

PRAXISLEITFADEN

Bilanz, GuV, Liquidität & EÜR

Ihre Finanzzahlen verstehen, bewerten und nutzen

Ein Leitfaden von Diana Walther Edutainment e.K.

ActionCOACH Business Coaching

Warum Sie Ihre Zahlen verstehen müssen

Als Unternehmer treffen Sie täglich Entscheidungen, die Geld kosten oder Geld bringen. Ihre Finanzzahlen sind dabei Ihr wichtigstes Navigationsinstrument – vergleichbar mit dem Armaturenbrett in Ihrem Auto. Wer die Anzeigen nicht lesen kann, fährt blind.

Dieser Leitfaden erklärt Ihnen die vier wichtigsten Instrumente Ihrer finanziellen Steuerung: Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Liquidität und Einnahmen-Überschussrechnung (EÜR). Keine Theorie, sondern Praxis – mit konkreten Richtwerten, die Ihnen sofort zeigen, wo Sie stehen.

1. Die Bilanz – Das Foto Ihres Unternehmens

Die Bilanz ist eine Momentaufnahme an einem bestimmten Stichtag (meistens der 31.12.). Sie beantwortet zwei Fragen: Was besitze ich? Und woher kommt das Geld dafür?

Die zwei Seiten der Bilanz

AKTIVA (Vermögen)	PASSIVA (Herkunft des Geldes)
Anlagevermögen Maschinen, Fahrzeuge, Immobilien, Patente	Eigenkapital Stammkapital + einbehaltene Gewinne
Umlaufvermögen Bankguthaben, Kasse, Forderungen, Lager	Fremdkapital Bankkredite, Lieferantenverbindlichkeiten, Darlehen

Einfach merken:

Die Bilanz ist wie ein Foto Ihres Bankkontos am 31.12. – eine Momentaufnahme. Sie zeigt, wie voll Ihre „Badewanne“ ist.

Bewertung von Bilanzposten

Bankguthaben (Giro, Spar, Festgeld) werden zum Nominalwert bilanziert – was drauf ist, steht drin. Anlagevermögen wird zu Anschaffungskosten abzüglich Abschreibungen bewertet. Forderungen werden zum Nennwert angesetzt, ggf. mit Wertberichtigung für zweifelhafte Posten.

2. Die GuV – Der Film Ihres Geschäftsjahres

Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt, was über einen Zeitraum (meistens ein Geschäftsjahr) passiert ist: Was haben Sie eingenommen? Was haben Sie ausgegeben? Was bleibt unterm Strich?

Der Aufbau vereinfacht

Position	Beispiel
Umsatzerlöse	1.000.000 €
– Materialaufwand / Wareneinsatz	– 400.000 €
– Personalaufwand	– 350.000 €
– Sonstige Aufwendungen	– 150.000 €
– Abschreibungen	– 30.000 €
+ Finanzerträge (z.B. Zinsen)	+ 5.000 €
= Jahresüberschuss (Gewinn)	75.000 €

Einfach merken:

Die Bilanz zeigt, wie voll die Badewanne ist. Die GuV zeigt, wie viel Wasser rein- und rausgelaufen ist. Beide zusammen ergeben das vollständige Bild.

3. Bilanz vs. GuV – Was Sie für das operative Geschäft daraus lesen

Die Bilanz und die GuV ergänzen sich. Aber sie beantworten unterschiedliche Fragen. Für Ihre operative Steuerung müssen Sie beide lesen können:

Schlüsselfragen aus der Bilanz

- **Eigenkapitalquote:** Wie unabhängig bin ich von Banken und Gläubigern?
- **Verschuldungsgrad (Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital):** Wie hoch ist mein Fremdkapital – und damit mein Risiko?
- **Forderungslaufzeit:** Wie lange brauchen meine Kunden zum Zahlen?
- **Anlagendeckung:** Ist mein langfristiges Vermögen solide finanziert? Langfristiges Vermögen (Maschinen, Fahrzeuge, Immobilien, Patente) sollte mit langfristigem Kapital finanziert sein — also mit Eigenkapital und langfristigen Darlehen. Nicht mit dem Kontokorrentkredit, der jederzeit gekündigt werden kann.

Schlüsselfragen aus der GuV

- **Umsatzrendite:** Wie viel bleibt von jedem Euro Umsatz übrig?
- **Materialkostenquote:** Stimmt mein Einkauf? Stimmen meine Preise?
- **Personalkostenquote:** Ist mein Team produktiv genug im Verhältnis zum Umsatz?
- **Rohhertrag:** Was bleibt nach Wareneinsatz für alle anderen Kosten?

Die Ampel-Tabelle: Wo stehen Sie?

Die folgenden Richtwerte sind branchenabhängig. Die Angaben gelten als allgemeine Orientierung für KMU. Besprechen Sie Ihre individuellen Werte immer mit Ihrem Steuerberater.

Kennzahl	Sehr gut / Gut	Achtung	Kritisch
Eigenkapitalquote	> 30 %	10 – 30 %	< 10 %
Umsatzrendite (Dienstleister)	> 10 %	5 – 10 %	< 5 %
Umsatzrendite (Handel)	> 5 %	2 – 5 %	< 2 %
Personalkostenquote (DL)	< 50 %	50 – 65 %	> 65 %
Personalkostenquote (Prod.)	< 30 %	30 – 40 %	> 40 %
Materialkostenquote (Prod.)	< 40 %	40 – 55 %	> 55 %
Forderungslaufzeit	< 30 Tage	30 – 60 Tage	> 60 Tage
Verschuldungsgrad	< 200 %	200 – 400 %	> 400 %
Kapitaldienstdeckung	> 1,5x	1,2 – 1,5x	< 1,2x
Liquidität 1. Grades	> 20 %	10 – 20 %	< 10 %
Liquidität 2. Grades	> 100 %	80 – 100 %	< 80 %
Liquidität 3. Grades	> 150 %	100 – 150 %	< 100 %

4. Liquidität – Die Realität auf Ihrem Konto

Hier liegt der häufigste Denkfehler: Gewinn ist nicht gleich Liquidität. Ihr Unternehmen kann profitabel sein und trotzdem zahlungsunfähig werden.

Der entscheidende Unterschied

Die GuV misst, ob Sie *theoretisch* mehr eingenommen als ausgegeben haben. Die Liquidität zeigt, ob *jetzt gerade* genug Geld auf dem Konto ist, um Ihre Rechnungen zu bezahlen.

Drei typische Fallen

Situation	Wirkung in der GuV	Wirkung auf Liquidität
Rechnung geschrieben, noch nicht bezahlt	Sofort als Umsatz erfasst	Null – kein Geldeingang
Maschine für 200.000 € gekauft	Nur 20.000 € Abschreibung/Jahr	200.000 € sofort weg
Kredittilgung 50.000 €	Taucht gar nicht auf (nur Zinsen)	50.000 € sofort weg

Merksatz:

Umsatz ist Eitelkeit, Gewinn ist Vernunft, aber Liquidität ist Realität. Der schönste Gewinn bringt nichts, wenn am 15. die Gehälter nicht rausgehen können.

Die drei Liquiditätsgrade erklärt

Liquidität 1. Grades (Barliquidität): Flüssige Mittel (Kasse + Bank) geteilt durch kurzfristige Verbindlichkeiten. Zeigt, ob Sie sofort zahlen könnten.

Liquidität 2. Grades: Flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen geteilt durch kurzfristige Verbindlichkeiten. Zeigt, ob Sie zahlen können, sobald Ihre Kunden gezahlt haben.

Liquidität 3. Grades: Gesamtes Umlaufvermögen geteilt durch kurzfristige Verbindlichkeiten. Zeigt die generelle Deckungsfähigkeit.

5. Bilanz vs. EÜR – Zwei Welten der Gewinnermittlung

Nicht jedes Unternehmen muss eine Bilanz erstellen. Für kleinere Unternehmen gibt es die vereinfachte Einnahmen-Überschussrechnung (EÜR).

Kriterium	Bilanz (doppelte Buchführung)	EÜR
Prinzip	Leistung erbracht = erfasst	Geld geflossen = erfasst
Rechnung 15.12., Zahlung 20.01.	Umsatz im alten Jahr	Umsatz im neuen Jahr
Komplexität	Hoch – Soll und Haben	Niedrig – Einnahmen minus Ausgaben
Kosten Steuerberater	Höher	Niedriger
Aussagekraft	Vollständiges Bild (Vermögen, Schulden, Gewinn)	Nur Gewinn oder Verlust
Gestaltungsspielraum	Begrenzt	Größer (Zahlungen verschieben)
Kreditwürdigkeit	Bank erhält alle Infos	Bank sieht nur Gewinn

Wer muss was machen?

Bilanzpflicht: Alle Kapitalgesellschaften (GmbH, UG, AG) – immer, ohne Ausnahme. Außerdem Einzelunternehmer und Personengesellschaften ab 80.000 € Gewinn oder 800.000 € Umsatz.

EÜR erlaubt: Freiberufler (unabhängig vom Umsatz) und Gewerbetreibende unterhalb der genannten Schwellen.

Praxis-Tipp:

Viele Unternehmer freuen sich über die einfache EÜR – bis sie zur Bank gehen und einen Kredit wollen. Dann fragt die Bank nach einer Bilanz. Wer wachsen will, sollte frühzeitig auf die doppelte Buchführung umsteigen, auch wenn es noch nicht Pflicht ist.

6. Exkurs: Besteuerung von Bankguthaben

Ein häufiges Missverständnis: Das Guthaben auf Ihrem Geschäftskonto wird nicht besteuert. Besteuert werden ausschließlich die Zinserträge, die das Guthaben abwirft.

Bei GmbH/UG: Zinserträge fließen in die GuV, erhöhen den Gewinn und werden mit Körperschaftsteuer (15 %), Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer belastet. Die Abgeltungsteuer greift hier nicht.

Bei Einzelunternehmen/Personengesellschaften: Zinserträge aus Betriebsvermögen werden über den persönlichen Einkommensteuertarif versteuert.

Wichtig: Die Bank führt zunächst Kapitalertragsteuer ab – auch bei Geschäftskonten. Diese muss in der Steuererklärung angerechnet werden, sonst zahlen Sie doppelt.

7. Was die Bank wirklich sehen will

Wenn Sie einen Kredit beantragen, schaut die Bank nicht nur auf den Gewinn. Sie bewertet Ihr Unternehmen anhand eines Kennzahlen-Cockpits. Die wichtigsten Stellschrauben:

Umsatzrendite: Mindestens 2–5 % (Handel) bzw. 8–15 % (Dienstleister). Unter 1 % wird es bei jeder Bank rot.

Eigenkapitalquote: Unter 10 % ist kritisch. 20–30 % ist solide. Über 30 % macht die Bank entspannt. Einbehaltener Gewinn erhöht Ihr Eigenkapital – hier wirkt sich jeder Euro direkt aus.

Kapitaldienstfähigkeit: Gewinn + Abschreibungen + Zinsen – Entnahmen/Ausschüttungen – Steuern = verfügbar für Kredittilgung. Die Bank will Faktor 1,2 bis 1,5 sehen.

Cashflow: Die Bank will sehen, dass operativ genug Geld reinkommt, um den Laden am Laufen zu halten und den Kredit zu bedienen.

Die größte Falle:

Jahrelang wird der Gewinn kleingerechnet – der Steuerberater optimiert die Steuerlast, der Unternehmer freut sich. Dann kommt der Tag, an dem investiert werden soll, und die Bank sagt: „Laut Ihren letzten drei Bilanzen verdienen Sie ja quasi nichts. Kredit abgelehnt.“ Mindestens 2–3 Jahre vor einem geplanten Kreditantrag die Bilanz bankfähig gestalten!

Oder wie es ein erfahrener Banker einmal formulierte: **Wer dem Finanzamt zeigt, dass er arm ist, darf sich nicht wundern, wenn die Bank ihm glaubt.**

8. Sonderfall: GmbH/UG-Kauf

Wenn Sie eine GmbH oder UG kaufen, stellt sich die Frage: Kaufe ich das Bankguthaben mit?

Share Deal (Anteilkauf): Ja. Sie kaufen die gesamte Gesellschaft mit allem, was dazugehört – inklusive Bankguthaben, aber auch aller Verbindlichkeiten und Altlasten. Das Guthaben beeinflusst den Kaufpreis.

Asset Deal (Einzelkauf von Vermögenswerten): Nein, es sei denn, es wird ausdrücklich vereinbart. Sie kaufen nur die aufgelisteten Einzelwerte (Maschinen, Kundenstamm, Marke etc.).

Wichtig beim Share Deal:

Vereinbaren Sie einen Stichtag für die Konten im Kaufvertrag. Ohne Absicherung (Locked-Box oder Closing-Bilanz) kann der Verkäufer zwischen Verhandlung und Übergabe Geld abziehen – durch Sonderdividenden, überhöhte Gehälter oder plötzliche Beraterverträge.

Zusammenfassung: 4 Instrumente auf einen Blick

Instrument	Frage	Bild	Zeitbezug
Bilanz	Wie steht mein Unternehmen da?	<i>Foto / Kontostand</i>	Stichtag
GuV	Habe ich Geld verdient?	<i>Film / Kontoauszug</i>	Zeitraum
Liquidität	Kann ich morgen meine Rechnungen zahlen?	<i>Wasserstand jetzt</i>	Aktuell
EÜR	Vereinfachte Gewinnermittlung	<i>Kassenbuch</i>	Zeitraum

SONDERKAPITEL

9. Zahlen für die Nachfolge – So machen Sie Ihre Firma übergabefähig

Bei einer Unternehmensübergabe entscheiden die Zahlen der letzten drei bis fünf Jahre maßgeblich über den Kaufpreis – und darüber, ob sich überhaupt ein Nachfolger findet. Ab sofort müssen Sie Ihre Firma mit den Augen eines Käufers betrachten.

Ein Käufer fragt sich drei Dinge:

1. Was verdiene ich mit diesem Unternehmen?
2. Welche Risiken kaufe ich mir ein?
3. Kann ich den Kaufpreis aus dem laufenden Geschäft refinanzieren?

9.1 Ertragskraft – Die GuV-Seite der Nachfolge

Die Ertragskraft zeigt einem Käufer, wie viel Geld das Unternehmen tatsächlich erwirtschaftet. Dabei geht es nicht um den Gewinn, der in der GuV steht, sondern um den bereinigten Gewinn.

Der EBITDA – Die wichtigste Zahl für Käufer

EBITDA steht für „Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization“ – auf Deutsch: Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Diese Kennzahl zeigt die operative Ertragskraft Ihres Unternehmens, unabhängig von der Finanzierungsstruktur und Steuersituation.

Formel: EBITDA

$$\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand} + \text{Steuern} + \text{Abschreibungen} = \text{EBITDA}$$

Beispiel: 75.000 € Gewinn + 15.000 € Zinsen + 25.000 € Steuern + 30.000 € Abschreibungen = 145.000 € EBITDA

Der bereinigte EBITDA

Für die Nachfolge muss der EBITDA zusätzlich bereinigt werden. Das bedeutet: Alles, was nicht zum normalen Geschäftsbetrieb gehört, wird herausgerechnet oder angepasst.

- **Inhabergehalt:** Was zahlt sich der Inhaber? Was würde ein angestellter Geschäftsführer kosten? Die Differenz wird bereinigt. Beispiel: Der Inhaber zahlt sich 60.000 €, ein Fremdgeschäftsführer würde 120.000 € kosten – der bereinigte EBITDA sinkt um 60.000 €.
- **Private Kosten über die Firma:** Firmenwagen mit überwiegend privater Nutzung, Ehepartner auf Minijob-Basis, private Reisen als Geschäftsreisen – all das erhöht den bereinigten EBITDA.
- **Einmalige Posten:** Ein großer Rechtsstreit, ein Brandschaden, ein außergewöhnlicher Auftrag – einmalige Ereignisse werden herausgerechnet, weil sie die nachhaltige Ertragskraft verzerren.
- **Mietkosten für eigene Immobilie:** Wenn die Firma in einer Immobilie des Inhabers sitzt und unter Marktniveau mietet, muss eine marktübliche Miete angesetzt werden.

Umsatzrendite

Die Umsatzrendite zeigt, wie viel von jedem Euro Umsatz als Gewinn übrigbleibt. Ein Käufer will stabile Werte über mehrere Jahre sehen – nicht einmalig hoch, sondern konstant oder steigend.

Formel: Umsatzrendite

$$(\text{Jahresüberschuss} \div \text{Umsatzerlöse}) \times 100 = \text{Umsatzrendite in \%}$$

Beispiel: $75.000 \text{ €} \div 1.000.000 \text{ €} \times 100 = 7,5 \text{ \% Umsatzrendite}$

Zielwerte: Dienstleister 8–15 %, produzierendes Gewerbe 5–10 %, Handel 3–5 %. Unter 5 % wird es für Nachfolger unattraktiv, weil der Kaufpreis sich nicht schnell genug refinanziert.

Kundenkonzentration

Die Kundenkonzentration misst, wie abhängig Ihr Umsatz von einzelnen Kunden ist. Sie ist ein versteckter Wertvernichter bei Nachfolgen.

Formel: Kundenkonzentration

$$(\text{Umsatz mit größtem Kunden} \div \text{Gesamtumsatz}) \times 100 = \text{Kundenkonzentration in \%}$$

Beispiel: $250.000 \text{ €} \div 1.000.000 \text{ €} \times 100 = 25 \text{ \%}$ – ein Viertel des Umsatzes hängt an einem Kunden

Richtwerte: Kein einzelner Kunde sollte mehr als 15–20 % des Umsatzes ausmachen. Ab 30 % spricht man von einem Klumpenrisiko – der Käufer wird den Kaufpreis massiv drücken oder ganz abspringen. Was passiert, wenn dieser eine Kunde nach dem Inhaberwechsel kündigt?

Wiederkehrende Umsätze

Wiederkehrende Umsätze sind planbare, regelmäßige Einnahmen: Wartungsverträge, Serviceabonnements, laufende Rahmenverträge, Mieteinnahmen. Sie sind für einen Käufer Gold wert.

Formel: Anteil wiederkehrender Umsätze

$$(\text{Wiederkehrende Umsätze} \div \text{Gesamtumsatz}) \times 100 = \text{Anteil in \%}$$

Faustregel: Ein Euro wiederkehrender Umsatz ist für einen Käufer 2–3x so viel wert wie ein Euro einmaliger Projektumsatz.

Maßnahme: Prüfen Sie, welche Leistungen sich in Wartungs- oder Serviceverträge umwandeln lassen. Je höher der Anteil planbarer Umsätze, desto höher der Unternehmenswert.

9.2 Substanz und Stabilität – Die Bilanz-Seite der Nachfolge

Die Bilanz zeigt dem Käufer, was er tatsächlich kauft – und welche Risiken unter der Oberfläche liegen.

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote zeigt, wie viel des Unternehmensvermögens aus eigener Kraft finanziert ist – also nicht von Banken oder Gläubigern kommt. Sie ist die wichtigste Stabilitätskennzahl.

Formel: Eigenkapitalquote

$$(\text{Eigenkapital} \div \text{Bilanzsumme}) \times 100 = \text{Eigenkapitalquote in \%}$$

Beispiel: $300.000 \text{ € Eigenkapital} \div 1.000.000 \text{ € Bilanzsumme} \times 100 = 30 \%$

Zielwert für die Nachfolge: Mindestens 25–30 %. Konkrete Maßnahme: In den Jahren vor der Nachfolge weniger ausschütten und mehr Gewinn im Unternehmen lassen (thesaurieren). Jeder einbehaltene Euro erhöht direkt das Eigenkapital.

Verschuldungsgrad

Der Verschuldungsgrad zeigt das Verhältnis von geliehenem Geld zu eigenem Geld. Er ist das Gegenstück zur Eigenkapitalquote und zeigt das finanzielle Risiko aus einer anderen Perspektive.

Formel: Verschuldungsgrad

$$(\text{Fremdkapital} \div \text{Eigenkapital}) \times 100 = \text{Verschuldungsgrad in \%}$$

Beispiel: $700.000 \text{ € Fremdkapital} \div 300.000 \text{ € Eigenkapital} \times 100 = 233 \%$

Richtwert: Unter 200 % ist solide, 200–400 % erfordert ein stabiles Geschäftsmodell, über 400 % schreckt Käufer ab. Je niedriger der Verschuldungsgrad, desto geringer das Risiko für den Nachfolger.

Anlagendeckungsgrad 2. Grades

Diese Kennzahl prüft, ob das langfristig gebundene Vermögen (Maschinen, Immobilien, Fahrzeuge) auch langfristig finanziert ist. Die goldene Finanzierungsregel lautet: Langfristiges Vermögen muss mit langfristigem Kapital finanziert sein.

Formel: Anlagendeckungsgrad 2. Grades

$$(\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}) \div \text{Anlagevermögen} \times 100 = \text{Anlagendeckung in \%}$$

Beispiel: $(300.000 \text{ €} + 400.000 \text{ €}) \div 600.000 \text{ €} \times 100 = 116,7 \%$

Zielwert: Muss über 100 % liegen – zwingend. Liegt er darunter, werden langfristige Investitionen mit kurzfristigen Krediten finanziert. Das ist für einen Käufer ein Alarmsignal, weil die Finanzierung jederzeit wegbrechen kann.

Bilanz aufräumen

Vor einer Nachfolge muss die Bilanz „sauber“ sein. Alles, was keinen echten Wert hat, ist Ballast, der den Käufer misstrauisch macht:

- **Altforderungen:** Forderungen, die seit mehr als 90 Tagen offen sind, eintreiben oder wertberichtigen. Forderungen, die seit über einem Jahr stehen, endgültig abschreiben.
- **Lagerleichen:** Bestände, die sich seit 12+ Monaten nicht bewegt haben, abverkaufen oder abschreiben. Ein aufgeblähtes Lager täuscht Substanz vor, die nicht existiert.
- **Beteiligungen ohne Ertrag:** Minderheitsbeteiligungen oder ruhende Gesellschaften, die weder Erträge noch strategischen Wert haben, abstoßen.
- **Verbindlichkeitenstruktur:** Kurzfristige Verbindlichkeiten müssen durch Umlaufvermögen gedeckt sein (Liquidität 3. Grades über 150 %). Langfristige Investitionen langfristig finanzieren.

9.3 Cashflow – Kann der Nachfolger den Kaufpreis bezahlen?

Der Cashflow ist für den Käufer die entscheidende Frage: Generiert das Unternehmen aus dem laufenden Geschäft genug Geld, um den Kaufpreis über die Jahre zurückzuzahlen?

Operativer Cashflow

Der operative Cashflow zeigt, wie viel Geld das Kerngeschäft tatsächlich generiert – unabhängig von Investitionen und Finanzierung.

Formel: Operativer Cashflow (vereinfacht)

Jahresüberschuss + Abschreibungen – Zunahme Forderungen + Zunahme Verbindlichkeiten

Beispiel: 75.000 € + 30.000 € – 20.000 € + 10.000 € = 95.000 € operativer Cashflow

Der operative Cashflow sollte positiv sein und ausreichen, um Investitionen, Kredittilgung und Gewinnausschüttung zu finanzieren.

Freier Cashflow (Free Cashflow)

Der freie Cashflow zeigt, was nach allen notwendigen Investitionen tatsächlich übrig bleibt. Er ist die zentrale Größe für die Kaufpreisbewertung.

Formel: Freier Cashflow

Operativer Cashflow – Investitionen (CAPEX) = Freier Cashflow

Beispiel: 95.000 € – 35.000 € = 60.000 € freier Cashflow pro Jahr

Kaufpreis-Refinanzierung

Die Faustregel: Der Kaufpreis sollte sich in 4–6 Jahren aus dem freien Cashflow amortisieren. Dauert es länger, ist entweder der Kaufpreis zu hoch oder das Geschäftsmodell muss optimiert werden.

Formel: Amortisationsdauer

$$\text{Kaufpreis} \div \text{Freier Cashflow pro Jahr} = \text{Amortisationsdauer in Jahren}$$

Beispiel: $300.000 \text{ € Kaufpreis} \div 60.000 \text{ € freier Cashflow} = 5 \text{ Jahre}$ – das ist akzeptabel.

Working Capital (Betriebskapital)

Das Working Capital zeigt, wie viel Kapital im täglichen Geschäftsbetrieb gebunden ist. Je weniger Kapital gebunden ist, desto mehr Cash bleibt für den Nachfolger.

Formel: Working Capital

$$\text{Forderungen} + \text{Vorräte} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten} = \text{Working Capital}$$

Beispiel: $150.000 \text{ €} + 80.000 \text{ €} - 120.000 \text{ €} = 110.000 \text{ € gebundenes Kapital}$

Optimierung: Forderungslaufzeiten auf unter 30 Tage drücken (Skonto anbieten, Mahnwesen straffen), Lager schlank halten, Lieferantenzahlungsziele voll ausnutzen.

9.4 Forderungslaufzeit (Days Sales Outstanding)

Die Forderungslaufzeit, auch DSO (Days Sales Outstanding) genannt, zeigt, wie viele Tage es im Durchschnitt dauert, bis Ihre Kunden bezahlen. Je länger die Laufzeit, desto mehr Kapital ist gebunden und desto höher das Risiko von Forderungsausfällen.

Formel: Forderungslaufzeit

$$(\text{Forderungen aus L\&L} \div \text{Umsatzerlöse}) \times 365 = \text{Forderungslaufzeit in Tagen}$$

Beispiel: $120.000 \text{ €} \div 1.000.000 \text{ €} \times 365 = 43,8 \text{ Tage}$ – Ihre Kunden zahlen im Schnitt nach 44 Tagen

Richtwerte: Unter 30 Tage ist gut, 30–45 Tage ist akzeptabel, über 45 Tage sollte optimiert werden, über 60 Tage ist für Käufer ein Warnsignal. Maßnahmen: Skonto für frühe Zahlung anbieten (z.B. 2 % Skonto bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen), konsequentes Mahnwesen, Vorauszahlungen oder Abschlagszahlungen vereinbaren.

9.5 Nicht-finanzielle Faktoren, die sich in den Zahlen spiegeln

Nicht alles, was den Wert Ihres Unternehmens bestimmt, steht direkt in der Bilanz oder GuV. Aber die folgenden Faktoren beeinflussen die Zahlen massiv – und damit den Kaufpreis.

Inhaberabhängigkeit

Die Inhaberabhängigkeit ist der größte Wertvernichter bei Nachfolgen. Wenn der Umsatz am Inhaber hängt – weil er die Kundenbeziehungen pflegt, weil er der Einzige ist, der die Technik versteht, weil er alle Entscheidungen trifft – kauft der Nachfolger eine leere Hülle.

Maßnahmen (2–3 Jahre vor Übergabe beginnen):

1. Schlüsselkunden an Mitarbeiter übergeben – der Kunde muss den Ansprechpartner kennen und vertrauen.
2. Prozesse dokumentieren – alles, was nur der Inhaber im Kopf hat, muss auf Papier.

3. Führungsebene aufbauen – ein Unternehmen, das ohne den Inhaber funktioniert, ist vielfach mehr wert.
4. Entscheidungskompetenzen delegieren – Mitarbeiter müssen eigenständig handeln können.

Mitarbeiterstruktur

Die Altersstruktur und die Fluktuation im Team sind für Käufer hochrelevant:

- **Hohe Fluktuation** signalisiert Unzufriedenheit, fehlende Führung oder schlechte Bezahlung. Der Käufer sieht hohe Rekrutierungskosten und Wissensabfluss.
- **Überaltertes Team** bedeutet, dass der Nachfolger in den nächsten Jahren zahlreiche Mitarbeiter ersetzen muss – das kostet Geld, Zeit und Know-how.
- **Fehlende Stellvertreterregelung** für Schlüsselpositionen ist ein Risiko, das Käufer direkt im Kaufpreis abziehen.

9.6 Ihr Kennzahlen-Cockpit für die Nachfolge

Die folgende Tabelle fasst alle Kennzahlen zusammen, die Sie in Vorbereitung auf die Nachfolge regelmäßig – mindestens quartalsweise – prüfen sollten:

Kennzahl	Formel	Zielwert Nachfolge	Schlussfolgerung
Bereinigter EBITDA	$\text{Gewinn} + \text{Zinsen} + \text{Steuern} + \text{AfA} \pm \text{Bereinigungen}$	Stabil steigend über 3–5 Jahre	Basis für Kaufpreisberechnung; bei sinkender Tendenz sofort Ursachen analysieren
Umsatzrendite	$\text{Gewinn} \div \text{Umsatz} \times 100$	DL: > 10 %, Handel: > 5 %	Unter 5 %: Preise erhöhen oder Kosten senken
Eigenkapitalquote	$\text{EK} \div \text{Bilanzsumme} \times 100$	> 25–30 %	Unter 20 %: Ausschüttungen sofort reduzieren
Verschuldungsgrad	$\text{FK} \div \text{EK} \times 100$	< 200 %	Über 300 %: Schulden aktiv abbauen
Anlagendeckung II	$(\text{EK} + \text{langfr. FK}) \div \text{AV} \times 100$	> 100 % (Pflicht)	Unter 100 %: Finanzierungsstruktur sofort korrigieren
Freier Cashflow	Operativer CF – Investitionen	Kaufpreis in 4–6 J. tilgbar	Negativ: Geschäftsmodell überprüfen
Kundenkonzentration	$\text{Umsatz Top-Kunde} \div \text{Gesamt} \times 100$	< 15–20 % pro Kunde	Über 25 %: Aktiv neue Kunden akquirieren
Wiederkehrende Umsätze	$\text{Wiederk. Umsatz} \div \text{Gesamt} \times 100$	So hoch wie möglich	Leistungen in Verträge umwandeln
Forderungslaufzeit	$\text{Forderungen} \div \text{Umsatz} \times 365$	< 30 Tage	Über 45 Tage: Mahnwesen und Skonto einführen
Working Capital	$\text{Ford.} + \text{Vorräte} - \text{kurzfr. Verb.}$	Sinkende Tendenz	Steigend: Kapital ist gebunden, Liquidität sinkt
Liquidität 3. Grades	$\text{Umlaufvermögen} \div \text{kurzfr. Verb.} \times 100$	> 150 %	Unter 120 %: Kurzfristige Deckung verbessern

9.7 Fahrplan: Wann müssen Sie was tun?

3–5 Jahre vor der Übergabe

- ✓ Kennzahlen-Cockpit einrichten und quartalsweise prüfen
- ✓ Gewinn im Unternehmen lassen – Eigenkapital aufbauen
- ✓ Inhaberabhängigkeit systematisch reduzieren
- ✓ Kundenkonzentration abbauen – aktiv akquirieren
- ✓ Wiederkehrende Umsätze aufbauen
- ✓ Bilanz aufräumen: Altforderungen, Lagerleichen, Beteiligungen

2–3 Jahre vor der Übergabe

- ✓ Steuerliche Gestaltung mit dem Steuerberater abstimmen – Bilanz bankfähig machen
- ✓ Prozesse dokumentieren, Organigramm erstellen
- ✓ Führungsteam aufbauen und Verantwortung übertragen
- ✓ Schlüsselkunden an Mitarbeiter übergeben
- ✓ Verbindlichkeitenstruktur optimieren (langfristig finanzieren)

1 Jahr vor der Übergabe

- ✓ Unternehmensbewertung durchführen lassen (auf Basis der bereinigten Zahlen)
- ✓ Kaufpreis-Erwartung mit dem freien Cashflow abgleichen
- ✓ Closing-Bilanz oder Locked-Box-Regelung vorbereiten
- ✓ M&A-Berater und/oder auf Nachfolge spezialisierten Anwalt einschalten
- ✓ Due-Diligence-Unterlagen zusammenstellen

Der entscheidende Gedanke:

Ein Unternehmen, das auch ohne den Inhaber profitabel läuft, planbare Umsätze hat, eine saubere Bilanz vorweist und genügend Cashflow generiert, um den Kaufpreis zu refinanzieren – das ist ein Unternehmen, für das Käufer bereit sind, einen fairen Preis zu zahlen.

Haben Sie Fragen zu Ihren Zahlen?

Lassen Sie uns in einem kostenfreien Fachgespräch gemeinsam auf Ihre Bilanz und GuV schauen.

Diana Walther | [ActionCOACH Business Coaching](#) | dianawalther@actioncoach.com