DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Bernd Bertram-Pfister, Dietmar Eisenschmid

Gestaltung der Finanzierung

Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk

Wett-bewerbs-strategien	Qualität der Betriebs-führung	Qualität des Informations-systems
Ausnutzung des Mitarbeiter-potentials	Gestaltung der Finanzierung	Sicherung der Betriebs-nachfolge

IHW-Studien und -Berichte Nr. 62

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

DHI

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Bernd Bertram-Pfister, Dietmar Eisenschmid

Gestaltung der Finanzierung

Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk

Wett-bewerbs-strategien	Qualität der Betriebs-führung	Qualität des Informations-systems
Ausnutzung des Mitarbeiter-potentials	Gestaltung der Finanzierung	Sicherung der Betriebs-nachfolge

IHW-Studien und -Berichte Nr. 62

Institut für Handwerkswirtschaft

IHW

Alle Rechte vorbehalten
Institut für Handwerkswirtschaft München
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut
Max-Joseph-Straße 4/V
80333 München

Vorwort

Vor dem Hintergrund der europäischen Integration und eines sich stets verschärfenden Wettbewerbs erhält die strategische Unternehmensführung besondere Bedeutung. Am Markt werden nur Unternehmen bestehen, welche die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen haben. Während andere Wirtschaftszweige dies schon lange erkannt haben, ist gerade im Handwerksbereich ein beträchtliches Defizit im strategischen Bereich zu erkennen. Jüngste empirische Untersuchungen des Instituts für Handwerkswirtschaft (IHW) haben dieses Defizit in mehreren Branchen aufgedeckt.

Um für seinen Betrieb eine passende Wettbewerbsstrategie entwickeln zu können, müssen wichtige interne Erfolgsfaktoren erkannt und langfristig gesichert bzw. ausgebaut werden. Das IHW hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, ein Strategiehandbuch für das Handwerk zu erstellen. Die einzelnen Bausteine dieses Handbuchs werden vorab als eigenständige Arbeitsmappen veröffentlicht.

Die vorliegende Arbeitsmappe wendet sich sowohl an den engagierten Handwerksmeister als auch an dessen Berater. Darin wird ein formalisiertes Vorgehensmuster aufgezeigt, das den Anwender von der Analyse des Erfolgsfaktors über die Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen bis hin zur strategischen Kontrolle führt. Dadurch soll ein konsequentes Vorgehen im Hinblick auf strategisch wichtige Bereiche gewährleistet werden.

Das IHW nimmt die Rückmeldungen der Anwender entgegen. Diese werden dann bei der Zusammensetzung des gesamten Handbuches berücksichtigt. Somit soll gewährleistet werden, daß dem Praktiker ein anwendungsorientiertes Instrumentarium zur Verbesserung der strategischen Ausrichtung seines Betriebes zur Verfügung steht.

München, im September 1998

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Institutsleiter

Inhaltsverzeichnis:

1. Einführung **7**

2. Analyse des Erfolgsfaktors „Gestaltung der Finanzierung“ **9**

1. Schritt: Stärken-Schwächen-Analyse 9
2. Schritt: Auswertung der Analyse 13

3. Zielformulierung **16**

4. Alternativensuche **27**

5. Bewertung und Auswahl der Maßnahmen **32**

6. Umsetzungsplanung für die ausgewählten Maßnahmen **34**

1. Schritt: Umsetzungsplanung für die einzelnen Maßnahmen 34
2. Schritt: Zusammenfassung der Maßnahmen in eine Gesamtplanung 37

7. Kontrolle der Umsetzung **39**

Anhang **45**

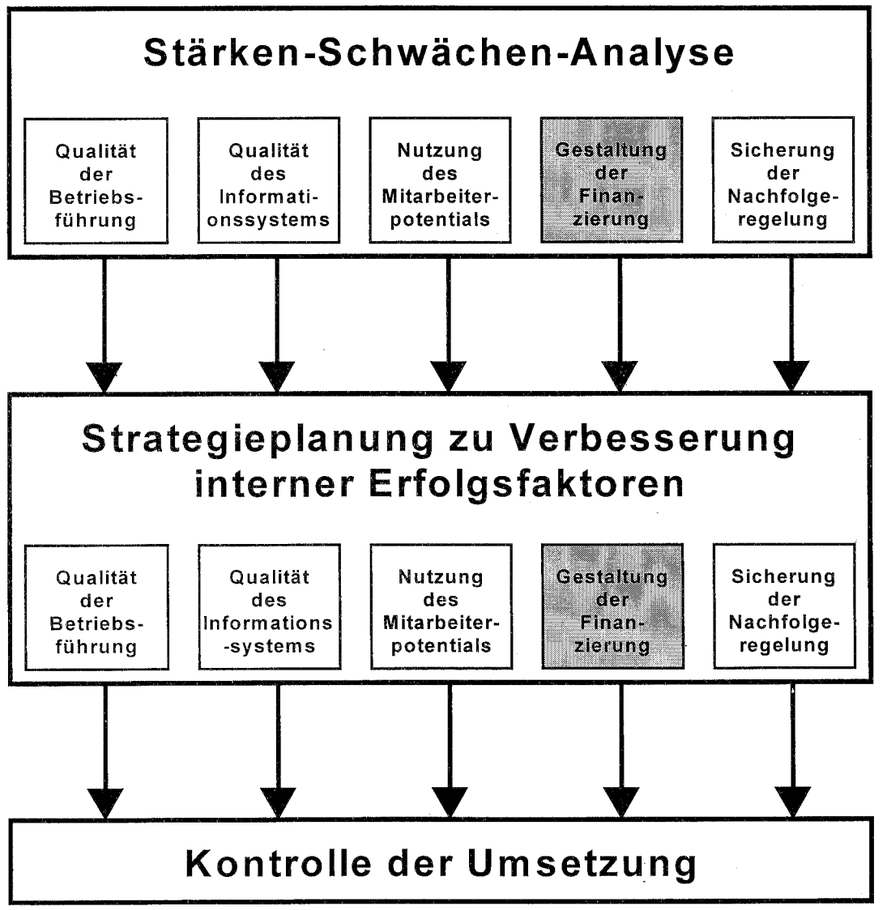
Ausgewählte Schriften des IHW **61**

1. Einführung

Die vorliegende Arbeitsmappe ist ein erster Bestandteil der Strategiemappe für Handwerksbetriebe, die vom Institut für Handwerkswirtschaft (IHW) erstellt wird. Im Gesamtwerk werden sowohl markt- als auch unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren untersucht. Zu den bedeutenden unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren für Handwerksbetriebe zählen insbesondere

- die Qualität der Betriebsführung,
- die Qualität des Informationssystems,
- die Ausnutzung des Mitarbeiterpotentials,
- die Gestaltung der Finanzierung sowie
- die Sicherung der Betriebsnachfolge.

Jeder dieser Erfolgsfaktoren wird in einer eigenen Arbeitsmappe auf einen Handlungsbedarf hin untersucht, wobei immer das gleiche Vorgehensmuster angewendet wird.



Die „Gestaltung der Finanzierung" stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar.

Die vorliegende Arbeitsmappe soll Ihnen helfen, diesen wichtigen Erfolgsfaktor zu sichern und auszubauen. Sie liefert detaillierte Beschreibungen und Anweisungen für den strategischen Planungsprozeß. Basierend auf einer Analyse des Erfolgsfaktors werden Ziele formuliert. In einem nachfolgend durchlaufenen Prozeß werden mögliche Handlungsalternativen zur Zielerreichung gesucht, bewertet und schließlich ausgewählt. Für die ausgewählten Maßnahmen wird eine detaillierte Zeit- und Ressourcenplanung durchgeführt, die zugleich Leitfaden für die Umsetzung der Maßnahmen als auch Grundlage für die begleitende strategische Kontrolle ist.

Im Anhang werden einige Instrumente näher beschrieben, deren Anwendung bei der Bearbeitung dieser Mappe hilfreich erscheint.

2. Analyse des Erfolgsfaktors „Gestaltung der Finanzierung"

Zunächst ist es wichtig, die Problembereiche innerhalb dieses Erfolgsfaktors näher zu analysieren, um Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierung bedarfsgerecht und zielorientiert durchzuführen. Die Analyse erfolgt in einem zweistufigen Prozeß, der aus einer Stärken-Schwächen-Analyse (Punkt 2.1.) und deren Auswertung (Punkt 2.2.) besteht.

1. Schritt: Stärken-Schwächen-Analyse

Um den Erfolgsfaktor „Gestaltung der Finanzierung" zu untersuchen, werden im folgenden Arbeitsblatt verschiedene Aussagen getroffen. Sie sollen beurteilen, inwieweit diese Aussagen auf Sie bzw. Ihren Betrieb zutreffen, und wie Sie sich im Verhältnis zu Ihren wichtigsten Wettbewerbern sehen.

Anleitung für Arbeitsblatt 1:

- Prüfen Sie, ob die in der folgenden Tabelle getroffenen Aussagen auf Sie zutreffen. Kreuzen Sie bei jeder Aussage folgendermaßen an:

„+ 2"	bedeutet	„trifft voll und ganz auf mich zu"
„- 2"	bedeutet	„trifft überhaupt nicht auf mich zu"

- Beziehen Sie auch Ihre Wettbewerber in die Überlegungen mit ein. Kreuzen Sie dementsprechend in der zweiten Spalte an, wenn Ihre wichtigsten Konkurrenten besser oder schlechter sind als Sie.

„+ 1"	bedeutet	„unsere Wettbewerber sind in diesem Punkt besser als wir"
„0"	bedeutet	„unsere Wettbewerber sind in diesem Punkt weder besser noch schlechter als wir"
	bzw.	„in diesem Punkt ist keine Einschätzung möglich"
„- 1"	bedeutet	„unsere Wettbewerber sind in diesem Punkt schlechter als wir"

- Anschließend addieren Sie die angekreuzten Werte für jede Zeile und tragen sie in die letzte Spalte (**Zeilensumme**) ein.

Beispiel:

Die ersten Zeilen von *Arbeitsblatt 1* sehen nach der Bearbeitung beispielsweise so aus:

Nr.	Aussage	Bewertung der eigenen Situation (trifft nicht zu – trifft zu)	Wettbewerber sind (besser – schlechter)	Zeilensumme
1.	Ich habe einen Investitions- und Finanzierungsplan. Große Anschaffungen werden nur dann getätigt, wenn sie in beiden Plänen berücksichtigt sind.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ☒ +2	○ -1 ○ 0 ☒ +1	3
2.	Ich verfolge die Entwicklung des Eigenkapitals und treffe rechtzeitig Vorkehrungen bei zu niedrigem Eigenkapitalanteil.	○ -2 ○ -1 ☒ 0 ○ +1 ○ +2	☒ -1 ○ 0 ○ +1	-1

Arbeitsblatt 1 (2 Seiten): Stärken-Schwächen-Analyse

Nr.	Aussage	Bewertung der eigenen Situation (trifft nicht zu – trifft zu)	Wettbewerber sind (besser – schlechter)	Zeilensumme
1.	Ich habe einen Investitions- und Finanzierungsplan. Große Anschaffungen werden nur dann getätigt, wenn sie in beiden Plänen berücksichtigt sind.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	
2.	Ich verfolge die Entwicklung des Eigenkapitals und treffe rechtzeitig Vorkehrungen bei zu niedrigem Eigenkapitalanteil.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	
3.	Ich habe einen Finanzplan, der regelmäßig überprüft, korrigiert und aktualisiert wird.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	
4.	Meine Privatentnahmen liegen durchwegs deutlich unter den Gewinnen.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	
5.	Ich nutze konsequent die Möglichkeiten der Skontierung.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	
6.	Ich bestehe grundsätzlich auf An- und Abschlagszahlungen.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	
7.	Ich weiß jederzeit über Zusammensetzung, Höhe und Fälligkeit meiner Verbindlichkeiten Bescheid.	○ -2 ○ -1 ○ 0 ○ +1 ○ +2	○ -1 ○ 0 ○ +1	

Nr.	Aussage	Bewertung der eigenen Situation trifft nicht zu				trifft zu	Wettbewerber sind besser		schlechter	Zeilen-summe
8.	Zur Verbesserung meiner Liquidität stelle ich ggf. Investitionen zurück oder mache von der Möglichkeit des Leasing Gebrauch.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
9.	Über die Zahlungsfähigkeit meiner Kunden informiere ich mich bereits vor der Auftragsannahme.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
10.	Ich achte darauf, daß mein Lagerbestand auf das Notwendige beschränkt bleibt.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
11.	Die Rechnungsstellung erfolgt umgehend nach Auftragsfertigstellung.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
12.	Ich habe ein konsequentes Mahnwesen.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
13.	Ich achte auf die Einhaltung wichtiger Finanzierungsregeln.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
14.	Mit Hilfe geeigneter Kennzahlen beobachte ich laufend die Liquidität meines Betriebs.	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	
15.	Ich informiere mich regelmäßig über die aktuellen Finanzierungsmöglichkeiten und -konditionen	❍ -2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	❍ +2	❍ -1	❍ 0	❍ +1	

2. Schritt: Auswertung der Analyse

Eine optimale und sichere Finanzierung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Um eine detaillierte Strategie zur Sicherung und Verbesserung der Finanzierung planen und durchführen zu können, wird dieser Erfolgsfaktor in Problembereiche unterteilt. Diese Problembereiche sind:

A Kontakt mit Banken, Hilfe durch Berater

B Umgang mit Kunden

C Betriebswirtschaftliches Wissen

D Finanzplanung

Mit dem Ausfüllen der ersten Arbeitsblätter haben Sie bereits einen ersten Schritt zur Analyse des Erfolgsfaktors geleistet. Jede Frage zielte auf einen oder mehrere Problembereiche ab. Im diesem zweiten Schritt werden die ermittelten Punktwerte gewichtet und auf die Problembereiche aufgeteilt.

Anleitung für Arbeitsblatt 2:

- Übertragen Sie alle Punktwerte aus *Arbeitsblatt 1* in die zweite Spalte (**Wert aus Arbeitsblatt 1**) von *Arbeitsblatt 2*.
- Multiplizieren Sie den Wert für jede Aussage mit dem Gewichtungsfaktor und tragen ihn in die mit "☞ ☜" gekennzeichneten Felder der jeweiligen Zeile ein. Die grau hinterlegten Felder bleiben frei.
- Addieren Sie nun für die Spalten A bis D die eingetragenen Werte und schreiben diese unten in die Zeile „**Spaltensumme**".
- Nun subtrahieren Sie diesen Wert vom Idealwert, der in der nächsten Zeile bereits eingetragen ist, und tragen die Differenz in der vorletzten Zeile (**Differenz**) ein.
- Sortieren sie die Problembereiche nach ihrer Wichtigkeit. Der Problembereich mit der höchsten Differenz zum Idealwert erhält den Rang 1, usw. Tragen sie die Ränge der Problembereiche in die letzte Zeile (**Rang**) ein.

Beispiel:

Das *Arbeitsblatt 2* zur Auswertung der Stärken-Schwächen-Analyse sieht nach der Bearbeitung zum Beispiel so aus:

Bereich / Aussage	Wert x	Gewichtungsfaktor	A Kontakt mit Banken, Hilfe durch Berater	B Umgang mit Kunden	C Betriebswirtschaftliches Wissen	D Finanzplanung
1	3	x 3 =	☞ 9 ☜			☞ 9 ☜
2	-1	x 3 =	☞ -3 ☜		☞ -3 ☜	
....	....			....		....
15	-1	x 2 =	☞ -2 ☜			
Spaltensumme			-5	10	18	10
Idealwert			**45**	**36**	**54**	**66**
Differenz			50	26	36	56
Rang			2.	4.	3.	1.

Arbeitsblatt 2:
Auswertung der Stärken-Schwächen-Analyse

Bereich / Aussage	Wert aus Arbeitsblatt 1	Gewichtungsfaktor	A Kontakt mit Banken, Hilfe durch Berater	B Umgang mit Kunden	C Betriebswirtschaftliches Wissen	D Finanzplanung
1		x 3 =	☞ ☜			☞ ☜
2		x 3 =	☞ ☜		☞ ☜	
3		x 3 =			☞ ☜	☞ ☜
4		x 4 =			☞ ☜	☞ ☜
5		x 1 =	☞ ☜			☞ ☜
6		x 3 =		☞ ☜		☞ ☜
7		x 3 =	☞ ☜			
8		x 2 =				☞ ☜
9		x 3 =	☞ ☜	☞ ☜		
10		x 2 =			☞ ☜	
11		x 3 =		☞ ☜		
12		x 3 =		☞ ☜		
13		x 4 =			☞ ☜	☞ ☜
14		x 2 =			☞ ☜	☞ ☜
15		x 2 =	☞ ☜			
Spaltensumme						
Idealwert			**45**	**36**	**54**	**66**
Differenz						
Rang						

3. Zielformulierung

Sie haben im *Arbeitsblatt 2* die Reihenfolge erarbeitet, in der Sie die Problembereiche betrachten sollten. Die Bereiche mit den Rängen 1. und 2. sollten in jedem Fall weiter bearbeitet werden. Wenn die Differenz zum Idealwert in den Bereichen mit den folgenden Rängen relativ groß ist, sollten diese weiter betrachtet werden, sofern Sie dafür Zeit und Geld zur Verfügung haben. Sollte die Differenz gering sein, brauchen diese Bereiche nicht mehr vertieft betrachtet zu werden.

Kreuzen Sie bitte hier gemäß *Arbeitsblatt 2* die Bereiche an, die Sie weiter bearbeiten wollen:

❍ A) Kontakt mit Banken, Hilfe durch Berater

❍ B) Umgang mit Kunden

❍ C) Betriebswirtschaftliches Wissen

❍ D) Finanzplanung

In jedem der ausgewählten Bereiche lassen sich verschiedene Aspekte unterscheiden, in denen die Verbesserungen nötig und hilfreich sind. Bevor Sie sich Gedanken über Maßnahmen machen, mit denen Sie den Erfolgsfaktor „Gestaltung der Finanzierung" verbessern, müssen Sie sich darüber klar werden, welche Aspekte Sie verbessern wollen und wie das Ergebnis der Verbesserung aussehen soll.

Hier werden die wichtigsten Aspekte zu den ausgewählten Problembereichen beschrieben.

Anleitung für Arbeitsblatt 3:

- Entscheiden Sie, ob der Aspekt für Ihre spezielle Situation wichtig ist, und kreuzen ihn gegebenenfalls an.
- Überlegen Sie, ob für Sie noch andere Aspekte zu den Problembereichen wichtig sind. Formulieren Sie diese kurz in den dafür vorgesehenen Zeilen.
- Im nächsten Schritt müssen Sie überlegen, wie Sie die ausgewählten Aspekte verändern wollen bzw. müssen. Fixieren Sie diese Ziele ebenfalls schriftlich in bezug darauf,
    - was?
    - in welchem Ausmaß?
    - bis wann?
    - von wem?

Sie verbessern bzw. verbessern lassen wollen.

Arbeitsblatt 3 (10 Seiten):
Zielformulierung

A) Kontakt mit Banken, Hilfe durch Berater

❍ **Kontakt zur Hausbank intensivieren:** Sie sind seit Jahren treuer Kunde Ihrer Hausbank und froh, daß Sie von Ihrer Bank in Ruhe gelassen werden. Im Vertrauen darauf, daß Ihre Bank Sie auf Mängel in der Finanzierung Ihres Betriebes hinweist und Ihnen regelmäßig die günstigsten Finanzierungen anbietet, pflegen Sie nur einen losen Kontakt zu dem für Sie zuständigen Sachbearbeiter.

Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie sich kritisch fragen, ob Ihre Kenntnisse ausreichen für die Beurteilung, ob und inwieweit Ihr Betrieb sicher und kostengünstig finanziert ist. Eine wesentliche Voraussetzung für die langfristige Sicherung der Finanzierung Ihres Betriebes stellt ein gutes Verhältnis zu Ihrer Hausbank dar. Bei der Bemessung des Kreditrahmens spielen sowohl die Ihnen zur Verfügung stehenden Sicherheiten wie auch eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit eine Rolle. Ihre Beziehung zu Ihrer Hausbank sollte sich also keinesfalls darauf beschränken, daß Sie nur den Sachbearbeiter von Ihren gelegentlichen Bankbesuchen her kennen. Wenn Sie eine optimale Finanzierung Ihres Unternehmens anstreben und sicherstellen wollen, daß Ihre Bank auch in Krisenzeiten für Sie da ist, sollten Sie die Kontakte zum Leiter Ihrer Bank intensivieren, ihn regelmäßig über die Entwicklung ihres Betriebes informieren und in Ihre weiteren Pläne einweihen.

Das will ich erreichen:

❍ **Kontakte zu weiteren Banken anknüpfen**: Weil Sie glauben, Ihre Zeit sei zu knapp, um Angebote bei anderen Banken einzuholen, haben Sie manchmal das Gefühl, von Ihrer Hausbank übervorteilt zu werden.

Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie sich die Zeit nehmen, bei anderen Banken vorzusprechen und nach möglichen Konditionen für eine Zusammenarbeit nachzufragen. Dabei ist es wichtig, daß Sie mit einem kompetenten Banker verhandeln, der bereit und auch befugt ist, bindende Angebote zu unterbreiten. Den Großteil des geschäftlichen Zahlungsverkehrs sollten Sie jedoch weiterhin mit Ihrer Hausbank abwickeln. Eine Zusammenarbeit in begrenztem Umfang mit anderen Banken kann nicht schaden. Auch hier gilt: Konkurrenz belebt das Geschäft!

Das will ich erreichen:

❍ **Informationen durch den Steuerberater**, **Hilfe vom betriebswirtschaftlichen Berater:** Sie vertreten die Auffassung, daß Steuerberater nie Zeit haben und betriebswirtschaftliche Berater nur Geld kosten. Deshalb besprechen Sie mit Ihrem Steuerberater nur das Nötigste, auf die Hilfe eines betriebswirtschaftlichen Beraters verzichten Sie ganz. Sie wissen aber, daß Sie sich zu wenig mit der Finanzierung Ihres Betriebes beschäftigen, was zu unwägbaren Risiken und vermeidbare Kosten für Ihr Unternehmen führen kann.

Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie sich vor Augen halten, daß unkontrolliertes Wirtschaften und eine fehlerhafte Finanzierung Ihren Betrieb über kurz oder lang in den Ruin führen und damit Ihre Existenzgrundlage zerstören wird. Die mit einer kompetenten Beratung verbundenen Kosten stehen in keinem Verhältnis zu diesem Risiko. Da Ihr betriebswirtschaftliches Wissen nicht zu einer gründlichen Analyse, zur regelmäßigen Kontrolle und Gewährleistung der Sicherung Ihrer Finanzierung ausreicht, sollten Sie in regelmäßigen Abständen, zusammen mit Ihrem Steuerberater oder einem betriebswirtschaftlichen Berater, die Gestaltung Ihrer Finanzierung überprüfen und optimieren.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

B) Umgang mit Kunden

❍ **Zahlungsverhalten Ihrer Kunden:** Die Bilanzen der letzten Jahre wie auch die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen zeigen, daß die „Kundenforderungen", wie auch die „halbfertigen, noch nicht abgerechneten Arbeiten" stark gestiegen sind.

Wenn das auf Ihren Betrieb zutrifft, sollten Sie Ihr Verhalten gegenüber Ihren Kunden auf den Prüfstand stellen. Ihr Kunde ist an einem Vertragsabschluß ebenso interessiert wie Sie. Aus diesem Grunde lassen Sie sich keine Vertragsbedingungen diktieren, die Risiko und Kosten allein Ihnen aufbürden. So sollten Sie - auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und bei starker Konkurrenz - größere Aufträge nur dann annehmen, wenn der Kunde bereit ist, entsprechend dem Arbeitsfortschritt An- und Abschlagszahlungen zu leisten. Gleichzeitig ist darauf zu achten, daß die Endrechnung unmittelbar nach Fertigstellung des Auftrags erfolgt. Ein konsequentes Mahnwesen ist Voraussetzung dafür, daß die Forderungsausfälle in einer vertretbaren Größenordnung bleiben.

Das will ich erreichen:

❍ **Auswahl der Kunden:** Die Auftragslage in Ihrer Branche wird von Tag zu Tag schwieriger. Damit Sie Ihre Mitarbeiter, die Miete und was sonst noch alles an fixen Kosten anfällt, bezahlen können, nehmen Sie jeden Auftrag an. Dabei mußten Sie feststellen, daß sich viele Aufträgen als Verlustgeschäft herausgestellt haben und was noch schlimmer ist: die Zahl der Kunden, die gar nicht bezahlen, nimmt ständig zu.

Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie - auch und gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und bei starker Konkurrenz - Erkundigungen über den Ruf und die Zahlungsfähigkeit des potentiellen Kunden einholen, bevor Sie einen größeren Auftrag annehmen. Zuverlässige Aussagen über die Bonität erhalten Sie durch Wirtschaftsauskunfteien. In vielen Fällen kann Ihnen auch Ihre Hausbank Tips geben.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

C) Betriebswirtschaftliches Wissen

❍ **Betriebswirtschaftliche Auswertungen sinnvoll nutzen:** Weil Sie davon ausgehen, daß die Werkstatt Geld verdient, das von der Verwaltung ausgegeben wird, lassen Sie in diesem Bereich die Zügel schleifen. Buchungsbelege werden für den Steuerberater gesammelt, betriebswirtschaftliche Auswertungen legen Sie nach kurzem Überlesen ab. Das hat zur Folge, daß Sie über den aktuellen Stand der Finanzen Ihres Unternehmens nur unzureichend informiert sind.

Wenn das auf Sie zutrifft, sollten Sie darauf achten, daß die Buchung aller Geschäftsvorfälle möglichst zeitnah erfolgt, um immer auf aktuelle Informationen zurückgreifen zu können. Betriebswirtschaftliche Auswertungen und Bilanzen können nur dann ein brauchbares Bild über den Stand Ihrer Finanzierung vermitteln, wenn sie sich auf aktuelle Daten beziehen. Dringen Sie bei Ihrem Steuerberater darauf, daß Ihnen die betriebswirtschaftlichen Auswertungen monatlich zugehen und die Erstellung Ihres Jahresabschlusses nicht auf die lange Bank geschoben wird. Sie sollten mehr Zeit darauf verwenden, sich mit „Ihren" Zahlen zu beschäftigen.

Das will ich erreichen:

❍ **Sie sehen die Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Zahlen** als notwendiges Übel an. Für die Beobachtung und Beurteilung wichtiger Finanzierungskennzahlen fehlen Ihnen die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse.

Wenn das auf Sie zutrifft, jongliert Ihr Betrieb ständig am Abgrund. Positive wie auch negative Entwicklungen in den einzelnen Bereichen spiegeln sich zuerst in den Zahlen eines aussagefähigen Rechnungswesens wider. Nur dann, wenn Sie wissen, *wo welche* Gewinne oder Verluste entstehen und inwieweit Ihre Liquidität und Finanzierung gesichert ist, können Sie drohende Gefahren rechtzeitig erkennen und Abhilfe schaffen. Hierzu müssen Ihnen aber die Zahlen Ihres Betriebes „etwas sagen". Voraussetzung für das Verständnis ist, daß Sie Ihre Vorurteile gegenüber dem „Schreibkram" ablegen und sich darum bemühen, Ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse regelmäßig aufzufrischen.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

Das will ich erreichen:

D) Finanzplanung

❍ **Finanzplanung tut not.** Wenn auch Sie die Meinung vertreten, daß Planung nur Zeit und Geld kostet und bestenfalls für den Produktionsbereich etwas bringt, können Sie darauf warten, daß Ihnen die Probleme eines Tages über den Kopf wachsen. Eine gewissenhafte Gesamtplanung für *alle* Teilbereiche Ihres Betriebes ist Grundlage für jedes zukunftsorientierte Handeln. Hierzu gehört, neben der Absatz-, Investitions-, Personal- und Materialbeschaffungsplanung auch die Planung des Finanzbereichs. Eine von den anderen Bereichen isolierte Planung der Finanzierung wäre wenig sinnvoll. Betriebe, die nicht sorgfältig planen, haben in unserer Zeit nur geringe Überlebenschancen.

Wenn das für Sie zutrifft, sollten Sie sich umgehend Gedanken über die Zukunft Ihres Betriebes machen, und deren Ergebnisse in einer umfassenden Planung für die einzelnen Bereiche festlegen. Für die Finanzplanung finden Sie im **Anhang** eine detaillierte Beschreibung.

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

❍ Eigene Problemstellung:

_____

_____

_____

_____

Das will ich erreichen:

4. Alternativensuche

Ausgehend von den gesetzten Zielen müssen Sie nun Maßnahmen ergreifen, um diese zu erreichen. Bearbeiten Sie nur die in Kapitel 3 ausgewählten Problembereiche im Hinblick auf die ebenfalls dort formulierten Ziele. Zu jedem Problembereich sind in *Arbeitsblatt 4* bereits einige Standardlösungen und Informationsquellen für die eigene Lösungssuche aufgezeigt, aus denen Sie auswählen können. Es ist aber äußerst wichtig, diese Ansätze mit eigenen Ideen zu ergänzen.

Anleitung für Arbeitsblatt 4 und 5:

- Überlegen Sie sich für jeden Ansatzpunkt noch weitere Maßnahmen, mit denen Sie Ihre gesetzten Ziele erreichen können.
- Versuchen Sie, bei der Ideensuche eine Bewertung der Ideen zu unterlassen, da diese erst im nächsten Schritt erfolgt und unter Umständen Ihre Kreativität hemmt.
- Schreiben Sie die von Ihnen gefundenen Lösungsansätze in die dafür vorgesehenen Zeilen.
- Suchen Sie nun ca. vier geeignete Maßnahmen für jeden Problembereich aus, die für Ihre spezielle Situation prinzipiell in Frage kommen und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.
- Fassen Sie die ausgewählten Maßnahmen in *Arbeitsblatt 5* zusammen und beschreiben Sie diese mit einigen Stichworten.
- Tragen Sie jeweils in die zweite Spalte der Tabelle ein, welchem Problembereich die Maßnahme zuzuordnen ist.

Arbeitsblatt 4 (3 Seiten): Alternativensuche

A) Kontakt mit Banken, Hilfe durch Berater

- ❍ Hausbankkontakte ausbauen und pflegen
- ❍ weitere Banken einbeziehen
- ❍ freiberufliche betriebswirtschaftliche Berater konsultieren
- ❍ betriebswirtschaftliche Berater der Handwerkskammern um Rat fragen
- ❍ betriebswirtschaftliche Beratungsstelle der Innung, des Verbandes einschalten
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

B) Umgang mit Kunden

- ❍ Artikel in Fachzeitschriften verfolgen
- ❍ Seminare besuchen
- ❍ an ERFA-(Erfahrungsaustausch)-Kreisen teilnehmen
- ❍ Beratung durch Kammern und Verbände in Anspruch nehmen
- ❍ Beratung durch Hausbank, Auskunfteien hinzuziehen
- ❍ Rechtsberatung durch Anwälte einholen
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

C) Betriebswirtschaftliches Wissen

- ❍ Artikel in Fachzeitschriften verfolgen
- ❍ Seminare besuchen
- ❍ an ERFA(Erfahrungsaustausch)-Kreisen teilnehmen
- ❍ Fortbildungsveranstaltungen besuchen (z.B. Betriebswirt des Handwerks, Lehrgänge der Handwerkskammern, BTZ, Innungen, Kreishandwerkerschaften)
- ❍ Beratung durch Kammern und Verbände in Anspruch nehmen
- ❍ Beschaffung von Personal mit entsprechendem Know-how erwägen
- ❍ Beratungsleistungen einkaufen (Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsberater)
- ❍ Veranstaltungen von Einkaufsgenossenschaften oder Kooperationen besuchen
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

D) Finanzplanung

- ❍ Fachbücher studieren
- ❍ Artikel in Fachzeitschriften verfolgen
- ❍ Fortbildung durch Besuch von Seminaren
- ❍ Beratung durch den Steuer-, Unternehmensberater in Anspruch nehmen
- ❍ Beratung durch Banken einholen
- ❍ Lehrgänge, Seminare besuchen
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____
- ❍ _____

Arbeitsblatt 5:
Zusammenfassung geeigneter Maßnahmen:

Nr.	Bereich	Beschreibung der Maßnahme
Bsp.	*C*	*Weiterbildung zum Betriebswirt des Handwerks bei der örtlichen Handwerkskammer*
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

5. Bewertung und Auswahl der Maßnahmen

In *Arbeitsblatt 2* haben Sie sich eine Reihenfolge erarbeitet, in der Sie die Problembereiche verbessern wollen. Anschließend haben Sie in Kapitel 3 die wichtigsten Problembereiche ausgewählt und Ziele für Verbesserungen in den Bereichen formuliert. Schließlich wurden in den *Arbeitsblättern 4 und 5* für jeden Problembereich Ansatzpunkte und Maßnahmen beschrieben, wie dieser Idealzustand zu erreichen ist. In diesem Kapitel sollen jetzt aus den beschriebenen Maßnahmen diejenigen ausgewählt werden, die Sie umsetzen können, um die Gestaltung der Finanzierung Ihres Betriebes zu verbessern.

Anleitung für Arbeitsblatt 6:

- Machen Sie sich zunächst Gedanken, wieviel Zeit Sie insgesamt für Verbesserungen im strategischen Bereich aufwenden können. Als grober Richtwert für alle strategischen Aktivitäten in einem mittleren Handwerksbetrieb kann durchschnittlich ein halber Tag pro Woche angenommen werden. Je schwerwiegender die erkannten Probleme beim betrachteten Erfolgsfaktor sind, desto mehr Zeit sollten Sie von Ihrem gesamten Zeitbudget auf diesen Erfolgsfaktor verwenden.

- Schätzen Sie den Zeitbedarf jeder Maßnahme und ermitteln Sie die entstehenden Kosten. Untermauern Sie den Nutzen der Maßnahmen mit zwei bis drei Argumenten. Tragen Sie diese in die untenstehende Tabelle ein (Zeile **Abschätzung**).

- In der darunterliegenden Zeile (**Bewertung**) kreuzen Sie für Kosten, Zeitbedarf und Nutzen jeweils einen entsprechenden Wert an. (Hinweis: Berücksichtigen Sie dabei sowohl das Verhältnis zwischen den Maßnahmen als auch zwischen Kosten und Zeit. Versuchen Sie, den Verdienstausfall des gesamten Betriebes abzuschätzen. Die Kosten einer Meisterstunde sind für diese Bewertung nicht immer der ausschlaggebende Wert, können aber als Ausgangspunkt für die Abschätzung dienen.)

- Beachten Sie im Hinblick auf den Nutzen der Maßnahme insbesondere die Dringlichkeit des Problembereichs, in dem sie wirken soll.

- Addieren Sie die angekreuzten Bewertungen für Kosten sowie Zeitbedarf. Subtrahieren Sie diese Summe vom Wert für den Nutzen. Tragen Sie die Differenz für jede Maßnahme in die letzte Spalte (Feld **Diff.**) ein.

- Die Werte der letzten Spalte geben Ihnen eine Reihenfolge vor. Nehmen Sie nun beginnend bei der Maßnahme mit der höchsten Differenz solange Maßnahmen in Ihr Programm auf, bis Ihr Zeitbudget erschöpft ist.

Besuch von Seminaren u. Fortbildungsveranstaltungen

Arbeitsblatt 6:
Bewertung und Auswahl von Alternativen:

Maßnahme (Nr./Stichwort)	Bereich		Kosten	Zeitbedarf	Nutzen	Annahme
Bsp.: *Fortbildung zum Betriebswirt des Handwerks*	C	Abschätzung	3000 ca. 4000 DM	ca. 10 Monate ca. 60 Samstage	*Verbesserte Kenntnisse in allen betriebswirtschaftlichen Belangen, dadurch erhöhte Wettbewerbsfähigkeit*	○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②❸④ niedrig hoch	⓪①②③❹ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff. 3
1.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ niedrig hoch	⓪①②③④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
2.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ niedrig hoch	⓪①②③④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
3.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ niedrig hoch	⓪①②③④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
4.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ niedrig hoch	⓪①②③④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
5.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ niedrig hoch	⓪①②③④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
6.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ niedrig hoch	⓪①②③④ hoch niedrig	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
7.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ hoch niedrig	⓪①②③④ hoch niedrig	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.
8.		Abschätzung				○ ja ○ nein
		Bewertung	⓪①②③④ hoch niedrig	⓪①②③④ niedrig hoch	② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch	Diff.

6. Umsetzungsplanung für die ausgewählten Maßnahmen

Nachdem Sie nun wissen, welche Maßnahmen Sie durchführen wollen und können, müssen Sie deren Umsetzung genauer planen. Dieser Schritt ist im strategischen Bereich aufgrund der langen Umsetzungsdauer besonders wichtig. Zum einen hilft der Umsetzungsplan, den „roten Faden" nicht zu verlieren, zum anderen ist er die Grundlage für die Planfortschrittskontrolle, die im nächsten Abschnitt beschrieben wird. Die Umsetzungsplanung erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden die Maßnahmen für jedes gesteckte Ziel einzeln geplant (Punkt 6.1.). Anschließend werden alle Maßnahmen in einer Gesamtplanung zusammengefügt, um so vor allem zeitliche Engpässe zu vermeiden (Punkt 6.2.).

1. Schritt: Umsetzungsplanung für die einzelnen Maßnahmen

Sie müssen sich bei der Umsetzung für jede Maßnahme mit vier Fragenbereichen auseinandersetzen:

1. Wer trägt die Verantwortung für die Erreichung des Ziels?

2. Wen müssen Sie an der Umsetzung beteiligen oder informieren?

3. Welche finanziellen, materiellen oder personellen Mittel sind zur Umsetzung notwendig?

4. Wieviel Zeit soll zur Verfügung stehen? Welche Zwischenschritte sind nötig? Bis wann soll die Umsetzung abgeschlossen sein, bzw. wann sind die Zwischenschritte beendet?

Die **Verantwortung** für das Erreichen der gesetzten Ziele tragen Sie als Chef in der Regel selbst. Es kann jedoch durchaus vorkommen, daß Sie ein Ziel gänzlich delegieren können (z.B. Abwicklung des Mahnwesens). Besonders dann ist es wichtig, einen einzigen Verantwortlichen benannt zu haben. Das steigert dessen Motivation und vermeidet Kompetenzstreitigkeiten.

Der Erfolg Ihrer strategischen Maßnahmen hängt entscheidend davon ab, ob Sie Ihre Mitarbeiter **informieren** und ggf. **beteiligen**. Vor allem die Ausführung entscheidungsvorbereitender Schritte, z.B. das Einholen von Auskünften, die Zusammenstellung und Erarbeitung entscheidungsrelevanter Unterlagen, können delegiert werden.

Ein zentraler Punkt ist immer die Frage nach den Kosten einer Maßnahme. Diese haben Sie im letzten Kapitel schon beantwortet. Hier geht es nun um den **zielgerichteten Gütereinsatz zur Leistungserstellung**. Sie müssen überlegen, wieviel finanzielle Mittel Sie zur Zielerreichung für jede Maßnahme bzw. jeden Zwischenschritt aufwenden müssen.

Der letzte Punkt ist die **Zeitvorgabe**. Eine genaue Festlegung für jeden Schritt hat zwei Vorteile. Zum einen erhält man konkrete Vorgaben für die Umsetzung, zum anderen ist diese Vorgabe Grundlage der Planfortschrittskontrolle, die im nächsten Kapitel beschrieben wird.

Die folgenden Formulare helfen Ihnen bei der Planung der Umsetzung der Maßnahmen. Je sorgfältiger Sie Ihre Planung in diesen Formularen dokumentieren, um so leichter fällt Ihnen später die Kontrolle, ob Sie auch die gewünschten Erfolge erzielen.

Anleitung für Arbeitsblatt 7:

- Kopieren Sie für jeden Problembereich ein gesondertes Arbeitsblatt und kennzeichnen Sie es im entsprechenden Feld oben links (**Problembereich**).

- Bringen Sie die in *Arbeitsblatt 6* ausgewählten Maßnahmen in eine sinnvolle Reihenfolge. Achten sie dabei darauf, welche Maßnahmen aufeinander aufbauen und welche parallel ablaufen können. Tragen Sie in der letzten Spalte die jeweils notwendigen vorausgehenden Maßnahmen ein.

- Überlegen Sie, ob Sie einzelne Maßnahmen sinnvollerweise in Teilschritte unterteilen sollten, und wenn ja, in welche.

- Beschreiben Sie jede Maßnahme und jeden Teilschritt in einer Zeile des folgenden Arbeitsblattes. Kennzeichnen Sie kurz ein Ergebnis, das am Ende des jeweiligen Schritts stehen soll (Spalte **Bezeichnung und Beschreibung, (Zwischen-)Ergebnis**).

- Überlegen Sie, wieviel finanzielle Mittel Sie darauf verwenden möchten. (Spalte **Budget**)

- Konkretisieren Sie den Zeitansatz aus Arbeitsblatt 5 für die einzelnen Maßnahmen und bestimmen Sie den Zeitbedarf für eventuelle Zwischenschritte. (Spalte **geplante Dauer**)

- Überlegen Sie sich Endtermine für die Maßnahmen und Zwischenschritte. (Spalte **Endtermin**)

Arbeitsblatt 7:
Umsetzungsplanung von einzelnen Maßnahmen

Problem-bereich:		Verantwortlich:			
		Betroffene Mitarbeiter:			
Nr.	Bezeichnung und Beschreibung (Zwischen-)Ergebnis	Budget	geplante Dauer	Endtermin	Vorausgehende Maßnahme-Nr.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

2. Schritt: Zusammenfassung der Maßnahmen in eine Gesamtplanung

Nachdem Sie für alle Schritte eine detaillierte Planung vorliegen haben, sind diese terminlich aufeinander abzustimmen. Eine geeignete Planungseinheit ist hierzu das Quartal. Alternativ können auch Monate als Planungseinheit zugrundegelegt werden. Das folgende Arbeitsblatt soll Ihnen helfen, die verschiedenen Maßnahmen zu terminieren.

Anleitung für Arbeitsblatt 8:

- Überlegen Sie, ob Sie aufgrund der ausgewählten Maßnahmen Monate oder Quartale als Planungseinheit benutzen und kennzeichnen Sie dies im nachfolgenden Arbeitsblatt (Feld **Einh.**, erste Zeile links).
- Tragen Sie als Stichtage das Datum des Monats- oder Quartalsletzten ein (Zeile **Stichtage**)
- Beginnen Sie mit dem dringlichsten Problembereich und tragen für jeden Schritt in einer eigenen Zeile den Zeitbedarf im entsprechenden Zeitraum ein.
- Gehen Sie in gleicher Weise für alle weiteren Maßnahmen und Teilschritte vor.
- Achten Sie darauf, daß Sie die Zeit, die Ihnen pro Quartal zur Verfügung steht, nicht überschreiten.
- Verschieben Sie dementsprechend Schritte auf spätere Zeitpunkte.

Arbeitsblatt 8:
Zeitplanung

Zeitplanung

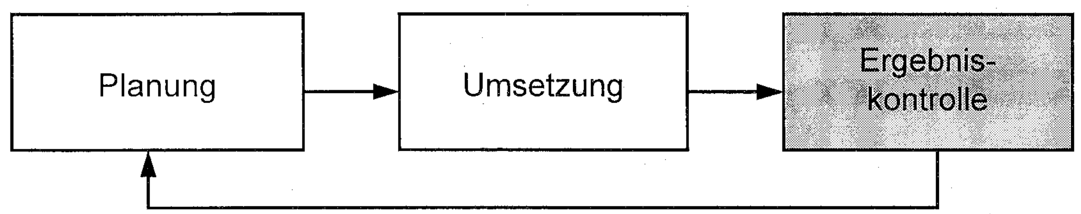
(für alle Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierung)

Einh.:			1	2	3	4	5	6	7	8
Stichtage:										
Maß-nahme	Problem-bereich	Teil-schritt								
2	C	---	60 Std.	30 Std.	40 Std.	---	---	---	---	---

7. Kontrolle der Umsetzung

Um den Erfolg oder Mißerfolg einer geplanten und umgesetzten Maßnahme beurteilen zu können, ist eine Kontrolle notwendig. Dies geschieht, indem Sie die zu kontrollierende Größe mit einer Normgröße, die in der Regel aus der Planung kommt, vergleichen.

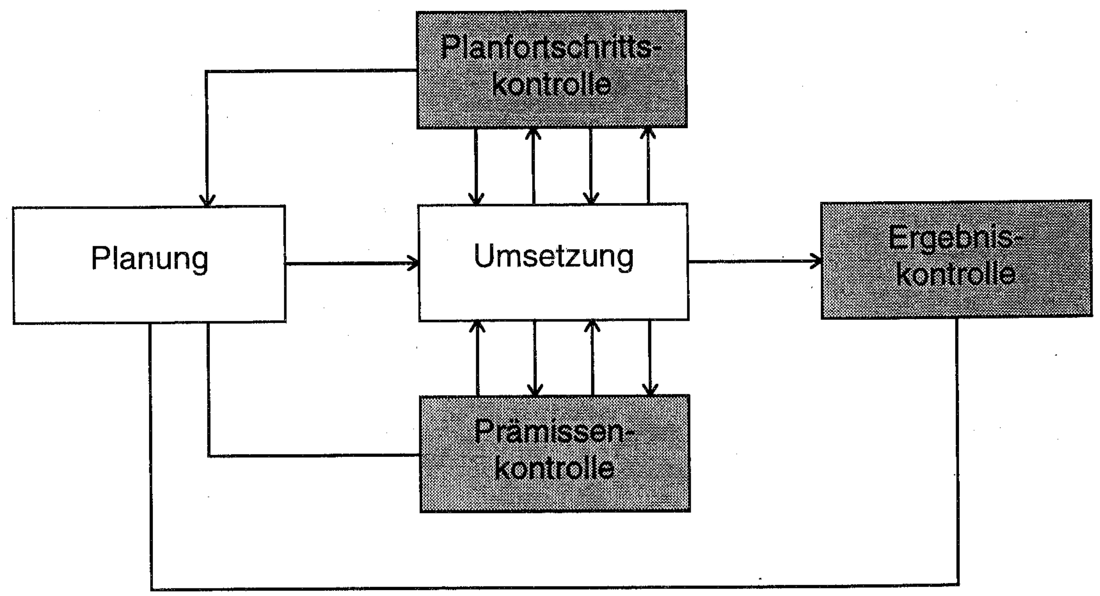
Operative Kontrolle



Im operativen (kurzfristigen) Bereich genügt häufig eine reine ***Ergebniskontrolle***. Der geplante Wert der Zielgröße wird mit dem tatsächlich eingetretenen Wert nach der Durchführung einer Maßnahme verglichen. Die Ergebniskontrolle bedingt aber, daß die Maßnahme bereits abgeschlossen ist.

Da sich die strategische Planung auf einen längeren Zeitraum bezieht, kommen die Erkenntnisse einer reinen Ergebniskontrolle u.U. zu spät. Daher muß diese im strategischen Bereich um weitere geeignete Kontrollformen ergänzt werden, die bereits früher Abweichungen aufdecken und so Anpassungsmöglichkeiten eröffnen.

Strategische Kontrolle



Geeignet sind hierzu vor allem die

- Planfortschrittskontrolle und die
- Prämissenkontrolle.

Die ***Planfortschrittskontrolle*** setzt im Unterschied zur Ergebniskontrolle bereits während der Umsetzung der Maßnahmen an. Grundlage der Planfortschrittskontrolle sind die in der Planung bezeichneten Schritte und Zwischenschritte, deren Terminierung und das dafür geplante Budget. Die Überprüfung dieser Werte kann bereits sehr frühzeitig Planabweichungen aufdecken.

So kann man ziemlich einfach das Erreichen von Zwischenschritten beobachten und mit den geplanten Ergebnissen und der Terminplanung vergleichen. Ebenso kann man die geplanten den tatsächlichen Ist-Kosten gegenüberstellen.

Gegebenenfalls kann dann sofort eine Plananpassung erfolgen.

Die ***Prämissenkontrolle*** ist notwendig, weil sich während der langen Umsetzungsphase von strategischen Plänen das Umfeld erheblich wandeln kann.

Veränderungen der Konjunktur, des Arbeitsmarktes oder der Steuergesetzgebung können erheblichen Einfluß sowohl negativer als auch positiver Art auf den Nutzen einer Maßnahme haben, so daß deren Umsetzung in der geplanten Form nicht mehr sinnvoll erscheint oder eine größere Bedeutung erhält. Auch in diesem Fall müssen die strategischen Pläne angepaßt werden.

Die Durchführung strategischer Kontrollen sollte immer in einem festen Rhythmus erfolgen (z.B. quartalsweise) bzw. immer dann, wenn sich aufgrund außerordentlicher Ereignisse die Notwendigkeit einer Prämissenkontrolle ergibt. Grundlage der Kontrolltätigkeit sind die ausgefüllten Formulare zur Planung und Umsetzung der ausgewählten Maßnahmen. An den Kontrollsitzungen sollten auch diejenigen Mitarbeiter teilnehmen, an die Sie Verantwortung für die Umsetzung von Teilschritten oder ganzen Schritten delegiert haben. Wurde die strategische Planung zusammen mit einem Berater durchgeführt, so ist auch dessen Beteiligung an der Kontrollsitzung zu empfehlen.

Benutzen Sie zur Planfortschritts- und Prämissenkontrolle das folgende Arbeitsblatt.

Wenn Sie alle Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierung beendet haben, sollten Sie eine **abschließende Ergebniskontrolle** durchführen. Dazu vergleichen Sie die Ziele, die Sie in *Arbeitsblatt 3* formuliert haben mit dem Ist-Zustand in Ihrem Betrieb.

So werden Sie zufrieden den Erfolg Ihrer Bemühungen bestätigt finden.

Anleitung für Arbeitsblatt 9:

- Legen Sie als Kontrollzeitpunkte jeweils Ihre Stichtage aus *Arbeitsblatt 8* fest (oder einen Zeitpunkt **kurz** danach)
- Überprüfen Sie anhand der Zeitplanung aus *Arbeitsblatt 8*, welche Maßnahmen oder Zwischenschritte zum Kontrollzeitpunkt abgeschlossen sein sollen.
- Kopieren Sie für **jede** dieser Maßnahmen bzw. **jeden** der Zwischenschritte eines der untenstehenden Formulare.
- Tragen Sie zunächst ein, zu welchem Problembereich die Maßnahme gehört (A, B, C oder D), welche Nummer die kontrollierte Maßnahme und evtl. der Zwischenschritt haben (Felder **Problembereich, Maßnahme, Zwischenschritt**).
- Schreiben Sie das Datum des betreffenden **Stichtags** in das entsprechende Feld.
- Füllen Sie daraufhin die erste Zeile des Formulars (Zeile: **Ziel**) aus. Sehen Sie in *Arbeitsblatt 7* nach, wieviel Zeit Sie auf den Schritt verwenden wollten, wann und mit welchem Ergebnis er beendet sein sollte. (Spalte: **Zeitlicher Verzug**) Tragen Sie außerdem ein, welches Budget Sie für den Schritt geplant hatten (Spalte: **Budgetüberschreitung**).
- Stellen Sie nun die entsprechenden Ist-Werte zu diesen Größen fest (Zeile: **Istzustand**)
- Untersuchen Sie in der nächsten Zeile die **Abweichungen** in beiden Spalten.
- Überprüfen sie zusätzlich in der dritten Spalte dieser Zeile (**Aktualität des Problembereichs**), ob sich durch wesentliche Änderungen im Umfeld Auswirkungen auf die Relevanz des betrachteten Problembereichs ergeben.
- In der nächsten Zeile versuchen Sie, Gründe für die aufgeführten Abweichungsarten (Zeit, Budget und Aktualität) zu finden.
- Entscheiden Sie aufgrund der gesammelten Informationen für jeden Bereich, ob eine Plananpassung notwendig ist. Wenn ja, führen Sie diese nach demselben Schema wie die erste Planung durch (siehe Kapitel 6.).

Arbeitsblatt 9: Strategische Kontrolle

Problem-bereich	Maß-nahme	Teil-schritt	Planfortschritts kontrolle		Prämissenkontrolle
			Zeitlicher Verzug	Budget-überschreitung	Aktualität des Problembereichs
Stichtag:		Ziel			
		Ist-zustand			
		Abwei-chungen			
		Gründe			
		Planan-passung	❍ ja ❍ nein	❍ ja ❍ nein	❍ ja ❍ nein

Inhaltsverzeichnis des Anhangs:

1. Die Liquidität - Berechnung, Kontrolle, Verbesserung 47

1.1 Statische Liquidität 47

1.2 Dynamische Liquidität 49

2. Investitions- und Finanzierungsplan 56

3. Anlagendeckung 58

1. Die Liquidität - Berechnung, Kontrolle, Verbesserung

Liquidität bedeutet „Zahlungsfähigkeit". Ein Betrieb ist dann liquide, wenn für die fälligen Zahlungsverpflichtungen jeweils rechtzeitig die notwendigen Mittel zur Bezahlung verfügbar sind. Eine länger andauernde Zahlungsunfähigkeit bedeutet für das Unternehmen das „Aus". Selbst eine nur zeitweise Illiquidität spricht sich bei den Kunden, Lieferanten und Geldgebern schnell herum, ein Konkurs ist kaum noch abzuwenden. Schaffung, Kontrolle und Aufrechterhaltung der Liquidität gehören deshalb zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmers.

1.1 Statische Liquidität

Liquiditätskennzahlen stellen im allgemeinen Vergangenheitswerte dar. Mit ihrer Hilfe läßt sich ermitteln, wie liquide der Betrieb zu einem bestimmten Tag, in der Regel zum Bilanzstichtag, war. Eine einzige Liquiditätsberechnung ist wenig aussagefähig, da sie nur für einen Tag Gültigkeit hat. Zudem weichen die Bilanzwerte meist deutlich von den Durchschnittswerten innerhalb des Jahres ab. Immer häufiger werden die Liquiditätskennzahlen auf den monatlichen Datev-Auswertungen ausgewiesen. Die Gegenüberstellung dieser Kennzahlenwerte im Rahmen eines Zeitvergleichs läßt jedoch aufschlußreiche Rückschlüsse auf die Entwicklung der Liquidität in der Vergangenheit zu und gibt damit Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung.

Liquidität 1. Grades

Die Liquidität ersten Grades läßt erkennen, ob zum Stichtag die *sofort fälligen Verbindlichkeiten* durch *sofort verfügbare Mittel* bezahlt werden konnten.

Bei den sofort verfügbaren Mitteln handelt es sich im wesentlichen um Bank- und Postgiroguthaben sowie um den Kassenbestand.

Die sofort fälligen Verbindlichkeiten umfassen in der Hauptsache Lieferantenverbindlichkeiten, auf dem Treuhandkonto gebuchte Versicherungsbeiträge sowie Steuerabzüge für Arbeitnehmer und in geringerem Umfang auch Steuerschulden und sonstige sofort fällige Verbindlichkeiten.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\textit{sofort verfügbare Mittel}}{\textit{sofort fällige Verbindlichkeiten}}$$

Errechnet sich ein Wert von ≥ 1,0 dann reichten die sofort verfügbaren Mittel zum Stichtag aus, um alle sofort fälligen Verbindlichkeiten zu begleichen.

In der Regel wird sich jedoch ein Wert von < 1,0 errechnen, der fast immer auf hohe Lieferantenverbindlichkeiten zurückzuführen ist.

Liquidität 2. Grades

Die Berechnung der Liquidität 2. Grades erfolgt durch die Gegenüberstellung der *sofort fälligen und kurzfristigen Verbindlichkeiten* mit den *sofort und kurzfristig zur Verfügung stehenden Mitteln.*

Zu den sofort fälligen Verbindlichkeiten werden die Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von 10 Tagen bis drei Monaten hinzugerechnet. Den sofort verfügbaren Mitteln werden entsprechend die kurzfristig, d.h. innerhalb von 10 Tagen bis drei Wochen zur Verfügung stehenden Mittel zugeschlagen. Zum Großteil handelt es sich hierbei um Kundenforderungen.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\textit{sofort verfügbare Mittel} + \textit{kurzfristig verfügbare Mittel}}{\textit{sofort fällige Verbindlichk.} + \textit{kurzfristige Verbindlichk.}}$$

Ein Kennzahlenwert ≥ 1,0 weist darauf hin, daß die Liquidität 2. Grades erfüllt wurde. Errechnet sich ein Wert < 1,0 so liegt eine Unterdeckung vor.

Liquidität 3. Grades

Der Liquidität 3. Grades kommt meist nur eine ergänzende Rolle zu. Bei der Berechnung werden zusätzlich noch die mittelfristig fälligen Verbindlichkeiten (z.B. Rückstellungen) sowie die mittelfristig verfügbaren Mittel (z.B. Material- und Warenbestand, Teilbeträge und noch nicht abgerechnete Arbeiten) berücksichtigt.

1.2 Dynamische Liquidität

Während die statische Liquiditätsberechnung in der Regel eine Vorstellung über die Zahlungsfähigkeit der Vergangenheit vermittelt, soll die dynamische Liquiditätsberechnung (Finanzplan) die Liquidität für einen zukünftigen Zeitraum sichern. Dem Finanzplan liegt ein Großteil wichtiger Daten aus anderen Teilplänen des Unternehmens zugrunde. Die wesentlichen Daten werden dem Absatz- und damit verbundenen Produktionsplan, dem Investitionsplan sowie der Kostenplanung entnommen. Die geplante Zusammensetzung und Entwicklung der Finanzierung nach Höhe des Eigen- bzw. Fremdkapitals sowie nach Laufzeit, Kosten und Fälligkeit der Kredite, setzt einerseits Grenzen, aber eröffnet andererseits aber auch Möglichkeiten für die Gestaltung der übrigen betrieblichen Teilpläne. Diese gegenseitigen Abhängigkeiten bedingen, daß der Finanzplan nicht für sich betrachtet werden sollte und nur im Rahmen des Gesamtplanungsprozesses erstellt werden kann.

Die Aufgabe des Finanzplans besteht darin, den Kapitalbedarf eines zukünftigen Zeitraums zu bestimmen und zu gewährleisten, daß die finanziellen Mittel für die einzelnen Zahlungen termingerecht zur Verfügung stehen. Im Finanzplan werden die voraussichtlichen Ausgaben (für Investitionen, Materialeinkauf, Lohnzahlungen, Miete usw.) den zu Beginn des Planungszeitraums vorhandenen flüssigen Mitteln (Bankguthaben, Kassenbestand) zuzüglich der erwarteten Einnahmen gegenübergestellt.

Nach dem Zeitraum, der durch den Finanzplan abgedeckt wird, kann unterteilt werden in:

aktuelle Finanzpläne (ein Monat)

kurzfristige Finanzpläne (zwei bis drei Monate)

mittelfristige Finanzpläne (drei Monate bis ein Jahr)

langfristige Finanzpläne (ein Jahr bis fünf Jahre)

Für aktuelle und kurzfristige Planungen empfiehlt sich eine „Feinplanung", d.h. je genauer die Schätzung und je detaillierter die Aufteilung der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben ist, desto aussagefähiger werden die Ergebnisse des Finanzplans ausfallen. Mittel- und besonders langfristige Pläne dagegen werden, aufgrund des unsicheren Planungshorizonts, in Form einer Grobplanung erfolgen müssen. Voraussetzung für die Sicherung der Liquidität ist eine aktuelle und paralell dazu eine kurzfristige Finanzplanung. Bei größeren Investitionen wie auch bei Betriebs-gründungen verlangen die Banken und Geldgeber eine langfristige Finanzplanung über einen Zeitraum von ein bis drei Jahren.

Grundlage für die Erstellung des Finanzplans ist eine möglichst zuverlässige Schätzung der voraussichtlichen Ausgaben und Entnahmen sowie der erwarteten Einnahmen und geplanten Einlagen. Als Anhaltspunkte hierfür können in erster Linie Daten aus Buchhaltung und Rechnungswesen der vorausgehenden Abrechnungsperiode herangezogen werden.

Hinweise zur Ermittlung der Schätzwerte für die Positionen des Finanzplans:

Finanzierungsbedarf	
voraussichtliche Ausgaben, geplante Entnahmen	***anzusetzen ist:***
Kauf von Gegenständen des Anlagevermögens	*Angebotspreise einschl. Nebenkosten (Lieferung, Zubehör, Montage u.a.)*
Erhöhung des Material- und Warenbestands	*Nettopreise (Skonti, Rabatte, Nachlässe sind abzusetzen)*
Bezahlung von Lieferantenverbindlichkeiten	*nur der Anteil, der im Abrechnungszeitraum bezahlt werden soll*
sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	*Bestand aus der Bilanz bzw. Buchhaltung*
Mehrwertsteuer	*Bestand aus der Bilanz bzw. Buchhaltung*
Darlehenstilgung	*Tilgungsbetrag lt. Darlehensvertrag, Bankbeleg der letzten Tilgungszahlung*
Löhne und Gehälter	*aus Buchhaltungsunterlagen (UG, WG wenn fällig), Veränderungen im Personalstand sind zu berücksichtigen.*
Miete	*sofern keine Änderung: wie Vormonat*
Strom, Gas Wasser	*Durchschnittswert der letzten 12 Mon.*
Versicherungen, Beiträge, Gebühren	*nur dann, wenn im Planungsmonat fällig*
Kfz-Kosten	*Durchschnittswert der Betriebskosten der letzten 12 Monate, Steuer, Versicherung nur dann, wenn im Planungsmonat fällig.*
Zinsen	*falls keine neuen Kredite: Bankbeleg des letzten Monats*
sonstige Kosten	*nach Möglichkeit Einzelaufstellung, sonst Ansatz lt. Vormonat*
Lebenshaltung	*für den Lebensunterhalt der Familie ausreichender Betrag. Nicht vergessen: Miete, Urlaub, Kultur u.a.*
Versicherungen, Vorsorge	*Beiträge aus Versicherungspolicen (Kranken-, Lebens-, Haftpflicht-versicherung, Altersvorsorge u.a.)*

Finanzierungsmittel	
flüssige Mittel, erwartete Einnahmen, geplante Einlagen	***anzusetzen ist:***
Bankguthaben, Postgiroguthaben zu Beginn der Planungsperiode	*Bestand aus der Bilanz bzw. Buchhaltung, Kontoauszug zum Monatsende*
Kassenbestand zu Beginn der Planungsperiode	*Bestand aus der Bilanz bzw. Buchhaltung*
Einnahmen aus Kundenforderungen	*Grundlage: Forderungsbestand aus der Bilanz bzw. Buchhaltung. Abschlag in Höhe der zweifelhaften Forderungen sowie der Forderungen, deren Bezahlung erst nach dem Planungszeitraum zu erwarten ist.*
Einnahmen aus Barumsätzen	*Durchschnitt der letzten Monate unter Berücksichtigung saisonaler Einflüsse*
Einnahmen aus sonstigen Forderungen	*Überprüfung lt. Einzelaufstellung, bei welchen Forderungen die Bezahlung im Planungsmonat zu erwarten ist*
Aufnahme von Krediten	*Nettokreditbetrag, bei Kontokorrentkrediten ist der Kreditrahmen zu beachten*
Bareinlagen	*sollten nur bei Aufnahme eines Gesellschafters oder zum Ausgleich eines Fehlbetrags in Betracht gezogen werden,*

Grundsätzlich sollte am Ende eines jeden Monats ein aktueller Finanzplan für den nächsten Monat erarbeitet werden.

Wegen seiner Bedeutung für Erfolg und Fortbestand des Unternehmens, wird die Erstellung eines aktuellen Finanzplans anhand eines Beispiel-Betriebes für den Monat Januar dargestellt.

1. Schritt: Die einzelnen Positionen der voraussichtlichen Ausgaben und geplanten Entnahmen einerseits, die vorhandenen flüssigen Mittel, die erwarteten Einnahmen und Einlagen andererseits werden jeweils in die Spalte „1. Planung" eingetragen.

2. Schritt: Die Addition der einzelnen Positionen ergibt den Finanzierungsbedarf (194.950 DM) bzw. die voraussichtlich zur Verfügung stehenden Finanzierungsmittel (100.000DM) während des Planungszeitraums.

3. Schritt: Nach Saldierung des errechneten Finanzierungsbedarfs und der zur Verfügung stehenden Finanzierungsmittel ergibt sich für den Monat Januar ein Fehlbetrag von rund 95.000 DM. Der Unternehmer hat seinen finanziellen Spielraum also weit überschätzt.

4. Schritt: Damit die Liquidität des Betriebes in der nächsten Zukunft gewährleistet ist, müssen einschneidende Korrekturen vorgenommen werden. Hierzu sind die in die 1.Planung eingetragenen Schätzwerte daraufhin zu überprüfen, ob bei einzelnen Positionen Einsparungen (Ausgabenseite) bzw. Mehreinnahmen (Einnahmenseite) möglich erscheinen. Für den Ausgleich seines Finanzplans beschließt der Unternehmer des Beispiel-Betriebes folgende Maßnahmen:

Korrekturen auf der Ausgabenseite:

- Der Kauf einer Maschine zum Anschaffungspreis von 65.000 DM wird zurückgestellt.
- Anstelle eines neuen Kraftfahrzeugs zum Preis von 25.000 DM wird der Erwerb eines Gebrauchtwagens für 15.000 DM erwogen.
- Die geplante Vergrößerung des Material- und Warenlagers wird von 7.000 DM auf den notwendigen Umfang von 4.000 DM reduziert.
- Die Privatentnahmen werden um 500 DM gekürzt.

Bei den geplanten Ausgaben können insgesamt rd. 78.500 DM eingespart werden.

Da die Korrekturen auf der Ausgabenseite noch nicht ausreichen, um die Unterdeckung zu beseitigen, müssen zusätzlich die für die Finanzierung zur Verfügung stehenden Mittel aufgestockt werden.

Korrekturen auf der Einnahmenseite:

- Mit der Hausbank wird die Erhöhung des Kontokorrentkreditrahmens vereinbart. Für die Finanzierung des Fehlbetrags wird ein zusätzlicher Kontokorrentkredit in Höhe von 10.000 DM eingesetzt.
- Aus dem Privatvermögen des Unternehmers wird eine Bareinlage in Höhe von 10.000 DM eingestellt.
- Aufgrund der Korrekturen errechnet sich ein Überschuß an Finanzierungsmitteln von 3.550 DM. Falls keine zusätzlichen unvorhergesehenen Zahlungen zu leisten sind, ist die Liquidität des Unternehmens für den Monat Januar gesichert,

5. Schritt: Die unverändeten und korrigierten Positionen werden in die Spalte für die 2. Planung eingetragen.

Beispiel: Finanzplan für Januar:

Finanzierungsbedarf			Finanzierungsmittel		
voraussichtliche Ausgaben, geplante Entnahmen	1. Planung DM	2. Planung DM	**flüssige Mittel, erwartete Einnahmen und geplante Einlagen**	1. Planung DM	2. Planung DM
A. Ausgaben für Kauf von Anlagevermögen			*A. flüssige Mittel am 1.1.*		
Kauf einer Maschine	65.000	0	Bankguthaben	15.000	15.000
Kauf eines Kraftfahrzeugs	25.000	15.000	Postgiroguthaben	3.000	3.000
Ausgabe für Erhöhung d. Umlaufvermögens			Kassenbestand	1.500	1.500
Zukauf für Waren- u. Materiallager	7.000	4.000			
B. Zahlung von Verbindlichkeiten			*B. erwartete Einnahmen*		
Lieferantenverbindlichkeiten	50.000	50.000	Kundenforderungen	70.000	70.000
sonst. kurzfristige Verbindlichkeiten	10.000	10.000	Barumsätze	10.000	10.000
Verbindlichkeiten aus MWSt.	1.000	1.000	sonstige Forderungen	500	500
Darlehenstilgung	6.500	6.500			
C. Betriebsausgaben			*C. Aufnahme von Krediten*		
Löhne und Gehälter (netto)	15.000	15.000	Darlehen	0	0
Miete	3.500	3.500	Kontokorrent	0	10.000
Strom, Gas, Wasser	800	800			
Versicherungen, Beiträge, Gebühren	500	500			
Kfz-Kosten	1.300	1.300			
Zinsaufwand	250	250			
sonstige Kosten	3.500	3.500			
D. Privatentnahmen			*D. geplante Einlagen*		
Entnahmen für den Lebensunterhalt	3.500	3.500	Bareinlage	0	10.000
private Versicherungen, Vorsorge	1.600	1.600			
sonstiges	500	0			
Summe Ausgaben	194.950	116.450	Zur Verfügung stehende Mittel	100.000	120.000
Überschuß		3.550	Fehlbetrag	94.950	
	194.950	120.000		194.950	116.450

Parallel zur Erstellung des aktuellen Finanzplans für einen Monat,empfiehlt sich eine kurzfristige Planung der Ausgaben und Einnahmen für die nächsten drei Monate.

1. Schritt: Aus der aktuellen Finanzplanung für den Monat Januar werden die Werte der 2. Planung entnommen und in den kurzfristigen Finanzplan (Spalte:Planwerte, 31.01). übertragen.

2. Schritt: Die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben am 31.01. wird unter der Position „Bestand flüssige Mittel" in die Spalte „Planwerte, 28.02." übertragen. Die übrigen Positionen der Einnahmen und Ausgaben vom 01.02. bis 28.02. müssen möglichst zuverlässig geschätzt und ebenfalls in die Spalte „Planwerte, 28.02." eingetragen werden.

3. Schritt: Für die Finanzplanung für den Zeitraum vom 01.03. bis zum 31.03. ist entsprechend zu verfahren.

Der Finanzplan beruht auf Einschätzungen und Prognosen bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Umsatzes, der Kosten und weiterer Daten. Mit zunehmender Dauer des Planungszeitraums kann deshalb die Entwicklung der Ist-Werte beträchtlich von den Planwerten abweichen. Eine regelmäßige Überprüfung der Plandaten auf derartige Abweichungen von den Ist-Werten und die umgehende Korrektur der Plandaten ist Voraussetzung für die sinnvolle Verwendung des kurz-, mittel- und langfristigen Finanzplans.

4. Schritt: Nach Ablauf des Monats werden die endgültigen Werte des Monats Januar in die Spalte „Ist-Werte, 31.01." eingetragen.Voraussetzung ist, daß die Buchhaltungszahlen des Vormonats bereits in den ersten Tagen des Folgemonats vorliegen. Der Vergleich der Plan- und Ist-Zahlen zum 31.01. läßt auf einen Blick erkennen, ob und inwieweit die Plandaten eingehalten wurden.

5. Schritt: Die Abweichungen der endgültigen Daten von den Plandaten des abgelaufenen Monats müssen in der Fortschreibung des Finanzplans Berücksichtigung finden. In die Spalte „korrigierte Planwerte, 28.02." schließlich werden für die entsprechenden Positionen modifizierte Planwerte eingesetzt. Basis für die Ermittlung dieser Planwerte stellen die Ist-Werte des abgelaufenen Monats sowie die erwartete Entwicklung für den Folgemonat dar.

6. Schritt. Nach Vorliegen der endgültigen Zahlen für den Monat Februar sind die Planwerte für den Monat März entsprechend zu korrigieren.

Kurzfristiger Finanzplan vom 1.1. bis 31.3. (in Tsd. DM)

1998	31.01.		28.02.			31.03.		
	Plan-Werte	Ist-Werte	Plan-Werte	korrig. Planw.	Ist-Werte	Plan-Werte	korrig. Planw.	Ist-Werte
1. Finanzierungsmittel								
flüssige Mittel am 1. d. Monats	19.5	19.5	3.5	21.6	15.0	5.9	12.1	15.0
erwartete Einnahmen								
Kundenforderungen	70.0	85.0	80.0	82.0	83.0	85.0	84.0	87.0
Barumsätze	10.0	12.0	13.0	13.0	12.5	13.0	13.0	13.5
sonst. Forderungen	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
Aufnahme von Krediten	10.0	10.0	6.0	0	0	0	0	0
geplante Einlagen	10.0	10.0	0	0	0	0	0	0
verfügbare Mittel	**120.0**	**136.9**	**103.0**	**117.0**	**110.9**	**104,4**	**109.6**	**116.1**
2. Finanzierungsbedarf								
Kauf von Anlagevermögen	15.0	14.5	0	0	0	0	5.0	6.0
Erhöhung Umlaufvermögen	4.0	4.5	0	0	0	0	0	0
Zahlg. v. Verbindlichkeiten								
Lieferantenverbindlichk.	50.0	48.0	50.0	53.0	52.0	55.0	52.0	54.0
sonst. kurzfr. Verbindl.	10.0	10.1	10.0	10.0	9.5	10.0	10.0	8.5
MWSt. Verbindlichkeiten	1.0	1.0	1.2	1.2	1.1	1.2	1.2	1.2
Darlehenstilgung	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Betriebsausgaben								
Löhne und Gehälter	15.0	15.5	15.0	15.5	15.2	15.0	15.5	15.4
Miete, Pacht	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
Strom, Gas Wasser	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9
Vers., Beiträge, Gebühren	0,5	0,5	0,1	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3
Kfz-Kosten	1.3	1.4	0,9	1.0	1,0	1,0	1.0	1.1
Zinsaufwand	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3
sonstige Kosten	3.5	3.6	3.6	3.6	3.7	3.7	3.7	3.8
Privatentnahmen	5.1	5.1	5.1	5.1	5.0	5.1	5.1	4,0
Summe Ausgaben.	**116.5**	**115.3**	**97.1**	**100.6**	**98.8**	**102.5**	**105.0**	**105.5**
verfügbare Mittel ./. Ausgaben	**3.5**	**21.6**	**5.9**	**16.4**	**12.1**	**1.9**	**4.6**	**10.6**

2. Investitions- und Finanzierungsplan

Eine Betriebsgründung ohne Investitions- und entsprechenden Finanzierungsplan ist zum Scheitern verurteilt. Keine Bank wird bereit sein, auch nur eine Mark für ein Projekt bereitzustellen, von dem nicht genau bekannt ist, was es kostet und wie es finanziert werden soll. Eine gewissenhafte Planung des Investitionsumfangs wie auch der Finanzierung ist aber ebenso Voraussetzung für jede Betriebserweiterung bzw. größere Investition. Noch immer wird häufig „aus dem Bauch heraus" investiert, die Bank wird dann schon die Finanzierung übernehmen. Die teuren Folgen einer ungeplanten Investitionsentscheidung liegen darin, daß ein ein Großteil der Finanzierung über den teuren Kontokorrentkredit abgewickelt werden muß.

Die Planungen einer Investition und deren Finanzierung erfolgt in drei Schritten:

1. Schritt: Der Entscheidung zur Investition geht die *Investitionsrechnung* voraus, deren Hauptaufgabe darin besteht, den Nutzen einer Investition vor deren Realisierung zu ermitteln und die Beiträge alternativer Investitionsobjekte zum Gewinn des Betriebes zu vergleichen.

2. Schritt: Im *Investitionsplan* werden die anzuschaffenden oder herzustellenden Gegenstände des Anlagevermögens und Umlaufvermögens aufgelistet und entsprechende Kostenangebote für die einzelnen Positionen eingeholt.

3. Schritt: Auf der Grundlage des im Investitionsplans ermittelten Kapitalbedarfs wird der *Finanzierungsplan* erstellt, der Zusammensetzung, Höhe und Herkunft der Finanzierungsmittel enthält.

Anhand eines Beispiels wird die Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung für eine Betriebserweiterung veranschaulicht:

Finanzierungsplan für eine Betriebserweiterung (Beispiel)

Kapitalbedarf	DM	Finanzierungsplan	DM	Laufzeit Jahre	Zinssatz %	Zinssatz fest/variabel	Tilgung monatl. DM
Anlagevermögen		**vorh. Eigenmittel**	70.000				
Umbau Betriebsgebäude	80.000						
		langfrist. Fremdmittel					
Neuinstallationen		*Bankdarlehen*	70.000	10 Jahre	5,5 %	5 Jahre	583
Maschine 1	35.000	*öffentl. Darlehen*	30.000	10 Jahre	4,5 %	10 Jahre	6 Mon. tilgungsfrei, dann 250
Maschine 2	45.000						
Montage u. Einrichtung	3.500						
Werkstatteinrichtung	6.500						
Umlaufvermögen		**kurzfrist. Fremdmittel**					
Erhöhung Materialbestand	30.000	*Kontokorrentkredit*	25.000		9,5%	variabel	evtl. Verzicht auf Skontierungsmöglichkeit
		Lieferantenkredit	5.000				
Kapitalbedarf	200.000	Finanzierungssumme	200.000				

3. Anlagendeckung

Der Grundsatz der Fristenentsprechung von Kapitalanlage- und Kapitalbindungsdauer ist bei jeder Finanzierung zu beachten.

Langlebige Gegenstände des Anlagevermögens (z.B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Geschäftsausstattung, -einrichtung) müssen grundsätzlich durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital (Eigenkapital, Darlehen) gedeckt sein.

Anlagegüter mit einer Lebensdauer von ca. drei bis sechs Jahren (Kraftfahrzeuge, EDV-Anlagen, ein Teil des Material- und Warenbestandes u.a.) sind mittelfristig zu finanzieren.

Für die Finanzierung kurzfristig im Betrieb gebundener Vermögensteile des Umlaufvermögens (Großteil des Material- und Warenbestandes, Forderungen u.a.) kann kurzfristiges Fremdkapital (Kontokorrentkredit, An- und Abschlagszahlungen, Lieferantenkredit) herangezogen werden.

Die Sicherheit einer Finanzierung wird also in erster Linie daran gemessen, inwieweit das Anlagevermögen durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital gedeckt ist.

Bei der Berechnung der Kennzahl *Anlagendeckung I* werden Anlagevermögen und Eigenkapital einander gegenübergestellt.

$$\text{Anlagendeckung I:} \quad \frac{Eigenkapital \; x \; 100}{Anlagevermögen}$$

Von einer „sehr sicheren" Finanzierung" kann gesprochen werden, wenn das Anlagevermögen mit Eigenkapital finanziert wird, entsprechend einer Anlagendeckung I von 100%.

In den meisten Fällen muß der Unternehmer froh sein, wenn das Anlagevermögen seines Betriebes durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital - also Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital - gedeckt ist (Anlagendeckung II).

$$\text{Anlagendeckung II:} \quad \frac{(Eigenkapital + langfristigesFremdkapital) \; x \; 100}{Anlagevermögen}$$

Errechnet sich eine Anlagendeckung II von 100%, so kann in der Regel von einer „sicheren Finanzierung" ausgegangen werden. Wird nur ein Teil des Anlagevermögens durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital finanziert (Anlagendeckung II: unter 100%), handelt es sich zumindest um eine mit Unsicherheiten behaftete Finanzierung. Der Unternehmer wird im Interesse der finanziellen Stabilität seines Betriebes Maßnahmen zur Erreichung einer 100%-igen Anlagendeckung II einleiten müssen. Folgende Möglichkeiten sollten dabei überdacht werden:

Aufstockung des Eigenkapitals durch:

- Leistung einer Privateinlage
- Aufnahme eines Gesellschafters (stille oder tätige Beteiligung)
- Aufnahme eines Familien- oder Verwandtendarlehens
- Verkauf von Teilen des Anlagevermögens, die für die betriebliche Leistungserstellung nicht notwendig sind (Reserve-Grundstücke, nicht mehr oder selten benötigte Maschinen, überflüssige Kfz u.a.)
- Umschuldung von kurzfristigem in langfristiges Fremdkapital
- Verminderung der Schuldenbelastung durch Nutzung der Möglichkeiten des Leasing.

Veröffentlichungen des Instituts seit 1995

ohne Nr. **Marketing im Elektroinstallateur-Handwerk**
Handbuch für den Praktiker 2. Auflage
1997, 341 Seiten, DM 108,00 ISBN 3-925397-93-0

Handwerkswirtschaftliche Reihe

Nr. 111 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Branchenstudie im Steinmetz- und Steinbildhauerhandwerk
Erfolgs-, Personal- und Absatzwirtschaftliche Studie
1995, 112 Seiten ISBN 3-925397-11-6
(Vertrieb durch den Bundesinnungsverband des Deutschen Steinmetz-, Stein- und Holzbildhauerhandwerks, Weißkirchener Weg 16, 60439 Frankfurt/Main)

Nr. 112 W. U. Schwarz
Strategische Unternehmensführung im Handwerk
Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe
1998, 210 Seiten, DM 47,50 ISBN 3-925397-12-4

IHW - Studien und -Berichte

Nr. 32 *Praxisseminar IV/95*
Existenzsicherung von Handwerksunternehmen
1995, 87 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 33 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Der Kapitalbedarf und seine Ermittlung im Steinmetzhandwerk
2. Auflage 1995, 20 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 35 G. Mayer, W. Schwarz
Marktsituation und Marktverhalten von Betrieben des Elektroinstallateur-Handwerks
1995, 40 Seiten, A4, DM 12,50

Nr. 36 *Praxisseminar V/95*
Aktuelle Fragen der Personalwirtschaft und deren Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Beratung von Handwerksunternehmen
1995, 141 Seiten, A4, DM 22,50

Nr. 37 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Strukturdaten für Grabmalsteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1995, 21 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 38 B. Bertram-Pfister, H. Landecki
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1995, 21 Seiten, A4, DM 8,50

Nr. 39 *Praxisseminar VI/95*
Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
- Planung, Steuerung, Kontrolle -
1996, 111 Seiten, A4, DM 20,50

Nr. 41 *Praxisseminare II und III 1995*
Existenzgründungsberatung im Handwerk
1996, 192 Seiten, A4, DM 25,00

Nr. 42 *Praxisseminar VII/95*
Aufgabenschwerpunkte bei Krisen- und Sanierungsberatungen im Handwerk
1996, 229 Seiten, A4, DM 27,00

Nr. 46 *Praxisseminar /96*
Ausgewählte Problembereiche der Betriebsübergabe/-nachfolge
1996, Seiten 116, A4, DM 24,50

Nr. 49 B. Bertram-Pfister
Eigenkapitalausstattung und Fremdfinanzierung im Handwerk
1997, 40 Seiten, A4, DM 14,50

Nr. 50 K.-P. Ohland, A. Schafft
Beratung von Handwerksbetrieben in der Krise und im Insolvenzfall
1997, 112 Seiten, A4, DM 24,50

Nr. 56 W. U. Schwarz
Ungenutztes Erfolgspotential, Strategische Planung
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 57 W. U. Schwarz
Erfolgsfaktoren in Unternehmen des Bau- und Ausbauhandwerks
Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen der Bau- und Ausbaubranche
1998, 36 Seiten, A4, DM 18,50

Nr. 58 B. Bertram-Pfister, U. Billesberger
Kapitalbedarfsermittlung im Tischlerhandwerk
Formulare zur Betriebsgründung und -erweiterung mit Kurzerläuterungen
1998, 24 Seiten, A4, DM 13,50

Nr. 60 Praxisseminar I / IV 1998
Vorbereitung der Handwerksbetriebe auf die Einführung des EURO
Betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Aspekte
1998, 176 Seiten, A4, DM 27,50

Nr. 61 D. Eisenschmid, B. Bertram-Pfister
Qualität der Betriebsführung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 60 Seiten, A4, DM 21,50

Nr. 62 B. Bertram-Pfister, D. Eisenschmid
Gestaltung der Finanzierung
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, 64 Seiten, A4, DM 21,50

Nr. 63 M. Glasl
Wettbewerbsstrategie
Baustein zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk
1998, A4, DM 24,50

U. B. Billesberger
Praxisanleitungen zur Stärken-Schwächen-Analyse
sind für folgende Gewerke lieferbar:

Nr.	Gewerk	Jahr	Umfang/Format	Preis
34	Steinmetzhandwerk	1995	44 Seiten, A4	14,50 DM
40	Elektroinstallateur-Handwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
43	Buchbinderhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
44	Sattlerhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
45	Zimmererhandwerk	1996	44 Seiten, A4	14,50 DM
47	Kürschnerhandwerk	1997	44 Seiten, A4	14,50 DM
51	Hochbauhandwerk	1997	44 Seiten, A4	18,50 DM
52	Schreinerhandwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
53	Dachdeckerhandwerk	1997	52 Seiten, A4	18,50 DM
54	Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik-Handwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
55	Malerhandwerk	1997	48 Seiten, A4	18,50 DM
59	Kraftfahrzeughandwerk	1998	48 Seiten, A4	18,50 DM

Fax an das IHW

Institut für Handwerkswirtschaft München
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut
Max-Joseph-Straße 4/V - 80333 München - Tel.: 089 / 59 36 71

Sehr geehrter Anwender,

die vorliegende Arbeitsmappe soll Bestandteil eines Strategiehandbuches für Handwerksbetriebe werden, das vom IHW erstellt wird. Bitte schildern Sie uns Ihre Erfahrungen, die Sie bei der Arbeit mit der Mappe gemacht haben. **Kritik, Verbesserungsvorschläge, Lob?** Faxen Sie uns Ihr Meinung auf diesem Blatt (auch anonym) an folgende Nummer:

089 553453

Danke!