



**LEXWARE**

## Transparenz: die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg

Das Whitepaper macht Anhand von Beispielen deutlich, wie wichtig eine transparente Unternehmensführung ist und gibt Unternehmen wichtige Checklisten an die Hand.

Transparenz: die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg? _____	3
1. Transparenz als Wettbewerbsvorteil _____	3
2.1. Transparenz Check: Betriebsprüfung.....	5
3.1 Persönliche Kreditwürdigkeit.....	7
3.3. Sachliche Kreditwürdigkeit .....	8
Mit Lexware den ersten Schritt machen. _____	11

## Transparenz: die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg?

Stellen Sie sich mal vor, Ihre Firma wäre ein Glashaus. Jeder Mitarbeiter, jeder Partner, jeder Kunde hätte freie Sicht auf Ihre Finanzsituation und Unternehmensplanung. Risiko oder Chance? Beides. Aber vor allem Chance, denn Transparenz erhöht das Vertrauen und schärft den Blick für mögliche Krisen. Und eigentlich kann man sich auch gar nicht mehr dagegen wehren. „Jedes unternehmerische Handeln ist öffentlich“ schrieb Dr. Volker Klenk vor einigen Jahren. Ein Grundsatz, der sich heute nicht mehr wegdiskutieren lässt. Viele große Unternehmen wie Adidas, BASF oder Mc Donalds haben längst ihre Konsequenzen aus dem so genannten Glashaus-Axiom gezogen und Transparenz zu ihrem Erfolgsfaktor gemacht. Wie aber können Kleinstunternehmer und Selbstständige davon profitieren? Im folgenden Whitepaper möchten wir Ihnen aufzeigen, wie praktisch durchsichtige Wände sein können – beim Bankgespräch genauso wie bei der Betriebsprüfung. Und wie Sie mit Lexware schnell die Grundlagen dafür schaffen.

### 1. Transparenz als Wettbewerbsvorteil

Die deutsche Unternehmenskultur tut sich von jeher mit dem Thema Transparenz schwer. Firmenwissen gilt vielerorts als bestens zu schützendes Geheimnis. Viel zu groß ist die Angst, dass die Konkurrenz sich etwas abguckt, dass Mitarbeiter höhere Gehälter fordern oder die gesamte Öffentlichkeit an einer möglichen Pleite teilhaben könnte. Deswegen wird vor allem in mittelständigen Chefetagen stur eine Mentalität der Geheimhaltung verfolgt, während man bei den „Großen“ schon die Türen für neue Erfolgsstrategien öffnet.

Im Rahmen einer so genannten „Corporate Governance“ oder „Compliance“ entstehen immer neue Ansätze, die den Aufbau einer transparenten, verantwortungsvollen Firmenkultur verfolgen. Hier werden wichtige Informationen über sämtliche Geschäftsbereiche und die laufenden Prozesse verfügbar gemacht. Für wen und in welchem Umfang ist unterschiedlich. Aber mittlerweile ist man sich einig, dass die Vorteile weit bedeutender sind als der mögliche Schaden.

#### **Vorteil 1: Vertrauen.**

Die freiwillige Bereitstellung der Unternehmensinformationen erzeugt in hohem Maße Vertrauen und fördert die Reputation. Beim Kunden genauso wie bei allen externen Stakeholdern wie Lieferanten, Geschäftspartnern, Kreditgebern und Investoren. Insbesondere dann, wenn man über die gesetzliche Offenlegungspflicht hinausgeht und Angaben über die strategischen Ziele, die Markt- und Wettbewerbssituation, die Mitarbeiterentwicklung sowie über operative und finanzielle Kennzahlen zu laufenden Aktivitäten macht.

**Vorteil 2: Schnelligkeit.**

Die Märkte verändern sich in einem immer höheren Tempo. Immer kleinere Zeitfenster stehen für Entscheidungen zur Verfügung. Wenn ein Unternehmen durch eine transparente Struktur schneller die Situation überblicken und auf die entscheidenden Zahlen zugreifen kann, ist es der Konkurrenz klar einen Schritt voraus.

**Vorteil 3: Mitarbeitermotivation.**

In guten wie in schlechten Zeiten: Wenn der Mitarbeiter ehrlich und offen in das große Ganze miteinbezogen wird, stärkt das die Verbundenheit zum Arbeitgeber und fördert das Verständnis für interne Maßnahmen. Natürlich kann es Ihnen passieren, dass der Mitarbeiter die Hand aufhält, wenn die Lage rosig ist. Im Umkehrschluss wird er sich aber noch mehr für die Firma ins Zeug legen, wenn die Zahlen im Keller sind.

**Vorteil 4: Gefahrenabwehr.**

Negative Entwicklungen können früher erkannt und bekämpft werden. Denn dadurch, dass Unternehmensergebnisse und Geschäftsabläufe fortlaufend beobachtet werden, findet auch eine permanente Selbstkontrolle statt. Eine Art Frühwarnsystem für mögliche Gefahren.

## 2. Keine Angst vor der Betriebsprüfung

Es ist eine Binsenweisheit, dass ein Unternehmer immer den Überblick über seinen Betrieb und das geschäftliche Umfeld haben muss. Die Realität im Tagesgeschäft sieht oftmals anders aus. Überlastet durch tausend Termine, Meetings und laufende Projekte bleibt vielen Chefs kaum Zeit, stets die Übersicht zu wahren. Selbst die eigenen Unterlagen und Aufzeichnungen können da schnell mal verloren gehen. Spätestens wenn das Finanzamt zur Betriebsprüfung vor der Tür steht, wird einem die Bedeutung von Transparenz im Unternehmen schmerzlich bewusst. Wenn die nötigen Unterlagen nicht vorliegen und dadurch die unternehmerischen Mitteilungspflichten verletzt werden, gerät eine Betriebsprüfung nicht nur nervlich sondern auch finanziell zur Belastungsprobe. Der Verlust von Unterlagen kann nämlich zu unliebsamen Gewinn- und Umsatzschätzungen durch das Finanzamt führen.

Eine auf Transparenz ausgelegte Unternehmenskultur sorgt hingegen dafür, dass alle Bücher und Unterlagen stets griffbereit sind. Das wichtigste dabei: **Eine ordentlich geführte Buchhaltung**. Sie stellt das Datenfundament und ist die Basis für eine Bewertung des Vermögensstandes, der tatsächlichen Gewinne und der Liquidität. Und auch wenn wichtige strategische Entscheidungen anstehen, sagt ein Blick in gut geführte Bücher mehr als tausend Worte.

Wer also die nächste Betriebsprüfung lieber entspannt und angstfrei angehen will, sorgt im Vorfeld dafür, dass alles an seinem Platz ist: Bilanzen, Jahresabschlüsse, Ein- und Ausgangsrechnungen, Kaufbelege und Verträge. Auch wenn der Betriebsprüfer tiefer bohrt und z.B. nach Berechnungsgrundlagen für Rückstellungen fragt oder Mahnungskopien in Hinblick auf Forderungsausfälle sehen möchte, sollten diese Unterlagen in der Schublade liegen. Das gilt natürlich auch für die digitalen Daten. Gespeicherte Aufzeichnungen und alle steuerlich relevanten Informationen müssen dem Finanzamt in maschinell auswertbarer Form zur Verfügung gestellt werden. Eine transparente Organisation der Information ist hier der erste Schritt in eine stressfreie Zukunft.

### 2.1. Transparenz Check: Betriebsprüfung

- Stehen Jahresabschlüsse, Kassenbücher, Kassenberichte, Inventuren und Umbuchungslisten zur Verfügung?
- Existieren Dokumentationen von Sachkonten und Personenkonten, Lohnbuchkonten und Summen- und Saldenlisten?
- Bestehen Übersichten zum Anlagevermögen, Aufzeichnungen zum Wareneingang bzw. Warenausgang und Wertermittlungen zu den Bilanzposten?
- Sind für alle verzeichneten Buchungen die jeweiligen Belege griffbereit?

- Können alle wichtigen Verträge wie z.B. Gesellschaftsverträge, Anstellungsverträge, Geschäftsführerverträge, Kaufverträge oder Beteiligungsverträge lückenlos bereitgestellt werden?
- Liegen Unterlagen wie Handelsregisterauszüge, Gesellschafterbeschlüsse etc. vor?
- Können sämtliche Nachweise für Betriebsausgaben wie z.B. Spendenbelege, Bewirtungs- und Reisekostenbelege, Listen von Empfängern von Geschäftsgeschenken, Belege für steuerfreie Ausfuhrlieferungen oder innergemeinschaftliche Lieferungen sowie korrekte Rechnungen für den Vorsteuerabzug vorgelegt werden?
- Sind Nachweise für steuermindernde Sachverhalte wie z.B. Aufzeichnungen für Garantierückstellungen, Nachweise für Gängigkeitsabschläge beim Umlaufvermögen oder Nachweise für Teilwertabschreibungen vorhanden?
- Sind Privatentnahmen oder -einlagen durch Aufzeichnungen z.B. für Warenentnahmen, Telefonkosten bzw. in Form eines Fahrtenbuches für privat genutzte Fahrzeuge oder in Form von Belegen über die Mittelherkunft bei Geldeinlagen dokumentiert?

### 3. Keine Sorgen bei der Kreditvergabe

Egal, ob für eine zukunftssträchtige Investition oder einen Liquiditätsausgleich: Manchmal muss einfach ein Kredit her, um im Markt zu bestehen. Für die Gewährung ist eine transparente Unternehmensführung heute extrem wichtig.

Unternehmer, die sich auf ein Bankgespräch und die damit verbundene Kreditwürdigkeitsprüfung vorbereiten, sollten wissen, dass die Banken nicht nur ein Auge auf die „harten“ Bereiche Rechnungswesen, Kostenrechnung, Controlling werfen. Sondern sich ebenso brennend für eine transparente Darstellung des Verwendungszweckes des Kredites und der Managementqualifikationen interessieren. Zwar werden bei der Kreditwürdigkeitsprüfung weiterhin quantitative Faktoren wie die Bilanzanalyse, die Betrachtung der Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Kennzahlenanalyse bewertet. Im Gegensatz zu diesen vergangenheitsbezogenen Daten rücken aber immer stärker Faktoren in den Vordergrund, die etwas über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aussagen. Zum Beispiel die Stärken des Managements, die Branchenentwicklung, die Darstellung der aktuellen Situation und der Unternehmensstrategie.

Diese zukunftsbezogenen Informationen zeigen, ob das Unternehmen später den Kredit auch zurückzahlen kann. Eine Konsequenz von Basel II und dem Aufbau von bankinternen Rating-Systemen besteht für den Mittelstand darin, dass die Transparenz über die Situation des gesamten Unternehmens für die Banken deutlich erhöht werden muss, damit diese die Bonität des Kreditnehmers beurteilen können. Die höhere Transparenz verhilft den Banken zu einem kalkulierbaren Einsatz ihrer Gelder und signalisiert, dass sie es mit einem rational handelnden Kreditnehmer, mit einem tragfähigen Unternehmenskonzept zu tun haben.

#### 3.1 Persönliche Kreditwürdigkeit

Wer sich gezielt auf das Bankgespräch vorbereitet und vollständige Unterlagen gleich mitbringt, erhöht die Chancen auf ein Darlehen. Dabei wird es auch persönlich. Denn bei jeder Kreditwürdigkeitsprüfung ist die personengebundene Kreditwürdigkeit ein wichtiger Bestandteil. Dazu gehört die Zahlungs- und Geschäftsmoral, die persönliche Qualifikation und die bisherige Zuverlässigkeit. Auf jeden Fall sollte ein Unternehmer sich um die Dokumentierbarkeit seiner Kompetenz bemühen.

### 3.2 Transparenz-Check: Unternehmerpersönlichkeit

- Lässt sich die persönliche Integrität, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit dokumentieren?
- Können Rücklastschriften, Überschuldungen und nicht eingehaltene Zahlungsverpflichtungen ausgeschlossen werden?
- Ist Unternehmerwissen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens belegbar?
- Kann Unternehmerwissen bezüglich der Branchenkenntnisse, Entwicklungstrends, finanziellen Grenzbelastungen und Gestaltungsspielräume nachgewiesen werden?
- Weisen Dokumente die eigene kaufmännische Kompetenz nach?

Jeder Unternehmer, der bei einer Bank vorspricht, sollte über oben stehende Dokumente verfügen. Besteht eine Überschuldung oder sind Zahlungsverpflichtungen offen, kann man sich in der Regel den Weg zur Bank sparen. Neben der persönlichen Kreditwürdigkeit steht die sachliche Kreditwürdigkeit im Fokus der Betrachtung.

### 3.3. Sachliche Kreditwürdigkeit

Bei der sachlichen oder wirtschaftlichen Kreditwürdigkeit werden die ökonomischen Verhältnisse des Unternehmens unter die Lupe genommen. Und auch hier ist Transparenz Trumpf. Denn auf der Untersuchungsliste der Bank stehen die Punkte Managementqualifikation, Verwendungszweck des Kredits, Abschlussanalyse, aktuelle Geschäftslage sowie die Zukunftspläne. Eine ganze Reihe an Unterlagen ist vonnöten, um alles nachzuweisen.

Verständlicherweise hat die Überprüfung der **Managementqualifikation** einen hohen Stellenwert: Schließlich will man ja wissen, wer mit dem geliehenen Geld in welcher Form umgeht. Viele Pleiten und Insolvenzen in der Vergangenheit haben für ein erhöhtes qualitatives Erkenntnisinteresse der Banken gesorgt.

#### Folgendes sollte Ihnen unbedingt vorliegen:

- Transparente Darstellung des Rechnungswesens, der Kostenrechnung, des Controlling und weitere betriebsbezogene Informationen
- Unterlagen bezüglich aller Bankverträge
- Unterlagen, die Markt- und Wettbewerbskenntnisse dokumentieren
- Unterlagen, die Grundsätze des Führungsverhaltens, die Qualität des Finanzierungs- und Rechnungswesens sowie die Unternehmensplanung und -strategie belegen
- Unterlagen, die eine Flexibilität des Managements nachvollziehbar machen
- Dokumente zur Nachfolgeregelung
- Abschlüsse der letzten Geschäftsjahre
- Selbstauskünfte und Auskünfte von Lieferanten und weiteren Kreditinstituten

- Beglaubigte Registerauszüge wie z.B. Auszüge aus dem Handelsregister, Genossenschaftsregister etc.
- Gesellschafterverträge, Geschäftsverträge etc.

Darüber hinaus muss der Unternehmer den **Verwendungszweck** des Kredites klar definieren können. Eine deutliche Erklärung, ob der Kredit für ein Investitionsvorhaben, für eine Umschuldung, für einen Liquiditätsausgleich oder für sonstige Vorhaben genutzt wird, setzen die Banken heute voraus.

In der **Abschlussanalyse** werden zukünftige Chancen, Risiken und Entwicklungstendenzen sowie die Stabilität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens untersucht. Hier benötigen Sie die Bilanzen der letzten drei Jahre mit Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzvermerke und Haftungsverhältnisse, Angaben bezüglich der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Angaben zu Anlagen, Verbindlichkeiten und finanziellen Verpflichtungen sowie ein Lagebericht über den Geschäftsverlauf und die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage.

Außerdem sollten Sie in der Lage sein, Ihre **aktuelle Geschäftslage und Zukunftsplanung** differenziert darzustellen. Empfehlenswert ist die Anfertigung einer Dokumentation zur Kontoführung und einer aktuellen Zwischenbilanz. Sinnvoll ergänzt werden diese Unterlagen durch einen Liquiditätsplan, einen Finanzierungsplan, einen Investitionsplan, eine Planungserfolgsrechnung sowie durch Unterlagen, die detailliert die Unternehmensplanung beschreiben. Zudem sollte die Strategie des Unternehmens deutlich erkennbar sein (Leitbild, Wettbewerbsvorteile, Kernkompetenzen, strategische Ziele etc.) und in einen Businessplan beschrieben werden.

Zum Schluss noch ein Tipp: Noch besser sind Sie für alle kritischen Fragen gewappnet, wenn Sie ein **eigenes Kennzahlensystem** haben, mit dem Sie Ihre finanzielle Situation bewerten können. So verschaffen Sie sich bereits vor dem Bankgespräch einen transparenten Überblick über Ihre Zahlen und können nicht so schnell aus der Ruhe gebracht werden.

#### 4. Krisensicher durch Transparenz

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“ hat Walt Whitman Rostow einmal gesagt. Was er im Großen gemeint hat, trifft auch im Kleinen zu. Jede unternehmerische Krise hat in der Regel einen zeitlichen Vorlauf und sendet ihre Vorboten. Oft reagieren Unternehmer aber erst, wenn das Konto überzogen ist – doch dann ist es meistens zu spät. Transparenz kann hier als Frühwarnsystem fungieren. Gerade bei mittelständischen Unternehmen, die stärker von der Konjunkturlage abhängig sind und daher besonders krisenanfällig. Aber auch in Hinblick auf den Gesetzgeber (Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich / KonTraG) und auf die Ratings der Banken sollte es für jedes Unternehmen selbstverständlich sein, für eine Früherkennung von Risiken zu sorgen.

##### Was sind die Vorboten einer Krise?

So individuell wie die Arten der Risiken sind die Arten der Frühwarnindikatoren. Eine starke Mitarbeiterfluktuation kann genauso ein Krisensignal sein wie fehlerhafte interne Abläufe oder eine hohe Absprungrate von Stammkunden. Dazu kommen natürlich sinkende Absatzzahlen oder Umsatzrückgänge. Äußere Anzeichen können Konjunkturschwankungen, Wettbewerbsveränderungen oder auch Gesetzesänderungen sein.

##### Woraus besteht ein Frühwarnsystem?

Um bereichsspezifische Probleme rechtzeitig zu erkennen, ist es ratsam, für jeden potentiellen Frühindikator anhand von Kennzahlen Sollgrößen zu entwickeln – und diese regelmäßig mit den Istwerten zu vergleichen. Der Aufbau eines Berichtswesens mit spezifischen Kennzahlen und Dokumentationen (z.B. zu Umsatzentwicklung, Produktionsentwicklung, Gewinnlage, Liquidität oder Kundenstruktur) bringt Licht in die möglichen Problembereiche und macht die Symptome schnell dingfest.

Außerdem sollte das Berichtswesen strategische Ziele und wichtige Entscheidungen abbilden können, so dass die Unternehmensführung laufend über bedeutsame Ereignisse und Veränderungen informiert ist. Ein umfassendes Controlling sowie eine gut organisierte Kostenrechnung sind ebenfalls optimal, um Krisen abzuwehren. Denn sie liefern wichtige Erkenntnisse über Finanzen, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner. Last but not least sollten regelmäßige Marktbeobachtungen eingeführt werden und eine transparente Kommunikationsstruktur zu allen Mitarbeitern installiert werden.

Das Wichtigste: Die Daten eines aktiven Frühwarnsystems tragen nicht nur dazu bei, Schwierigkeiten zu identifizieren, sondern auch neue Chancen und Potenziale. Nicht ohne Grund setzt sich das chinesische Schriftzeichen für Krise aus zwei Elementen zusammen: Gefahr und Chance.

**Mit Lexware den ersten Schritt machen.**

Transparenz scheint ein echtes Wunderding zu sein. Sie schützt vor Risiken, bringt Ordnung in den Betrieb und trägt zu einer positiven Innen- und Außendarstellung bei. Darüber hinaus schärft sie den Blick für Chancen, Wachstumspotenziale und kluge Unternehmensentscheidungen. Aber: Transparenz kann man nicht von heute auf morgen verordnen. Wenn sich ein Unternehmen auf den Weg macht hin zu einem vorbildlich transparenten Akteur, bedeutet das auch Kultur- und Verhaltensänderung. Und das geht nun einmal nicht in ein paar Wochen.

Viel schneller geht es hingegen, für die Programme zu sorgen, die Ihre Unterlagen und Daten transparent aufbereiten und für alle griffbereit machen. Das Softwareunternehmen Lexware bietet Ihnen innovative kaufmännische Business-Komplettlösungen, mit denen Sie schnell und rechtssicher Ordnung schaffen – von der Buchhaltung über die Warenwirtschaft bis hin zu Steuern. So trägt Lexware dazu bei, dass Sie früher „Fertig!“ sind mit dem Aufbau einer transparenten Organisation und jederzeit den Überblick über Ihre Finanzen behalten. So gut vorbereitet kann die Zukunft ruhig kommen.

# Lexware Whitepaper

Unsere PDF-Whitepaper informieren regelmäßig über aktuelle Trends und geben wertvolle Expertentipps zu Brennpunkt-Themen aus den Bereichen Buchhaltung, Lohnabrechnung, Warenwirtschaft und Unternehmensfinanzen.

## Über Lexware

Die Marke "Lexware" steht wie keine andere für kaufmännische Software-Lösungen und private Finanzverwaltung.

Als Marktführer ist es unser Ziel, Selbstständigen, kleinen und mittleren Unternehmen den entscheidenden Kick zum Erfolg zu geben - mit leistungsstarken, innovativen Software-Lösungen, gutem Service und dem Know-how der Haufe Mediengruppe.

## Kontakt

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9  
D-79111 Freiburg  
E-Mail: [lexware@lexware.de](mailto:lexware@lexware.de)