

BWL-

Beratertipp des Monats



Ausgabe März/April 2017

Das aktuelle Thema

Unternehmens-Check-up und Fitnessprogramm für Unternehmen

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

anders als in der steuerlichen Deklarationsberatung oder beim Jahresabschluss stehen dem Mandanten bei der betriebswirtschaftlichen Beratung nicht immer wieder Termine im Nacken, sondern er muss sich freiwillig Zeit für die entsprechenden Fragen nehmen. Das heißt für Sie, dass Sie entsprechende Aufträge immer wieder neu anregen und akquirieren müssen. Dabei geht es nicht darum, dem Mandanten etwas aufzuschwätzen, sondern mit ihm gemeinsam Beratungsbedarf rechtzeitig zu erkennen und dann entsprechend abzuarbeiten.

Während das für den Gesundheits-Check-up für viele Menschen inzwischen selbstverständlich ist ebenso wie ein entsprechendes, individuell abgestimmtes Fitnessprogramm, nehmen sich für die Unternehmensfitness die Inhaber und Inhaberinnen leider nicht immer entsprechend Zeit. Häufig werden die Fragen immer wieder hinausgeschoben, weil das Tagesgeschäft drängt. Deshalb ist es wichtig, entsprechende Gesprächsanlässe zu finden, die gezielt dazu geeignet sind, Ansätze für Verbesserungsbedarf oder auch Verbesserungspotentiale zu erkennen ohne alle Beteiligten zeitlich oder finanziell zu überfordern.

Dazu soll der hier vorgeschlagene Unternehmens-Check-up dienen, bei dem Sie in maximal einem halben Tagewerk für und mit dem Unternehmer Stärken und Schwächen erarbeiten und ggf. darauf aufbauend ein Fitnessprogramm (Folgeberatung) zu empfehlen.

Dabei geht es nicht darum, etwas Neues zu erfinden. Sie werden sehen, dass Sie über geeignete Bausteine schon verfügen. Sie müssen Sie nur in ein entsprechendes Angebotsmodell bringen und dann aktiv anbieten. Das gilt auch für mögliche Folgeberatungen, bei denen Sie natürlich nur das anbieten, was Sie (fachlich und zeitlich) umsetzen können.

Wie genau Sie vorgehen können, haben wir auf den Innenseiten zusammengestellt. Für die Umsetzung wünschen wir Ihnen wie immer viel Erfolg.

Mit freundlichen Grüßen

Böttges - Papendorf

Dr. D. Böttges-Papendorf

Hinweis zur ifo-Kredithürde: Die Veröffentlichung in der bisherigen Form wurde mit der Ausgabe Dezember 2016 eingestellt. Ab März 2017 erfolgt die Erhebung mit einer modifizierten (verbesserten) Fragestellung. Erste Ergebnisse und die Veröffentlichung der neuen Kredithürde sind für 2018 angekündigt.

Quelle: ifo, PM v. 23.01.2017, https://www.cesifo-group.de/de/ifo/Home/presse/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Archiv/2017/Q1/press_20170123-Kredithuerde.html.

Sie lesen in diesem Monat:

Inhalt	Seite
<u>Beratungsidee des Monats</u>	
Formulieren Sie Ihr Angebot	2
Wählen Sie Ihre Arbeitshilfen für den Check-up	2
Wählen Sie Ihre Arbeitshilfen für ein Benchmark	2
Legen Sie Ihr Angebot für Folgeberatungen fest	3
Vertrag und Honorarmodell	3
Fördermittel	3
Arbeitshilfen	3
Vorgehen für einen Richtsatzvergleich	3
<u>Branchenschlaglicht</u>	
KZBV: Zahnarzteinkommen erholen sich	4
Gemeinnützige Körperschaften: Bereichstrennung und Mittelverwendung im Fokus der Finanzverwaltung	4
<u>Aktuelle Förderinformationen</u>	
Starthilfe für den Weltmarkt: German Accelerator	4
<u>Aktuelle Zinssätze und ifo-Kredithürde</u>	4
<i>Beachten Sie auch unsere Onlinekomponente unter www.bwlberatung.de, außerdem die für Sie als Abonnenten des Loseblattwerks kostenlosen Downloads.</i>	
In diesem Monat u.a.	
– Muster: Formulierungshilfen Angebot zum Unternehmens-Check-up und Fitnessprogramm für Unternehmen	
– Arbeitshilfe: Mittelverwendungsrechnung für gemeinnützige Körperschaften	
– Tool Vorlage Richtsatzvergleich	
– Ratingampel	

Beratungsidee des Monats:
Unternehmens-Check-up und Fitnessprogramm für Unternehmen

Formulieren Sie Ihr Angebot

Der Unternehmens-Check-up muss knackig und überschaubar sein. Das heißt, die Analysephase (der Check-up) muss konkrete Bausteine und Schritte umfassen und dann tatsächlich mit einer ebenso konkreten Feststellung enden, die in etwa lauten sollte: Alles im grünen Bereich! Bzw.: Beratungsbedarf in folgenden Feldern ...

Aber zunächst muss der Check-up bei Ihnen gebucht werden, d.h., Sie müssen den Mandanten dazu motivieren, sich die entsprechende Zeit zu nehmen und auch ein überschaubares Honorar dafür anzusetzen. Eine Vorlage mit Formulierungsanregungen für ein schriftliches Angebot, das Sie an Mandanten verschicken oder im Internet veröffentlichen können, finden Sie in den Internetbeilagen zum vorliegenden Beratertipp. Die Nutzenargumente aus Sicht des Mandanten sind in der nachfolgenden Tabelle noch einmal zusammengefasst.

Nutzenargumente für den Unternehmens-Check-up
Tun Sie es für sich selbst: Verschaffen Sie sich Klarheit, wo Sie stehen und wo es Verbesserungspotential gibt.
Tun Sie es für Ihr Standing bei der Bank: KMU klagen zunehmend über Probleme bei Bankkrediten. Sorgen Sie für ein gutes Rating für Ihr Unternehmen und leichteren Zugang zu Finanzmitteln.
Tun Sie es für mehr Sicherheit in Betriebsprüfungen des Finanzamts: Der gut geführte Betrieb mit überdurchschnittlichen Ergebnissen und einem GoBD-konformen Rechnungswesen in allen relevanten Betriebsbereichen bietet keine Angriffsflächen für Schätzungen.
Tun Sie es für Erfolg bei geplantem Unternehmens-/ Praxisverkauf oder bevorstehender Unternehmens-/ Praxisnachfolge: Nur wenn Sie wissen, wo Sie stehen, können Sie Verkaufs- und Übergabechancen realistisch einschätzen und optimal gestalten.

Wählen Sie Ihre Arbeitshilfen für den Check-up

Denken Sie auch hier an den Gesundheits-Check-up: Wenn Sie zum Arzt gehen, läuft ein ganz bestimmtes Programm ab. Es wird Blut abgenommen, Sie machen ein EKG, es finden verschiedene weitere Untersuchungen statt, und zum Schluss stellen Sie sich dem Arzt vor, der mit Ihnen die Auswertung bespricht und ggf. Folgebehandlungen vorschlägt oder Sie an einen anderen Facharzt oder Klinik überweist.

Genauso sollten Sie für den Unternehmens-Check-up vorgehen. Sie müssen nichts neu erfinden: Sie greifen auf Dinge zurück, die Sie können und kennen. In den Arbeitshilfen online unter www.bwlberatung.de zu Ihrem Loseblattwerk gibt es eine Fülle von Arbeitshilfen, aus denen Sie sich geeignete Module auswählen können, die zu Ihnen und Ihren Mandanten passen.

Ein Vorschlag könnte etwa wie folgt aussehen:

Modul I „weiche Faktoren“: Gehen Sie mit Ihrem Mandanten z.B. die Ratingampel aus den [Arbeitshilfen online](#) durch. Das ist ein qualitatives Prüfprogramm über Stärken und Schwächen im Mandantenbetrieb. Überall, wo Sie gemeinsam mit dem Mandanten „rot“ markieren, besteht dringender Handlungsbedarf, so dass sich Folgeaktivitäten fast von selbst ergeben. Dabei sollten Sie die Ratingampel am Computer offen haben, da sich zu den einzelnen Fragen noch Fenster mit Kommentaren und Erläuterungen öffnen lassen, um was es bei der Frage geht.

Modul II „hard facts“: Ein weiterer Schritt sollte in der Analyse der Mandantenzahlen bestehen. Hier können Sie z.B. die BWA oder eine Bilanzanalyse zugrunde legen. Bei der BWA oder auch bei der Bilanzanalyse ist ein Mehrjahresvergleich eine gute Ausgangsbasis. Den können Sie im Normalfall und für Mandanten, die Sie schon mehrere Jahre betreuen, aus Ihrem FiBu- oder Jahresabschlussprogramm leicht generieren. Hier lassen sich Entwicklungstendenzen erkennen wie z.B. Wachstum, Schrumpfung, gegenläufige Entwicklung von Umsatz und Kosten oder auch ungewöhnliche Unternehmensentwicklungen und „Ausreißer“ bei Ertrag oder Kosten.

Modul III externer Betriebsvergleich, Benchmark: Ein drittes Modul sollte in einem externen Betriebsvergleich bestehen. Hier bietet Ihnen das soeben neu erschienene Fachbuch „**Branchenkennzahlen 2017/2018**“ zu Ihrem Loseblattwerk für eine Fülle von Branchen geeignete Zahlen. Auch im monatlichen Berater-Tipp finden Sie immer wieder Zahlen wie z.B. in dieser Ausgabe auf Seite 4 interessante Ergebnisse aus der letzten Untersuchung der KZBV für Zahnärzte. Für alle Richtsatzbetriebe können Sie einen Richtsatzvergleich anbieten. Hierfür finden Sie entsprechend aufbereitetes Zahlenmaterial und Excel-Vorlagen für die Umsetzung ebenfalls in den [Arbeitshilfen online](#). Wie Sie vorgehen können, ist nachstehend auf Seite 3 beschrieben.

Wählen Sie Ihre Arbeitshilfen für ein Benchmark

Der externe Betriebsvergleich mit den externen Kennzahlen wie oben beschrieben bildet schon die Grundlage für eine Benchmarkberatung. Wo steht mein Betrieb schlechter da als andere – wo besser? Daraus ergeben sich i.d.R. ganz von selbst Überlegungen zu möglichen Ansätzen für Verbesserungsstrategien. Wo die Verhältnisse nicht sofort klar auf der Hand liegen, können Sie noch aufbauend z.B. eine SWOT-Analyse zur besseren Herausarbeitung der Stärken und Schwächen anbieten. Das ist dann aber nicht mehr im Grundpaket für den Unternehmens-Check-up enthalten, sondern wäre ein neuer Auftrag.

Legen Sie Ihr Angebot für Folgeberatungen fest

Es werden sich viele Fragen ergeben. Möglicherweise können Sie nicht alle Folgefragen selbst beantworten. Scheuen Sie sich dann nicht, dem Mandanten zu raten einen entsprechenden Fachberater oder andere Anlaufstelle aufzusuchen. Das richtet sich natürlich nach der Art der aufgedeckten Schwachstellen. Typische Beratungen, die Sie selbst anbieten können, sind die Bereiche Rechnungswesen, GoBD, Kostenrechnung oder Controlling. Vielleicht ist im konkreten Fall aber auch der Gang zur Kammer (z.B. fachliche Betriebsberatung oder Nachfolgebörse) oder die Suche nach einer verbesserten Software der nächste Schritt.

Vertrag und Honorarmodell

Natürlich sollten Sie die Beratung schriftlich vereinbaren. Als Honorarmodell sollte der Check-up zu einem überschaubaren Festpreis erfolgen. Insgesamt sollten für den Check-up nicht mehr als ein halbes Tagewerk – also vier Stunden – veranschlagt werden. Im Allgemeinen kann man aber auch mit zwei Stunden sehr viel erreichen, wenn man sich gezielt vorbereitet und eine Stunde Gespräch und eine Stunde Aufbereitung von Unterlagen einkalkuliert. Bei größeren Betrieben oder wenn eine Betriebsbegehung erforderlich/sinnvoll ist oder wenn Sie nicht alle Daten des Mandanten schon bei sich im Haus haben, fällt mehr an.

(Betriebswirtschaftliche) Folgeberatungen werden i.d.R. nach Tagessätzen oder Stundensätzen abgerechnet.

Fördermittel

Sofern es sich bei Folgeberatungen um Organisationsberatungen handelt oder z.B. die Einrichtung einer rollierenden Unternehmensplanung erforderlich ist oder z.B. ein Controlling eingerichtet werden soll und bei vielen anderen Fragen, die das unternehmerische Know-how außerhalb der Steuerdeklaration und Buchführungsarbeiten betreffen, können die Fördermittel aus dem BAFA-Programm Förderung des unternehmerischen Know-hows durch Unternehmensberatungen gemäß den Richtlinien vom 28.12.2015 vorgeschlagen werden. Einzelheiten dazu finden Sie im Internet unter www.bafa.de, Stichwort Unternehmensberatung, bzw. im Loseblattwerk in Teil 3/3.1.

Arbeitshilfen

Einige Arbeitshilfen sind ja bereits genannt worden. Viele Arbeitshilfen, wie z.B. eine Vorlage für eine SWOT-Analyse, finden Sie in den [Arbeitshilfen online](#) zum Loseblattwerk. Sie können aber auch jegliche andere Auswertungen, Checklisten oder Arbeitshilfen aus Ihrer Praxis hinzuziehen. Wichtig ist: Legen Sie sich auf ein festes Programm für Ihr Check-up-Angebot fest, damit das Ganze zielgerichtet in der vorgesehenen Zeit bewerkstelligt werden kann und zu einem greifbaren Ergebnis führt.

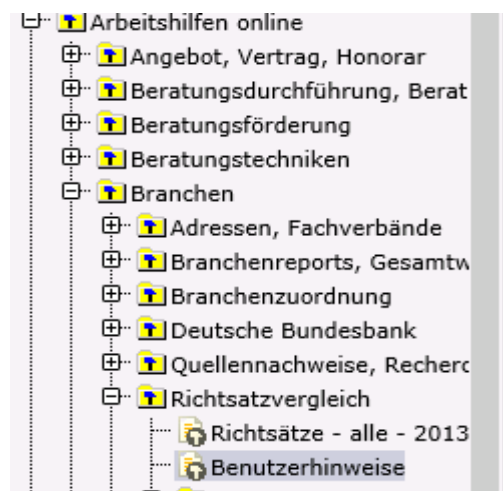
Vorgehen für einen Richtsatzvergleich

Auch die Finanzverwaltung nutzt die systematische Auswertung der inzwischen durchgängig vorliegenden elektronischen Mandantendaten für Rückfragen und Feststellung von Prüfungsbedarf. Neben den einfach durchzuführenden Mehrjahresvergleichen (interner Betriebsvergleich, Check-up-Modul II) entdeckt sie auch die Richtsätze wieder als Grundlage für den externen Betriebsvergleich. Die Zahlen sind im Internet frei zugänglich. Damit Sie aber schnell präsentable Ergebnisse erzielen können haben wir in den [Arbeitshilfen online](#) alle Zahlen für die letzten drei verfügbaren Jahre (2013 bis 2015) im Excel-Format bereit gestellt.

Damit Sie daraus aussagefähige Auswertungen generieren können, müssen Sie jedoch die Zahlen des Mandantenbetriebs entsprechend modifizieren. Das Berechnungsschema dazu ist den Richtsatzsammlungen vorangestellt. Schneller und bequemer finden Sie es im Fachbuch „Branchenkennzahlen 2017/2018“ auf Seite 32 ff. Es wirkt kompliziert, ist aber in vielen Praxisfällen und wenn Aufzeichnungen analog einer Finanzbuchhaltung vorliegen, mit wenigen Rechenschritten umsetzbar.

Mit Hilfe der verfügbaren Excel-Vorlagen in den [Arbeitshilfen online](#) können Sie wie folgt vorgehen:

Schritt 1: Wählen Sie in den [Arbeitshilfen online](#) die Excel-Vorlage „Richtsätze – alle – 2013 bis 2015“ und speichern diese auf Ihrem Desktop:



Schritt 2: Öffnen Sie die Internetbeilage zu diesem Tipp „[Tool Vorlage Richtsatzvergleich](#)“. Kopieren Sie die Werte der gewünschten Branche aus der Tabelle aus Schritt 1 in den rechten Bereich der Vorlage unter Richtsätze.

Schritt 3: Ersetzen Sie die fiktiven „Mandanten“-Zahlen in den gelben Fehlern im linken Bereich durch die echten Zahlen Ihres Mandanten. Dabei müssen Sie ggf. Anpassungen an den Richtsatzbetrieb beachten. Hinweise dazu siehe in den Benutzerhinweisen im [Vorlage-Tool](#). Somit erhalten Sie die übersichtlichen grafischen Auswertungen.

Branchenschlaglicht

KZB: Zahnarzteinkommen erholen sich

Im Jahrbuch 2016 mit den statistischen Basisdaten für die vertragszahnärztliche Versorgung stellt die KZBV (Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung) fest, dass nach einem Tief der Zahnarzteinkommen in den Jahren 2005 und 2006 der Einnahmenüberschuss seit 2007 bis 2014 wieder angestiegen ist. Er lag zuletzt 2014 mit 151.700 € im Durchschnitt um 1,9 % über dem Vorjahreswert. Damit wurden allerdings die Topwerte Anfang der 70er und Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts nicht wieder erreicht. Darüber hinaus sind die Arbeitszeiten des Zahnarztes überdurchschnittlich hoch. Es werden 46,7 Stunden pro Woche angegeben, wovon 34,4 Stunden auf Behandlungszeit entfallen. Die übrigen Stunden gehen für Praxisverwaltung, Fortbildung usw. drauf. Aus 34,4 Stunden pro Woche ergeben sich bei 42 Arbeitswochen insgesamt 1.445 Behandlungsstunden pro Jahr. Daraus errechnet sich ein erforderlicher Umsatz zur Deckung der Betriebsausgaben von 158 € pro Stunde. Rechnet man 105 € pro Stunde für den Arztlohn hinzu, muss der Zahnarzt 263 € pro Behandlungsstunde an Honorarumsatz erzielen. Unter Einbeziehung von Fremdlaboraausgaben ergibt sich ein Umsatz von 318 € pro Behandlungsstunde im Durchschnitt. Allerdings weisen die Zahnarzteinkommen eine hohe Spannweite auf, so dass diese Durchschnittswerte nur als erster Anhalt bei Planungs-Analyse-Zwecke dienen können.

Quelle: KZBV Jahrbuch 2016, Statistische Basisdaten zur vertragszahnärztlichen Versorgung, S. 108 ff.

Gemeinnützige Körperschaften: Bereichstrennung und Mittelverwendung im Fokus der Finanzverwaltung

Als treuer Deubner-Kunde haben Sie sicher auch in einem der letzten Newsletter von www.jahressteuergesetz.de gelesen, dass die Finanzverwaltung in 2017 u.a. gemeinnützigen Körperschaften besonders unter die Lupe nehmen will. Und das hat viel mit BWL-Beratung zu tun, wenn die Vereine oder gGmbH sehr aktiv sind. Denn es geht vor allem um die Abgrenzung der verschiedenen Sphären (ideell, Zweckbetrieb, Vermögensverwaltung, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb) und den Nachweis der zeitnahen Mittelverwendung und zulässigen Rücklagenbildung in einer Mittelverwendungsrechnung. Die neue Mittelverwendungsrechnung ist eine Art Kapitalflussrechnung, die über zwei Jahre den zweckentsprechenden Einsatz der gemeinnützigkeitsrechtlich gebundenen Mittel nachweisen soll. Bei gemeinnützigen Körperschaften, die nicht nur ideell im Spendenbereich unterwegs sind, sondern auch Zweckbetriebe oder wirtschaftliche Geschäftsbetriebe unterhalten und vielleicht noch eine Vermögensverwaltung, kommt dazu, dass die korrekte Berechnung nur möglich ist, wenn bereits bei der Buchführung bzw. den Aufzeichnungen eine entsprechende Zuordnung erfolgt. Buchen sollte man mit dem SKR 49. Ein Schema für eine Mittelverwendungsrechnung finden Sie in den [Internetbeilagen](#) zum Tipp. Allerdings gibt es keine verbindliche Vorgabe; sondern im Einzelfall sind auch individuelle Überlegungen

aus den Verhältnissen der jeweiligen Körperschaft anzustellen, um Sinn und Zweck der Vorschrift gerecht zu werden und dies auch überzeugend gegenüber dem Finanzamt darstellen zu können.

Aktuelle Förderinformationen

Starthilfe für den Weltmarkt: German Accelerator

Der German Accelerator fördert junge Unternehmerinnen und Unternehmer aus Deutschland in ausgewählten Orten der USA. Die Förderung erfolgt über mehrere Monate mit dem Hintergrund, den US-amerikanischen Markt kennenzulernen und Kontakte zu potentiellen Investoren und Kunden zu knüpfen. Voraussetzung für die Teilnahme an diesem Förderprogramm ist, dass die eingereichten Businesspläne ein hohes Wachstumspotential und internationalen Expansionscharakter haben. Zurzeit werden der German Accelerator Life Sciences (GALS) und der German Accelerator Tech gefördert.

Der German Accelerator Life Sciences (GALS) wird in Boston/Cambridge im größten Life Science Cluster der USA gefördert. Schwerpunkte sind hier Digital Health, Diagnostik, Forschungsreagenzien, Medizintechnik, Plattformtechnologien, Therapeutika. Für den German Accelerator Tech mit den Schwerpunkten Hightech- und Digitalwirtschaft wurden die Orte San Francisco und Redwood City in Kalifornien sowie New York ausgewählt.

Weitere Informationen finden Sie auf der Internetseite von German Accelerator www.germanaccelerator.com.

Aktuelle Zinssätze (Stand 05.04.2017)

Art des Zinses	%	Rechtsgrundlage/Quelle
Basiszinssatz seit 01.07.2016	-0,88 p.a.	§ 247 Abs. 1 BGB/ Deutsche Bundesbank Zinssätze
Hauptrefinanzierungs-Fazilität seit 16.03.2016	0,00 p.a.	Deutsche Bundesbank, EZB-Zinssätze
Spitzenrefinanzierungs-Fazilität seit 16.03.2016	0,25 p.a.	
Anleihen der öffentlichen Hand mit Restlaufzeit über 9–10 Jahre (Februar 2017)	0,3	Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik, März 2017
ERP-Gründerkredit – Startgeld – 5 Jahre – nominal (effektiv)	2,05 (2,07)	Seit 14.10.2014 bzw. 01.04.2015. Alle Werte aktuell siehe Konditionen-Anzeiger der KfW www.kfw.de .
ERP-Gründerkredit Universell: je nach Bonität nominal (effektiv)	ab 1,00 (1,00)	
Neu: Kapitalisierungsfaktor (Multiplikator) für das vereinfachte Ertragswertverfahren, rückwirkend ab 01.01.2016 (statt zuletzt alte Rechtslage 17,86) entspricht Zins	13,75 7,27	§ 203 Abs. 1 BewG i.d.F. des Gesetzes vom 04.11.2016, BGBl I, 09.11.2016, 2464

Vorschau: Beraten mit Kennzahlen und Branchen- auswertungen