

Finanzberatung / Finanzierungskonzept

Martin Dieter Herke: Die Finanzberatung darf sich niemals nur auf eine bestimmte Finanzierung beschränken, sondern muss stets die Gesamtsituation berücksichtigen. Der Erstellung eines seriösen Finanzierungskonzeptes sollte stets eine entsprechende Finanzanalyse vorausgehen, um zu optimalen Ergebnissen zu kommen.

Anmerkung: Wenn Ihr Unternehmen < 50 Mio. € Jahresumsatz tätigt, können Sie bis 1.500 € Beratungskostenzuschuss erhalten. Gefördert werden u.a. „Allgemeine Beratungen zu allen wirtschaftlichen, technischen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung.“

Finanzanalyse: Ihr Instrument zur Unternehmenssteuerung

Für Sie als mittelständischen Unternehmer sind die Zahlen der Finanzbuchhaltung oft die einzigen Werte, die Ihnen zur Steuerung Ihres Betriebes zur Verfügung stehen. Angesichts der gewachsenen Bankenforderungen, die durch Basel II (Rating), demnächst auch durch Basel III, die MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement) verschärfte KWG-Bestimmungen auf Sie zu gekommen sind, genügen diese Informationen nicht mehr. Ihre Informationen müssen besser und umfassender sein, damit Sie Ihr Unternehmen erfolgreich steuern können. Um gezielt Verbesserungen zu erreichen, benötigen Sie Daten, die über das hinausgehen, was Ihnen Ihre Finanzbuchhaltung im Regelfall liefern kann. Sie sollten deshalb Verbindungen zwischen den Daten herstellen, um anhand dieser Ergebnisse Entwicklungstendenzen zu erkennen. Nur so können Sie frühzeitig unerwünschten Entwicklungen gegensteuern und haben die notwendigen Informationen zur Verfügung, um bei Bankgesprächen die aktuelle Entwicklung Ihres Unternehmens darzulegen. Ein wichtiges Instrument, Entwicklungstendenzen frühzeitig zu erkennen, sind betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Sie zeigen Ihnen auf einen Blick, wie sich bestimmte Situationen in Ihrem Betrieb verändert haben.

Die absoluten Zahlen in Ihrer Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung haben für sich betrachtet nur eine geringe Aussagekraft über den Zustand Ihres Unternehmens. Einen Gewinn von 150.000 €, einen Warenbestand von 500.000 €, Darlehen von 350.000 € und 50.000 € Kundenforderungen können nur dann richtig interpretiert werden, wenn Sie in Zusammenhang mit Umsatz, Verbindlichkeiten und Eigenkapital gebracht werden.

Ähnlich verhält es sich mit vielen anderen Bilanzwerten, die Sie erst dann richtig beurteilen können, wenn Sie den notwendigen Zusammenhang zu anderen Positionen herstellen.

Mit Kennzahlen können Sie wirtschaftliche und finanzielle Entwicklungen und Zusammenhänge Ihres Unternehmens transparent machen und sich eine sichere Informationsbasis schaffen.

Beispiel: Mit der Kennzahl „Kredittilgungsdauer“ ermitteln Sie Schwachstellen und verbessern Ihre Finanzierung

Am Beispiel der Kennzahl „Kredittilgungsdauer“ zeigen wir Ihnen, wie Sie die Kennzahl ermitteln, interpretieren und für Verbesserungen nutzen können.

Die Vorgehensweise bei der Kennzahl „Kredittilgungsdauer“ steht beispielhaft auch für die anderen Kennzahlen, mit denen Sie ähnlich verfahren können.

Sie errechnen für Ihren Betrieb die Kennzahl „Kredittilgungsdauer“. Diese Kennzahl setzt die Summe Ihres Fremdkapitals ins Verhältnis zum Netto-Cash-Flow und zeigt Ihnen, in welchem Zeitraum Ihr Unternehmen aufgenommene Kredite wieder zurückzahlen kann.

Die Berechnungsformel:

$$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Netto-Cash-Flow}} = \text{Kredittilgungsdauer in Jahren}$$

Sie errechnen für Ihr Unternehmen folgende Werte:

Position	2004	2005	2006
Fremdkapital	1.567.750 €	1.899.456 €	2.214.765 €
Netto-Cash-Flow	289.580 €	240.675 €	210.480 €
Kredittilgungsdauer	5,4 Jahre	7,9 Jahre	10,5 Jahre

Die Zahlenreihe zeigt Ihnen, dass sich die Schuldendienstfähigkeit Ihres Unternehmens von Jahr zu Jahr verschlechtert hat. Dies hat zur Folge, dass auch Ihre Bank die Kreditwürdigkeit Ihres Unternehmens schlechter beurteilt.

Aufgrund dieser Feststellung müssen Sie weitere Überprüfungen vornehmen, denn Sie wollen und müssen eine Verbesserung erreichen. Es gibt zwei Möglichkeiten: entweder Ihr Fremdkapital ist zu hoch oder Ihr Cash-Flow ist zu niedrig. Zunächst sollten Sie die Position Fremdkapital näher beleuchten und überlegen, ob und in welchem Umfang Sie Fremdkapital abbauen können.

Da Sie mit dem Fremdkapital sowohl Anlage- als auch Umlaufvermögen finanzieren, sollten Sie prüfen, ob Sie nicht durch die Reduzierung von Anlage- und/oder Umlaufvermögen zu einem Abbau von Fremdkapital kommen können.

Stellen Sie sich folgende Fragen zum Anlagevermögen:

- Ist Ihr Anlagevermögen in vollem Umfang betriebsnotwendig?
- Können Sie nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen verkaufen, um Fremdkapital abzubauen?
- Können Sie sich über Sale-and-lease-back von Anlagevermögen trennen?
- Würden Sie mit Sale-and-lease-back durch die Freisetzung von stillen Reserven zusätzliche Liquidität gewinnen, um Fremdkapital abbauen zu können?
- Ist bei Sale-and-lease-back die Leasingrate höher/niedriger als Ihre bisherige Kapitaldienstleistung?

Stellen Sie sich folgende Fragen zum Umlaufvermögen:

- Können Sie Material-/Warenvorräte reduzieren?
- Ist der von Ihnen erzielte Lagerumschlag besser/schlechter als der Branchenwert?
- Können Sie über einen limitierten Wareneinkauf Ihren Lagerumschlag verbessern?
- Können Sie mit einzelnen Lieferanten die Lieferung auf Kommission vereinbaren?
- Nach wie viel Tagen zahlen im Durchschnitt Ihre Kunden die Rechnungen?
- Können Sie Ihre Kundenforderungen reduzieren?
- Können Sie durch Zahlungsanreize, beispielsweise durch Skontogewährung, das Kundenziel verkürzen?
- Verfügt Ihr Betrieb über ein funktionierendes Mahnwesen?
- Können Sie durch den Einsatz von Factoring Ihren Bedarf an kurzfristigem Fremdkapital reduzieren?

Ihre Antworten auf diese Fragen zeigen meist Verbesserungsmöglichkeiten auf. Wenn Sie Anlage- und/oder Umlaufvermögen abbauen können, reduzieren Sie automatisch auch Ihr Fremdkapital und erreichen somit eine günstigere Relation.

Wenn Sie beispielsweise aufgrund einer dieser Maßnahmen Ihr Anlagevermögen um 150.000 € verringern können, vermindert sich auch Ihr Fremdkapital um diesen Betrag.

Folge: Sie haben nicht mehr 2.214.765 € sondern nur noch 2.064.765 € Fremdkapital. Bei einem unveränderten Netto-Cash-Flow von 210.480 € errechnet sich nur noch eine Kredittilgungsdauer von 9,8 gegenüber 10,5 Jahren.

Können Sie zusätzlich noch Umlaufvermögen reduzieren, verbessert sich die Kredittilgungsdauer nochmals. Haben Sie zum Beispiel bisher einen Lagerumschlag von 1,5mal erzielt und erhöhen diesen durch Lagerabbau auf 2,0mal, dann reduzieren Sie bei einem Material-/Wareneinsatz von 1 Mio. € Ihren Bestand um rund 167.000 €.

Die Berechnung des Warenbestands bei unterschiedlichem Lagerumschlag:

Material-/Wareneinsatz 1.000.000 € = 666.667 €
Lagerumschlag 1,5mal

Material-/Wareneinsatz 1.000.000 € = 500.000 €
Lagerumschlag 2,0mal

Wenn Sie durch ein strafferes Mahnwesen und zusätzliche Skontoanreize Ihre Kunden veranlassen können, ihre Rechnungen schneller zu regulieren, bauen Sie Kundenforderungen und damit weiteres Fremdkapital ab.

Beispiel: Berechnung des Kundenziels

Sie haben bisher 167.000 € Kundenforderungen bei einem Umsatz von 2.000.000 €. Das bedeutet, dass Ihre Kunden im Durchschnitt nach 30 Tagen bezahlen.

Die Berechnung der Kundenziels:

Kundenforderungen 167.000 € x 360 = 30 Tage
Umsatz 2.000.000 €

Wenn es Ihnen gelingt, das Kundenziel auf durchschnittlich 20 Tage zu verkürzen können Sie Ihr Fremdkapital nochmals um rund 66.000 € abbauen.

Die Berechnung der Kundenforderungen:

$$\frac{\text{Umsatz } 2.000.000 \times 20 \text{ Tage Kundenziel}}{360} = 111.111 \text{ €}$$

Wenn Sie also Ihren Material-/Warenbestand um 167.000 € und Ihre Kundenforderungen um 66.000 € abbauen können, verringern Sie Ihr Fremdkapital auf:

Die Entwicklung des Fremdkapitals

Ursprüngliches Fremdkapital	2.214.765 €
- Abbau Anlagevermögen	150.000 €
- Abbau Material-/Warenbestand	167.000 €
- Abbau Kundenforderungen	66.000 €
= Summe Fremdkapital	1.831.765 €

Bei einem unveränderten Netto-Cash-Flow verbessert sich die rechnerische Kredittilgungsdauer auf 8,5 Jahre. Ein deutlich besserer Wert als die bisherigen 10,5 Jahre.

Die Berechnung der Kredittilgungsdauer:

$$\frac{\text{Fremdkapital } 1.831.765 \text{ €}}{\text{Netto-Cash-Flow } 210.480 \text{ €}} = 8,5 \text{ Jahre}$$

Bedingt durch den Abbau von 383.000 € Fremdkapital sparen Sie bei einem Durchschnittszinssatz von 8,0 % p a. insgesamt rund 30.000 € an Zinsen, was wiederum Ihren Netto-Cash-Flow erhöht und zu einer weiteren Verkürzung der Kredittilgungsdauer führt.

Die Berechnung der Kredittilgungsdauer bei einem um 18.000 € höheren Netto-Cash-Flow. (30.000 € Gewinnsteigerung abzüglich 12.000 € höhere Steuerzahlungen.)

$$\frac{\text{Fremdkapital } 1.831.765 \text{ €}}{\text{Netto-Cash-Flow } 228.480 \text{ €}} = 8,0 \text{ Jahre Kredittilgungsdauer}$$

Fragen zum Cash-Flow:

1. Ist der Gewinn zu niedrig?
2. Sind die Kosten zu hoch?

3. Können Sie bei den Personalkosten einsparen?
4. Können Sie bei den Sachkosten einsparen?
5. Lässt sich der Umsatz noch steigern?
6. Können Sie den Rohertrag verbessern?
7. Sind Ihre Entnahmen zu hoch?
8. Können Sie den Netto-Cash-Flow durch Einlagen verbessern?

Wenn Sie durch Maßnahmen zur Steigerung von Umsatz und Rohertrag und gleichzeitigen Kostenreduzierungen Ihren Gewinn steigern können, verbessert sich automatisch auch Ihr Cash-Flow.

Falls Sie noch zusätzlich die Entnahmen einschränken, hat auch das eine positive Auswirkung auf den Netto-Cash-Flow.

So verbessern Sie mit gezielten Maßnahmen Ihre Finanzierung und Ihren Gewinn

Wenn Sie durch Abbau von Anlage- und/oder Umlaufvermögen Ihr Fremdkapital reduzieren und gleichzeitig Ihren Netto-Cash-Flow durch Kostenreduzierungen erhöhen können, erreichen Sie folgende Vorteile:

- Sie sparen Zinsen, da Sie weniger Fremdkapital haben.
- Sie verbessern Ihre Eigenkapitalquote, da Sie bei weniger Fremdkapital eine niedrigere Bilanzsumme ausweisen, so dass Ihr Eigenkapitalanteil automatisch höher wird.
- Sie verkürzen Ihre rechnerische Kredittilgungsdauer und erfahren somit eine bessere Bonitätsbeurteilung bei Ihrer Bank, was im Endeffekt sogar zu einer besseren Ratingnote führt.

Verbesserungen, die Sie als Ergebnis der Finanzanalyse erreichen können

Wenn Sie die Finanzlage Ihres Unternehmens analysieren, dann wollen Sie nicht nur ein Analyseergebnis vorliegen haben, sondern in erster Linie Verbesserungen für Ihren Betrieb erreichen.

Sie wollen

- mehr und frühere Informationen,
- frühe Risikoerkennung,
- stabilere und kostengünstigere Finanzierung,
- bessere Verhandlungsposition gegenüber der Bank,

- nachhaltige Gewinnsicherung,
- mehr Sicherheit bei der Unternehmensführung.

4 Bereiche, die Sie finanzanalytisch untersuchen sollten

Um die Finanzlage Ihres Unternehmens besser in den Griff zu bekommen, sollten Sie die folgenden 4 Bereiche anhand von Kennzahlen im Rahmen Ihrer Finanzanalyse näher beleuchten:

1. Liquidität
2. Vermögen
3. Finanzierung
4. Rentabilität

Liquiditätswerte, die zu überprüfen sind

- Nettoumlaufvermögen
- Erweiterter Liquiditätsgrad
- Lagerdauer
- Kundenziel
- Lieferantenziel

Der wichtigste Teilbereich der Finanzlage Ihres Unternehmens ist die Liquidität.

Eine alte, aber unverändert gültige Kaufmannsregel besagt: „Liquidität geht vor Rentabilität.“

Im Rahmen der Finanzanalyse wird zunächst anhand des „Nettoumlaufvermögens“ festgestellt, ob Ihre kurzfristigen Vermögenswerte größer sind als Ihre kurzfristigen Verbindlichkeiten. Nur wenn dies der Fall ist, erfüllen Sie die Grundvoraussetzung für eine sichere Liquidität.

Die Berechnung der „erweiterten Liquidität“ bezieht Ihre freien Kreditlinien und die Ausgaben für Kosten innerhalb des folgenden Monats in die Berechnungen mit ein. Umlaufvermögen plus freie Kreditlinien müssen demzufolge größer sein als die kurzfristigen Verbindlichkeiten plus der Ausgaben für Kosten im folgenden Monat.

Lagerdauer, Kundenziel und Lieferantenziel zeigen die Details der Liquiditätslage Ihres Betriebes.

Vermögensstrukturwerte, die überprüft werden

- Eigenkapitalquote
- Anlagendeckung

Der Anteil Ihres Eigenkapitals an der Gesamtfinanzierung und die Art der Finanzierung des Anlagevermögens geben einen Einblick in die Vermögensstruktur Ihres Unternehmens.

Finanzwerte und -relationen, die zu überprüfen sind

- Kreditausnutzungsquote
- Kredittilgungsdauer

Die Zusammensetzung Ihrer Finanzierung und Ihre Möglichkeiten, die aufgenommenen Kredite innerhalb einer angemessenen Frist wieder zurückzahlen zu können, bilden die Grundfeststellungen der Finanzierung.

Des Weiteren gilt es Ihren Finanzierungsspielraum zu erkennen und darzustellen.

Rentabilitätswerte, die überprüft werden

- Gesamtkapitalrentabilität
- Kapitalnutzungsrate

Wenn auch „Liquidität vor Rentabilität“ geht, so ist doch die Rentabilität – zumindest langfristig betrachtet – die Grundvoraussetzung für eine sichere Liquidität.

Ein besonders wichtiger Punkt bei der Rentabilitätsbeurteilung: Welche Gesamtkapitalverzinsung erwirtschaften Sie? Nur wenn Sie einen Zinssatz erwirtschaften, der über dem Zinssatz liegt, den Sie selbst für Fremdkapital bezahlen müssen, können Sie zufrieden sein.

11 wichtige Analyse-Kennzahlen

Mit den folgenden 11 Kennzahlen können Sie die Finanzlage Ihres Unternehmens leicht und schnell analysieren.

1. Nettoumlaufvermögen (Working Capital)
2. Erweiterter Liquiditätsgrad
3. Lagerdauer (Lagerumschlag)
4. Kundenziel (Debitorenziel)
5. Lieferantenziel (Kreditorenziel)
6. Eigenkapitalquote
7. Anlagendeckung
8. Kreditausnutzungsquote
9. Kredittilgungsdauer
10. Gesamtkapitalrentabilität
11. Kapitalnutzungsrate

Damit Sie die Kennzahlen problemlos für Ihren Betrieb errechnen können, finden Sie nachfolgend die Berechnungsformeln übersichtlich zusammengefasst.

Formelsammlung für 11 Finanzanalyse-Kennzahlen	
1. Nettoumlaufvermögen	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
2. Erweiterter Liquiditätsgrad	$\frac{(\text{Umlaufvermögen} + \text{freie Kreditlinien}) \times 100}{(\text{kurzfristige Verbindlichkeiten} + 1/12 \text{ Kostenanteil})}$
3. Lagerdauer (Lagerumschlag)	$\frac{\text{Material-/Warenbestand} \times 360}{\text{Material-/Wareneinsatz}}$
4. Kundenziel (Debitorenziel)	$\frac{\text{Kundenforderungen} \times 360}{\text{Umsatz}}$
5. Lieferantenziel (Kreditorenziel)	$\frac{\text{Lieferantenverbindlichkeiten} \times 360}{\text{Material-/Wareneinkauf}}$
6. Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$

7. Anlagendeckung	$\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$
8. Kreditausnutzungsquote	$\frac{\text{Kreditinanspruchnahmen} \times 100}{\text{verbindliche Kreditzusagen}}$
9. Kredittilgungsdauer	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Netto-Cash-flow}}$
10. Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{(\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Zinsen}) \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$
11. Kapitalnutzungsrate	$\frac{(\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Zinsen} + \text{Abschreibungen}) \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$

Die Finanzanalyse wird im Regelfall auf der Basis der 3 letzten Bilanzen durchgeführt, um einen entsprechenden Zeitvergleich vorzunehmen. Anhand des 3-Jahresvergleichs kann schnell erkannt werden, ob sich einzelne Werte verbessert oder verschlechtert haben.

Herke-Tipp: Besorgen Sie sich zusätzlich noch Betriebsvergleichswerte Ihrer Branche. Sie können dann Ihre Werte den Branchendurchschnittswerten gegenüberstellen und gewinnen so eine weitere Vergleichsbasis. Im Regelfall kann Ihnen Ihr zuständiger Berufsverband die Betriebsvergleichszahlen Ihrer Branche zur Verfügung stellen.

Unterlagen, die Sie für Ihre Finanzanalyse benötigen

Damit Sie Ihre Finanzanalyse durchführen können, benötigen Sie eine Reihe von Werten, die Sie folgenden Unterlagen entnehmen können:

- Bilanz
- Gewinn- und Verlustrechnung
- Bilanzanhang