

BWL-

Beratertipp des Monats



Ausgabe Mai/Juni 2017

Das aktuelle Thema

Beraten mit Kennzahlen und Branchenauswertungen – Unternehmen transparent machen

Sehr geehrte Kollegin, sehr geehrter Kollege,

die Finanzämter sammeln über die Daten aus den E-Bilanzen Milliarden von Daten über die steuerpflichtigen Betriebe. Die Steuertaxonomien gehen tiefer als die Gliederungsvorschriften für den Jahresabschluss nach dem Handelsrecht. Zur Kerntaxonomie kommen noch verschiedene branchenbezogene Spezial-Taxonomien. Dabei nehmen der Datenhunger und die Gliederungstiefe weiter zu. Neben Anpassungen an aktuelle rechtliche Änderungen z.B. im Handelsrecht stellt die Finanzverwaltung immer höhere Anforderungen an die Aufgliederung für die elektronisch an das Finanzamt übertragenen Daten. Spürbar ist bereits, dass mit der Auswertung begonnen wird. Bei Inkonsistenz von Daten oder wenig Transparenz (keine ausreichende Aufschlüsselung) kommen Rückfragen, und die Betriebe kommen auf die „rote Liste“ für die risikoorientierte Betriebsprüfung.

Verstecken kann man sich hier kaum. Durch den Datenzugriff bis auf die einzelne Buchung im Rahmen von Betriebsprüfungen wird klar, dass die Finanzämter jeder Verästelung nachgehen können. Für die Betriebe bedeutet das: Eine Strategie der möglichen Intransparenz ist nicht mehr sinnvoll. Empfohlen wird allgemein eine Maximalstrategie bei der Offenlegung, d.h. maximale Transparenz, und damit kann es schon aus Gründen der Betriebsprüfungsprophylaxe nicht schaden, wenn sich die Mandantenbetriebe auch intensiv mit ihrem Zahlenwerk und dessen Konsistenz und Transparenz beschäftigen. Grundlage dafür ist die bestmögliche Datenorganisation im Betrieb. Dann sollte aber auch der Betrieb selbst seine Daten nutzen. Daraus ergeben sich unmittelbare Vorteile für die Unternehmensführung.

Hier sind Sie als Berater gefordert, wenn Sie nicht den Kontakt (und in letzter Konsequenz das Mandat verlieren) möchten. Wie Sie den Einstieg finden können, ist Gegenstand des vorliegenden Beratertipps.

Mit freundlichen Grüßen

Böttges – Papendorf

Dr. D. Böttges-Papendorf

Sie lesen in diesem Monat:

Inhalt	Seite
<u>Beratungsidee des Monats</u>	
Beratungseinstieg: Gesprächsanlass suchen	2
Gezielte Gesprächsvorbereitung	2
Gesprächsdurchführung: mit Papier oder papierlos?	2
Einstieg Bilanzkennzahlen	
Einstieg Richtsätze	3
Einstieg Cashflow-Kennzahlen	3
Einstieg ROI	3
Vertrag und Honorar	3
Lünendonk-Magazin 1/2017: Topberatungsthemen	
Digitalisierung und Internationalisierung	3
Arbeitshilfen	3
<u>Branchenschlaglicht</u>	
ZEW-Branchenreport: Stimmungshoch bei den wissensintensiven Dienstleistern	4
<u>Aktuelle Förderinformationen</u>	
Bund: Einheitliche Bürgschaftsbestimmungen erleichtern Kreditaufnahme für KMU	4
Baden-Württemberg: 575 Beratungstage in Hotellerie und Gaststätten werden 2017 gefördert	4
<u>Aktuelle Zinssätze und Multiplikatoren</u>	4
<i>Beachten Sie auch unsere Onlinekomponente unter www.bwlberatung.de, außerdem die für Sie als Abonnenten des Loseblattwerks kostenlosen Downloads. In diesem Monat u.a.</i>	
– Checkliste Bilanzgespräch: Benötigte Unterlagen	
– Checkliste Gesprächsvorbereitung: Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung	
– Checkliste und Gesprächsleitfaden: Gesprächsdurchführung	
– Checkliste Gesprächsauswertung, Anschlussaufträge	
– Tool: einfacher ROI-Treiberbaum (Excel)	
– ROI: Benchmarks nutzen und Verbesserungspotential erkennen (Checkliste mit aktuellen Vergleichszahlen zum ROI (Gesamtkapitalrentabilität))	

Beratungsidee des Monats:

Beraten mit Kennzahlen und Branchen Kennzahlen – Unternehmen transparent machen

Beratungseinstieg: Gesprächsanlass suchen

Für den Einstieg bei Ihren (A-)Mandanten suchen Sie sich einen geeigneten Gesprächsanlass. Das kann die Jahresabschlussbesprechung sein. Sie können auch die Besprechung der Halbjahres-BWA dafür auswählen, oder Ihr Mandant selbst hat einen Gesprächsanlass, wie z.B. eine bevorstehende Unternehmensnachfolge oder Investition.

Gezielte Gesprächsvorbereitung

Dann sollten Sie sich gezielt auf das Gespräch vorbereiten. Häufig sind Ihnen ja schon bei der Sichtung der Unterlagen (BWA, Jahresabschluss) Punkte aufgefallen. Sie sollten gezielt zusätzliche Auswertungen und Beratungshilfen zusammenstellen. Für die Bilanzbesprechung hilft Ihnen die Checkliste „Vorbereitung der Bilanzbesprechung“. Bei BWA-Besprechungen schauen Sie, was Ihr Programm hergibt: z.B. einen Controllingreport, wenigstens einen Vorjahresvergleich, Liquiditätsauswertungen, Mehrjahresvergleiche, Entwicklungsübersichten usw.

Schauen Sie auch in Ihre Arbeitspapiere zum Jahresabschluss. Dort sollte sich z.B. ein Richtsatzvergleich finden für die Plausibilitätsanalyse oder andere Arbeitspapiere z.B. über die Laufzeit von Darlehen, die für eine Betriebsanalyse hilfreich sind.

Tipp: Nicht zu viel nehmen. Versuchen Sie im Vorfeld bereits zu entscheiden, welche Auswertung angesichts der Branche, Größe und aktuellen Lage des Mandanten für den Einstieg am besten ist.

Gesprächsdurchführung: mit Papier oder papierlos?

Sie sollten sich entscheiden, ob Sie dem Mandanten (nicht mehr als ein bis zwei) Auswertungen auf Papier aushändigen oder ob Sie direkt alles am PC (ggf. an einem großen Bildschirm) präsentieren. Dann können Sie immer noch die Auswertungen ausdrucken, die sich für den Mandanten als zielführend erweisen.

Einstieg Bilanzkennzahlen

Vergleichszahlen finden Sie im Fachbuch Branchen Kennzahlen. Dazu nachfolgende Interpretationshilfen für den Einstieg:

Wichtige Bilanzkennzahlen und was man daraus ableiten kann

Eigenkapitalquote

$\text{Eigenkapitalquote in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100$	Eigener Wert _____
---	------------------------------

Interpretationshinweise: Anhaltswert: Nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen sollte die Eigenkapitalquote nicht unter 30 % sinken. Bei zukunftsorientierten Unternehmen mit risikobehafteten und innovativen

Plänen sollte die Eigenkapitalquote auch deutlich höher (auch über 50 %) liegen.

Zum Vergleich: In den letzten Jahren ist die Eigenkapitalquote in der deutschen Wirtschaft im Durchschnitt ständig gestiegen: von unter 17 % (1997) auf zuletzt 30 % (2015). Das heißt, die deutschen Unternehmen haben gezielt auf Finanzkrise und Rating reagiert und ihre Risikovorsorge durch Eigenkapitalbildung verbessert.

Verschuldungsgrad

$\text{Verschuldungsgrad in \%} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$	Eigener Wert _____
--	------------------------------

Interpretationshinweise: Nach der *goldenen Finanzierungsregel* der Betriebswirtschaftslehre sollten sich Eigenkapital und Fremdkapital in etwa die Waage halten, d.h., der optimale Verschuldungskoeffizient wäre 100 %. Die Kennzahl kann jedoch nicht für sich betrachtet werden, da es bei der Verschuldung natürlich auch auf die Struktur der Aktivseite ankommt: Fremdkapital zur Finanzierung von verwertbaren Immobilien z.B. ist sicherlich anders zu beurteilen als Fremdkapital zur Finanzierung von vielleicht schon nicht mehr vorhandenen Betriebsmitteln.

Zum Vergleich: Auch beim Verschuldungsgrad sieht man deutlich das zunehmende Risikobewusstsein: Im Durchschnitt hat sich die Kennzahl von über 500 % (1997) auf zuletzt 235 % (2015) verbessert.

Anlagendeckung

$\text{Anlagendeckung I in \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	Eigener Wert _____
$\text{Anlagendeckung II in \%} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	_____

Interpretationshinweise: Mit dieser Kennzahl wird die Finanzierung des Anlagevermögens analysiert: Nach der sog. *goldenen Bilanzregel* sollte das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein. Dazu tritt der *Grundsatz der Fristenkongruenz*. Danach soll langfristig gebundenes Vermögen mit langfristigem Kapital (Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital) und kurzfristig gebundenes Vermögen mit kurzfristigem Kapital (z.B. Kontokorrentkredit oder Lieferantenkredite) finanziert werden. Hierdurch soll die ständige Liquidität des Unternehmens gesichert werden, da kurzfristig fällige Verbindlichkeiten auch nur mit kurzfristig fälligen Vermögenswerten (liquiden Mitteln) beglichen werden können.

Kennzahlen zur Kapitalbindung

Nicht überraschend: Je weniger Kapital im Unternehmen gebunden ist, desto weniger Kredit braucht man, und umso „billiger“ wird es.

Umschlaghäufigkeit (Produktion) = $\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe}}$	Eigener Wert _____ _____ _____ _____ _____
Umschlaghäufigkeit (Handel) = $\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Fertigerzeugnisse + Waren}}$	
Kreditorenziel in Tagen = $\frac{\text{Lieferantenschulden + Wechselschulden}}{\text{Wareneinsatz}} \cdot 360$	
Debitorenziel in Tagen = $\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 360$	
Lagerdauer in Tagen (Handel) = $\frac{\text{Fertigerzeugnisse}}{\text{Materialaufwand}} \cdot 360$	
Lagerdauer in Tagen (Produktion) = $\frac{\text{Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe}}{\text{Materialaufwand}} \cdot 360$	

Interpretationshinweise: Je kürzer die Laufzeiten von Debitoren- und Lagerumschlag gehalten werden können, desto weniger kurzfristige Mittel werden im Betrieb gebunden. Aus dem Kreditorenziel in Tagen kann man ggf. entnehmen, ob ein Unternehmen bereits in Schwierigkeiten ist, wenn es z.B. seine Lieferantenschulden nicht mehr in branchenüblichen Fristen bezahlt. Gegebenenfalls können auch Finanzierungsfehler aufgedeckt werden, wenn z.B. langfristiges Anlagevermögen durch kurzfristige Lieferantenschulden finanziert wurde.

Einstieg Richtsätze

Wichtige Kennzahlen besonders im externen Betriebsvergleich sind die Kennzahlen zum Rohertrag und die Wareneinsatzquote in % vom Umsatz. Diese Kennzahlen eignen sich insbesondere für den externen Betriebsvergleich, da sie innerhalb einer Branche im Regelfall besonders einfach verglichen werden können.

Hier können Sie den Richtsatzvergleich für den Einstieg wählen, d.h. die Zahlen der Finanzverwaltung. Eine grafische Aufbereitung und einen direkten Vergleich für die letzten drei Jahre können Sie mit dem [Tool](#) durchführen, das wir im Tipp März/April bereits vorgestellt haben. Die Richtsatzentwicklung für die letzten drei veröffentlichten Jahre (2013 bis 2015) finden Sie für alle Branchen in den [Arbeitshilfen online](#) als Excel-Tabelle.

Einstieg Cashflow-Kennzahlen

Eine weitere wichtige Kennzahlengruppe sind die Cashflow Kennzahlen. Der Cashflow gibt den Mittelzufluss im Unternehmen im Betrachtungszeitraum an. Das heißt, das durch Bilanzierung ermittelte Ergebnis wird um die nicht zahlungswirksamen Vorgänge bereinigt. Üblicherweise werden nur die Abschreibungen hinzugerechnet, weitere Korrekturen (z.B. um langfristige Rückstellungsbeträge) sind möglich.

Mit dem erweiterten Cashflow wird der Gesamtbetrag der Mittel ermittelt, der zur Bedienung des Fremdkapitals zur Verfügung steht. Korrigiert man noch um die Tilgungen und Ersatzinvestitionen sowie ggf. Ausschüttungen, Entnahmen und Einlagen, erhält man die Kapitaldienstfähigkeit, d.h. den Liquiditätsüberschuss, der zur Verfügung steht, um weitere Kapitalgeber zu bedienen z.B. im Hinblick auf geplante Erweiterungsinvestitionen.

Formel: Betriebsergebnis
+ Abschreibungen
= Cash-flow
+ Zinsen
= erweiterter Cash-flow

Einstieg ROI

Diese klassischen Cashflow-Kennzahlen finden sich wieder in den Begriffen EBIT (earnings before interest and taxes) und EBIDTA (earnings before interest, depreciation, taxes and amortization), was dem erweiterten Cashflow vor Steuern entspricht. Eine wichtige Kennzahl in diesem Zusammenhang ist die Gesamtkapitalrentabilität, d.h. der erwirtschaftete Ergebnisbetrag, der auf Eigentümer (Gewinn), Fremdkapitalgeber (Zinsen) und Staat (Steuern) aufgeteilt werden kann. Die Kennzahl wird daher auch als Return on investment (ROI) bezeichnet. Darauf aufbauend ist mit dem sog. Dupont-System ein Analyse-System entwickelt worden, das den Erfolg in seine Komponenten zerlegt und daraus die (Erfolgs-) Treiber ableitet. Man kann mit rechnenden ROI-Systemen z.B. bestimmen, welche von zwei Maßnahmen (z.B. Umsatzsteigerung oder Verkürzung der Debitorenlaufzeit) die höhere Ergebniswirkung erzielt. Eine Arbeitshilfe mit Vergleichszahlen, ROI-Treiberbaum sowie ein einfaches Excel-Tool finden Sie in den [Internetbeilagen zum Tipp](#).

Vertrag und Honorar

Als Bilanzgespräch oder BWA-Besprechung ist die Grundleistung oft schon im Honorar für die Hauptleistung enthalten. Werden spezielle Zusatzauswertungen vorbereitet, muss geprüft werden, ob diese zusätzlich berechnet werden, wobei i.d.R. der Stundensatz zur Anwendung kommt, oder ob sie als Akquisemaßnahme oder zur Mandatspflege ohne gesondertes Honorar erfolgen sollen. Bei Folgeberatungen können ggf. Fördermittel beantragt werden.

Lünendonk-Magazin 1/2017: Topberatungsthemen Digitalisierung und Internationalisierung

Das Lünendonk-Magazin 1/2017 analysiert in seiner Schwerpunktausgabe Steuer- und Rechtsberatung unter dem Titel „Unternehmen gehen fremd“ die Auswirkungen der Internationalisierung auf die Beraterbranche. Hier werden deutliche Herausforderungen aufgrund des zunehmend international agierenden Mittelstands gesehen. Es kommen auch die Fragen der Digitalisierung nicht zu kurz. Außer den Fragen, die durch die zunehmende digitale Durchleuchtung der Unternehmen durch die Finanzämter ins Haus stehen, wird insbesondere auf die Auswirkungen auf International Compliance und Betriebsprüfung sowie die Verrechnungspreisfindung eingegangen. Hier stehen Transparenz und (internationaler) Datenaustausch ganz oben auf der Beobachtungsskala. Das heißt, man kann sich dem Trend nirgendwo entziehen. Helfen Sie also Ihren Mandanten jetzt beim Einstieg.

Arbeitshilfen

Arbeitshilfen finden Sie im Fachbuch Branchenkennzahlen und in den [Internetbeilagen zu diesem Tipp](#).

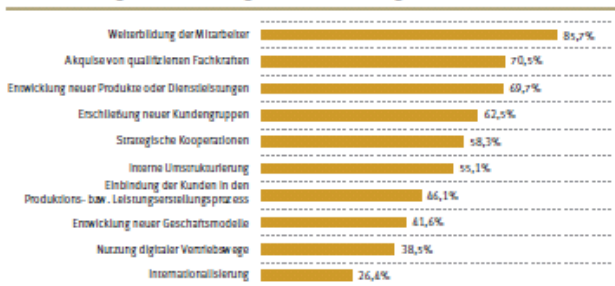
Branchenschlaglicht

ZEW-Branchenreport: Stimmungshoch bei den wissensintensiven Dienstleistern

Der **ZEW-Branchenreport Informationswirtschaft April 2017** für das I. Quartal 2017 berichtet über ein Langzeithoch bei wissensintensiven Dienstleistern. Selbst die Mediendienstleister und die Werbebranche sind wieder guter Dinge. Es wird nicht nur mit Umsatzerwartungen, sondern auch mit Personalneueinstellungen gerechnet.

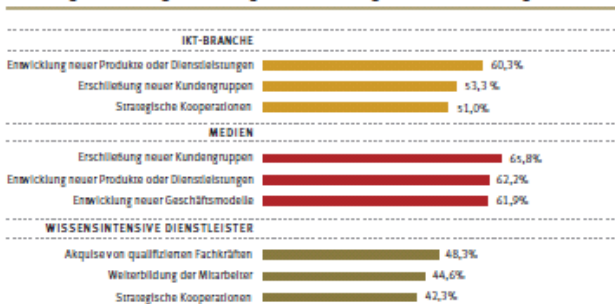
Im selben Branchenreport wird über die aktuellen Strategien zur Sicherung des Geschäftserfolgs in der Informationswirtschaft berichtet. Da sieht es anders aus als von den Beratern in der Zielgruppe erwartet: Während sich die guten eigenen Umsatzerwartungen am erwarteten Beratungs- und Investitionsbedarf aus Digitalisierung und Internationalisierung speisen, stehen bei der eigenen Strategie die Digitalisierung und die Internationalisierung unter den Top 10 nur an letzter und vorletzter Stelle. An erster Stelle führt die Weiterbildung der Mitarbeiter dicht gefolgt von der Akquise von qualifizierten Fachkräften. Die nachfolgenden Abbildungen fassen die Ergebnisse zusammen. Es wird deutlich, dass die Bedeutung der einzelnen Top-Strategien nach Teilbranchen innerhalb der Informationswirtschaft deutlich unterschiedlich ist.

Aktuelle Strategien zur Sicherung des Geschäftserfolgs



Lesehilfe: Im Wirtschaftszweig Informationswirtschaft setzen momentan 85,7 Prozent der Unternehmen auf die Weiterbildung der Mitarbeiter um den Geschäftserfolg zu sichern. Quelle: ZEW

Zukünftige Bedeutung von Strategien zu Sicherung des Geschäftserfolgs



Lesehilfe: Bei den wissensintensiven Dienstleistern geben 48,3 Prozent der Unternehmen an, dass die Bedeutung der Akquise von Fachkräften in den nächsten fünf Jahren als Strategie zur Sicherung des Unternehmenserfolgs zunehmen wird. Quelle: ZEW

Quelle: ZEW-Branchenreport Informationswirtschaft, April 2017, S. 3, www.zew.de.

Speziell in den wissensintensiven Branchen steht die Fachkräftegewinnung im Vordergrund, d.h. auch bei den Steuerberatern. Aber das ist ja klar: Wer zu Digitalisierung und Internationalisierung beraten möchte, muss natürlich selbst erst mal fit sein.

Aktuelle Förderinformationen

Bund: Einheitliche Bürgschaftsbestimmungen erleichtern Kreditaufnahme für KMU

Ab dem 01.07.2017 gelten bundesweit einheitliche und modernisierte Allgemeine Bürgschaftsbedingungen (ABB) in den **16 Bürgschaftsbanken der Länder**.

Die so geschaffenen Vereinheitlichungen der ABB vereinfachen nicht nur den Gründerinnen und Gründern, Unternehmensnachfolgern sowie kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Bürgschaften, wenn für eine Finanzierung keine ausreichenden banküblichen Sicherheiten zur Verfügung stehen, sondern passen sich auch den Bestimmungen an neue Regulierungsanforderungen für die Kreditwirtschaft und die voranschreitenden Entwicklungen zur Digitalisierung und Standardisierung von Bankprozessen an. Der Verband Deutscher Bürgschaftsbanken hält auf seiner Homepage unter www.vdb-info.de/service weitere Informationen zu den ABB bereit.

Quelle: BMWi, **PM v. 01.06.2017**.

Baden-Württemberg: 575 Beratungstage in Hotellerie und Gaststätten werden 2017 gefördert

Das Baden-Württembergische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau fördert 575 Beratungstage im Jahr 2017, u.a. zu wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Themen der Unternehmensführung in Hotellerie- und Gastronomiebetrieben mit 201.250 €.

Quelle: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, **PM v. 30.05.2017**.

Aktuelle Zinssätze (Stand 02.06.2017)

Art des Zinses	%	Rechtsgrundlage/Quelle
Basiszinssatz seit 01.07.2016	-0,88 p.a.	§ 247 Abs. 1 BGB/ Deutsche Bundesbank, Zinssätze
Hauptrefinanzierungsfazilität seit 16.03.2016	0,00 p.a.	Deutsche Bundesbank, EZB-Zinssätze
Spitzenrefinanzierungsfazilität seit 16.03.2016	0,25 p.a.	
Anleihen der öffentlichen Hand mit Restlaufzeit über 9–10 Jahre (April 2017)	0,2	Deutsche Bundesbank, Kapitalmarktstatistik, Mai 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 Unversell: 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 v. 04.11.2016, BGBl I v. 09.11.2016, 2464

Vorschau: Gründer – Beratung von Start-ups bei der Reise ins Ungewisse