

## Bei Mandanten den richtigen Nerv treffen

Anreize für die Anbahnung und Akquise von  
betriebswirtschaftlichen Beratungen



# KENN SIE DAS AUCH?

Sie analysieren die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eines Mandantenunternehmens und entdecken zahlreiche Möglichkeiten zur Optimierung. Sie geben wertvolle Empfehlungen an Ihren Mandanten weiter, doch leider bleiben viele dieser Ratschläge ungenutzt – ein Szenario, das Ihnen sicherlich bekannt vorkommt.

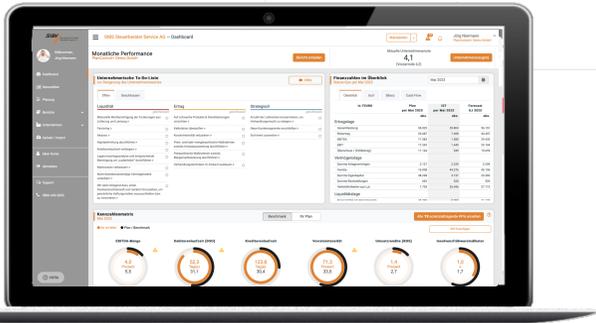
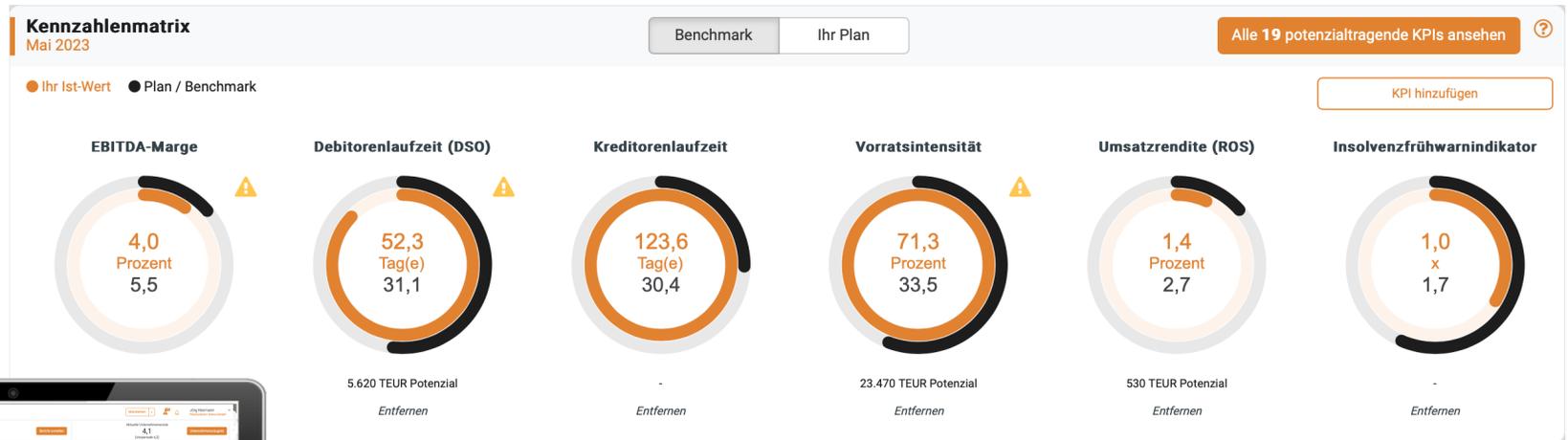
Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass die Ansprache nicht den richtigen Nerv bei den Mandanten trifft. Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel geben:

*Sie stellen fest, dass die Forderungen aus Lieferung und Leistung im Verhältnis zum Umsatz des Unternehmens zu hoch erscheinen und sprechen den Mandanten darauf an. Die Reaktion des Mandanten lautet, dass dies in seiner Branche oder in seinem Geschäft völlig normal sei und dass letztendlich alle Kunden ihre Rechnungen begleichen würden. Daher sieht er keinen Handlungsbedarf.*

**Kennen Sie solche oder ähnliche Situationen? Um zu einem effektiveren Ergebnis zu gelangen, sind drei entscheidende Faktoren von großer Bedeutung.**



# 1



## EXTERNE VERGLEICHSGRÖßEN HERANZIEHEN

Die Betrachtung des Mandantenunternehmens allein ermöglicht lediglich eine Beurteilung der zeitlichen Entwicklung bestimmter Faktoren. Um jedoch objektiv festzustellen, ob Umstände wie im vorne genannten Beispiel günstig oder ungünstig sind, bedarf es eines Vergleichs mit anderen Unternehmen.

Eine objektive Einschätzung der Unternehmensleistung kann beispielsweise durch einen Branchenvergleich anhand standardisierter Kennzahlen (Benchmarking) erreicht werden. Dieser externe Vergleich ist unerlässlich, um dem Mandanten die Unternehmenssituation besser zu vermitteln.

PlanControl+ liefert Ihnen ein solches Benchmarking auf Kennzahlenebene direkt im Dashboard (s. Kennzahlenmatrix).

| Name  | Ihr Wert      | Benchmark    | Potenzial (in TEUR) |
|---|---------------|--------------|---------------------|
| Lagerdauer                                  | 205,00 Tag(e) | 74,40 Tag(e) | ≈ 28.210            |
| Vorratsintensität                           | 71,27 %       | 33,50 %      | ≈ 23.470            |
| durchschnittlicher Lagerbestand             | 59,26 %       | 33,50 %      | ≈ 16.000            |
| Debitorenlaufzeit (DSO)                     | 52,26 Tag(e)  | 31,10 Tag(e) | ≈ 5.620             |
| Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit | -9,87 %       | 3,40 %       | ≈ 5.280             |
| Dynamisches Betriebsergebnis                | 9,64 %        | 21,80 %      | ≈ 4.390             |
| Materialekostenintensität                   | 81,39 %       | 70,40 %      | ≈ 4.370             |
| Rohertragsmarge                             | 18,61 %       | 29,60 %      | ≈ 4.370             |
| Return on Investment                        | 9,96 %        | 13,70 %      | ≈ 1.310             |
| Return on Invested Capital                  | 9,14 %        | 12,40 %      | ≈ 1.020             |
| Return on Capital Employed                  | 3,36 %        | 15,80 %      | ≈ 640               |
| Gewinn vor Steuern                          | 3,36 %        | 3,60 %       | ≈ 620               |
| EBITDA-Marge                                | 5,50 %        | 5,50 %       | ≈ 610               |
| Jahresüberschuss                            | 2,70 %        | 2,70 %       | ≈ 530               |
| Ergebnis vor Steuern                        | 3,36 %        | 3,36 %       | -                   |
| Ergebnis nach Steuern                       | 2,70 %        | 2,70 %       | -                   |
| Ergebnis nach Steuern                       | 2,70 %        | 2,70 %       | -                   |
| Ergebnis nach Steuern                       | 2,70 %        | 2,70 %       | -                   |



# 2

# VERBESSERUNGSPOTENZIALE IN EUROS BEZIFFERN

Blieben wir beim Beispiel der zu hohen Forderungen aus Lieferung und Leistung. Die relevante Kennzahl für das Benchmarking ist in diesem Fall die "Debitorenlaufzeit" (die durchschnittliche Zeit zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang in Tagen). Die Aussage, dass das Unternehmen im Durchschnitt X Tage länger auf Zahlungen warten muss als der Branchendurchschnitt, erzeugt bei den meisten Mandanten noch keinen Handlungsdruck.

Erst wenn Sie die möglichen Verbesserungspotenziale in konkrete Eurobeträge umrechnen können, gewinnen Sie die volle Aufmerksamkeit des Unternehmers. Erst ein greifbarer Geldbetrag schafft unternehmerische Motivation und weckt die Bereitschaft, Zeit und Energie zu investieren.

**PlanControl+** ermittelt im Ergebnis der Benchmark-Analyse automatisch das rechnerische Optimierungspotenzial im Mandantenunternehmen auf Kennzahlenebene (s. auffällige KPIs)

# VOM MANDANTEN SELBST ERLANGTE ERKENNTNISSE

Die meisten Unternehmer lassen sich nicht gerne von Außenstehenden reinreden. Viel wirkungsvoller ist, wenn der Unternehmer selbst die relevanten Erkenntnisse gewinnt und daraus die richtigen Maßnahmen ableitet.

Unsere Aufgabe als Berater besteht darin, dem Unternehmer diesen Erkenntnisgewinn zu ermöglichen, indem wir Fakten überzeugend aufbereiten und unsere Gesprächsführung geschickt gestalten. Je mehr der Unternehmer davon überzeugt ist, selbst zu einer Erkenntnis gelangt zu sein, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden.

PlanControl+ hält auf Kennzahlenebene sämtliche Informationen bereit, die Sie als Berater und der Mandant benötigen, um Ursachen für Schwächen im Unternehmen besser zu verstehen und einen sinnvollen Katalog an Maßnahmen zu erarbeiten.

**Formel**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

$$DSO = \frac{\text{durchschnittlicher Bestand an Forderungen aus Lieferung und Leistung}}{\text{Umsatz}} \times 365 \text{ Tage}$$

**Historie**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

Optimierungspotenzial: 5.615.062 €

**Video**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

**ERLÄUTERUNGS-VIDEO**

**Beschreibung**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

Die Debitorenlaufzeit steht eher selten ganz oben auf der Liste, wenn es darum geht, die wichtigsten Ursachen für Liquiditätsprobleme zu ermitteln. Stattdessen werden die Gründe lieber bei zu hohen Einkaufspreisen für Rohstoffe, überzogenen Personal- oder Energiekosten, bei hartem Wettbewerb auf saturierten Märkten oder bei Banken gesucht, die keine Kredite mehr vergeben.

Dabei ist die Debitorenlaufzeit die vielleicht offensichtlichste Größe, mit der sich die Liquidität verbessern lässt – und eine der am einfachsten zu reparierenden Urenden. Wir haben beispielsweise schon ausführlich darüber berichtet, wie sich Zahlungsziele erreichen oder Sicherheiten verbessern lassen.

Der Begriff Debitorenlaufzeit klingt zunächst einmal recht formal. Dabei ist die Definition denkbar einfach: Unter der Debitorenlaufzeit versteht man die durchschnittliche Spanne zwischen Rechnungserstellung und Rechnungsbegleichung. Das bedeutet vereinfacht ausgedrückt: Um so höher die Debitorenlaufzeit, um so länger müssen Sie auf Ihr Geld warten.

Grundsätzlich sehr leicht erkennbar, dass Debitorenlaufzeit und Liquidität unmittelbar miteinander verknüpft sind. Denn wenn in Ihrem Unternehmen eine recht hohe Debitorenlaufzeit vorliegt, so bedeutet das, dass Ihr Kapitalzufluss eher zäh ist. Andersherum formuliert: Senkung der durchschnittlichen Debitorenlaufzeit zu einer Beschleunigung des Kapitalzuflusses. Ihnen steht Ihr Geld in Verfügung und kann entweder für Investitionen oder zur Absicherung vor externen Schocks eingesetzt werden.

ebitorenlaufzeit in vielen Betrieben eher lang ist, kann nicht auf einen einzigen Grund zurückgeführt werden. Stattdessen gibt es eine Vielzahl von Gründen, die entweder isoliert oder geballt auftreten können:

- Nachzahlung von Zahlungen durch die Kunden aufgrund mangelgehaltener bzw. unzureichender Leistungserbringung durch Unternehmen
- schlechte Zahlungsmoral unter den Kunden
- zu großzügige Zahlungsbedingungen, die dem Kunden viel Flexibilität bei der Überweisung einräumen
- unprofessionelles Forderungsmanagement, welches Überschreitungen der Zahlungsfrist nicht konsequent nachgeht
- unklare Kommunikation, auf dem Kunden immer wieder unter Zahlungsaufklärung leiden oder insofern anmelden müssen
- wenn Sie ja bereits einige der Gründe für Probleme bei der Debitorenlaufzeit in dieser Aufstellung bei sich wieder. Zum Beispiel:

**Interpretation und mögliche Ursachen der Auffälligkeiten**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

- Forderungsmanagement ist ggf. nicht ausreichend wirksam
- ggf. ist die Qualität der eigenen Leistungserbringung fragwürdig (Kunden halten Zahlungen aufgrund von Schlechtleistung zurück)
- ggf. überdurchschnittlicher Forderungsausfall
- Verhandlungsstärke gegenüber Kunden könnte geschwächt sein und sich der Umsatz auf wenige große Kunden konzentrieren
- Gewährte Zahlungsziele sind ggf. zu lang
- Einzelne Forderungen scheinen schwer bzw. nicht einbringbar zu sein und bedürfen der bilanziellen Wertberichtigung

**Handlungsempfehlungen**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

- Dringend** Bilanzielle Wertberichtigung der Forderungen aus Lieferung und Leistung >
- Dringend** Factoring >
- Dringend** Inkasso >
- Dringend** Mahnwesen verbessern >
- Dringend** Zahlungsziele anpassen >
- Mittelfristig** Qualitätssicherungsmaßnahmen überprüfen >
- Strategisch** Abhängigkeit von einzelnen (Groß-)Kunden reduzieren >
- Dringend** Abschluss einer Warenkreditversicherung >

insequent zu verkürzen.  
keine Besserung im Risiko behaftet sein

je Politik kann sich gegen nach und gestehen Sie ral.  
r Debitorenlaufzeit ein. Essen und Mahnen führt. Sie Verspätung gesprochen

Geschäftsbeziehung bzw. u erhöhen.

**Trendanalyse**  
Debitorenlaufzeit (DSO)

**Regression**

Eine Regressionsgerade mit  $r^2 = 0,09$

Eine Regressionsgerade, die sich auf die Prognose bezieht, führt zu keinem Ergebnis.

**Zeitverlauf**

Eine Trendanalyse für den Monat Mai im Zeitverlauf 2021 bis 2023 zeigt, dass die Kennzahl Debitorenlaufzeit (DSO) zu den Betrachtungszeitpunkten konstant bleibt. Die Kennzahl weist ein durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) von 0,00% auf. Die Veränderung im Zeitverlauf ist lediglich marginal.



# WECKEN SIE DEN BERATUNGSBEDARF IM MANDANTENUNTERNEHMEN

Wenn Sie die Potenziale im Mandantenunternehmen mittels PlanControl+ identifiziert und quantifiziert haben, fällt Ihnen dieser dritte Schritt besonders leicht.

Nutzen Sie das nächste ohnehin mit dem Mandantenunternehmen geplante Gespräch dazu, um in den letzten 5-10 Minuten dem Unternehmen im Dashboard von PlanControl+ die identifizierten und quantifizierten Potenziale zu zeigen (s. auffällige Kennzahlen). Halten Sie diesen Teil bewusst kurz und nutzen Sie das Gespräch ausschließlich als Teaser, um zu identifizieren, ob das Unternehmen mehr über die identifizierten Potenziale lernen möchte und wie diese ggf. gehoben werden können.

Helfen Sie dem Unternehmen zu verstehen, dass es angesichts des identifizierten potenziellen wirtschaftlichen Nutzens Sinn macht, etwas Zeit und Energie zu investieren, um die identifizierten Potenziale besser zu verstehen und nach Wegen zu suchen, wie diese gehoben werden können.

Vereinbaren Sie daraufhin ein erstes kostenpflichtiges Beratungsgespräch mit dem Mandantenunternehmen.

# DAS ERSTE BERATUNGSGESPRÄCH

Der Sinn der Beratung ist, den Mandanten zu helfen, ein gutes Gefühl hinsichtlich der erbrachten Beratungsleistung und über sich selbst zu bekommen. Sie helfen Mandanten ihre Probleme zu lösen und ihre Chancen zu nutzen und eben dadurch ihr Selbstwertgefühl zu steigern.

Dies bedeutet auch, dass Sie sich zwar gut auf den Beratungstermin vorbereiten sollen. Allerdings sollten Sie nicht den Fehler machen, bereits mit einem vollständigen Vorschlag für die Problemlösung aufzuwarten. Dies könnte auf Seiten der Mandanten schnell als oberlehrerhaft und besserwisserisch interpretiert werden.

Gestalten Sie das Gespräch so, dass der Mandant das gute Gefühl bekommt, Sie wollen aufrichtig helfen. Stellen Sie die Ergebnisse Ihrer Analyse vor und welche Interpretationen diese zulassen. Geben Sie Ihrem Mandanten genug Zeit, die Fakten zu verstehen und richtig einzuordnen.

Zeigen Sie alle Optionen auf, die sich bieten, um die bestehenden Herausforderungen zu meistern und die identifizierten Potenziale zu heben. Diskutieren Sie mit dem Mandantenunternehmen ergebnisoffen, welche Handlungsempfehlungen am zielführendsten erscheinen und in die Umsetzung gebracht werden sollten.

Denken Sie immer daran: Es ist nicht Ihr Unternehmen! Es geht nicht um Sie und was Sie für richtig halten! Sie sind als Berater da, um Unternehmer\*innen das Gefühl zu geben, dass diese bessere Entscheidungen treffen und sich als Unternehmenslenker stetig verbessern.



**NIEMAND MAG BESSERWISSE**

# FASSEN SIE DIE ERGEBNISSE DES GESPRÄCHS SCHRIFTLICH ZUSAMMEN

Zum einen rundet es die Professionalität Ihrer Beratung ab und zum anderen ist es unerlässlich, damit die erarbeiteten Ergebnisse nicht in Vergessenheit geraten und das Potenzial im Unternehmen nach wie vor ungenutzt bleibt. Wir Menschen neigen leider allzu leicht dazu, uns von aktuellen Themen einholen und ablenken zu lassen. Vormalig wichtige Themen treten dann schnell in den Hintergrund und werden vergessen.

Fassen Sie daher die Ergebnisse des ersten Beratungsgesprächs in einem Protokoll zusammen. Das Protokoll sollte so gestaltet sein, dass der Mandant auch nach Wochen noch nachvollziehen kann, wie Sie gemeinsam zu den Ergebnissen gelangt sind.

Zeigen Sie in dem Dokument noch einmal die aktuelle Unternehmensentwicklung gegenüber dem Vorjahr und ggf. dem Plan auf. Zeigen Sie Entwicklung für die Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage sowie für ausgewählte Kennzahlen auf. Arbeiten Sie die Verbesserungspotenziale heraus, die Schwerpunkt Ihres Gesprächs waren. Machen Sie deutlich, warum es sich um Potenziale handelt, wie groß diese sind und auf welche ursächlichen operativen Schwächen diese Potenziale schließen lassen.

Geben Sie dem Unternehmen eine Übersicht der Maßnahmen, die Sie gemeinsam im Gespräch als zielführend herausgearbeitet haben und wenn möglich, ergänzen Sie diese um Umsetzungsvorschläge und idealer Weise um eine grobe zeitliche Umsetzungsplanung.

In PlanControl+ bietet sich hierzu der sog. Potenzialbericht an.

The screenshot displays the PlanControl+ software interface for the month of April 2023. The main header shows 'PlanControl 2023/04'. The interface is organized into several key sections:

- ÜBERSICHT (Overview):** Provides a high-level summary of the financial statements, including 'GEWINN-UND VERLUSTRECHNUNG' (Income Statement) and 'KAPITALFLUSSRECHNUNG - INDIREKT' (Indirect Cash Flow Statement).
- AUFFÄLIGE KENNZAHLEN (Key Figures):** A section titled 'AUFFÄLIGE KENNZAHLEN DEBITORENLAUFZEIT (DSO)' which highlights a -1.2% change in operating cash flow. It includes a bar chart comparing actual performance against a target.
- BENCHMARK-ANALYSE (Benchmark Analysis):** Compares the company's performance against a benchmark. It shows 'Ist-Wert per April 2023' (Actual value per April 2023) and 'Zielwert per April 2023' (Target value per April 2023).
- INTERPRETATION UND MAßNAHMEN (Interpretation and Measures):** A section for analyzing the results and identifying areas for improvement. It includes a 'HANDLUNGSEMPFELUNG' (Recommendation) section with a color-coded status (e.g., 'Mittelrisiko', 'Stabilität').
- OFFENE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN (Open Recommendations):** A section titled 'AUF SCHWACHE PRODUKTE & DIENTLEISTUNGEN VERZICHTEN' (Discontinue weak products and services). It provides detailed text-based recommendations for the company's management.

# PERSONAL TRAINER FÜR DAS MANDANTENUNTERNEHMEN

Kennen Sie das? Sie möchten etwas für Ihre Figur und Ihr Wohlbefinden tun. Sie wissen, dass regelmäßiges Sporttreiben und eine gesunde Ernährung Sie Ihrem Ziel Schritt für Schritt näher bringen würde. Aber wie sehr Sie es sich auch vornehmen, es fällt Ihnen schwer, regelmäßig zu trainieren und ihren Heißhunger auf Süßes und Fettiges im Zaum zu halten. Sie bräuchten einen Personal Trainer.

Bei Unternehmen ist das nicht anders. Vorhaben außerhalb der Komfortzone und des Tagesgeschäfts neigen dazu, auf der Strecke zu bleiben. Dabei täten sie dem Unternehmen so gut und jeder ist sich dessen bewusst. In diesen Fällen brauchen auch Unternehmen einen Personal Trainer – nämlich Sie!

Vereinbaren Sie mit dem Unternehmen Ziele (inhaltlich und zeitlich) und übersetzen Sie diese mittels einer Planung in etwas regelmäßig Messbares. Wie schon Lord Kelvin sagte: „Nur was sich messen lässt, kann man auch verbessern.“

Messen Sie die monatliche Unternehmens-Performance gegen diesen Plan, loben Sie das Unternehmen für erreichte Ziele und gehen Sie gemeinsam mit dem Unternehmen in die Ursachenforschung und Anpassung, wenn Ziele verfehlt werden.

Sorgen Sie dafür, dass das Unternehmen kontinuierlich an der Performance-Verbesserung arbeitet und sich die handelnden Personen gut dabei fühlen.





# KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Während Sie bis hier hin noch bei der Erreichung einzelner definierter Ziele im Mandantenunternehmen unterstützt und so den Nutzen Ihrer Beratung erstmalig unter Beweis gestellt haben, ist es nun an der Zeit, das Unternehmen auf seinem Weg zur Spitzen-Performance zu unterstützen.

Spitzenunternehmen zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, sich stetig verbessern zu wollen. Mittelmäßigkeit oder Durchschnittlichkeit ist für diese Unternehmen inakzeptabel. Es ist eine Frage der Einstellung und des Hungers, der für viele Unternehmen mit den ersten selbst erarbeiteten Erfolgen kommt. Erfolge, an deren Sie ggf. durch Ihre Beratung und Unterstützung im Schritt 6 Anteil hatten.

Es gilt nun die Suche nach Verbesserungspotenzialen und das Heben der gleichen kontinuierlich wiederkehrend durchzuführen. Schaffen Sie gemeinsam mit dem Mandantenunternehmen einen ständig wiederkehrenden Rahmen aus Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle.

Stellen Sie dem Unternehmen Ihre Expertise und Ihr Know-how zur Verfügung, unterstützen Sie aktiv dabei, dass der Prozess mit der notwendigen Disziplin durchgeführt wird und bieten Sie zu einzelnen Themen Spezialberatungen an und/oder ziehen Sie externe Spezialisten hinzu.



# CFO-AS-A-SERVICE

## WERDE TEIL DES TEAMS

Je intensiver der kontinuierliche Verbesserungsprozess im Mandantenunternehmen dank Ihrer Unterstützung mit Leben gefüllt wird und je mehr positive Ergebnisse dieser hervorbringt, desto mehr wird der Wunsch im Unternehmen wachsen, die Beratung zu institutionalisieren.

Der normale nächste Schritt für ein Unternehmen wäre, eine entsprechende Position (z.B. die des kaufmännischen Leiters) zu schaffen. Doch das „Preisschild“ welches an einer solchen Funktion im Unternehmen hängt, wenn keine Abstriche in der Qualität der Besetzung gemacht werden sollen – und das sollte auf keinen Fall passieren – ist vielen Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Größe und Finanzkraft häufig zu hoch.

Ohnehin dürften viele kleine und mittlere Unternehmen einen kaufmännischen Leiter (CFO) kaum auslasten können. Sie und Ihr Team könnten jedoch die Rolle eines externen Teilzeit-CFO für das Mandantenunternehmen übernehmen und so noch intensiver als zuvor, das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele unterstützen.

Die Rolle des externen CFO oder CFO-as-a-Service ist die höchste Stufe der Integration in das Mandantenunternehmen, die Sie als Berater erreichen können.

# MACHEN SIE EINEN SCHRITT NACH DEM ANDEREN

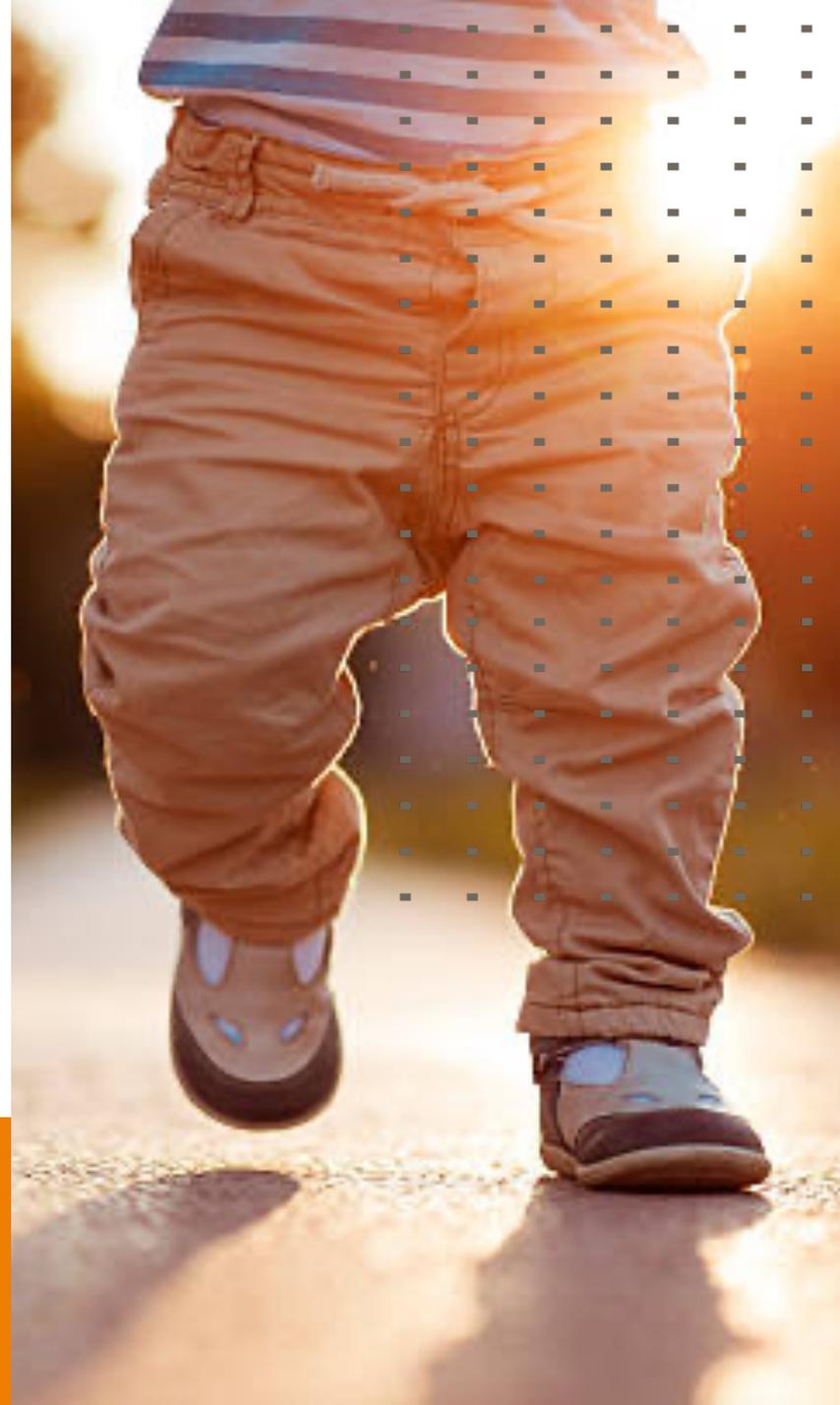
Wir sind mit anderen zumeist nachsichtiger als mit uns selbst. Dass sprichwörtlich „noch kein Meister vom Himmel gefallen ist“ scheinen wir nur allzu oft auszublenken, wenn es um die Ansprüche an uns selbst geht.

Gerade als Steuerberater\*in fällt es schwer, mit uns selbst etwas nachsichtiger zu sein und uns Zeit zu geben, Erfahrungen zu sammeln und aus Fehlern zu lernen. Schließlich sind Fehler in der Steuerberatung nicht akzeptabel und gehen nicht selten mit Haftungsansprüchen der Mandant\*innen einher.

Doch so sehr der **Drang nach Perfektion** in den angestammten Tätigkeiten der Steuerberatung eine willkommene Tugend ist, so sehr kann er uns beim Beschreiten neuer Wege ein schwer überwindbares Hindernis sein.

Suchen Sie deshalb in der betriebswirtschaftlichen Beratung nicht gleich nach dem ganz großen Wurf und versuchen Sie nicht allen Mandanten das volle Leistungsspektrum der Beratung anzubieten. Gehen Sie in kleinen für Sie sicher beherrschbaren Schritten vor. Fassen Sie Vertrauen und Sicherheit in die so etablierte Leistung und weiten Sie diese in der Folge in wiederrum beherrschbaren Schritten aus.

**Doch Vorsicht!** Der erste erfolgreiche Schritt sollte nur ein Zwischenziel sein. Bleiben Sie visionär und halten Sie das Bild, wie Sie Ihre Mandanten in der Zukunft ganzheitlich noch besser unterstützen können, immer lebendig. Bleiben Sie hungrig, nach einem erfolgreich getätigten Schritt den nächsten machen zu wollen.





# JETZT INFORMIEREN UND TERMIN VEREINBAREN

Ihr direkter Kontakt

[info@stbs.de](mailto:info@stbs.de)

<https://www.plancontrolplus.com>