

Infokompakt : Wenn Sie die „rote Karte“ zeigen, dann richtig!

FÜHRUNG:	Die unverzichtbare Voraussetzung für Sanktionen: Die richtige Beurteilung	S. 2
RECHT:	Fallstricke im Arbeitsrecht. So mahnen Sie richtig ab.....	S. 4
DAS HEIßE EISEN:	Steuerliche Behandlung von Rückkaufverpflichtungen	S. 7
UNSER TIPP:	Mit den richtigen Kennzahlen die Zukunft im Blick halten	S. 9
AUS DER PRAXIS:	Das A und O bei der Gründung, Erweiterung und Übergabe	S. 10



Liebe Leserin, lieber Leser!

Was tun Sie, wenn Ihr Mitarbeiter sich nicht an die Firmenregeln hält? Wenn er mit seinem Fehlverhalten Kollegen demotiviert oder dem Unternehmen ein Schaden entsteht?

Die „rote Karte“ zeigen, wie der Schiedsrichter beim Fußball? So einfach ist die Sache nicht! Als Arbeitgeber oder Führungskraft sollten Sie sich zuerst genau überlegen, welche Auswirkungen Ihr eigenes Verhalten haben wird und ob es juristisch einwandfrei ist.

Die wichtigsten Aspekte beleuchten wir aus den unterschiedlichen Perspektiven "Führung" und "Recht".

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen

Wirtschaftsberatung Fath & Kollegen

Rainer G. Fath
Katja Rhotert

Prüfungs- und Treuhand GmbH

Andreas Becker
Gertrud Biller
Josef Weyrich

Dr. Schmitt & Kollegen

Michael Wirth
Michael Farnbacher

KonKoMa Solutions

Rüdiger Maas
Hartwin Maas



Infokompakt weiterempfehlen



Infokompakt downloaden



In der Praxis sind Sanktionen selten. Zu stark ist das Bedürfnis nach Harmonie oder die Scheu vor einem Konflikt. Nicht zu reagieren, ist die falsche Strategie!

Besser Sie begegnen dem Fehlverhalten sinnvoll und beachten verhaltenspsychologische Aspekte.

„Entmutigen“ Sie Fehlverhalten!

Es ist ein einfaches Prinzip: Ein Verhalten verliert für die handelnde Person an Attraktivität, sobald seine Umgebung darauf negativ reagiert. Die Wirkung ist umso größer, je regelmäßiger und schneller die negativen Reaktionen erfolgen.

Wendet man die Gesetze der Lernpsychologie auf den Betriebsalltag an, so kann ein Mitarbeiter schlichtweg „entmutigt“ werden, sein Fehlverhalten aufrecht zu erhalten.

Es wird immer seltener auftreten und schließlich verschwinden. Diese Wirkung entsteht, wenn nicht zu spät eingegriffen wird. Deswegen sollte das beurteilte Verhalten oder Ereignis nie länger als eine Woche zurückliegen.

Normal begabte Menschen sind nach längeren zeitlichen Abständen außerstande, eine konkrete Beziehung zwischen Beurteilung und Verhalten herzustellen.

Jahresgespräche verschwenden Zeit.

Zeitnahes Beurteilen ist eine wichtige Leiterfunktion. Im Idealfall verhindert es Fehlverhalten. Mit einem einmaligen Beurteilungsgespräch zum Jahresende ist das nicht möglich.

Untersuchungen zeigen: Diese Art der Beurteilung ist ineffektiv und reine Zeitverschwendung. Außerdem empfinden viele Mitarbeiter sie eher als Urteilsverkündung, ohne Rücksicht auf Arbeitszeiten, -tage oder -bedingungen, denen sie täglich ausgesetzt sind.

Wirkungsvolle Beurteilungs-Methoden.

Es gibt wesentlich bessere Verfahren, um Mitarbeitern eine Rückmeldung zu geben und damit letztlich Sanktionen zu vermeiden. Diese Vorgehensweisen folgen wissenschaftlich gesicherten und seit langem bewährten Erkenntnissen der Psychologie:

1. Konkret.

Achten Sie immer darauf, dass die Beurteilung, der Tadel oder der Hinweis sich auf ein konkret beobachtbares, überprüfbares Verhalten oder Ereignis bezieht und eben nicht auf die Persönlichkeit oder die Person. Pauschale Bewertungen wie „Einsatzfreude“, „Korrektheit“ oder „zufriedenstellende Arbeit“ wirken bei vielen Menschen nicht verhaltensregulierend. Sie werden nur pauschal als Zustimmung oder Ablehnung aufgenommen.

2. Eindeutig.

Nennen Sie nur wenige Beurteilungsmerkmale, wenn möglich: nur ein Einziges! Lieber jede Woche ein Merkmal als vier Merkmale zusammen einmal im Monat. Die Wirksamkeit nimmt mit jedem zusätzlichen Merkmal ab und der Mitarbeiter hört nicht mehr wirklich zu, wenn ihm ein Punkt nach dem anderen vorgehalten wird. Dies erklärt auch, dass „Formularbeurteilungen“ eine sehr geringe Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern erreichen.

3. Typisch.

Das beurteilte Merkmal sollte für die Tätigkeit des Mitarbeiters wichtig und typisch sein. „Pünktlichkeit“ bedeutet im Kundendienst etwas anderes als im Versandlager. Folglich ist es besser, für jeden Funktionsbereich eine bestimmte Anzahl spezifischer Merkmale zusammenzustellen.

4. Hierarchie-Nähe.

Wichtig ist, dass die Beurteilung vom direkten Vorgesetzten, wie dem Gruppenleiter oder Vorarbeiter, formuliert und ausgesprochen werden. Denn mit zunehmender hierarchischer Entfernung verliert die Beurteilung an Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit. Das liegt daran, dass wirksames Beurteilen nur begrenzt formalisierbar ist und weniger theoretische als vielmehr praktische Sachkompetenz voraus setzt.

Beurteilen bleibt somit immer eine Funktion des direkten Führens. Nur wenn der Leiter seine Mitarbeiter immer wieder kontrolliert und beurteilt, machen Sanktionen bei bestimmten Zuwiderhandlungen einen Sinn.

Im gemeinsamen Gespräch eine Lösung finden.

Bevor Sie beurteilen und sanktionieren, sollten Sie mit dem betroffenen Mitarbeiter reden. Am besten schildern Sie klar und deutlich das Problem und fahren mit einer offenen Frage fort: „Herr Müller, Sie kamen heute Morgen trotz Ermahnung wieder zu spät. Wie können Sie dies zukünftig abstellen?“

Achten Sie darauf, dass der Mitarbeiter sich nicht in Ausreden flüchtet, wenn er die Situation darstellt. Versuchen Sie, die wahren Gründe herauszufinden. Im nächsten Schritt sollte der Mitarbeiter eine Lösung mit einer konkreten Vereinbarung vorschlagen. Lassen Sie sich auf keine Diskussion ein – der Mitarbeiter ist nun am Zuge!

Da er sich durch diese Vorgehensweise mit einbezogen fühlt, wird der Mitarbeiter aktiv an der Verbesserung seines Verhaltens mitwirken. Schließlich kam der Lösungsvorschlag von ihm selbst. Sie sollten unbedingt die miteinander getroffene Vereinbarung kontrollieren.

Sanktionen sind logische Konsequenzen.

Kommen Sie einmal nicht um Sanktionen herum, gehen Sie dabei beharrlich und deutlich vor - nicht mit Härte oder Entwertung. Sanktionen sind die logische Konsequenz eines Fehlverhaltens. Keinesfalls dürfen sie einer willkürlichen Bestrafung gleichen. Wenn ein Mitarbeiter schlecht arbeitet, lassen Sie nicht ihrer Wut freien Lauf. Zeigen Sie stattdessen dem Mitarbeiter die logische Folge seiner schlechten Arbeit. Mangelhafte Arbeit muss er schlichtweg nacharbeiten. Der Grund dafür ist einfach: Es ist notwendig, gute Arbeit zu leisten.

Dieses Vorgehen erfordert von Ihnen ein wenig Übung. Die gute Wirkung wird Sie überzeugen, dass es sich lohnt.

Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:

Rüdiger Maas
Dipl. Psych.

ruediger.maas@konkoma.com
Telefon: 0821 – 45 57 630

Hartwin Maas
Dipl. Wirt.-Ing.
Master of International Business

hartwin.maas@konkoma.com
Telefon: 0821 – 45 57 630



Wenn "gutes Zureden" nicht hilft oder das **Fehlverhalten** wirklich schwerwiegend ist, reicht ein mündlicher Tadel alleine nicht aus. Sie müssen formal richtig reagieren, ansonsten besteht die Gefahr, dass die Pflichtverstöße zu einer inhaltlichen Änderung des Arbeitsvertrages führen. Verhindern können Sie das, indem Sie das Fehlverhalten rügen.

Ein „Warnschuss“: Die Ermahnung

Auf erstmaliges oder nicht so schwerwiegendes Fehlverhalten können Sie mit einer Ermahnung reagieren. Dabei teilen Sie Ihrem Mitarbeiter sein Fehlverhalten schriftlich mit, verbunden mit der Aufforderung, dies in Zukunft zu unterlassen. Rechtlich hat dies keinerlei Bedeutung, da eine Ermahnung - anders als die Abmahnung - keine Kündigungsandrohung enthält. Es handelt sich also um ein reines Mittel der Personalführung - sozusagen ein "Warnschuss". Es ist jedoch nicht zwingend erforderlich, vor einer Abmahnung zuerst eine Ermahnung zu erteilen.

Die Vorstufe der Kündigung: Die Abmahnung

Soll ein Arbeitsvertrag wegen Pflichtverletzungen gekündigt werden, muss der Arbeitnehmer in der Regel vorher erfolglos abgemahnt worden sein. Bei den sogenannten „verhaltensbedingten Kündigungen“ sind Abmahnungen von großer Bedeutung. Im Rahmen einer Kündigungsschutzklage wird das Arbeitsgericht nämlich prüfen, ob vor der Kündigung eine oder mehrere Abmahnungen erforderlich waren und ob sie wirksam erteilt wurden.

Deswegen muss eine Abmahnung äußerst sorgfältig formuliert werden. Ist sie nämlich mangelhaft, kann das im Kündigungsschutzprozess dazu führen, dass die Kündigung unwirksam ist. Es gibt keine gesetzlichen Regelungen für die Abmahnung. Aus den Anforderungen der Arbeitsgerichte haben sich folgende Voraussetzungen entwickelt:

1. Form

Die Abmahnung ist grundsätzlich formfrei. Sie sollte jedoch aus Beweisgründen stets schriftlich erfolgen.

2. Beweislast

Der Arbeitgeber hat vor Gericht die Berechtigung einer Abmahnung zu beweisen. Im Streitfall sollte er also die in der Abmahnung enthaltenen Vorwürfe belegen können. Daher ist es zweckdienlich, dass Zeugen des pflichtwidrigen Verhaltens, etwa andere Mitarbeiter, eine schriftliche Aktennotiz über den Vorgang zur Personalakte geben. Dies dient in einem in der Regel sehr viel später stattfindenden Gerichtsprozess auch als Gedächtnisstütze.

3. Frist

Eine gesetzliche Frist, in der eine Abmahnung ausgesprochen werden muss, gibt es nicht. Nach Ansicht der Arbeitsgerichte soll eine Abmahnung dann nicht mehr möglich sein, wenn der Arbeitnehmer davon ausgehen kann, dass seine Pflichtverletzung keine weiteren Folgen hat. Dabei kann von etwa drei Wochen ausgegangen werden ab dem Zeitpunkt, in dem der Verstoß festgestellt wurde. Aus verhaltenspsychologischer Sicht sollten Sie allerdings spätestens innerhalb einer Woche auf die Pflichtverletzung reagieren.

4. Inhalt

Eine Abmahnung muss ein konkretes Fehlverhalten rügen und deutlich machen, dass im Wiederholungsfall arbeitsrechtliche Konsequenzen bis hin zur Kündigung drohen. Das Fehlverhalten muss also so klar beschrieben werden, dass der Betroffene zweifelsfrei erkennen kann, was ihm vorgeworfen wird, wie er sein Verhalten in Zukunft einzurichten hat und welche Sanktionen ihm bei erneuten Pflichtverstößen drohen.

Denken Sie daran, dass später ein Richter über die Wirksamkeit der Abmahnung entscheidet. Deswegen sollten Sie so formulieren, dass auch ein Außenstehender versteht, worin das Fehlverhalten besteht. Dazu gehört, dass keine allgemeinen Schlagworte (Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit, Störung des Betriebsfriedens) verwendet werden, sondern stattdessen der Vorgang konkret mit Datum und Uhrzeit benannt wird.

Möchten Sie gleich mehrere Pflichtverstöße abmahnen, fassen Sie diese nicht in einer Abmahnung zusammen, sondern erstellen Sie jeweils einzelne Abmahnungen. Ansonsten droht, dass bei Unrichtigkeit einer der Vorwürfe die gesamte Abmahnung unwirksam ist. Typische Pflichtverletzungen, die zu Abmahnungen führen, sind Zuspätkommen, Überziehen von Pausen, vorwerfbare Arbeitsfehler, Nichtbefolgen von Arbeitspflichten, verspätete Krankmeldungen, Verstoß gegen Rauch- und Alkoholverbot.

5. Kurzes Muster

„Sie sind am 20.10.2010 erst um 8:30 Uhr zur Arbeit erschienen. Arbeitsbeginn ist jedoch 8:00 Uhr. Sie haben daher gegen Ihre arbeitsvertraglichen Pflichten verstoßen. Wir fordern Sie auf, sich zukünftig vertragsgemäß zu verhalten und pünktlich zur Arbeit zu erscheinen. Bei einem erneuten Verstoß gegen Ihre Pflichten müssen Sie mit arbeitsrechtlichen Schritten – bis hin zu einer Kündigung – rechnen. Unterschrift“

6. Wer darf eine Abmahnung aussprechen?

Abmahnungsberechtigt ist jeder, der dem Betroffenen gegenüber weisungsbefugt ist, also der jeweilige Vorgesetzte und dessen Vorgesetzte. In der Regel sollte der Geschäftsführer, ein Prokurist oder ein Niederlassungsleiter die Abmahnung unterzeichnen. Es ist sinnvoll, den Arbeitnehmer vor der Abmahnung anzuhören. Man kann dann bereits erkennen, ob an der Abmahnung etwas dran ist und wie sich der Arbeitnehmer verteidigt.

7. Wie oft soll bzw. muss man vor der Kündigung abmahnen?

Es gibt dazu keine gesetzliche Regelung. In der betrieblichen Praxis sind bei leichteren Vertragsverstößen mehrere – häufig drei – Abmahnungen vor einer Kündigung üblich. Mehr sollten es aber - bei gleichartigen Pflichtverletzungen – nicht sein.

Die Warnfunktion einer Abmahnung wird erheblich abgeschwächt, wenn der Arbeitgeber bei immer neuen Pflichtverletzungen den Arbeitnehmer stets nur abmahnt, ohne beim nächsten Verstoß zu kündigen. Bei schwereren Verstößen können Sie auch schon nach einer Abmahnung kündigen, wenn eine gleichartige Pflichtverletzung erfolgt. Die Schwierigkeit in der Praxis besteht oft darin zu beurteilen, was eine „gleichartige“ Pflichtverletzung ist.

8. Wann ist eine Abmahnung vor einer Kündigung entbehrlich?

Entbehrlich ist eine Abmahnung nur bei besonders schwerwiegenden Pflichtverletzungen, deren Rechtswidrigkeit für den Arbeitnehmer ohne weiteres erkennbar und deren Hinnahme durch den Arbeitgeber offensichtlich ausgeschlossen ist. Dazu gehören in der Regel Straftaten wie Diebstahl und Körperverletzung, aber auch ein eigenmächtiger Urlaubsantritt.

9. Abmahnung "verbraucht" Kündigungsrecht!

Mit Ausspruch der Abmahnung verzichten Sie für diesen konkreten Fall auf Ihr Kündigungsrecht. Man kann also nicht wegen des Vorfalls, der abgemahnt wurde (z.B. Zuspätkommen am 20.10.2010) gleichzeitig oder später eine Kündigung erklären. Es muss also erst einen erneuten Vertragsverstoß geben.

10. Betriebsrat

Der Betriebsrat muss vor einer Abmahnung nicht angehört oder unterrichtet werden. Auch Betriebsratsmitglieder dürfen wie jeder andere Arbeitnehmer auch abgemahnt werden.

11. Wirkungsdauer

Abmahnungen verlieren mit der Zeit ihre Wirkung - eine feste Frist gibt es allerdings nicht. Ein erneutes, einschlägiges Fehlverhalten berechtigt dann nicht mehr zur Kündigung, sondern muss erst wieder abgemahnt werden. Die Gerichte behalten sich vor, dies jeweils im Einzelfall zu beurteilen. In der Regel gehen sie davon aus, dass eine Abmahnung nach zwei Jahren wirkungslos geworden ist. Es gibt aber auch einzelne Entscheidungen, bei denen eine 3 ½ Jahre zurückliegende Abmahnung noch als wirksam angesehen wurde, weil es sich um einen sehr schweren Verstoß handelte.

Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:

Michael Farnbacher

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Insolvenzverwalter

farnbacher@schmitt-kanzlei.de

Telefon: 0911 – 95 51 24-0



Die steuerliche Behandlung von Rückkaufverpflichtungen beispielsweise aus Leasingverträgen

Selten wurde über ein Bilanzierungsthema so intensiv diskutiert wie über die steuerliche Behandlung von Rückkaufgeschäften. Geschäfte also, bei denen Vermögensgegenstände wie Baumaschinen oder Fahrzeuge an eine Leasinggesellschaft

veräußert und zu einem späteren Zeitpunkt zu einem zuvor festgelegten Wert vom veräußernden Unternehmen wieder zurückgenommen werden (Buy-back-Geschäft). In der Kfz-Branche wird das bei Leasinggeschäften üblicherweise so gehandhabt.

Der „Knackpunkt“ an der Sache ist der Rücknahmewert. Denn immer wieder werden Leasingraten nur deswegen sehr niedrig angesetzt, um den Absatz anzukurbeln. Doch die Sache geht nur solange gut, wie die Gebrauchtwagenpreise nach oben klettern. Was passiert, wenn die Preise einbrechen, zeigte sich in den schwierigen Jahren 2008 und 2009. Die Fahrzeuge waren zu den ursprünglich vereinbarten Restwerten unverkäuflich, die Risiken aus den Leasingrückläufern explodierten.

Für die KFZ-Händler bedeutete das hohe Verluste bis hin zur Existenzbedrohung. Verschärfend kam hinzu, dass nach dem **BFH-Urteil vom 17.11.2010, I R 83/09** diese Verluste möglicherweise nicht steuerlich abzugsfähig sind.

In seiner Rechtsprechung beschäftigte sich der Bundesfinanzhof (BFH) mit den Bilanzierungsproblemen des Veräußerers – also dem Hersteller der Baumaschinen oder dem Kfz-Händler – in Zusammenhang mit dem „Andienungsrecht“ zu einem definierten Preis, das sich die Leasinggesellschaft einräumen lässt. Dieses Recht kann sie zum Ende des Leasingvertrages oder bei Vertragsstörungen ausüben. Der BFH unterteilte die Problematik in zwei Bereiche:

1. Bilanzierung des eingeräumten Andienungsrechtes (Rückkaufpflicht) zu Beginn des Leasingvertrages
2. Bewertung des schwebenden Ankaufvertrages während der Laufzeit des Leasingvertrages

In der jüngeren Rechtsprechung hat der BFH lediglich zum ersten Aspekt Stellung nehmen müssen. Dabei unterstellt der BFH, dass unter Kaufleuten die Einräumung des Andienungsrechtes nicht ohne Gegenleistung erfolgt. Soweit der Kaufpreis auf das Andienungsrecht entfällt, hat der Veräußerer (Hersteller) bis zum Ende des Leasingvertrages eine Verbindlichkeit auszuweisen. Bei einem einheitlichen Kaufvertrag zwischen Veräußerer (Hersteller) und Leasinggesellschaft muss der Gesamtpreis im Zweifel auf den sofort zu vereinnahmenden Veräußerungserlös und die zu passivierende Verbindlichkeit für das zu einem späteren Zeitpunkt auszuübende Andienungsrecht aufgeteilt werden.

Im Zweifel ist der auf das Andienungsrecht entfallende Kaufpreisanteil zu schätzen. Bei dieser Schätzung kommt es auf die Kalkulation des Veräußerers (Herstellers) bei Abschluss der Verträge an.

Für die Bewertung des Andienungsrechtes spielt neben dem Aufwand, der durch die Rücknahme entsteht, auch das bei Vertragsabschluss erkennbare Risiko eine Rolle, dass der Veräußerer den Gegenstand nicht mehr zu einem Preis veräußern kann, der seinen Einstandspreis und die beim Verkauf entstehenden Kosten deckt (Preisrisiko). Im Zweifel müssen diese Kalkulationsbestandteile auch aus Erfahrungswerten des Bilanzierenden geschätzt werden.

Davon zu trennen ist die Bilanzierung der Wertveränderungen des Gegenstandes während der Laufzeit des Leasingvertrages. Das hat beispielsweise bei Rückkaufverpflichtungen, die im Zusammenhang mit Fahrzeugleasing in den Jahren 2008 und 2009 zum Tragen kamen, eine erhebliche Rolle gespielt. Grundsätzlich handelt es sich bei dem Andienungsrecht um einen schwebenden (von beiden Seiten noch nicht erfüllten) Ankaufsvertrag, von dem unterstellt wird, dass Leistung und Gegenleistung (hier unter Berücksichtigung der schon passivierten Verbindlichkeit für die Einräumung des Andienungsrechtes) bei Vertragsabschluss ausgeglichen sind, so dass der Vertrag nicht zu bilanzieren ist. Stellt sich aber während der Laufzeit des Leasingvertrages heraus, dass der Veräußerer (Hersteller) das Preisrisiko zu Beginn des Vertrages im Nachhinein gesehen falsch beurteilt hat, weil sich z.B. zwischenzeitlich die Märkte negativ entwickelt haben, so resultiert daraus ein Ungleichgewicht zwischen Leistung und Gegenleistung, das als Drohverlustrückstellung zu passivieren ist.

Die Verbindlichkeit aus der Einräumung des Andienungsrechtes ist nach der BFH-Rechtsprechung auch steuerlich zu berücksichtigen. Die Drohverlustrückstellung, die aus der Veränderung des Preisrisikos resultiert, ist steuerlich nicht abzugsfähig.

Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass das Bundesfinanzministerium (BMF) für das vor 4 Jahren ergangene Urteil zur Passivierung der Rückkaufverpflichtung im Zusammenhang mit Leasinggeschäften eines Kfz-Händlers einen Nichtanwendungserlass ergehen ließ.

Jüngst hat der BFH die Rückkaufverpflichtung eines Kfz-Händlers aus Buy-back-Geschäften mit einem Autovermieter nach den gleichen Grundsätzen beurteilt. Offen ist, ob das BMF, das dem Verfahren auf Seiten des unterlegenen Finanzamts beigetreten war, den Nichtanwendungserlass auch auf dieses Urteil ausdehnt.

Es empfiehlt sich aus unserer Sicht, betroffene Veranlagungen nach wie vor offen zu halten. Gesondert zu beurteilen ist die Frage, ob damit Aussetzung der Vollziehung verbunden werden soll; neben der Liquidität der Gesellschaft spielt dabei auch die Nichtabzugsfähigkeit der Aussetzungszinsen eine Rolle.

Bei Rückfragen oder Fragen zu Bewertung der Verbindlichkeit oder der Drohverlustrückstellung wenden sie sich gerne an uns.

Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:

Andreas Becker
Dipl.-Kfm. WP/StB

andreas.becker@prueftreu.de
Telefon: 069 – 90 74 86-0



In vielen Autohäusern – aber auch im Mittelstand anderer Branchen – brummt momentan das Geschäft. Alle Kraft wird gebündelt, um die aktuellen Aufträge abzuwickeln, Produkte auszuliefern, Dienstleistungen zu erbringen. Da bleibt kaum Zeit, neue Angebote rauszuschicken und den Kundenstamm zu pflegen. Somit wächst – zumeist unbemerkt – die Gefahr, dass der Umsatz in den nächsten Monaten einbrechen könnte. Verstärkt wird das durch Controlling-Systeme, die mit Finanzkennzahlen auf vergangenheitsbezogener Basis arbeiten. Doch auch bei gut gehenden Geschäften ist es unverzichtbar, zu erkennen, wohin die Reise in Zukunft geht.

Frühwarnsysteme: Heute sehen, was morgen kommt.

Mit Frühwarnsystemen, wie beispielsweise dem Softwaremodul RiCoS in Verbindung mit der Tagessteuerung (MiCos) ist das leicht machbar. Auf einen Blick zeigt diese IT-Lösung aktuell die „Planerfüller“. Damit sind Kennzahlen gemeint, die dokumentieren, ob das Unternehmen auf dem richtigen Kurs ist. Darunter stehen die „Planverhinderer“, die latente Risiken lokalisieren. Diese Daten stammen aus den unternehmerischen Statistiken. Deren großer Vorteil ist es, dass ihre Zahlen durchschnittlich 30 bis 60 Tage schneller reagieren als die aus der Finanzbuchhaltung. Außerdem erlauben sie durch den Vergleich von Zeitreihen eine Prognose des zukünftigen Trends.

Die „Zeitbomben“ im operativen Geschäft erkennen.

Tatsächlich ticken in vielen Unternehmen „Zeitbomben“, die oft über einen langen Zeitraum nicht registriert werden. Nehmen wir als Beispiel den Gebrauchtwagenpool. In der statistischen Auswertung ist zu sehen, dass mit jedem weiteren Tag die Standtage ansteigen. Doch in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung wird das erst realisiert, wenn ein Fahrzeug, das mehrere Monate auf dem Hof stand, mit Verlust veräußert wurde. Häufen sich solche Vorfälle, wird mit der Suche nach den Ursachen begonnen. Doch bis dahin ist wertvolle Zeit verstrichen. Längst hätte man korrigierend eingreifen können.

System mit Risikokennzahlen.

Um zügig und ergebnisorientiert gegenzusteuern, sind Berichtssysteme mit integrierten Frühwarnsystemen das geeignete Instrument. Denn relevante Kennzahlen, wie das Bestands- oder Angebotsvolumen, bestimmen den Umsatz und das Ergebnis von morgen!

Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:

Rainer G. Fath
Dipl.-Kfm.

fath@wirtschaftsberatung-fath.de
Telefon: 0 70 32 – 94 30 76



„Der Informationsbedarf zur richtigen Vorgehensweise bei der Gründung, Übernahme oder Erweiterung eines Unternehmens ist außerordentlich hoch.“ Dieses Resümee zieht Katja Rhotert nach vielen Gesprächen, die sie auf der diesjährigen Newcome, Süddeutschlands wichtigster Messe zu diesen Themen, geführt hat. Die Beraterin von Fath & Kollegen war am Stand der baden-württembergischen

Handwerkskammer und auf dem Beratungsparcour tätig. Ebenso wie ihre Kollegen ist sie in der Gründungsberatung versiert und bei den entsprechenden Instituten gelistet, über die Fördermittel abgerufen werden können.

Gründung, Erweiterung, Übergabe

Was muss ich im Vorfeld alles beachten? Diese Frage brannte allen unter den Nägeln. Bei den Gründern ist das offensichtlich: Sie wagen den Sprung ins kalte Wasser. Aber auch gestandene Unternehmer, die eine Erweiterung Ihres Betriebes ins Auge fassen, hatten einen hohen Beratungsbedarf. In diesen Fällen geht es häufig darum, Unternehmen erfolgreich auf die Zukunft auszurichten. Das erfordert größere Investitionen, die mit entsprechenden Risiken verbunden sind. Das A und O, um sie zu minimieren: Rechtzeitig objektive Bewertungsgrundlagen erstellen, beispielsweise solide Finanzierungskonzepte, exakte Rentabilitätsberechnungen und best and worst case-Szenarien. Reges Interesse zeigten auch Unternehmer, die kurz vor dem Ruhestand stehen. Die Übergabe ihres Betriebes ist ein wichtiger Bestandteil ihrer Altersversorgung.

Zwei Seiten einer Medaille

Häufig ist eine Firmenübergabe gleichzeitig der Start in die Selbstständigkeit und der Abschied vom Arbeitsleben mit der Hoffnung auf einen finanziell gut abgesicherten Ruhestand. Damit die Beteiligten bei dieser wichtigen Entscheidung keinen der relevanten Faktoren übersehen, sollten externe Berater mit fachspezifischer Ausbildung hinzugezogen werden. Auch in den folgenden Phasen einer Gründung, Erweiterung oder Übergabe helfen sie, den Überblick nicht zu verlieren. Erste Anregungen, um welche Aspekte es dabei geht, gab Katja Rhotert auf der Newcome einem Elektromechanikermeister. Nach 18 Jahren im Angestelltenverhältnis war er von seinem Chef gefragt worden, ob er den Betrieb in drei Jahren übernehmen möchte.

Pauschalaussagen konkretisieren

Es fängt schon mit der umgangssprachlichen Formulierung des Chefs an. Sie hat bei genauer Betrachtung mehrere Bedeutungen. „Den Betrieb übernehmen“ - damit könnte kaufen ebenso gemeint sein wie pachten. Der Handwerksbetrieb umfasst derzeit drei Sparten: Installation und Kundendienst in Neu- und Altbauten, Einsatz in anderen Unternehmen als Betriebselektriker und ein angegliedertes Ladengeschäft mit Haushalts- und Elektrogeräten. „Den Betrieb übernehmen“ könnte sich auf die einzelnen Bereiche beziehen oder auf alles zusammen.

Fundierte Zahlenbasis schaffen

Auch die Aussage des Chefs, dass der Betrieb schuldenfrei sei, hilft dem Elektromechanikermeister für seine eigene Planungsrechnung nicht weiter. Er benötigt aktuelle Zahlen, die dann genau analysiert werden müssen. Erst daraus kann er errechnen, wie viel an Pacht, Miete oder Kapitaldienst er nach der Übernahme schultern kann.

Zu berücksichtigen sind eine Reihe von Faktoren:

- Kundenbeziehung: Gehen die Jahresverträge als Betriebselektriker auf ihn über?
- Neuinvestitionen: Erfordern Maschinen, Geräte oder Gebäude Reparaturen oder Neuanschaffungen?
- Verbindlichkeiten: Welche Haftung entsteht für betriebsbedingte Steuern und Gewährleistungsansprüche?
- Mitarbeiter: Akzeptieren ihn seine ehemaligen Kollegen als neuen Chef ?

Rational entscheiden

Die Situation belastet den Elektromechanikermeister auch emotional stark. 18 Jahre sind eine lange Betriebszugehörigkeit! Was passiert mit seinem Arbeitsplatz, wenn er nicht auf das Angebot eingeht? Trotzdem darf eine solch weitreichende Entscheidung nicht emotional getroffen werden - von beiden Seiten nicht. Auch dem bisherigen Eigentümer fällt es schwer, neutral und nicht gefühlsmäßig an die Sache heran zu gehen. Der Betrieb ist schließlich sein Lebenswerk und durch das gute Verhältnis zu seinem Mitarbeiter ist er sich sicher, dass dieser es in seinem Sinne weiterführen würde. Doch die Einnahme aus dem Verkauf bzw. der Verpachtung ist der größte Baustein seiner Altersversorgung. Würde sich der Mitarbeiter finanziell durch die Übernahme überfordern oder das Unternehmen doch nicht so solide dasteht, wie vermutet, könnte die Sache für beide Seiten als finanzielles Desaster enden.

Für weitere Informationen zum Thema freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail:

Katja Rhotert
Dipl.-Volkswirtin

rhotert@wirtschaftsberatung-fath.de
Telefon: 0 70 32 – 30 94 17

Haben Sie Fragen zu den Themen Betriebswirtschaft, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Recht oder Führung? Rufen Sie uns an.

BETRIEBSWIRTSCHAFT

Wirtschaftsberatung Fath & Kollegen

Rainer G. Fath

Dipl.-Kfm.

Kaja Rhotert

Dipl. Volksw.

07032 - 94 30 76

info@wirtschaftsberatung-fath.de

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG / STEUERBERATUNG

Prüfungs- und Treuhand GmbH

Andreas Becker

Dipl.-Kfm. WP/StB

Gertrud Biller

Dipl.-Kffr. WP/StB

Josef Weyrich

Dipl.-Kfm. WP/StB

069 - 90 74 86 – 0

buero@prueftreu.de

RECHT

Dr. Schmitt & Kollegen

Michael Wirth

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und
Insolvenzrecht, Insolvenz- und Zwangsverwalter

Michael Farnbacher

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Insolvenzverwalter

0911 - 95 51 24 – 0

info@schmitt-kanzlei.de

FÜHRUNG

KonKoMa Solutions

Rüdiger Maas

Dipl. Psych.

Hartwin Maas

Dipl. Wirt.-Ing.

Master of International Business

0821 - 45 57 630

info@konkoma.com



Infokompakt weiterempfehlen



Infokompakt downloaden

Wirtschaftsberatung Fath & Kollegen
Herrenberger Straße 6, 71083 Herrenberg-Kayh
Telefon: 07032 - 94 30 76 / 77, Fax: 07032 - 94 30 78, E-Mail: infokompakt@wirtschaftsberatung-fath.de

Schreiben Sie uns einfach eine E-Mail an infokompakt@wirtschaftsberatung-fath.de, wenn Sie Ihre Kontaktdaten ändern oder den unseren Infobrief nicht mehr erhalten möchten.