



Mitgliederversammlung 07.08.2024:
Informationen zum aktuellen Stand der
Finanzanalyse- und zum Projektstand

von
Peter Frank

Mein Auftrag – Erläuterung durch den Vorstand

- Aussage des Steuerberaters, dass Lebensgarten auf dem Weg in die Insolvenz ist
- Analyse Finanzausschuss mit Vorschlägen zur Lösung von Finanzengpässen – weshalb noch eine zusätzliche externe Analyse in Auftrag gegeben wurde
- Meine Analyse: was habe ich mir angeschaut? Worauf habe ich meine Schwerpunkte gelegt?

Ablauf der Präsentation

1. Einstieg: Die leere Kasse oder weshalb Zahlen nur ein Schatten der Wirklichkeit sind – die vier Ebenen einer wertorientierten Organisationskultur
2. Die buchhalterischen Rahmenbedingungen
3. Präsentation ausgewählter Aspekte der Finanz-Analyse
 - Liquiditätsentwicklung 2019 - 2023
 - 3 einfache Projektionen möglicher Cash-Entwicklungen 2023-2028
 - Ergebnisanalysen 2022 & 2023 grundsätzliche Problemfelder & Sondereffekte
4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Einführung in die Finanzanalyse
anhand eines praktischen Beispiels:



Die leere Kasse

oder

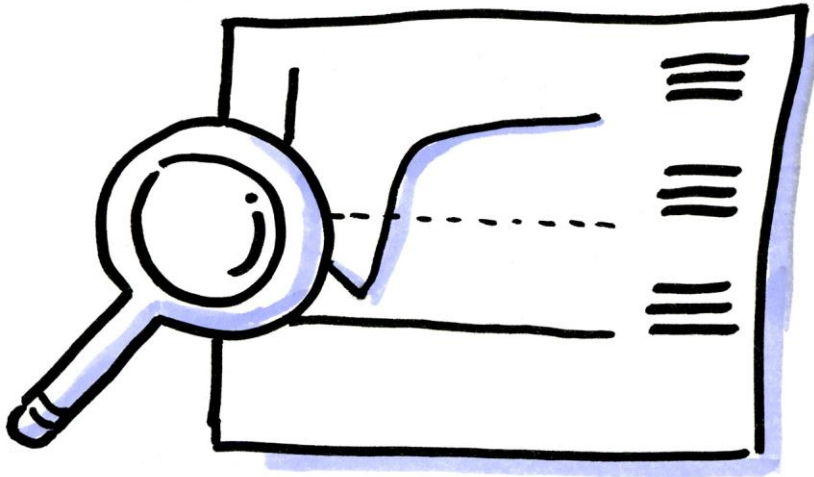
weshalb Zahlen nur ein Schatten
der Wirklichkeit sind

Betrachtung auf 4 Ebenen einer Werteorientierten Führungskultur

Die vier Ebenen Werte-orientierter Führungskultur

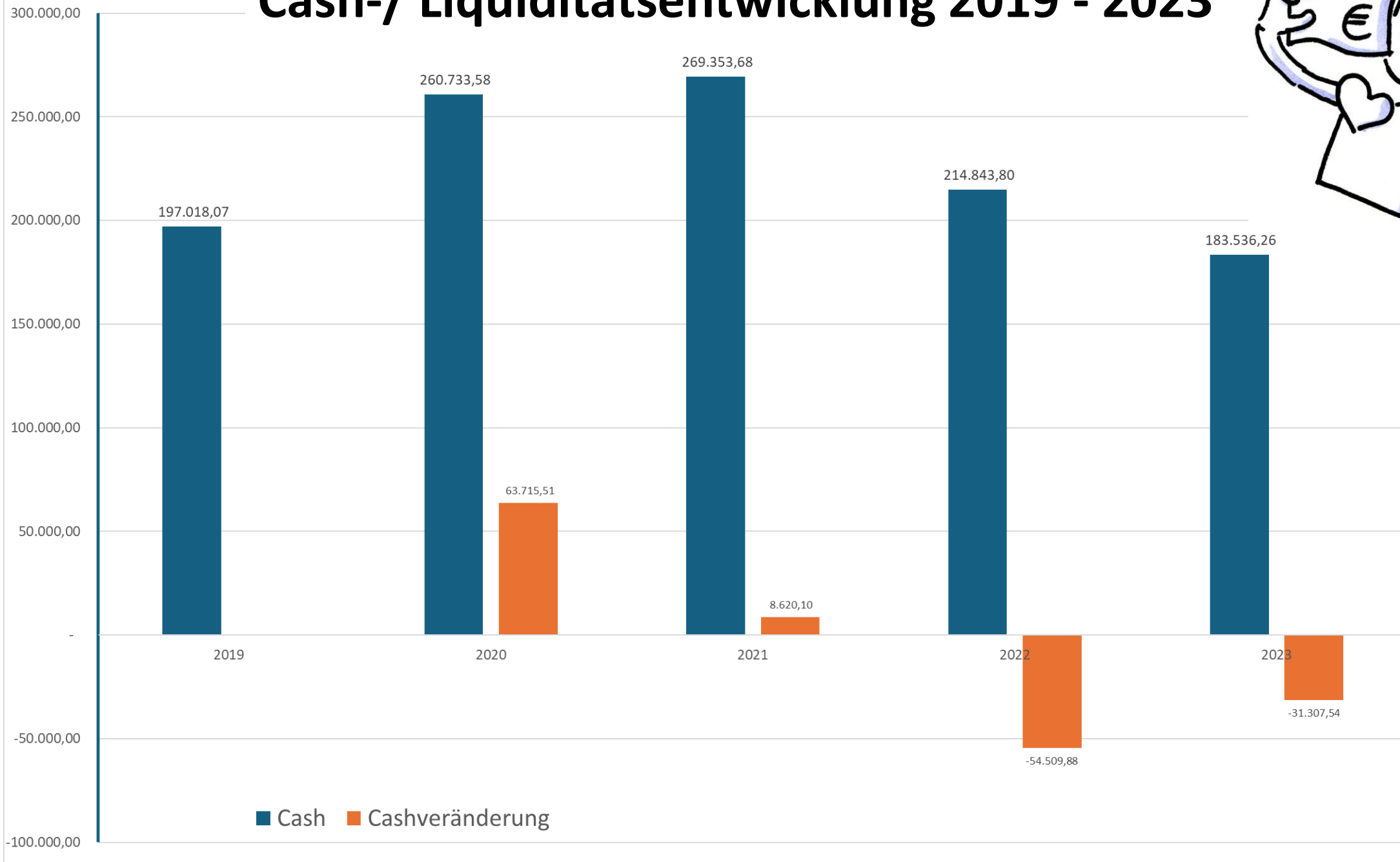
- **Einstellungen:** Haltung / Werte
- **Verhalten:** das (erwartete) konkrete Tun (Entscheidungen, Handlungen)
- **Organisation:** wie ist das konkrete „Tun“ organisatorisch eingebunden / abgesichert? welche Entscheidungen sind von wem zu treffen? Zuständigkeiten / Prozessabläufe
- **Methoden / Instrumente:** welche Instrumente brauchen wir, um unsere Aufgaben adäquat erledigen zu können

Analyse: Präsentation von Analyse- Ergebnissen



- Liquiditäts-Entwicklung und Projektion / Prognose (=> Cash-Entwicklung 2019-2023 und Cash Projektionen)
- Ergebnis 2022 / 2023 und wesentliche Einflussfaktoren
- Ergebnisbeiträge der einzelnen Sphären / Organisationsbereiche
- Detailanalysen Mieten
 - Nebenkosten
 - Unterkunft / Verpflegung Seminarbetrieb

Cash-/ Liquiditätsentwicklung 2019 - 2023



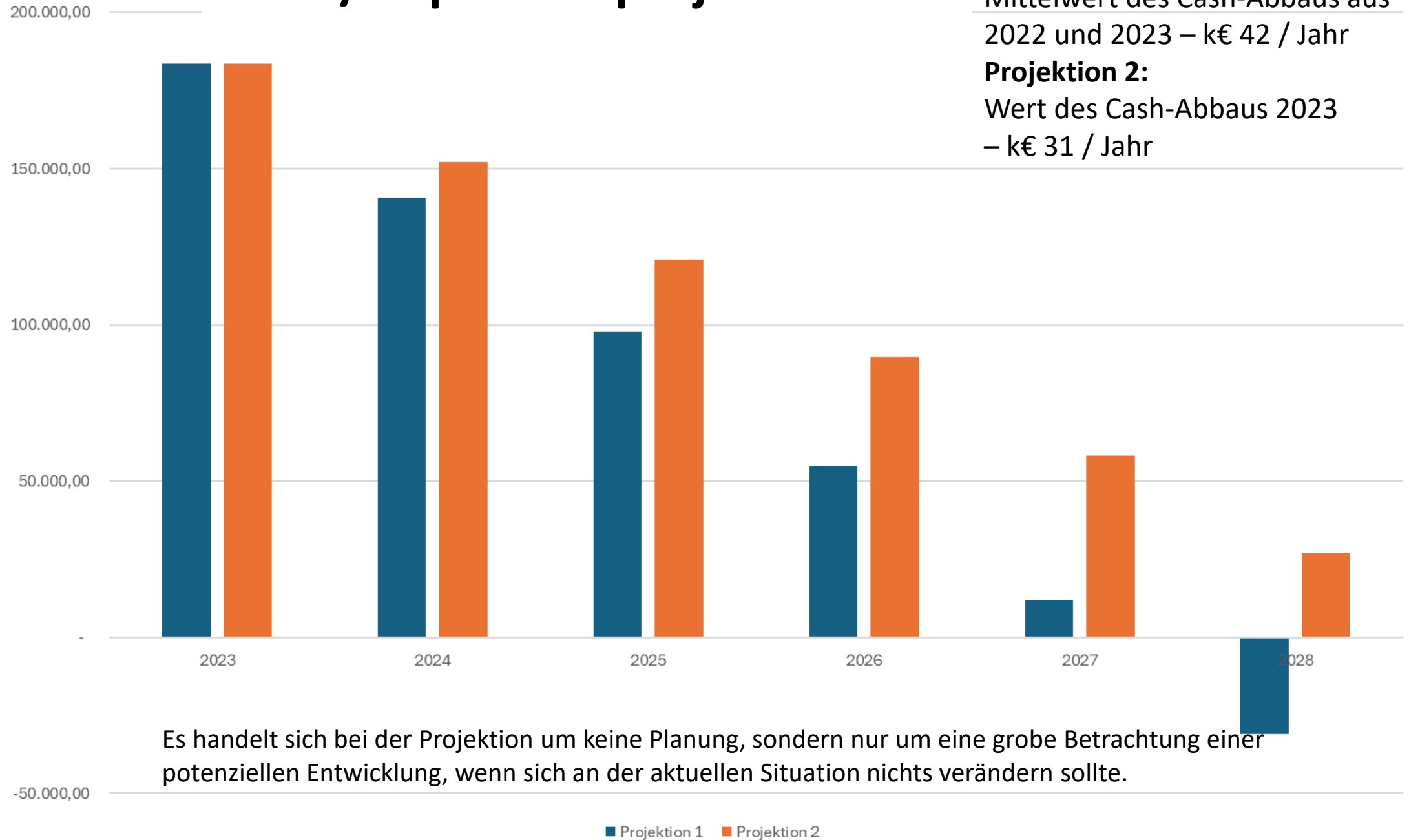
Cash-/ Liquiditätsprojektionen

Projektion 1:

Mittelwert des Cash-Abbaus aus
2022 und 2023 – k€ 42 / Jahr

Projektion 2:

Wert des Cash-Abbaus 2023
– k€ 31 / Jahr



Es handelt sich bei der Projektion um keine Planung, sondern nur um eine grobe Betrachtung einer potenziellen Entwicklung, wenn sich an der aktuellen Situation nichts verändern sollte.

Ergebnisanalyse 2022 / 2023

	2022	2023	Summe
Ergebnis	-76.106,44	-13.083,58	-89.190,02
im Ergebnis enthaltene Sondereffekte	-35.544,59	-14.741,84	-50.286,43
Unterkunft/Verpflegung	- 16.157,18	- 16.157,18	
Nebenkosten	- 5.701,41	- 14.741,84	- 20.443,25
AFA (Sonderabschreibung Küche Heilehaus)	- 13.686,00	0	- 13.686,00
um Sondereffekte bereinigtes Ergebnis	-40.561,85	1.658,26	-38.903,59
weitere Ergebniseffekte			
Seminare	-8.766,73	-7.417,96	-16.184,69
kostendeckende Mieten	-29.000,00	-29.000,00	-58.000,00
Sonstige	2.222,14	21.676,12	23.898,26
Summe Ergebnis	-76.106,44	-13.083,58	-89.190,02

Buchhaltungsstand 09.07.2024: Ergebnisrisiko 2023: Forderungsverlust € 25.000

Beurteilung der aktuellen Situation und potenziellen Entwicklungen

- Es bedarf geeigneter Maßnahmen, um den bestehende Negativtrend zu stoppen und umzukehren
- Aber auch ein ausgeglichenes Ergebnis reicht nicht zur langfristigen Sicherung der Lebensfähigkeit aus, da Aufwendungen zur Zukunftsvorsorge wie
 - Substanzerhalt (Gebäudeinstandsetzung)
 - Aufbau / Ausbau Zweckbetriebe, Förderung sozial-ökologischer Projekte und insbesondere zur
 - Risikovorsorge (u.a. demographischer Wandel)

damit nicht ausreichend abgedeckt sind.

Zusammenfassung / Schlussfolgerungen

- Wirtschaftliche Situation

Wirtschaftliche Situation

- der Lebensgarten war die letzten beiden Jahre nicht in der Lage, die zur Realisierung des Vereinszweckes erforderlichen finanziellen Mittel zu erwirtschaften bzw. zu beschaffen
- in den letzten beiden Jahren wurden Verluste in Höhe von € 90.000 erzielt, ohne Zuschüsse & Spenden wären es sogar € 122.000 gewesen
- Gründe hierfür waren:
 - Sondereffekte € 50.000
 - Sonstiges / Vereinsbetrieb € 40.000
 - Zu geringe Zweckbetriebs-Einkünfte
 - „geringes“ Spendenvolumen
 - Keine „Kostendeckenden“ Mieten

Wirtschaftliche Situation

- Die Situation ist m.E. aber (noch) nicht dramatisch. Die Höhe der Bank-/Kassenstände ist fast auf dem gleichen Niveau wie 2019 (TEUR 183)
- 2024 bringt möglicherweise wieder ein halbwegs ausgeglichenes Ergebnis
- Die (ausgeglichene) Ergebnisse reichen dennoch aber nicht zur Sicherung der langfristigen Lebensfähigkeit des Vereins
- Daher sind Maßnahmen zur Verbesserung des Ergebnisses/ Mittelüberschusses erforderlich (wer kann es leisten?)

Wirtschaftliche Situation:

Wieviel Gewinn / Mittelüberschusses bedarf es?



1. Zur Kostendeckung des laufenden Betriebs
2. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit
 - Für notwendige Sachinvestitionen, Substanzerhaltung
 - Zum Aufbau neuer Zweckbetriebsaktivitäten
 - Zur Risikovorsorge und Anpassung an den demographischen Wandel

⇒ Diese Fragen lassen sich nur mit einer konkreter Planung beantworten

Zusammenfassung / Schlussfolgerungen

- Wirtschaftliche Situation
- Methoden / Instrumente

Methoden / Instrumente:

Buchhaltung - Rechnungswesen

- Die Buchhaltung ist in der jetzigen Form (weitgehend) nur bedingt geeignet um erforderliche entscheidungsrelevante Daten zu erzeugen
- Die Buchhaltung (Berichtsstruktur) bedarf daher einer kompletten Überarbeitung
- Der Beginn der Überarbeitung wurde durch Einführung eines neuen Kontenrahmens durch DATEV bereits vollzogen
- Berichte / Buchhaltungszahlen werden bisher kaum genutzt oder nachgefragt

Zusammenfassung / Schlussfolgerungen

- Wirtschaftliche Situation
- Methoden / Instrumente
- Organisatorische Themen
 - Es gibt keine Feedbackschleifen, die Fehler aufdecken würden
 - Prozesse sind nicht oder wenig formalisiert
 - Verantwortliche für „Geschäftsfelder“ fehlen (?), die auch die Verantwortung für die finanziellen Aspekte übernehmen
 - Es bedarf m.E. sich selbststeuernder Einheiten & koordinierender Stellen
(wo Verantwortung getragen wird, wo das Knowhow vorhanden ist, sollte auch - im Rahmen der von der Gemeinschaft zum Ausdruck gebrachten Erwartungen / Werte - entschieden werden).

Zusammenfassung / Schlussfolgerungen

- Wirtschaftliche Situation
- Methoden / Instrumente
- Organisatorische Themen
- Verhaltens- / Entscheidungsebene
 - Erwartungen an konkretes Verhalten definieren (z.B. Zeitpunkt, Verantwortlichkeiten, Prozess der Kassenprüfung, Nebenkostenabrechnung, oder...)
 - Entscheidungsfindung auf der sachlich **zuständigen** Ebene ermöglichen

Zusammenfassung / Schlussfolgerungen

- Wirtschaftliche Situation
- Methoden / Instrumente
- Organisatorische Themen
- Verhaltens- / Entscheidungsebene
- **Einstellung / Haltung**
 - Erläuterung anhand einer zusammenfassenden beispielhaften Darstellung für den Aspekt Finanzen

Die vier Ebenen Werte-orientierter Führung von Organisationen am Beispiel „Finanzen“

Der Lebensgarten ist ein gemeinnütziger Verein, der "gemeinwohl-orientierte" Zwecke verfolgt, insbesondere ...

Einstellung /
Haltung

- Zur Verwirklichung unseres Vereins-Zweckes bedarf es einer soliden Finanzierung, finanzielle Sicherheit sichert die Lebensfähigkeit des Vereins
- Wir gehen daher mit den uns zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln verantwortlich um, indem wir darauf achten, dass finanzielle Mittel nicht zweckfremd und missbräuchlich verwendet werden.

Verhalten

- wir bringen gegenüber unseren Mitgliedern, Spendern, ehrenamtlich tätigen etc. unsere Wertschätzung zum Ausdruck, in dem wir dafür sorgen, die uns überlassenen Mittel nicht zweckfremd verwendet oder verschwendet werden
- dies erreichen wir auch dadurch, dass wir uns darüber im klaren sind, welche kurz- und langfristigen Ziele wir erreichen wollen, welche Mittel wir dafür aufwenden können / wollen / dürfen und woher diese Mittel stammen.

Fragen, Anmerkungen, Diskussion...



Wie geht
es weiter?



peter frank.consulting

Finanzen und Werte im Blick

Peter Frank
Dipl. Betriebswirt (FH)
Zertifizierter GWÖ-Berater

Lusstr. 22
D-72074 Tuebingen
T +49 7071 993630
M +49 172 714 1384
W www.peterfrank.consulting
E mail@peterfrank.consulting

