

FINANZEN VERSTEHEN

Liquidität, Rentabilität,
Unternehmerlohn und
betriebswirtschaftliche
Auswertung verständlich
erklärt

INHALTSÜBERSICHT

1. Finanzüberblick im Unternehmen	3
Verschafe dir einen Überblick über deine Finanzen. Es ist gar nicht so kompliziert und zeitaufwendig, wie du vielleicht annimmst.	
2. Die Liquiditätsplanung	5
Die Liquiditätsvorschau ist dein Kontostand der Zukunft. So planst du am besten.	
3. Die Rentabilitätsplanung	8
Die Rentabilitätsplanung ist die Gewinn- und Verlustrechnung der Zukunft. Welche Umsätze erwarten dich, und decken diese deine Kosten? Lass uns gemeinsam drauf schauen!	
4. Der Zusammenhang zwischen Steuern, Liquidität und dem kalkulatorischen Unternehmerlohn	10
Wie viel Steuern gehen ans Finanzamt und wie werden die Steuern in den Finanzplan integriert?	
5. Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	13
Wie sieht die aktuelle Ertragslage aus? Das siehst du in der BWA.	
6. Der kalkulatorische Unternehmerlohn	15
Wie hoch darf der kalkulatorische Unternehmerlohn sein?	
7. Fazit: Was ist wichtiger: Liquidität oder Rentabilität?	17

FINANZÜBERBLICK IM UNTERNEHMEN: PLANUNG SCHAFFT ENTSPANNUNG

Wer ein Unternehmen führt oder selbstständig ist, möchte davon leben können. Das versteht sich von selbst. Die Frage ist nur: Klappt das auch – heute und in Zukunft? Wie hoch sollte oder darf dein Unternehmerlohn sein? Wir zeigen dir, wie du Gewissheit bekommst und endlich wieder ruhig schlafen kannst.

Viele Gründer schalten beim Thema Finanzen und Controlling ab. Viel zu kompliziert, viel zu zeitaufwändig, glauben sie. Wir sagen: Das meiste, was zu dem Thema geschrieben steht, ist gar nicht so wichtig. Mach es dir lieber einfach, als es kompliziert nicht zu machen. Gerade für kleine Unternehmen kommt es nur auf wenige Zahlen an, die jeder versteht. Welche das sind, erklären wir dir kurz und einfach.

Das Thema Finanzen: Worauf kommt es an?

Schauen wir uns erstmal ganz grob an, worum es überhaupt geht. Was ist das Wichtigste für dich als Gründer? Das Wichtigste ist, dass du zahlungsfähig bleibst. Das ist sogar noch wichtiger, als Gewinne einzufahren. Warum? Weil du nur dann eine Chance hast, morgen mit deinem Unternehmen noch Geld zu verdienen, wenn du heute deine Rechnungen bezahlst. Wenn deine Mitarbeiter kündigen, der Strom abgestellt wird oder du dein Lager nicht auffüllen kannst, wird es schwierig.

Das Wichtigste
definieren

Um deine Zahlungsfähigkeit zu sichern, brauchst du eine Liquiditätsplanung, auch Liquiditätsvorschau genannt. Sie spielt in deinem Alltag eine große Rolle, denn sie verrät dir, ob morgen noch Geld in der Kasse ist und was du dir wann leisten kannst. Sie sagt dir zum Beispiel, wie lange du warten kannst, bis ein Kunde bezahlt oder, ob du dir im nächsten Monat deinen Unternehmerlohn auszahlen kannst.

Zahlungsfähig
bleiben

Sie sagt allerdings nichts darüber aus, wie wirtschaftlich dein Unternehmen ist und ob es Gewinne abwirft. Dafür brauchst du zusätzlich eine Rentabilitätsplanung. Sie ist das zweite wichtige Instrument für dein Finanz-Controlling, und eher für die langfristige Planung von Belang. Die Rentabilitätsplanung bildet die Entwicklung deiner Finanzen aus steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht ab, nicht deinen realen Kontostand. Sie zeigt dir, ob sich dein Einsatz am Ende des Jahres „gelohnt“ haben wird, ob dein Unternehmen rentabel ist.

Langfristige
Finanzplanung

Du benötigst diese Planung unter anderem, um die Höhe deines monatlichen Unternehmerlohns festzulegen. Am sichersten wäre es, die Gewinn-und-Verlust-Rechnung abzuwarten, die du am Ende des Jahres erstellst, bevor du dir deinen Unternehmerlohn auszahlst – denn dann wüsstest du ganz genau, wie viel Geld übrig geblieben ist. Aber bis dahin kannst du wahrscheinlich nicht warten. Deshalb führt an einer Rentabilitätsplanung kein Weg vorbei, wenn du wissen willst, welcher Unternehmerlohn für dich drin ist.

Wenn du es bis jetzt vermieden hast, dich mit dem Finanz-Controlling in deinem Unternehmen zu beschäftigen, solltest du das unverzüglich ändern. Es gibt kein besseres Beruhigungsmittel für Gründer! Außerdem ist es gar nicht so schwer, wie Viele meinen. Starte am besten mit der Liquiditätsplanung. Sie ist für deinen Unternehmeralltag am wichtigsten. Anschließend solltest du dir noch die Zeit für eine einfache Rentabilitätsvorschau nehmen, um dich vor unangenehmen Überraschungen nach Jahresende zu schützen und langfristig besser planen zu können.

Finanz-
Controlling als
Beruhigungs-
mittel nutzen

Wenn du dich ab sofort jeden Monat nur kurz (!) mit den hier vorgestellten Zahlen beschäftigst, musst du deine Entscheidungen nicht mehr aus dem Bauch heraus treffen, sondern kannst sie mit belastbaren Zahlen begründen.

DIE LIQUIDITÄTSPLANUNG: DEIN KONTOAUSZUG DER ZUKUNFT

Mit der Liquiditätsplanung verschaffst du dir einen Überblick darüber, wie sich dein Kontostand in Zukunft entwickelt. Sie zeigt dir zum Beispiel, ob du im nächsten Monat die Gehälter deiner Mitarbeiter oder auch dein eigenes pünktlich überweisen kannst

Beginne deine Liquiditätsplanung mit deinem aktuellen Kontoauszug. Trage dafür deinen derzeitigen Kontostand vorne in eine Tabelle ein. Ergänze die Tabelle nach und nach, bis du eine Übersicht über die kommenden zwölf Monate hast.

Das Konto
im Blick
behalten

Dafür musst du planen, wieviel du wann ausgeben und wie viel du einnehmen wirst, also welche Ein- und Auszahlungen du haben wirst.

Fange mit den Auszahlungen an. Das ist relativ einfach: Trage in deine Jahrestabelle in jedem Monat ein, wann du wie viel Miete, Strom, Heizkosten etc. überweist. Dann notiere, wann die Gehälter und Sozialabgaben für deine Beschäftigten von deinem Konto abgehen. Diese Auszahlungen gehen einfach durchs Jahr durch. Genauso die Versicherungen, die allerdings meist jährlich oder quartalsweise fällig werden und auch so eingetragen werden. Auch deine monatliche Privatentnahme bzw. dein Unternehmerlohn oder dein Unternehmergehalt (je nach Rechtsform) trägst du ein. Dann schätzt du ab, wieviel Geld du monatlich für Bürobedarf, Reisekosten, Wareneinkauf etc. ausgibst. Wenn größere Anschaffungen geplant sind, trägst du sie unter „Sonstiges“ ein. Konzentriere dich dabei auf die wichtigsten Positionen.

Eine
Jahrestabelle
schafft den
Überblick

Plane dann die Einzahlungen. Das wird schon schwieriger, denn sie hängen von mehreren Punkten ab: Erstens davon, wie viele Aufträge du haben wirst. Zweitens davon, wann die Aufträge jeweils abgeschlossen sind bzw. wann du die Rechnung stellen kannst; und drittens davon, wann deine Kunden zahlen.

Einzahlungen
planen

Sobald du alles eingetragen hast, wirst du wahrscheinlich sehen, dass dein zukünftiger Kontostand erhebliche Schwankungen aufweist: Wenn Mieten und Gehälter fällig werden, leert sich dein Konto und die Liquiditätskurve zeigt steil nach unten. Wenn ein großer Auftrag bezahlt wird, geht es wieder bergauf. Das ist normal und in den Augen deiner Hausbank sogar ein gutes Zeichen. Denn es beweist, dass in deinem Unternehmen etwas passiert, dass dort gearbeitet wird. Bankmitarbeiter sprechen gerne davon, dass ein Konto „atmen“ sollte.

Das Konto
muss „atmen“

Was aber, wenn die Kurve ins Minus fällt? Dann ist auch das erstmal keine Katastrophe – zumindest, solange die Kurve bald wieder ansteigt und du einen Kontokorrentkredit hast, um auch dann noch zahlungsfähig zu sein, wenn dein Kontostand mal unter null rutscht.

Minus auf dem Konto?

Ein Kontokorrentkredit ist übrigens für Gründer das, was für Privatleute der Dispo ist. Wenn du ihn nur für wenige Tage in Anspruch nimmst, ist es okay. Aber wenn du ihn dauerhaft ausreizt, wird's teuer. Je länger und je mehr Geld du benötigst, desto weniger geeignet ist der Kontokorrentkredit, weil die Zinsen so hoch sind. Dann solltest du eine andere, günstigere Finanzierungsform wählen.

Kontokorrent-kredit

Als Faustregel gilt: Dein Kontokorrentkredit sollte so hoch sein, wie die üblichen Schwankungen auf deinem Konto. Wenn dein Kontostand zwischen plus 30.000 und minus 20.000 Euro schwankt, solltest du beim nächsten Bankgespräch einen Kontokorrentkredit von 50.000 Euro vereinbaren. Wenn du genug Eigenkapital hast, um die üblichen Schwankungen auszugleichen, ist das natürlich noch besser, da du dafür keine Zinsen bezahlen musst.

Faustregel

Erinnere dich: Es darf unter keinen Umständen passieren, dass du zahlungsunfähig wirst und Mieten, Gehälter oder Rechnungen nicht mehr bezahlen kannst, weil das Geld alle (und der Kontokorrentkredit ausgeschöpft) ist. Das kann die Insolvenz bedeuten, selbst wenn die Auftragsbücher für die kommenden Monate voll sind.

Zahlungs-unfähigkeit verhindern

Mit einer guten Liquiditätsplanung beugst du vor: Du kannst rechtzeitig Kosten senken oder versuchen, die Einzahlungen zu erhöhen. Und du kannst alle wichtigen unternehmerischen Entscheidungen auf der Basis deiner Zahlen treffen. Du weißt, wann du einen neuen Computer kaufen kannst oder ob genug Geld da ist, um einen neuen Mitarbeiter einzustellen – der oder die muss schließlich erstmal eingearbeitet werden und es kann etwas dauern, bis er oder sie zum Ergebnis beiträgt.

Zahlen als Entscheidungs-grundlage

Wichtig: Deine Liquiditätsplanung ist, wie jede Planung, immer nur eine Annäherung an die Wirklichkeit. Aber wenn du deine Plan-Zahlen regelmäßig mit den tatsächlichen Ist-Zahlen abgleichst, wird sie immer genauer.

Soll und Ist-Wert

Das kannst du tun, um deine Liquidität zu schonen:

- Stelle deine Rechnungen immer sofort. Wenn du sie erst zum Monatsende schreibst und das Zahlungsziel bei 30 Tagen liegt, können locker zwei Monate ins Land gehen, bis das Geld tatsächlich auf deinem Konto landet.
- Wenn du die Zahl der Aufträge nicht steigern kannst, hilft es auch, die Kosten zu senken: Vielleicht genügt ein kleineres Büro oder ein Dienstfahrzeug weniger?
- Apropos Dienstfahrzeug: Häufig werden Fahrzeuge oder Maschinen geleast. Auch das ist ein gutes Mittel, um bei knapper Kasse die Liquidität zu schonen. Statt auf einen Schlag eine hohe Summe zu zahlen musst du nur Monat für Monat die Leasingrate zahlen. Aber: Unterm Strich ist Leasing teurer als kaufen.
- Es kann auch erforderlich sein, deine privaten Kosten zu senken, um mehr Geld im Unternehmen belassen zu können.

Kurz zusammengefasst:

Die **Liquidität** sagt aus, wie viel flüssige Mittel ein Unternehmen hat, also ob es zahlungsfähig ist. Wenn es um die Liquidität geht, sprechen wir von Einzahlungen und Auszahlungen.

Im Falle der **Liquiditätsvorschau** wird der Kontostand der Zukunft betrachtet: Wie viel Geld wirst du wann auf deinem Konto haben? Wie viel Geld wird abgehen, wie viel wird hinzukommen?

DIE RENTABILITÄTSVORSCHAU: DEINE GEWINN-UND-VERLUST- RECHNUNG VON MORGEN

Mit der Rentabilitätsvorschau kannst du abschätzen, ob dein Unternehmen am Ende eines bestimmten Zeitraums rentabel sein wird. Der Ertrag sollte mindestens ausreichen, um alle deine Kosten zu decken.

Bei der Rentabilitätsvorschau werden die erwarteten Umsätze dem erwarteten Aufwand gegenübergestellt. Viele Zahlen, die du für diese Vorschau in die Tabelle einträgst, kennst du schon aus deiner Liquiditätsplanung: Wareneinsatz, Personalkosten, Miete, Reisekosten, Versicherungen, Leasing etc. auf der Sollseite. Umsätze auf der Habenseite.

Umsätze und
Aufwand

Auch wenn beide Planungen sich auf dasselbe beziehen, nämlich auf die Finanzen deines Unternehmens, gibt es bedeutsame Unterschiede. Diese werden deutlich, wenn wir uns die Details anschauen.

Nehmen wir zum Beispiel das Thema Kredite. Wenn du einen Kredit aufnimmst, wird dieser nur in der Liquiditätsplanung, aber nicht in der Rentabilitätsplanung auftauchen. Er ist zwar eine Einzahlung auf dein Konto und erhöht somit deine Liquidität, aber er ist eben kein Umsatz, der auf die Rentabilität deines Unternehmens einzahlt.

Kredite in der
Liquiditätsplanung

Auch Investitionen werden bei der Rentabilitätsplanung anders behandelt als bei der Liquiditätsplanung. Deine Liquidität wird sofort gemindert, sobald du eine neue Maschine kaufst, und zwar um den vollen Preis, den du dafür zahlst. Deine Rentabilität, also dein Gewinn, wird jedoch nur schrittweise und oft über mehrere Jahre gemindert, weil nicht die Auszahlung, sondern die Abschreibung gerechnet wird.

Investitionen

Mit der Abschreibung wird die Abnutzung deiner Maschinen bzw. der Wertverlust ausgedrückt. Wenn davon ausgegangen wird, dass du eine Maschine nach fünf Jahren erneuern musst, verliert diese jedes Jahr 1/5 ihres Wertes. Du trägst also 1/5 des Anschaffungspreises in deine Tabelle für die Rentabilitätsvorschau ein und dein jährlicher Gewinn, auf den Steuern fällig werden, wird um diesen Betrag reduziert. Für die Höhe der Abschreibungen gibt es eine Tabelle des Finanzministeriums, die sogenannten AfA-Tabelle.

Abschreibung

Um den Unterschied besser zu verstehen, kannst du dir vorstellen, dass das Geld durch die Anschaffung nur seine Form geändert hat. Es ist ja nicht plötzlich weg, sondern steht jetzt in Gestalt einer neuen Maschine in deiner Werkshalle. Allerdings ist es dadurch eben nicht mehr flüssig. Deshalb „verschwindet“ es aus deiner Liquiditätsplanung.

Geld ändert die
Form

Übrigens: Sobald du einen Kredit aufnimmst, um zu investieren, taucht dieses geliehene Geld indirekt doch wieder in deiner Rentabilitätsplanung auf. Sobald du etwas kaufst, wird es ja abgeschrieben. Wenn es unter 800 Euro kostet, kannst du wählen: Entweder du schreibst es ab und aktivierst es damit für die nächsten Jahre als steuermindernd oder du nimmst es komplett in das laufende Jahr. Letzteres empfiehlt sich natürlich, wenn du gute Gewinne machst, weil du auf diese Weise Steuern sparen kannst.

Abschreibung

Außerdem müssen auch die Zinsen, die du auf geliehenes Geld zahlst, von deinem Gewinn abgezogen werden.

Wenn du ein Unternehmen gründest, ist die Rentabilitätsvorschau besonders wichtig, wenn große Veränderungen anstehen und/oder wenn du einen Kredit brauchst. Sie ist – anders als die Liquiditätsplanung – eher ein Mittel der langfristigen Unternehmensplanung.

Zinsen vom Gewinn abziehen

Sie zeigt dir nicht nur, ob dein Unternehmen wirtschaftlich gesund ist und Gewinne abwirft. Sie zeigt dir außerdem, ob eine Investition machbar und wann sie sinnvoll ist, weil sie deinen Gewinn und damit die Steuerlast mindert. Auch aus diesem Grund ist es ratsam, zusätzlich zur Liquiditätsvorschau eine Rentabilitätsvorschau zu machen. So kannst du vor Ablauf des Geschäftsjahres, also etwa schon im Sommer, überlegen, ob du eine Investition lieber noch in diesem Jahr tätigen solltest, um deinen Gewinn und damit deine Steuerlast zu mindern. Fast immer ist es klüger, zu investieren, als das Geld an das Finanzamt zu überweisen. Aber dieser Steuerspar-Effekt setzt natürlich nur dann ein, wenn überhaupt ein nennenswerter Gewinn zu erwarten ist. Das wird leider schnell vergessen.

Unternehmensplanung

Deswegen ist die Liquiditätsplanung so wichtig: Weil Sie dir hilft, die richtigen unternehmerischen Entscheidungen zu treffen.

Kurz zusammengefasst:

Die **Rentabilität** sagt aus, wie das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag in einem Unternehmen ist, also ob es Gewinne erwirtschaftet. Bei der Rentabilität beschäftigen wir uns mit Erträgen (oder Umsätzen) und Aufwänden (oder Kosten).

Man kann sagen: Bei der Rentabilität schaust du durch die Brille des Finanzamts. Dem Finanzamt ist es egal, was sich auf deinem Konto tut. Es will nur wissen, wie viel Steuern du zahlen musst. Und das hängt davon ab, wie viel Gewinn du machst.

Bei der **Rentabilitätsvorschau** wird eher die Buchhaltung betrachtet: Wie wird deine Gewinn-und-Verlust-Rechnung aussehen? Nicht wann das Geld auf deinem Konto eingeht, sondern wofür du das Geld ausgibst, ist entscheidend. Diese Prognose brauchst du eher für die langfristige Unternehmensplanung.

STEUERN, LIQUIDITÄT UND KALKULATORISCHER UNTERNEHMERLOHN: WIE HÄNGT DAS ALLES ZUSAMMEN?

Krisenthema Nr. 1 in Beratungsgesprächen mit Gründern ist das Thema Steuern. Selbst gestandene Unternehmerpersönlichkeiten neigen dazu, die Höhe der Steuern zu unterschätzen und geraten dann in ernsthafte Zahlungssengpässe. Wie kommt es dazu?

Das Hauptproblem ist: Sobald die Geschäfte gut laufen, werden einige Gründer zu sorglos und unterschätzen die Höhe der Steuern, die sie später zu zahlen haben. Denn mit den Gewinnen steigen nun mal auch die Steuern. Und wenn das Finanzamt dann die zu wenig gezahlten Steuern verlangt, ist schnell die Liquidität bedroht – und damit im schlimmsten Fall sogar die Zukunft des Unternehmens!

Mit dem Gewinn steigen die Steuern

Gehen wir das Ganze mal an einem Beispiel durch: Stell dir vor, du gibst deine Einkommensteuererklärung zusammen mit deiner gewerblichen Steuererklärung für das Vorjahr im Oktober des Folgejahres ab. Du hast zwei gute Jahre hinter dir, in denen dein Gewinn und dein Unternehmerlohn höher waren als in den Jahren zuvor. Ein Abschwung ist nicht in Sicht und so siehst du keinen Grund, dir Sorgen zu machen. Und dann das: Das Finanzamt verlangt eine saftige Nachzahlung, und zwar gleich in dreifacher Hinsicht:

Beispiel

- Erstens musst du für das gesamte vergangene Jahr Steuern nachzahlen, weil deine geleisteten Steuervorauszahlungen sich angesichts der Gewinnsteigerung als zu niedrig herausgestellt haben.
- Zweitens musst du fast ebenso viel für die ersten zehn Monate des laufenden Jahres nachzahlen, um die Differenz zwischen deiner alten und der aktualisierten Steuervorauszahlung auszugleichen.
- Und drittens steigt deine monatliche Steuervorauszahlung, weil diese ab sofort nach oben korrigiert wird.

Deine Liquidität wird gleich von drei Seiten angeknabbert. Wenn du das Geld nicht zurückgelegt hast, kannst du schnell zahlungsunfähig werden, obwohl oder gerade weil dein Unternehmen gut verdient hat.

Zahlungsunfähigkeit

Um das zu verhindern, plane immer 30 bis 40 Prozent des Gewinns für die Steuer ein. Am besten, du schiebst dieses Geld auf ein Extra-Konto, damit du nicht dazu verführt wirst, es auszugeben. Die Steuervorauszahlung, die du mit dem Finanzamt vereinbart hast, kannst du zu diesem Betrag hinzurechnen. Sie allein bewahrt dich allerdings nicht vor einem „Nachzahlungsschock“.

Steuer-
vorauszahlungen

Zwar geht es hier um deine Einkommensteuer, aber unabhängig davon, wie viel du dir als Privatentnahme ausgezahlt hast, kannst du mit bis zu 40 Prozent Steuer rechnen. Wie hoch der Anteil in deinem Fall genau ist, sagt dir dein Steuerberater.

Einkommensteuer

Das Phänomen gibt es auch andersherum: Bei fallenden Gewinnen sinkt deine Steuerlast. In dieser Situation kannst du Liquidität freisetzen, indem du bereits geleistete Steuervorauszahlungen zurückverlangst bzw. deine monatliche Vorauszahlung nach unten anpasst. Deswegen ist es sinnvoll, auch bei fallenden Gewinnen frühzeitig die Steuererklärung zu machen oder beim Finanzamt anzurufen, und mithilfe einer aktuellen BWA deine Vorauszahlung zu senken.

Fallenden Gewinn
frühzeitig melden

Wir merken uns: Etwa 30 bis 40 Prozent des Gewinns sollten für die Steuer eingeplant werden. Das gilt für alle Rechtsformen. Allerdings ist der Gewinn in der Personengesellschaft meist etwas höher, weil der Unternehmerlohn hier nicht als Teil der Betriebskosten vom Gewinn abgezogen wird.

Steuern einplanen

Wenn du eine Personengesellschaft hast, ist es besonders wichtig, an die Steuer zu denken. Entnehme nur so viel Geld, dass es für die Steuer reicht oder lasse das entnommene Geld zumindest bis zur Steuerabrechnung mit dem Finanzamt auf dem Konto liegen.

Personen-
gesellschaft

Denke daran: Im Einzelunternehmen und in der Personengesellschaft gibt es kein Geschäftsführergehalt, sondern einen kalkulatorischen Unternehmerlohn. Er ist das, was am Ende vom Gewinn übrig bleibt – nach Abzug aller betrieblichen Kosten, der Liquiditätsreserve und den Rücklagen für die Steuer.

Kalkulatorischer
Unternehmerlohn

Zahlenbeispiel

Du gehst davon aus, dass ihr mit eurer GbR zu zweit 90 TEUR im Jahr nach Abzug aller Betriebskosten verdient. Du ziehst für die Steuer 36 TEUR ab und legst sie beiseite (das sind 40 Prozent). Die restlichen 54 TEUR teilst du durch zwei Personen und 12 Monate und zahlst dir jeden Monat den kalkulatorischen Unternehmerlohn von 2250 EUR aus. So kannst du einigermaßen sicher sein, dass das Finanzamt deiner Liquidität nichts anhaben kann.

Natürlich checkst du anhand deiner Liquiditätsplanung, ob es irgendwann zu Engpässen kommt. Ist das der Fall, musst du wohl oder übel deinen Unternehmerlohn senken. Denn: Entnimmst du in der Personengesellschaft mehr als der Betrieb hergibt, entsteht ein sogenanntes Minuskapital, das Gegenteil von Eigenkapital. Das macht Banken nervös und sollte möglichst verhindert werden.

Was ist also die Kernbotschaft zum Thema Steuern, Liquidität und kalkulatorischer Unternehmerlohn? Vergiß unter keinen Umständen ausreichend Geld für die Steuer zurückzulegen. Ganz besonders bei Personengesellschaften stellen die Nachforderungen des Finanzamts eine echte Gefahr für die Liquidität dar – und zwar gerade dann, wenn die Umsätze sich besser entwickeln als zuvor!

Brauchst du Hilfe bei deinem Business-Plan?

**SMART
BUSINESSPLAN**

Wir coachen dich!

- ✓ Drei Monate SmartBusinessPlan-Lizenz und Zugriff auf alle Funktionen
- ✓ Acht Wochen unbegrenzten E-Mail-Support
- ✓ Viermal 30 Minuten persönliche Beratung per Videokonferenz
- ✓ Businessplanüberprüfung, inkl. zwei Korrekturrunden
- ✓ Laufzeit der Beratung: maximal acht Wochen

[Zum Coaching](#)

UND WAS IST MIT DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN AUSWERTUNG?

Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) zeigt die aktuelle Ertragslage eines Unternehmens. Dafür werden die Einnahmen den Ausgaben gegenübergestellt.

Anders als eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung oder eine Einnahmen-Überschuss-Rechnung wird die BWA nicht erst zum Jahresende durchgeführt, sondern vierteljährlich oder sogar monatlich. Wenn sich wichtige Zahlen im Unternehmen ändern, also zum Beispiel die Umsätze zurückgehen oder die Kosten steigen, kann die BWA schneller Alarm bei dir auslösen.

Vierteljährliche
BWA

Eine BWA zu erstellen ist nicht gesetzlich vorgeschrieben. Häufig wollen Banken, Lieferanten oder Investoren aber regelmäßig eine BWA sehen, damit ihre Schuldner nicht unbemerkt in eine finanzielle Notlage schlittern können.

In den meisten Fällen wird die BWA von dem Steuerbüro erstellt. Dafür werden von den Umsatzerlösen zunächst die Kosten für Wareneinkauf und Fremdleistungen abgezogen, um den Rohertrag zu ermitteln.

BWA für
Investoren
wichtig

Davon wiederum wird alles abgezogen, was du ausgibst für

- Personal
- Werbung
- Räume
- Strom
- Versicherungen
- Telefon

Investitionen tauchen in der BWA als Abschreibungen auf. Auch Zinsen werden abgezogen. Kreditraten, die du zurückzahlst, hingegen nicht. Daran merkst du schon, dass es **bei der BWA nicht um Liquidität geht, sondern um Rentabilität.**

Rentabilität
steht im Fokus

Die meisten Gründer heften ihre BWA einfach ab, ohne sie näher anzuschauen. Das ist okay. Aber besser ist es, die Zahlen zu nutzen, die schonmal da sind.

Vorhandene
Zahlen nutzen

Sehr erhellend kann es zum Beispiel sein, deine aktuellen Einnahmen und Ausgaben mit denen der vergangenen Jahre zu vergleichen. Dabei wirst du vielleicht feststellen, dass die Erträge jedes Jahr zur gleichen Zeit zurückgehen. Du könntest überlegen, woran das liegt und ob es möglich ist, diese saisonalen Schwankungen zu reduzieren.

Vergleich mit
alten Ein- und
Ausgaben

Interessant ist auch, ob sich bei den Ausgaben der Anteil der einzelnen Positionen verändert: Wenn du siehst, dass der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten deutlich gestiegen ist, hast du vielleicht zu viele Leute eingestellt.

Anteil der
einzelnen
Positionen

Außerdem kannst du deine BWA mit deiner Rentabilitätsvorschau vergleichen. Dann siehst du, ob die bereits erreichten Ist-Werte mit deinen Plan-Werten übereinstimmen. Abweichungen können ein Zeichen dafür sein, dass du den Kurs ändern musst. Du solltest außerdem deine Vorausschau anpassen. So werden deine Vorschauen immer besser und du stellst deine Finanzplanung auf immer solidere Füße.

Plan- und Ist-
Werte

Wenn dein Steuerberater ohnehin eine BWA erstellt, sollte er oder sie dabei so vorgehen, dass die BWA nicht nur deine Bank glücklich macht, sondern auch dir selbst etwas bringt. Mit diesen Tipps wird deine BWA zu einem aussagekräftigen Instrument deiner Unternehmenssteuerung:

Tipps: Instrument
der Unternehmens-
steuerung

- Bestehe darauf, dass dein Steuerberater keine BWA nach Schema F erstellt, sondern diese an dein Unternehmen anpasst. Es gibt für verschiedene Arten von Unternehmen verschiedene Kontenrahmen. Dabei handelt es sich um so etwas wie Vorlagen für die BWA. Leider arbeiten einige Steuerberater immer mit demselben Kontenrahmen. Frag nach, ob dieser auch wirklich zu deinem Unternehmen und deiner Branche passt.
- Weise deinen Steuerberater daraufhin, dass er oder sie alle Ausgaben, die quartalsweise, halbjährlich oder auch nur einmal im Jahr anfallen, auf alle zwölf Monate verteilt. Nur so sagt dir die jeweils aktuelle BWA, wie es wirklich um dein Unternehmen steht.
- Das Gleiche gilt für Abschreibungen: Auch sie sollten anteilig auf das gesamte Jahr verteilt werden.
- Besprich mit deinem Steuerbüro, ob es sinnvoll ist, einzelne Geschäftsbereiche gesondert zu betrachten. Das ist zwar mehr Aufwand, aber du kannst dann sofort sehen, welche Bereiche im Unternehmen wirtschaftlicher sind als andere.

DER KALKULATORISCHE UNTERNEHMERLOHN: WIE HOCH DARF ER SEIN?

Viele Gründer scheinen vorauszusetzen, dass ihr täglicher Einsatz belohnt wird und sie genug Geld verdienen, um ein gutes Leben zu führen. Der ganze Stress, die Verantwortung, das Risiko, das alles soll sich schließlich auszahlen – und meistens tut es das ja auch. Aber: Einen Automatismus gibt es leider nicht.

Dein Unternehmerlohn muss erst erwirtschaftet werden, bevor er gezahlt werden kann. Vielleicht trägt schon der Begriff Unternehmerlohn zu diesem Missverständnis bei. Das klingt zugegeben so, als hättest du auch als Selbstständiger einen Anspruch darauf, dass jeden Monat ein fester Betrag auf deinem Privatkonto landet. So ist es natürlich nicht. Dein Lohn ist das, was am Ende übrig bleibt – wenn etwas übrig bleibt.

Der
Unternehmerlohn
muss
erwirtschaftet
werden

Trotzdem ist es sinnvoll, bei Einzelunternehmen oder Personengesellschaften, den sogenannten kalkulatorischen Unternehmerlohn als eine Art Hilfsmittel anzusetzen. Denn während das Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften, also zum Beispiel bei der GmbH oder der UG, als Teil der Betriebskosten in die Finanzplanung einfließt, ist das bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften nicht vorgesehen. Hier wird im Grunde nicht unterschieden zwischen dem, was das Unternehmen und was dessen Inhaber verdient. Deshalb wird in diesen Fällen ein kalkulatorischer Unternehmerlohn angesetzt. Er hilft dabei, die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens richtig einzuschätzen und realistische Preise sowie sinnvolle Umsatzziele festzulegen.

Unterschiede
bei den
Rechtsformen

Das Gute ist: Um die Höhe des kalkulatorischen Unternehmerlohns zu ermitteln, benötigst du nur die Zahlen, die du ohnehin für eine solide Unternehmensplanung im Blick behalten solltest: die Liquidität und die Rentabilität.

Vorhandene
zahlen nutzen

Finde zunächst heraus, wie hoch dein privater Bedarf ist. Was geht Monat für Monat von deinem Konto ab? Es geht um die Frage, wie viel Geld du jeden Monat brauchst und wie viel du dir tatsächlich auszahlen kannst. Das sagt dir die Liquiditätsvorschau. Ob dieser Betrag auch im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit deines Unternehmens angemessen ist, geht aus der Rentabilitätsvorschau hervor.

Privaten
Geldbedarf
ermitteln

Diese Punkte sind wichtig, wenn du deinen kalkulatorischen Unternehmerlohn festlegst

- Dein Ziel sollte sein, mit deinem Unternehmen nicht nur die Kosten zu decken, sondern ausreichende Reserven aufzubauen, um eventuelle Durststrecken zu überstehen – denke an die Corona-Krise. Auch wenn die Geschäfte richtig gut laufen: Werde nicht übermütig und halte dein Geld zusammen.
- Ist dein Unternehmen absehbar nicht in der Lage, deine betrieblichen und privaten Kosten zu erwirtschaften, heißt das, dass du an deinem Geschäftsmodell etwas ändern musst. Du kannst zum Beispiel die Preise erhöhen oder neue Kunden an Land ziehen. Du kannst aber auch deine beruflichen und privaten Kosten senken.

Es ist bereits angeklungen: Beim Thema Unternehmerlohn spielt auch die Rechtsform deines Unternehmens eine Rolle. Von ihr hängt nämlich ab, ob das Geld, das du für dich entnimmst, zu den Betriebskosten zählt (das ist bei Kapitalgesellschaften der Fall) oder nicht (bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen).

Teil der
Betriebskosten
oder nicht?

Das ändert aber nichts daran, dass du in beiden Fällen eigentlich erst rückblickend weißt, wie viel Geld dein Unternehmen verdient hat und wie viel davon für dich selbst übrig bleibt. Aber so lange kannst du schwerlich warten. Du wirst dir also jeden Monat einen bestimmten Betrag auf dein Privatkonto überweisen, von dem du annimmst, dass er durch den Gewinn gedeckt sein wird. Teile den erwarteten Gewinn durch zwölf und du weißt, wie hoch deine Privatentnahme oder eben dein Geschäftsführergehalt sein darf.

Erwarteter
Gewinn geteilt
durch 12

Der Unterschied zwischen Privatentnahme und Geschäftsführergehalt ist vor allem für die Buchhaltung und für die Steuer wichtig – für deinen Alltag weniger. Hauptsache, dein Unternehmen bleibt wirtschaftlich gesund und bringt so viel Geld ein, dass du davon leben kannst.

Unterschied
Privatentnahme/
Geschäftsführer-
gehalt

Mach dir bewusst, dass du als Inhaber einer Firma nicht mit einem festen Gehalt rechnen kannst. In schlechten Zeiten musst du den Gürtel auch mal enger schnallen. Es hilft sehr, sich mit den wichtigsten Zahlen, der Liquidität und der Rentabilität in deinem Unternehmen zu beschäftigen. So kannst du Engpässe rechtzeitig erkennen und gegensteuern – und wieder ruhig schlafen!

Kein festes
Gehalt

FAZIT: ABER WAS IST NUN WICHTIGER - DIE LIQUIDITÄT ODER DIE RENTABILITÄT?

Natürlich wird auf Dauer nur ein Unternehmen am Markt bestehen, das sowohl liquide als auch rentabel ist. Trotzdem ist für deine tägliche Arbeit die Liquidität noch wichtiger. Wenn du die Gehälter nicht mehr bezahlen oder keine neue Ware kaufen kannst, ist es egal, wie voll deine Auftragsbücher für die kommenden Monate sind.

Du musst im schlimmsten Fall den Laden dichtmachen. Deine wichtigste Aufgabe besteht also darin, zahlungsfähig zu bleiben und damit die Insolvenz zu vermeiden.

Deshalb solltest du mit der Liquiditätsplanung anfangen. Sie hilft dir, Engpässe zu erkennen, bevor es zu spät ist. Das ist das beste Beruhigungsmittel für Gründer, das es gibt. Wenn du gut schlafen willst: L.

Aber ein Unternehmen kann dank großzügiger Kredite äußerst liquide und trotzdem völlig unrentabel sein. Deshalb ist es auch wichtig zu wissen, ob sich deine Arbeit lohnt. Ob also genug dabei herauskommt, um die betrieblichen Kosten zu bestreiten und dir einen angemessenen Unternehmerlohn zu ermöglichen. Dafür brauchst du zusätzlich die Rentabilitätsplanung.

Ein praktisches Beispiel: Wenn du einen neuen Mitarbeiter einstellst oder einen neuen Computer kaufen willst, solltest du dich vorher fragen, ob und wann du dir das leisten kannst. Hier ist die Liquidität wichtig. Ob bzw. wann du dadurch optimaler Weise deine Steuerlast reduzieren kannst, das sagt dir die Rentabilitätsvorschau.

Es ist nicht ganz leicht, den Unterschied zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätsvorschau zu verstehen. Schließlich dreht es sich ja in beiden Fällen um die Finanzen desselben Unternehmens. Aber mit der Zeit wirst du den Unterschied immer besser erkennen. Hauptsache, du fasst dir ein Herz und beginnst, dich regelmäßig mit den Zahlen in deinem Unternehmen zu beschäftigen. Nur Mut! Es ist gar nicht so kompliziert.

Impressum

Seit 2013 arbeiten wir hart, damit du einfach gründen kannst. Unsere Teams in Hamburg und Berlin entwickeln SmartBusinessPlan gemeinsam immer weiter. Dabei treibt uns das Wissen an, das noch immer viele gute Geschäftsideen in der Schublade liegenbleiben!

Diesen Ideengebern, Menschen mit Unternehmerherz, machen wir es leichter. Für den ersten Schritt im Gründungsprozess - und den großen Sprung für die Selbstverwirklichung

Text

Smart Business Plan

Susanne Schreck

<https://smartbusinessplan.de>

Layout

Sarah Bechtloff