

# Was tun mit dem Gewinn?

Wenn Sie sich die Frage stellen müssen »Was mache ich mit dem Gewinn?«, haben Sie als Unternehmer oder Geschäftsführer sicher vieles richtig gemacht. Sie haben gut gewirtschaftet, Ihr Unternehmen im Griff und werden im Markt akzeptiert.

## Gewinn: Betriebswirtschaftliches Ergebnis

### Einzel-Unternehmen

Ergebnis nach Steuern

- Entnahme/Unternehmerlohn

= Betriebsw. Ergebnis nach Steuern

### GmbH

Ergebnis nach Steuern

= Betriebsw. Ergebnis nach Steuern

Da bleibt zu hoffen, dass Sie dafür nicht vom Steuerberater »gerügt« werden nach dem Motto »Sie dürfen nicht so viel Gewinn machen, sonst müssen Sie zu hohe Steuern zahlen«. Denn jedes Unternehmen braucht angemessenen Gewinn, um sich, zumindest teilweise, aus eigener Kraft finanzieren und weiterentwickeln zu können. Doch der Reihe nach.

Mit Gewinn ist konkret das betriebswirtschaftliche Ergebnis gemeint, es weist den Erfolg betrieblicher Leistungen aus. Das entspricht bei einer GmbH dem Ergebnis nach Steuern. Bei einer Personengesellschaft oder einem Einzelunternehmen ist vom Ergebnis nach Steuern noch die Privatentnahme (Unternehmerlohn) abzuziehen, um auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis zu kommen. Denn nur bei der GmbH sind Geschäftsführergehälter und Tantiemen bereits in den Personalkosten enthalten.

Das betriebswirtschaftliche Ergebnis der Gesamtbranche Fahrradfachhandel lag 2009 bei 4,7 Prozent. Das heißt, bei einer Million Euro Umsatz kam durchschnittlich ein betriebswirtschaftliches Ergebnis von 47.000 Euro zustande, bei »guten« Händlern deutlich mehr, bei anderen deutlich weniger.

Mancher Händler fragt da vielleicht, wo denn sein Gewinn geblieben ist, mangels verbessertem Kontokorrent oder angesichts unveränderter Lieferantenverbindlichkeiten. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis zeigt also noch nicht, wohin der Gewinn geflossen ist. Das Ergebnis nach Steuern, reduziert um die Entnahmen, ergibt das betriebswirtschaftliche Ergebnis. Darin enthalten sind Abschreibungen, die aber nicht mit konkreten Zahlungen verbunden sind. Demzufolge müsste zusätzlich Geld entweder in der Kasse oder auf dem Konto vorhanden sein, dieser Überschuss an finanziellen Mitteln ist der Cashflow. Das ist aber nur die halbe Wahrheit, denn davon müssen gegebenenfalls noch Darlehen getilgt und ein Lagerbestand finanziert werden, eventuell auch Investitionen. Werden diese ganz oder teilweise durch neue Darlehen finanziert, entsteht entsprechender Geldzufluss. Daraus ergibt sich der freie Cashflow, also Geld, das effektiv als Gewinn verteilt werden kann. Weil das nicht so klar aus der Gewinn- und Verlustrechnung beziehungsweise Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) hervorgeht, ist das extra zu berechnen.

Das betriebswirtschaftliche Ergebnis ist natürlich in Grenzen steueroptimierbar durch vorsichtiges Bewerten des Lagerbestandes. Wenn das Unternehmen aber Bankverbindlichkeiten hat und einen gewissen Kapitaldienst (Tilgungen) zu leisten hat, muss durch den Cashflow auch die Kapitaldienstfähigkeit gewährleistet sein. Das heißt, aus dem Cashflow müssen mindestens normale Kleininvestitionen und Tilgungen bestritten werden können. Wäre dies nicht möglich, gäbe es Probleme mit der Bank, was wiederum die Unternehmensfinanzierung gefährden könnte.

Abhängig von der Unternehmens- oder auch Unternehmersituation und den Zielsetzungen gibt es mehrere Möglichkeiten der Cashflow-Verwendung:

### 1. Zusätzlich Schulden tilgen

Über den normalen Kapitaldienst hinaus zu tilgen, verringert die Abhängigkeit von der Bank, wenn Darlehen oder Kontokorrent zurückgefahren werden. Auch reduzierte Lieferantenverbindlichkeiten können dem Unternehmen Freiräume verschaffen durch bessere Einkaufskonditionen oder Skontonutzung. Das verbessert in der Folge Ergebnis wie Eigenkapital, was vor Unternehmenskrisen schützt und auch die Bonität bei den Banken verbessert.

### 2. Investieren

Jedes Unternehmen muss sich ständig weiterentwickeln, auch der Fahrradhandel, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden. Der Gewinn kann mithelfen, diese Zukunftsinvestitionen zu finanzieren, sei es in Standort, Ladeneinrichtung, Infrastruktur et cetera.

### 3. Verbessern eigener Lebensumstände

Möglicherweise hat man sich als Geschäftsführer (Gehalt) oder Inhaber (Unternehmerlohn) mit der Vergütung seiner Tätigkeit eine zeitlang stark zurückgehalten, um das Unternehmen zu stützen, Eigenkapital aufzubauen oder Investitionen ohne Darlehen zu finanzieren; möglicherweise hat man auch privates Geld zugeschossen. Deshalb ist es nicht verwerflich, sich nach guten Jahren, wenn das Unternehmen es sich leisten kann (unter Beachtung von 1 und 2), das Gehalt beziehungsweise den Unternehmerlohn zu erhöhen und eventuell über Prämien auch die Mitarbeiter angemessen zu beteiligen. Das kann die Motivation des Unternehmers, die seiner Familie und der Mitarbeiter verbessern, was dem Geschäft wieder zugutekommen sollte.

### 4. Lagerbestandsaufbau

Wenn das Unternehmen expandieren möchte (qualitativer und quantitativer Umsatzausbau), zum Beispiel in neue Sortimente, ist das oft mit einem Aufbau des Lagerbestandes verbunden, der finanziert werden muss. Auch in diesem Fall kann der Cashflow die Finanzierung zumindest eines Teils übernehmen. Dabei sollte es nicht zu Überbeständen kommen, die finanzielle Mittel binden oder gar aufzehren.

Wenn Sie sich also Gedanken über die Gewinnverwendung machen müssen, lassen Sie sich von den genannten Gesichtspunkten leiten. Reduzieren Sie keinesfalls Ihr Geschäft und den Gewinn, um keine Steuern zahlen zu müssen. Denn damit würden Sie Ihre unternehmerische Zukunft aufs Spiel setzen.

H. P. Lakner

#### RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung  
Tel. 0 77 55/9 10 41  
h.p.lakner@lakner.de



## Multi Clip

Wer kennt es nicht –

das Platzproblem am Lenker?

Der KLICKfix MultiClip schafft Platz für Tacho, Licht, GPS oder Kartenhalter. Der Clip läßt sich ohne Werkzeug absolut sicher mit dem Lenkeradapter verbinden, auch in Kombination mit dem Distanz-Set.



#### Ab sofort MultiClip Plus!

Hier kann der Montagearm links und rechts auf 75/115mm erweitert werden, um mehrere Teile zu montieren.

RIXEN KAUL

Vertrieb: ASISTA – Teile fürs Rad GmbH & Co. KG  
D-88299 Leutkirch, Telefon 075 61/ 98 69-0, e-mail: asista@asista.de