

„Sie entnehmen zu viel!“ „Ich entnehme doch fast nix!“

Was tun, wenn der Gewinn nicht die nötige Liquidität bringt?

Realität und Wahrnehmung liegen bei diesem sensiblen Thema oftmals weit auseinander. So wird die monatliche Überweisung auf das Privatkonto noch als Privatentnahme empfunden. Viele Zahlungen jedoch nicht, obwohl sie handelsrechtlich und steuerrechtlich dem Privatbereich zuzuordnen sind: private EC-Cash- oder Paypal-Zahlungen vom Firmenkonto, die Überweisung der Krankenversicherung und der Altersvorsorge des Unternehmers und schon gar nicht die Lebensversicherung zur Besicherung des betrieblichen Darlehens. Von der Abbuchung der privaten Einkommensteuer ganz zu schweigen. Das ist sogar verständlich, denn „fallen diese Zahlungen nicht an, weil ich Unternehmer bin?“ Aber woran liegt es, wenn der betriebliche Ertrag nicht ausreicht, um dem Unternehmer ein auskömmliches Gehalt nach seinen Vorstellungen zu finanzieren? Regelmäßig wird der Geschäftszweck, also das eigentliche Handwerk beherrscht, aber eben nicht auch noch die gesamte Palette unternehmerischer Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung nötig wären. Von Personalführung über Vertrieb und Marketing bis hin zu Steuern und Betriebswirtschaft, um nur einige zu nennen. Handelt es sich um eine Branche, die sich ausreichender Nachfrage erfreut, ist aber in der Regel Abhilfe möglich. Zum Beispiel im Handwerk dürfte dies regelmäßig der Fall sein.



**Susanne
Kommission-Seibert**
Dipl.-Kauffrau/
Steuerberaterin
Gesellschafterin der
**Steuerkanzlei
Kommission-Seibert
und Grosser**

Erster Schritt: Ermitteln Sie Ihre mittel- bis langfristig erforderliche Liquidität. Sie wissen nicht, wie das geht? Was machen Sie, wenn Sie ein neues Dach brauchen? Dann rufen Sie den Dachdecker an. Wenn Sie eine Liquiditätsberechnung brauchen, rufen Sie Ihren Steuerberater an. Dieser sollte als Kenner Ihres Unternehmens in der Lage sein, die bisherigen Zahlen Ihres Unternehmens auf die Zukunft zu projizieren und anschließend mit Ihnen ins Feintuning zu gehen. Im Ergebnis steht Ihre Erfolgs- und Liquiditätsplanung.

Im Tagesgeschäft untergehen?

Zweiter Schritt: Ist das Ergebnis Ihrer Planung, dass Ihr Unternehmen so nicht oder nicht mehr lange lebensfähig ist, muss eine Analyse her. Interessant: Obwohl der Unternehmer in der Regel intuitiv weiß, was „eigentlich“ zu tun ist, setzt er die falschen Prioritäten und geht im Tagesgeschäft unter. Kein Wunder, denn das beherrscht er ja auch. Es gilt, dem Firmeninhaber zu einer Perspektive zu verhelfen, für die

es sich lohnt, mehr am als im Unternehmen zu arbeiten. Dann kann es losgehen: Reduzierung unproduktiver Zeiten, Überprüfung der Kalkulation und der Stundensätze, Vorziehen von Kundenzahlungen, Streckung von Darlehens-tilgungen, Umschuldung von Kontokorrent in zinsgünstige Darlehen, ja, und manchmal auch die – meistens jedoch nur zeitweise - Senkung der Privatentnahmen.

Prioritäten kennen und setzen!

Dritter Schritt: Keine Planung ohne anschließende Kontrolle, anfänglich in monatlichen, später immer seltener werdenden jour-fixe-Terminen. Eigentlich wird der Berater dann schon nicht mehr gebraucht, außer dazu beizutragen, dass der Unternehmer mit sich selbst diesen wichtigen monatlichen Termin einhält. Denn was nutzt jede Zielsetzung, wenn die Zielerreichung nicht überprüft wird. In dieser Phase werden die IST-Zahlen mit den PLAN-Zahlen verglichen, Abweichungen analysiert. Entwickelt sich das Unternehmen abweichend zur Planung, wird diese angepasst und es kann sich die Reihenfolge der besprochenen Maßnahmen ändern. Mehr nicht, meistens jedenfalls!

DREI SCHRITTE

zu mehr Überblick und Erfolg!

1. Erfolgs- und Liquiditätsplanung
2. Analyse und Maßnahmenplan
3. Regelmäßige Plan-Ist-Vergleiche

„Endlich habe ich den Überblick!“

„Ich arbeite so viel, da werde ich mir doch wohl mal was gönnen dürfen!“ Wie ich von Kollegen weiß, denke nicht nur ich so. Weil ich mit meiner Gewinn- und Liquiditätssituation unzufrieden war, schlug mir meine Steuerberaterin vor, mein Unternehmen mal in die Zukunft zu planen. Ich muss zugeben, dass ich sehr skeptisch war, ob da etwas Nützliches für mich herauskommt. Sie hat die Vorarbeit geleistet und die Zahlen der Vorjahre in die Zukunft projiziert. Dann haben wir zusammen an den Zahlen gefeilt. Am besten ließen sich die Kosten planen. Über die Priva-



Foto: schichtl-elektrotechnik.de
Ralf Schichtl

tentnahmen hat meine Frau mit meiner Steuerberaterin gemeinsam eine Aufstellung erstellt. Bei einer 5-köpfigen Familie kommt einiges zusammen. Das war uns zwar eigentlich klar, aber jetzt haben wir monatlich feste Budgets festgelegt, die wir in einem Betrag und – was viel wichtiger ist – guten Gewissens entnehmen. Anschließend wurde der erforderliche Umsatz geplant. Zum Glück kam da eine Zahl

raus, die ich mir und meinem Unternehmen auch zutraue. So kamen wir ohne Rotstift aus.

Früher waren meine Sorgen eher diffus und der Berg der zu bewältigenden Probleme schien unüberwindbar. „Ziele setzen!“, lautete die Empfehlung meiner Steuerberaterin. Die jour-fixe-Termine halfen mir, am Ball zu bleiben und die mir ja eigentlich bekannten Problemfelder nach und nach aufzuarbeiten. Und endlich habe ich das Gefühl, den Überblick zu haben und vorwärts zu kommen!