistergehalt + 20% x Prozentanteil der produktiven Arbeitszeit des Unternehmers

Beurteilung:

Anzahl der Nein-Antworten	5	4	3	2	1	0
Wert der Kennzahl	unter 100%	100-120%	120-135%	135-150%	150-160%	über 160%

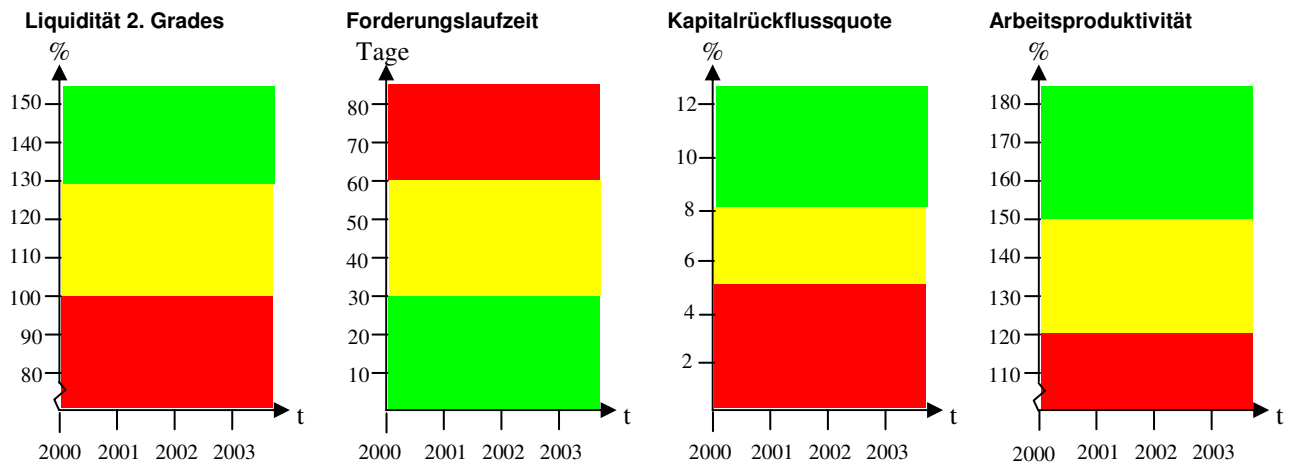
Wenn sich Ihre Werte nicht im grünen Bereich befinden, sollten Sie die Leistungsfähigkeit Ihres Betriebes steigern!

Maßnahmen:

- ⇒ Führen Sie Nachkalkulationen durch!
- ⇒ Suchen Sie nach Möglichkeiten für eine verbesserte Auslastung Ihres Personals!
- ⇒ Versuchen Sie, Auftragsspitzen mit Leiharbeitskräften abzufangen!
- ⇒ Besprechen Sie Fragen der Personal- und Arbeitszeitflexibilisierung mit Ihrem Kammerberater!
- ⇒ Sorgen Sie für einen reibungslosen Arbeitsablauf; achten Sie darauf, daß Material und Personal immer rechtzeitig bereitgestellt wird!
- ⇒ Verringern Sie den Anteil nicht verrechenbarer Leistungen!
- ⇒ Prüfen Sie notfalls auch eine Verringerung des Personalstands!

IHR BETRIEB AUF DEM PRÜFSTAND

Dieser Fragebogen richtet sich an alle Unternehmen im Handwerk. Er soll es den Betriebsinhabern erleichtern, auch im hektischen Betriebsalltag ständig ihre betriebliche Liquidität im Auge zu behalten sowie die betriebliche Erfolgssituation zu erkennen. Jedoch reicht es nicht, nur die gegenwärtige Situation zu erfassen; vielmehr ist es notwendig, die wichtigsten Kennzahlen im Zeitablauf zu verfolgen. Dazu sollten Sie die Werte der vier Kennzahlen für das gegenwärtige und die beiden vergangenen Jahre eintragen, um sich die Entwicklung über einen längeren Zeitraum vor Augen zu führen:



Maßnahmen sind nicht nur zu ergreifen, wenn Sie sich im gelben oder gar im roten Bereich befinden, sondern auch bei einer negativen Entwicklung und der Gefahr, daß Sie in diese Bereiche kommen.

In vielen Fällen werden Sie feststellen, daß Sie in Ihrem Unternehmen Verbesserungen durchführen können. Diese Checkliste konnte Ihnen nur Anregungen geben. Gerne unterstützt Sie ein Betriebsberater der Handwerkskammer oder Ihres Fachverbandes dabei, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und umzusetzen. Dieser Service ist für Sie kostenlos.

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften
Abteilung für Handwerkswirtschaft

Max-Joseph-Str. 4/V
80333 München
Tel.: 089 / 59 36 71
Fax: 089 / 55 34 53
Email: ihw@lfi-muenchen.de
Internet: www.lfi-muenchen.de

Autoren der Checkliste

Uwe Bernd Billesberger, Dipl.-Volkswirt, LFI München
Christian Brasche, Dipl.-Ökonom, Handwerkskammer Erfurt