

Claudia Ossola-Haring
Andreas Schlageter
Stephan Schöning

11 Irrtümer über Kennzahlen

Mit den richtigen Erkenntnissen führen

2. Auflage

11 Irrtümer über Kennzahlen

Claudia Ossola-Haring · Andreas Schlageter ·
Stephan Schöning

11 Irrtümer über Kennzahlen

Mit den richtigen Erkenntnissen führen

2., vollständig aktualisierte Auflage

Claudia Ossola-Haring
SRH Hochschule Heidelberg, Campus Calw
Calw, Deutschland

Andreas Schlageter
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Lörrach, Deutschland

Stephan Schöning
SRH Hochschule Heidelberg, Campus Calw
Calw, Deutschland

ISBN 978-3-658-24812-3 ISBN 978-3-658-24813-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24813-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Man erkennt den Irrtum daran, dass alle Welt ihn teilt (Jean Giraudoux).

Vielen Menschen sind das Aufschreiben, das Nachkontrollieren, das Belegehamstern und die Rechnerei ein Gräuel. Dabei sind sowohl Buchhaltung als auch die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung exzellente, weil sich selbst kontrollierende Systeme, um den Erfolg allen wirtschaftlichen Handelns zu ermitteln. Allerdings muss man – wie eigentlich fast immer – auch genau die Ziele und die Zielgruppen kennen, für die Jahresabschlüsse erstellt werden. Und man muss auch die Regeln kennen, nach denen Jahresabschlüsse erstellt werden. Was Sie tun müssen, was Sie lassen sollten und welchen populären Irrtümern möglicherweise auch Sie bisher erlegen sind, erfahren Sie in diesem Buch.

Auch wenn Sie glauben, die vom Gesetz vorgeschriebene Rechnungslegung sei im Unternehmen ausreichend, dann irren Sie. Und wenn Sie meinen, „das erledigt schon der Steuerberater“ oder „dafür gibt es bestimmt eine Software“, dann irren Sie schon wieder. Das glauben Sie uns nicht? Wir überzeugen Sie, dass es aus gutem Grund auf den Menschen hinter der Anwendung ankommt, der Software-Ergebnisse interpretieren und zur Entscheidung heranziehen kann (Kap. 2, 3 und 4).

Kennzahlen sind eigentlich nichts anderes als verdichtete Zahlen, Zahlen im Zeitvergleich, deren Aussagekraft sich erst im Verhältnis zu anderen Zahlen ergibt.

Nehmen Sie als „ganz einfache“ Kennzahl den Umsatz (Kap. 1). Was sagt Ihnen diese Kennzahl? Doch nur, wie viel Sie insgesamt zu welchen Preisen abgesetzt haben. Genügt Ihnen das? Falls ja, dann irren Sie sich. Denn Sie sollten Produkt- oder Dienstleistungsgruppen bilden und die Lebensdauer des Produkts berücksichtigen. Innovationen sollten Sie von eingeführten Produkten unterscheiden. Vergleichen Sie auch, wie viel Sie im letzten Quartal oder Jahr umgesetzt haben. Und schließlich wollen Sie das nächste Quartal, das nächste Jahr planen (Kap. 3, 7 und 10). Für viele andere in diesem Buch angesprochene Kennzahlen wie z. B. Kostenstruktur, Rendite oder Eigen- und Fremdkapitalausstattung gilt dies in ganz ähnlicher Weise.

Auch philosophische und unternehmenskulturelle Überlegungen beeinflussen die Interpretation von Kennzahlen. Auf der Hand liegt der Bezug zur Philosophie und zur Unternehmenskultur bei den „weichen“ Kennzahlen, das heißt bei den Kennzahlen, die mit subjektiven Einschätzungen zu tun haben.

Hier möchten wir Ihr Augenmerk ganz besonders auf die Kap. 9, 10 und 11 lenken. Denn Ihre Aufgabe als Unternehmer und Manager ist es, Ihr Unternehmen optimal auf die Zukunft auszurichten. Sie müssen Vorsorge gegen sich abzeichnende Risiken ergreifen. Dazu benötigen Sie Ihre Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, ja und vor allem Wettbewerber, denn bekanntlich „beleben sie das Geschäft“. Kennzahlen sind ein Mittel der Unternehmenskommunikation nach innen und außen, also gegenüber Mitarbeitern ebenso wie Investoren, Kunden oder Lieferanten.

Wenn Sie nun meinen, alle Beteiligten mit Kennzahlen „erschlagen“ zu müssen, irren Sie! Vielmehr hilft Ihnen eine unternehmensindividuelle Auswahl an Kennzahlen, eingebettet in ein passendes System (Kap. 5 und 6).

Mithilfe dieses Buches gelingt es Ihnen also zu erkennen, auf welche Kennzahlen es wirklich ankommt, um das komplexe Unternehmensgeschehen in griffigen, aussagekräftigen Zahlen abzubilden.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Neuentdecken Ihrer Kennzahlen.

Calw und Lörrach
im November 2018

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring
Prof. Dr. Andreas Schlageter
Prof. Dr. habil. Stephan Schöning

Inhaltsverzeichnis

1	Irrtum 1: Umsatz ist die wichtigste Kennzahl	1
1.1	Was ist Umsatz?	2
1.1.1	Die Möglichkeiten der Ermittlungen des Umsatzes	3
1.1.2	Problematiken der reinen Umsatzbetrachtung	5
1.2	Umsatzkennzahlen und wichtige Kombinationen	6
1.2.1	Umlaufvermögensstruktur (in Prozent)	6
1.2.2	Umlaufvermögensänderung (in Prozent)	7
1.2.3	Umschlagsdauer der Vorräte (Lagerumschlagsdauer) (in Tagen)	8
1.2.4	Debitorenlaufzeit (Kundenziel (in Tagen))	9
1.2.5	Produkt-Umsatzanteil (in Prozent)	9
1.2.6	Kunden-Umsatzanteil (in Prozent)	11
1.2.7	Umsatzanteil nach Regionen (in Prozent)/ Exportumsatzanteil	13
1.2.8	Umsatz-Altersstruktur (in Prozent)	13
1.2.9	Stammkunden-Umsatzanteil (in Prozent)	14
1.2.10	Verkaufsflächenumsatz (in Euro pro qm)	15
1.2.11	Personaleffizienz (in Euro pro Beschäftigten)	16
1.2.12	Absoluter Marktanteil (in Prozent)	16
1.2.13	Relativer Marktanteil (in Prozent)	17
1.2.14	Deckungsbeitrag/Produkt-Deckungsbeitrag (in Euro)	17
1.2.15	Deckungsbeitrags-Umsatzverhältnis (DBU) (in Prozent)	18
1.2.16	Kunden-Deckungsbeitragsanteil (in Prozent)	18
1.2.17	Deckungsbeitrags-Altersstruktur (in Prozent)	19

1.2.18	Cashflow-Rentabilität (Cashflow-Umsatzrate) (in Prozent)	20
1.2.19	Break-even-Point (Gewinnschwelle)	20
1.2.20	Umsatzrentabilität (in Prozent)	21
1.2.21	Abschreibungsquote (in Prozent)	21
1.2.22	Personalaufwandsquote (in Prozent)	21
2	Irrtum 2: Aus der Bilanz kann man alles herauslesen, was der Unternehmer braucht	23
2.1	Erfolgreiches Kostenmanagement	24
2.2	Kostenarten und Kostenstellen – gut gegliedert und leicht lesbar gemacht	27
2.2.1	So können Sie die Kostenarten Ihres Unternehmens gliedern	28
2.2.2	So können Sie bei der Bildung von Kostenstellen vorgehen	31
2.2.3	So gehen Sie vor beim Aufbau eines Kostenstellenplans	34
2.2.4	Kostenverantwortung von Anfang an unterstützen	35
2.2.5	Varianten von Kostenstellen	36
2.2.6	Ein Schnellkurs: So gehen Sie bei der Verrechnung der Kosten vor	37
2.2.7	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	38
2.3	So gewinnen Sie die richtigen Kennzahlen schnell aus der Kosten- und Leistungsrechnung	40
2.4	Kostenrechnung mit System – Ziel: die Kostenplanung	41
2.4.1	Die Istkostenrechnung	42
2.4.2	Die Normalkostenrechnung	43
2.4.3	Die Plankostenrechnung	45
2.5	Grenzkostenrechnung	48
2.5.1	Grenzistkostenrechnung	48
2.5.2	Grenzplankostenrechnung	49
2.5.3	Prozesskostenrechnung	49
2.5.4	Profit-Center-Rechnung	50
2.6	Kostenträgerrechnung – Kalkulation	51
2.6.1	Die Vorkalkulation	52
2.6.2	Die Nachkalkulation	52
2.6.3	Kurzfristige Erfolgsrechnung	52
2.6.4	Break-even-Analyse	53

2.6.5	Deckungsbeitragsrechnung	54
2.6.6	Target Costing	55
2.6.7	Mindestgewinn	56
2.7	Kostenkontrolle durch Budgetierung	56
3	Irrtum 3: Es reicht, wenn der Steuerberater einmal im Jahr rechnet	59
3.1	Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen	59
3.1.1	Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling	60
3.1.2	Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für Unternehmer	62
3.2	Unternehmenssteuerung mittels Kennzahlen	66
3.2.1	Arten von Kennzahlen	68
3.2.2	Kennzahlen-Bereiche mit Quelle Jahresabschluss	72
3.2.3	Die Fristigkeit von Kennzahlen	72
3.2.4	Die gängigsten Kennzahlen – welche sind wichtig für Sie?	73
3.2.5	Auswahl der wichtigsten und gebräuchlichsten Bilanzkennzahlen und Kennzahlen für die Beurteilung der Ertragslage	76
3.2.6	Gründe für Kennzahlen-Änderungen und Gegensteuerungsmaßnahmen	77
4	Irrtum 4: Da gibt es bestimmt gute Software – das reicht	83
4.1	Digitalisierung	83
4.2	Software	83
4.3	Möglichkeiten und Grenzen	84
4.3.1	Physikalische Grenzen	84
4.3.2	Kontextspezifische Grenzen	84
4.3.3	Komplexitätsbasierte Grenzen	85
4.3.4	Programm- bzw. programmiertechnische Grenzen	85
4.4	Software zur Unternehmenssteuerung	86
4.4.1	Input und Output	86
4.4.2	Software und Intelligenz	87
4.5	Bedarf und Auswahl	88
4.5.1	Bedarfsklärung	88
4.5.2	Standard- versus Individualsoftware	88
4.5.3	Auswahlkriterien	89
4.6	Fazit	89

5	Irrtum 5: Viel hilft viel	91
5.1	Wildwuchs	91
5.2	Ursachen für Wildwuchs	92
5.2.1	Der Sammelwahn	92
5.2.2	Der Kontrollwahn	92
5.2.3	Die Macht der Gewohnheit	93
5.2.4	Die Natürlichkeit der Unordnung	93
5.3	Den Wildwuchs in den Griff bekommen	93
5.3.1	Kennzahlen auf dem Angebots-/Nachfrage-/ Bedarfs-Prüfstand	93
5.3.2	Kennzahlen auf dem Kosten-/Nutzen-Prüfstand	95
5.4	Wirksamkeit von Kennzahlen	96
5.4.1	Bedeutung der Wirksamkeit von Kennzahlen	96
5.4.2	Wirkungslose Präsentationen	96
5.4.3	Vom passiven Reporting zur aktiven Steuerung	97
5.5	Fazit	99
6	Irrtum 6: Systematik kilt Kreativität und Spontanität	101
6.1	Kennzahlensysteme	102
6.1.1	Dimensionen von Kennzahlensystemen	102
6.1.2	Systeme von Kennzahlensystemen	103
6.2	Der ROI-Baum (DuPont-Kennzahlensystem)	104
6.3	ZVEI-Kennzahlensystem	106
6.4	RL-Kennzahlensystem	107
6.5	Wertorientierte Kennzahlensysteme	109
6.5.1	Discounted Cash Flow (DCF)	110
6.5.2	Economic Value Added (EVA; Shareholder Value)	111
6.6	Performance-Measurement-Systeme	112
7	Irrtum 7: Vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen interessieren nicht	115
7.1	Wer nutzt Finanzkennzahlen wofür?	115
7.2	Wie läuft die Finanzanalyse üblicherweise ab?	117
7.2.1	Der Ablauf der Finanzanalyse	117
7.2.2	Überblick über die verwendeten Finanzkennzahlen	119
7.3	Bestandsorientierte Strukturkennzahlen	120
7.3.1	Kennzahlen zur Vermögensstruktur	120
7.3.2	Kennzahlen zur vertikalen Kapitalstruktur	122
7.3.3	Kennzahlen zur horizontale Bilanzstruktur	127
7.4	Stromgrößenorientierte Kennzahlen	136
7.4.1	Erfolgskennzahlen	137
7.4.2	Aktivitätskennzahlen	155
7.4.3	Beurteilung der stromgrößenorientierten Finanzkennzahlen	157

7.5	Schlussfolgerungen	158
7.5.1	Beurteilung der Finanzkennzahlen bei interner und externer Betrachtung	158
7.5.2	Finanzkennzahlen als „Spielregeln“	159
8	Irrtum 8: Mein Unternehmen ist einzigartig – Vergleichbares gibt es nicht	163
8.1	Die SWOT-Analyse	163
8.2	Aufgaben der Marktforschung	166
8.3	Arten der Marktinformationen	167
8.3.1	Datenquellen im Rahmen der Feldforschung	167
8.3.2	Die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremderhebung	170
8.3.3	Marketing-Mittel Kundenbefragung	171
8.3.4	Datenquellen im Rahmen der Schreibtischforschung	173
8.3.5	Marktforschung durch Patentinformationen	175
8.3.6	Mehr Markt für Dienstleister – eigene Trendforschung notwendig	178
8.3.7	Marktanalyse	179
8.4	Krisenvorsorge-Management	180
8.4.1	Krisenursachen	180
8.4.2	Krisen-Diagnose/Früherkennung/ Betriebsvergleiche/Benchmarking	182
8.4.3	Arten von Betriebsvergleichen	184
8.4.4	Benchmarking	185
8.4.5	Innenrevision	187
8.4.6	Wege aus der Krise	188
9	Irrtum 9: Zahlen lügen nicht – weiche Kennzahlen und Bilanzpolitik sind Sozial-Chichi	191
9.1	Harte Kennzahlen – weiche Kennzahlen	191
9.2	Bilanzpolitik ist Chefsache	192
9.2.1	Instrumente der Bilanzpolitik	193
9.2.2	Deutsche Normbilanzierung (nach Küting)	194
9.2.3	Progressive Bilanzpolitik	194
9.2.4	Konservative Bilanzpolitik	196
9.3	Unternehmensführung mit Balanced Scorecard	197
9.4	Der Grundgedanke der Balanced Scorecard	198
9.4.1	Notwendigkeit der Datenerhebung	199
9.4.2	Mit den Kennzahlen wachsen	201

9.5	Warum führen mit Balanced Scorecard?	202
9.5.1	Erste Binsenweisheit: Ein Unternehmen lebt von, für und mit seinen Kunden.	202
9.5.2	Zweite Binsenweisheit: Ohne zufriedene und motivierte Mitarbeiter läuft nichts	203
9.5.3	Verantwortungsdelegation ist BSC-systemimmanent.	204
9.5.4	BSC verändert die Führungsaufgabe	205
9.5.5	Leistungsreserven mobilisieren	205
9.5.6	Wissensmanagement-Planung mit BSC.	205
9.6	Für welche Unternehmensgröße eignet sich BSC?	206
9.7	Dreifach ausgewogen – mit fünf Absichten „dahinter“	207
9.8	Der Weg zu Balanced Scorecard	207
9.8.1	Schritt Nr. 1: Entwicklung einer Unternehmensstrategie.	208
9.8.2	Schritt Nr. 2: Die Identifikation und Ermittlung der Kennzahlen	208
9.8.3	Schritt Nr. 3: Die Einbindung der Kennzahlen in Ursache-Wirkungsketten	209
10	Irrtum 10: Für Controlling ist mein Unternehmen zu klein.	213
10.1	Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen	213
10.1.1	Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling	214
10.1.2	SWOT-Analyse	215
10.1.3	Operatives Controlling.	218
10.1.4	Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für kleine und mittelgroße Unternehmen	219
10.2	Zukunftscontrolling	224
10.2.1	Trendanalysen	224
10.2.2	Szenario-Technik	234
11	Irrtum 11: No risk – no fun	237
11.1	Der Lagebericht	238
11.1.1	Die vier zentralen Risikokategorien.	244
11.1.2	Typische Fehler, die zu einer Krise führen können	245
11.1.3	Kommunikation in Krisensituationen	246

11.2	Die Informationspolitik als zentraler Faktor eines erfolgreichen Krisenmanagements.	248
11.2.1	Die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Risiken.	248
11.2.2	Einleitung von Sofortmaßnahmen im Notfall	249
11.2.3	Besonderer Risikofaktor: Keine Stellvertreterregelungen.	250
11.2.4	Die Unternehmensorganisation muss ungeplante Ausfälle verkraften können	252
11.3	Change-Management – die Gestaltung des Unternehmenswandels	253
11.3.1	Art der Veränderung.	254
11.3.2	Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen – und wie Sie diese beseitigen können.	255
11.3.3	Die Ursachen von Widerständen	256
12	Die 11 wichtigsten Kennzahlen	259
12.1	Gewinnverwendung, Investition, Wachstum	259
12.1.1	Produktive Gewinnverwendung I (in Prozent).	260
12.1.2	Produktive Gewinnverwendung II (in Prozent)	261
12.1.3	Unproduktive Gewinnverwendung (in Prozent)	262
12.1.4	Performance (für ein Jahr)	263
12.1.5	Market Value added (MVA)	264
12.1.6	Economic Value added (EVA)	265
12.1.7	EBIT/EBITDA	265
12.1.8	Return on Invested Capital (ROIC)	266
12.2	Forschung und Entwicklung	267
12.3	Personal	267
12.3.1	Altersstruktur qualifizierter Mitarbeiter.	267
12.3.2	Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter (in Prozent).	268
	Sachverzeichnis	271

Irrtum 1: Umsatz ist die wichtigste Kennzahl

1

Umsatz ist nicht alles, aber ohne Umsatz ist alles nichts

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Ein Unternehmen produziert seine Erzeugnisse nicht (nur) für den Eigenbedarf, sondern vor allem um sie zu verkaufen. Dasselbe gilt für Dienstleistungen. Erst dadurch, dass Produkte oder Dienstleistungen „an den Mann“ bringt, also gegen Entgelt absetzt, auf Deutsch Umsatz macht, wird ein Unternehmen überhaupt erst (über-)lebensfähig.

- Zu hinterfragen ist, wie der Umsatz verwendet wird. Denn Umsatz bringt – wenn auch teilweise wegen der Gewährung von Zahlungszielen etwas zeitversetzt Liquidität ins Unternehmen. Wenn nun diese Liquidität dazu benutzt wird, die Lieferanten zu bezahlen, werden diese das Unternehmen auch weiter beliefern. Ihnen ist es insoweit gleichgültig, ob das Unternehmen Gewinn erwirtschaftet oder nicht. Sollten dagegen das durch Umsätze ins Unternehmen geholten finanziellen Mittel anders verwendet werden, wird sich mancher Lieferant überlegen, ob er die Zahlungsbedingungen verschärft oder die Belieferung sogar ganz einstellt. Denn bei zweifelhafter Liquidität rückt plötzlich wieder die wirtschaftliche Situation des Unternehmens in den Blickpunkt der Lieferanten.

Umsatz alleine ist also bereits eine wichtige Kennzahl. Allerdings eine „eindimensionale“ Kennzahl. Sinnvoll ist es, Umsatz ins Verhältnis zu anderen betrieblichen Daten zu setzen, um ein genaueres Bild davon zu erhalten, ob ein Unternehmen den Umsatz „verdient“.

- ▶ In den – meist größeren – Unternehmen, die fremd geführt sind, deren Geschäftsführer also nicht am Kapital der Gesellschaft beteiligt sind, ist in aller Regel der Gewinn die Größe, auf die alle – Geschäftsführung wie Gesellschafter – schauen. Beide sind in durchaus egoistischem Interesse. Der eine will seine Tantieme nicht gefährdet sehen, die anderen ihre Gewinnausschüttung. Die einseitige Fixierung auf den Gewinn ist genau so gut oder schlecht wie die einseitige Fixierung auf den Umsatz. Wer sich nur am Gewinn orientiert, vergibt häufig die Chance für Neuorientierung, für Erneuerung, für Wachstum – denn das alles kostet, ohne zunächst ertragreich zu sein.
- ▶ Wie überall gibt es auch beim Umsatz unzählige Kennzahlen-Varianten. Ihr unternehmerischer Weitblick ist gefragt, wenn es darum geht, welche Kennzahlen für Ihr Unternehmen wichtig ist.

1.1 Was ist Umsatz?

Umsatz ist der Verkaufswert, der Wert der Produkte oder Dienstleistungen, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums an Kunden abgegeben wird. Die Formel ist: $\text{Umsatz} = \text{Absatz} \times \text{Abgabe-Preis}$. In Worten ausgedrückt: Umsatz ist der Absatz von Produkten oder Dienstleistungen, bewertet zu den Werten, die am Markt zu erzielen waren. Der Absatz wird häufig auch als „mengenmäßiger Umsatz“ bezeichnet, der „richtige“ Umsatz als „wertmäßiger Umsatz“.

Umsatz ist also lediglich die Anzahl der Produkte und Dienstleistungen, die in einer bestimmten (Abrechnungs-)Periode gegen Entgelt verkauft wurden. Damit ist nicht notwendigerweise auch der gleichzeitige oder gleich hohe Liquiditätszufluss verbunden.

- ▶ Umsatz wird sowohl nach dem Gesamtkosten- als auch nach dem Umsatzkostenverfahren als „Gesamterlös“ in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Dort wird der sogenannte Netto-Umsatz, also der Umsatz ohne Umsatzsteuer ausgewiesen. Der Brutto-Umsatz, also der Umsatz inklusive Umsatzsteuer hat für den Unternehmer – abgesehen von einer (Zwischen-) Finanzierungsfunktion keine Bedeutung. Er hat zwar die Umsatzsteuer vom Kunden vereinnahmt respektive wird sie erhalten, wenn er auch das Geld für seine ureigenste Leistung erhalten wird, aber er muss das solchermaßen Erhaltene in voller Höhe – und meist unabhängig vom Zahlungseingang – zu bestimmten Zeiten (meist der 10. des Folgemonats) an das Finanzamt abgeben. Er kann die von ihm bezahlte Umsatzsteuer (=Vorsteuer) dagegen rechnen. Der Unterschiedsbetrag ergibt entweder eine Umsatzsteuerzahllast (=erhaltene Umsatzsteuer > bezahlte Umsatzsteuer) oder einen Vorsteuerüberhang (=erhaltene Umsatzsteuer < bezahlte Umsatzsteuer).

1.1.1 Die Möglichkeiten der Ermittlungen des Umsatzes

Die Ermittlung des Umsatzes erfolgt i. d. R. auf dem (Waren-)Verkaufskonto entweder des einzelnen Kunden oder – bei einer Vielzahl von kleinen Kunden in einem Sammelkonto in der Buchführung. Diese Konten fließen dann ein in die Gewinn- und Verlustrechnung, die bei Kapitalgesellschaften ihrerseits ein Bestandteil des Jahresabschlusses ist, bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften über das Eigenkapitalkonto in die Bilanz Eingang findet.

- Nur für Kapitalgesellschaften ist die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung vorgeschrieben. In der Praxis aber lehnen sich auch Einzelunternehmen und Personengesellschaften freiwillig an die vom HGB vorgegebene Gliederung an. Zur Auswahl stehen das Gesamtkosten- und das Umsatzkostenverfahren.

Das Gesamtkostenverfahren dominiert bei den mittelständischen Unternehmen. Bei den großen dagegen herrscht das Umsatzkostenverfahren vor.

Große Kapitalgesellschaft/Gesamtkostenverfahren (§ 275 Abs. 2 HGB)

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. Sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand:
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen
6. Personalaufwand
 - c) Löhne und Gehälter
 - d) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung
7. Abschreibungen:
 - e) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs
 - f) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten
8. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen

12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen,
davon an verbundene Unternehmen
14. Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
15. außerordentliche Erträge
16. außerordentliche Aufwendungen
17. außerordentliches Ergebnis.
18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
19. sonstige Steuern
20. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Umsatzkostenverfahren (§ 275 Abs. 3 HGB)

1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. Vertriebskosten
5. allgemeine Verwaltungskosten
6. sonstige betriebliche Erträge
7. sonstige betriebliche Aufwendungen
8. Erträge aus Beteiligungen,
davon aus verbundenen Unternehmen
9. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens,
davon aus verbundenen Unternehmen
10. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge,
davon aus verbundenen Unternehmen
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen,
davon aus verbundenen Unternehmen
13. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
14. außerordentliche Erträge
15. außerordentliche Aufwendungen
16. außerordentliches Ergebnis
17. Steuern vom Einkommen und Ertrag
18. sonstige Steuern
19. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag.

► Wichtig

Nach Art. 13 Abs. 1 EU-Bilanzrichtlinie i. V. m. den Anhängen V und VI muss die Unterscheidung zwischen ordentlichen und außerordentlichen Posten entfallen. Betrag und Wesensart von Ertrags- oder Aufwandsposten von außerordentlicher Größenordnung oder außerordentlichem Stellenwert sind

im Anhang postenweise anzugeben (Art. 16 Abs. 1 Buchstabe f EU-Bilanzrichtlinie/§ 285 Nr. 31 HGB in der Fassung des Bilanzrichtlinienumsetzungsgesetzes/BilRUG). Dies erforderte eine Anpassung sowohl des § 275 HGB als auch der korrespondierenden Anhangvorschriften. Zukünftig endet die Gewinn- und Verlustrechnung – gleichgültig, ob nach dem Umsatzkosten- oder nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt mit den Zeilen:

- 14./13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
- 15./14. Ergebnis nach Steuern
- 16./15. sonstige Steuern
- 17./16. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag

Kleinste, kleine und mittelgroße GmbHs dürfen die Posten des § 275 Abs. 2 Nr. 1–5 bzw. Abs. 3 Nr. 1–3 und 6 zu einem Posten unter der Bezeichnung „Rohergebnis“ zusammenfassen:

- 1. Umsatzerlöse
- 2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
- 3. andere aktivierte Eigenleistungen
- 4. sonstige betriebliche Erträge
- 5. Materialaufwand

= Rohergebnis.

Inhalt des Postens „sonstige betriebliche Erträge“

- 1. Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen zu Gegenständen des Anlagevermögens,
- 2. Erträge aus der Herabsetzung von Pauschalwertberichtigungen zu Forderungen,
- 3. Erträge aus der Auflösung zu hoher oder nicht mehr benötigter Rückstellungen,
- 4. Erträge aus der Auflösung des Sonderpostens mit Rücklageanteil,
- 5. Erträge für die kein spezifischer Posten im Gliederungsschema vorgesehen ist.

Schon allein aus der Gewinn- und Verlustrechnung lässt sich ersehen, dass Umsatz für ein Unternehmen zwar wichtig ist, dass es aber für die betriebswirtschaftliche Gewinnformel „Umsatz – Kosten“ nur den einen Teil darstellt. „Umsatz zu machen, koste es, was es wolle“, ist also der falsche Weg zu einem auf Sicht erfolgreichen Unternehmertum.

1.1.2 Problematiken der reinen Umsatzbetrachtung

Der Gesamtumsatz eines Unternehmens sagte wenig aus über die Umsatzanteile einzelner Produkte oder Dienstleistungen. In Mehrproduktunternehmen ist es also absolut notwendig, die Umsatzanteile der einzelnen Produkte zu betrachten. Dasselbe gilt für ein

Unternehmen, das mehrere Dienstleistungen oder Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen anbietet.

Eine Break-even-Analyse, also die Berechnung des Punktes, ab dem der Umsatz die Gesamtkosten (fixe und variable Kosten) deckt, ist bei einem Mehrproduktunternehmen extrem schwierig. Hier kann also sinnvoller Weise allenfalls eine Beschränkung auf ein Produkt oder eine Dienstleistung aussagekräftig sein.

Der Umsatzanteil eines Produktes oder einer Dienstleistung sagt nicht aus über den Anteil der Kosten, der dadurch verursacht wird.

Der getätigte Umsatz sagt nichts aus darüber, wie viel Umsatz hätte erzielt werden können.

Der getätigte Umsatz sagt nichts darüber aus, wie viele Kosten seine Durchsetzung verursacht hat.

Der getätigte Umsatz sagt nichts darüber aus, wie viel „auf Halde“, also auf Lager produziert wurde.

Der Jahres- oder Monatsvergleich von reinen Umsätzen lässt Besonderheiten, wie z. B. neue Produkte, Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen ... außen vor.

1.2 Umsatzkennzahlen und wichtige Kombinationen

Um den Nachteilen der reinen Umsatzbetrachtung zu entgehen, sind bestimmte Kennzahlen, aber vor allem deren Kombination mit anderen Kennzahlen wichtig.

1.2.1 Umlaufvermögensstruktur (in Prozent)

► $\text{Umlaufvermögen} \times 100 : \text{Bilanzsumme} (= \text{Gesamtkapital})$.

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Umlaufvermögens an der Bilanzsumme ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Finanzierungsstruktur im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also z. B.:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Vorräte
- Halbfertige Erzeugnisse
- Fertige Erzeugnisse
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mögliche Gründe für eine Erhöhung der Umlaufvermögensstruktur:

- Erhöhte Einkäufe
- Schlechtere Absatzlage
- Schlechtere Zahlungsmoral
- Vermehrter Verkauf auf Ziel

Mögliche Gründe für eine Verringerung der Umlaufvermögensstruktur:

- Erhöhte Verkäufe
- Geringere Lagerung
- Verminderte Einkäufe
- Änderung der Zahlungsbedingungen

► Sie sollten diese Kennzahlen mit Logistik- und Lagerkennzahlen sowie Finanzierungskennzahlen kombinieren.

1.2.2 Umlaufvermögensänderung (in Prozent)

► $\text{Zugang Umlaufvermögen} \times 100 : \text{Zugang Bilanzsumme (=Gesamtvermögen)}$.

Diese Kennzahl sagt aus, wie hoch der Anteil des Umlaufvermögenszugangs an dem Gesamtvermögenszugang ist. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Absatzsituation im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also z. B.:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Vorräte
- Halbfertige Erzeugnisse
- Fertige Erzeugnisse
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Wenn sich der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen erhöht hat, kann das liegen an:

- Erhöhte Einkäufe
- Schlechtere Absatzlage
- Schlechtere Zahlungsmoral
- Vermehrter Verkauf auf Ziel
- Abbau im Anlagevermögen

Wenn sich der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen verringert hat, kann das liegen an:

- Erhöhte Verkäufe
- Geringere Lagerung
- Verminderte Einkäufe
- Änderung der Zahlungsbedingungen
- Aufstockung im Anlagevermögen

► Sie sollten diese Kennzahlen mit Logistik- und Lagerkennzahlen sowie Finanzierungskennzahlen und Produktionskennzahlen kombinieren.

1.2.3 Umschlagsdauer der Vorräte (Lagerumschlagsdauer) (in Tagen)

► Durchschnittliches Vorratsvermögen \times 360 Tage: Materialaufwand.

Diese Kennziffer ermöglicht eine Aussage über die Verweildauer eines Produkts im Lager in Tagen.

Bei Handelsunternehmen spricht eine kurze Verweildauer für ein marktgängiges Sortiment. Bei Produktionsunternehmen ist eine derart klare Aussage nicht möglich, da der Fertigungsgrad der unfertigen Erzeugnisse meist unbekannt ist.

Je kürzer die Lagerdauer, desto kürzer sind der Kapitaleinsatz und das Lagerisiko, desto geringer sind die Kosten für die Lagerhaltung (Zinsen, Schwund, Verwaltungskosten), desto höher sind Wertschöpfung, Gewinn und Rentabilität. Umgekehrt ist eine längere Lagerumschlagsdauer als Warnsignal für das Lagerisiko und die damit verbundenen Kosten zu werten.

Der Lagerumschlag hat sich beschleunigt, kann bedeuten:

- Die Nachfrage ist gestiegen.
- Es wurden neue Absatzmärkte erschlossen.
- Es besteht ein günstiges Verhältnis der Kosten zu den Erträgen.

Der Lagerumschlag hat sich verlangsamt, kann bedeuten:

- Es wurde am Markt vorbei produziert.
- Es wurden zu hohe Bestände aufgebaut.
- Unfertige Erzeugnisse wurden Ihnen nicht „just in time“ geliefert.

- Sie sollten diese Kennzahl kombinieren mit:
- Lagerumschlag (Lagerabholung, Lageranlieferung) in Prozent
 - Umschlagshäufigkeit Lager (in Euro)
 - Durchschnittlicher Lagerbestand (in Euro)
 - Lagerdauer
 - Lagerzinsfuß (in Euro)
 - Lagerbestandsstruktur (in Prozent)
 - Mindestbestand/Lager
 - Meldebestand/Lager
 - Lagerschwund (in Prozent)
 - Just-in-time-Anlieferungen (in Prozent)

1.2.4 Debitorenlaufzeit (Kundenziel (in Tagen))

- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen \times 360: Umsatzerlöse.

Diese Kennzahl informiert über die von den Kunden durchschnittlich in Anspruch genommene Kreditdauer (Zahlungsziel).

Je kürzer die Dauer, desto besser ist die eigene Liquidität, desto geringer sind Zinsbelastung und Wagnis (Forderungsausfall!), desto höher sind Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.

Entsprechend den Bankusancen für Zinsberechnung an 360 Tagen im Jahr sollten Sie für diese Kennzahl auch 360 Tage und nicht 365 Tage nehmen.

Die Zielinanspruchnahme ist kürzer geworden, kann bedeuten:

- Das Skonto wurde erhöht.
- Das Mahnwesen wurde verbessert.
- Umstellung des Rechnungseinzugs auf Lastschriftverfahren.
- Factoring bei größerem Umsatz
- Einsatz von „electronic banking“

Die Zielinanspruchnahme ist länger geworden, kann bedeuten

- Die eigene, zu schwache Marktposition wird vom Käufer ausgenutzt.
- Die Bonität einzelner Kunden hat sich verschlechtert.
- Mängelrügen aufgrund schlechter Produktqualitäten

1.2.5 Produkt-Umsatzanteil (in Prozent)

- Umsatz/Produkt \times 100: Gesamtumsatz.

Diese Kennzahl zeigt den Anteil eines Produkts am Umsatz aller Produkte. Sie erlaubt Aussagen über die Bedeutung einzelner Produkte und liefert wichtige Hinweise für die Sortimentsgestaltung. Insbesondere neue Produkte sollten Sie mit dieser Kennzahl überwachen.

- Bei der Interpretation dieser Kennzahl sollten Sie aber beachten, dass der Umsatzanteil alleine noch keine Aussage über den Erfolgsbeitrag eines Produkts zulässt, weil die Produkte im Regelfall unterschiedlich hohe Kosten verursachen. Für die Analyse der Produkterfolge sollten Sie die Deckungsbeitragskennzahlen hinzuziehen.

Ein gestiegener Umsatzanteil eines Produkts muss nicht immer mit einer absoluten Umsatzerhöhung einhergehen. Ein erhöhter Umsatzanteil eines Produkts kann auf rückläufige Umsätze anderer Produkte zurückzuführen sein, weswegen Sie immer auch die absolute Umsatzentwicklung betrachten müssen.

Verfügt Ihr Betrieb über eine Vielzahl von Produkten, ist eine Zusammenfassung nach Produktgruppen zu empfehlen. Dabei kann die Einteilung nach der ABC-Analyse auf drei Produktgruppen beschränkt werden (vergleichen Sie hierzu die Kennzahl Kunden-Umsatzanteile). Im Rahmen des Vertriebscontrolling empfiehlt sich der Zeitvergleich mit den Daten vergangener Perioden sowie der Soll-Ist-Vergleich, sofern Sie Planwerte für diese Kennzahl ermittelt haben.

Der Umsatzanteil eines Produkts ist gestiegen. Das kann Folgendes bedeuten,

- Der absolute Umsatz des Produkts hat gegenüber den übrigen Produkten überdurchschnittlich zugenommen.
- Der Gesamtumsatz ist bei konstantem absolutem Produktumsatz rückläufig.
- Es handelt sich um ein neues Produkt, das vom Markt angenommen wird.
- Alte Produkte wurden vom Markt genommen, was zu einer Erhöhung des Umsatzanteils der übrigen Produkte geführt hat.

- Versuchen Sie, die Gründe für die Erhöhung des Produktumsatzes und/oder den Rückgang des Gesamtumsatzes zu analysieren. Führen Sie Vergleiche mit Umsatzanteilen anderer Produkte durchführen, um zu erkennen, ob der gestiegene Umsatzanteil lediglich auf Umsatzrückgänge anderer Produkte zurückzuführen ist.

Der Umsatzanteil eines Produkts ist gesunken. Das kann Folgendes bedeuten:

- Der absolute Umsatz des Produkts hat gegenüber den übrigen Produkten überdurchschnittlich abgenommen.
- Der Gesamtumsatz ist bei konstantem absolutem Produktumsatz gestiegen.
- Es handelt sich um ein altes Produkt, das bald vom Markt genommen wird.
- Neue Produkte wurden am Markt eingeführt, was zu einer Verringerung des Umsatzanteils der übrigen Produkte geführt hat.

- Bei der Analyse dieser Kennzahl sollten Sie folgende Kennzahlen hinzuziehen:
- Deckungsbeitrag/Produkt-Deckungsbeitrag
 - Kunden-Umsatzanteil
 - Umsätze nach Regionen
 - Bekanntheitsgrad
 - Rabattquote
 - Gutschriftenquote
 - Produkt-Marktpotenzial

1.2.6 Kunden-Umsatzanteil (in Prozent)

- $\text{Umsatz A/B/C-Kunden} \times 100$: Gesamtumsatz.

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der nach der ABC-Analyse einzuteilenden Kundengruppen am Gesamtumsatz. Sie erlaubt Aussagen über die Abhängigkeit von einzelnen Kunden und liefert wichtige Rückschlüsse für die optimale Betreuung der Kunden unter dem Blickwinkel der Umsatzerhaltung und -ausweitung.

Oftmals wird mit der Hälfte aller Kunden nur ein Umsatz von 5 bis 10 % des Gesamtumsatzes erzielt. Die mit der Betreuung dieser C-Kunden verbundenen Kosten stehen in der Regel nicht in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Erlösen und Deckungsbeiträgen. Ihre Kundenpolitik sollte deshalb das Ziel verfolgen, die Kundenbetreuung nach dem Kundenumsatz auszurichten und A- und B-Kunden besser zu betreuen als die C-Kunden.

Der Vergleich mit Vergangenheitswerten zeigt, ob die Abhängigkeit von einzelnen Kunden zugenommen hat oder aber eine günstigere Entwicklung zu einer breiteren Umsatzstreuung mit geringerer Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu verzeichnen ist.

Ihre Kundenanalyse sollte aber auch die mit den Kunden erzielten Deckungsbeiträge berücksichtigen. Falls Sie verschiedene Produktgruppen mit unterschiedlich hohen Deckungsbeiträgen anbieten, empfiehlt sich eine ABC-Analyse nach Kunden-Deckungsbeiträgen. Aufgrund unterschiedlicher Einkäufe und Rabattgewährung kann die Einteilung der Kunden nach den Deckungsbeiträgen zu anderen Ergebnissen als die Einteilung nach dem Bruttoumsatz führen. Falls die erforderlichen Daten vorliegen, ist unter Rentabilitäts Gesichtspunkten eine ABC-Analyse nach Deckungsbeiträgen.

Zur Ermittlung der ABC-Kunden-Umsätze sollten Sie zu Beginn des Jahres eine Einteilung der Kunden nach dem Jahresumsatz in A-, B- und C-Kunden vornehmen. In vielen Betrieben wird sich dabei in etwa folgendes Bild ergeben:

- Mit 10 % der Kunden wird ein Anteil von ca. 50 % am Gesamtumsatz erzielt.
- Mit weiteren 40 % der Kunden wird ein Anteil von ca. 40 % des Gesamtumsatzes erzielt.
- Mit den übrigen 50 % der Kunden wird ein Anteil von ca. 10 % des Gesamtumsatzes erzielt.

Die gewählte Einteilung sollten Sie ein Jahr beibehalten. Neukunden werden entsprechend ihrer zu erwartenden Umsatzhöhe den jeweiligen Gruppen zugeordnet.

Sofern Ihnen über Ihren Vertrieb die jeweiligen Kundenumsätze nicht zur Verfügung stehen, können Sie die Umsätze der A-, B- und C-Kunden über die Soll-Verkehrszahlen abzüglich Umsatzsteuer aus der Summen- und Saldenliste ermitteln.

Wenn der Umsatzanteil eines Kundenbereichs (A, B oder C) gestiegen/gesunken ist, kann das liegen an:

- Durch den Zugang eines großen Neukunden ist der A-Kunden-Anteil gestiegen, während die Anteile der B- und C-Kunden gesunken sind.
- Durch Abwanderung oder Konkurs eines A-Kunden haben sich die Anteile der B- und C-Kunden erhöht.
- Durch die Erschließung eines neuen Marktes mit zunächst geringen Umsätzen hat sich der Anteil der C-Kunden erhöht, während sich die Anteile der A- und B-Kunden verringert haben.

Bei steigendem A-Kunden-Anteil steigt die Abhängigkeit von wenigen Kunden. Der Ausfall eines A-Kunden kann zu einem plötzlichen Einbruch der Ertragslage und zu Liquiditätsproblemen führen. Sie sollten die optimale Betreuung der A-Kunden durch den Vertrieb sicherstellen.

Zur Verringerung der Abhängigkeit von A-Kunden sollte eine möglichst breite Streuung der Kunden angestrebt werden. Dabei sollten Sie eine Zunahme des B-Kunden-Anteils auf Kosten der A- und C-Kunden-Anteile anstreben.

Sie sollten dafür Sorge tragen, dass eine zu intensive Betreuung von C-Kunden nicht auf Kosten der rentableren A- und B-Kunden erfolgt. Die Betreuung der Kunden durch den Vertrieb sollte nach der A-, B- und C-Kundeneinteilung erfolgen. Sie müssen Ihren Mitarbeitern klarmachen, dass der Verlust eines C-Kunden in Kauf genommen werden kann, wohingegen der Verlust von A- und B-Kunden Ihren Betrieb in eine schwierige Situation bringen kann.

Analyse, welche B- oder C-Kunden aufgrund der Umsatzentwicklung zu A-Kunden werden könnten, womit die Abhängigkeit Ihres Betriebs von A-Kunden steigen könnte. Umgekehrt sollten Sie analysieren, welche A-Kunden in naher Zukunft aufgrund von Umsatzeinbußen zu B- oder C-Kunden werden, was die Rentabilität Ihres Betriebs beeinträchtigen könnte.

► Bei der Analyse dieser Kennzahl sollten Sie folgende Kennzahlen hinzuziehen:

- Kunden-Deckungsbeitragsanteil
- Umsatzanteil nach Regionen
- Produkt-Umsatzanteil
- Kundenziel
- Neukundenanteil

1.2.7 Umsatzanteil nach Regionen (in Prozent)/ Exportumsatzanteil

► Definition

$\text{Umsatz/Region} \times 100$: Gesamtumsatz.

$\text{Exportumsatz} \times 100$: Gesamtumsatz.

Diese Kennzahlen zeigen den Anteil eines bestimmten Marktes am Gesamtumsatz und erlauben die Überwachung der Absatzgebiete. Sie liefert wichtige Informationen für das Vertriebscontrolling, indem sie schwache Märkte identifiziert und Anlass für einen verbesserten Einsatz von Marketingmaßnahmen in den betroffenen Märkten gibt.

Ein gestiegener Umsatzanteil einer Region oder ein Anstieg der Exportquote muss nicht immer mit einer absoluten Umsatzerhöhung einhergehen. Ein erhöhter Umsatzanteil einer Region kann auf rückläufige Umsätze anderer Regionen zurückzuführen sein, weswegen Sie immer auch die absolute Umsatzentwicklung betrachten müssen.

Im Rahmen des Vertriebscontrolling empfiehlt sich der Zeitvergleich mit den Daten vergangener Perioden sowie der Soll-Ist-Vergleich, sofern Sie Planwerte für diese Kennzahl ermittelt haben.

Der Umsatzanteil einer Region/die Exportquote ist gestiegen. Das kann liegen an:

- Einführung eines neuen Produkts/erstmalige Erschließung eines Markts
- Einsatz neuer Vertreter
- Umsatzerhöhung infolge Wechselkursschwankungen
- Preiserhöhungen der Konkurrenz
- Gezielte Werbemaßnahmen auf dem Markt
- Überdurchschnittlicher Rückgang des Gesamtumsatzes gegenüber dem Umsatz einer Region

Eine Senkung kann an den genau gegenteiligen Gründen liegen.

- Bei der Analyse dieser Kennzahl sollten Sie folgende Kennzahlen hinzuziehen:
 - Absoluter und relativer Marktanteil
 - Exportquote
 - Produkt-Umsatzanteil
 - Außendienst-Neukundenanteil

1.2.8 Umsatz-Altersstruktur (in Prozent)

- $\text{Umsatz Neuprodukt der Periode } t_0/t_1/t_2/t_3/t_4 \times 100$: Gesamtumsatz.

Diese Kennzahl differenziert den Umsatz nach dem Alter der Produkte, indem sie die Umsatzanteile der im laufenden Jahr und in den Vorjahren neu auf den Markt gebrachten Produkte zeigt.

Die Umsatz-Altersstruktur gibt Aufschluss über die Altersstruktur des Sortiments und die Innovationsfreudigkeit Ihres Betriebs. Das langfristige Überleben Ihres Betriebs kann nur durch kontinuierliche Entwicklung und Einführung neuer Produkte auf dem Markt gesichert werden. Falls Ihr Betrieb nur veraltete Produkte anbietet, die auf dem Markt keine Monopolstellung genießen, wird Ihr Betrieb mittelfristig nicht am Markt bestehen können, weil „die Konkurrenz nicht schläft“, sondern dauernd neue Produkte auf den Markt bringt.

Sie sollten aber auch darauf achten, dass Ihr Sortiment eine ausgewogene Altersstruktur besitzt und der Anteil neuer Produkte nicht zu hoch ist. Falls Sie jedes Jahr neue Produkte auf den Markt bringen, entstehen anhaltend hohe Entwicklungs-, Produktions- und Marketingkosten. In der kurzen Lebenszeit können die Produkte keine ausreichenden Deckungsbeiträge zur Deckung der mit der Entwicklung und Einführung verbundenen Kosten erzielen, weswegen Sie neben den Umsatzanteilen auch die Deckungsbeitragsanteile der Produkte beobachten sollten.

- Bei anhaltend steigendem Umsatzanteil jüngerer Produkte (Entwicklung über mehrere Jahre) sollten Sie über die Deckungsbeitragsrechnung analysieren, ob zu häufig neue Produkte auf den Markt gebracht werden.

1.2.9 Stammkunden-Umsatzanteil (in Prozent)

- $\text{Umsatz mit Kunden, die länger als 5 Jahre beliefert werden} \times 100 : \text{Gesamtumsatz}$.

Der Stammkunden-Umsatzanteil zeigt den Umsatzanteil von Stammkunden, d. h. Kunden, die bereits über fünf Jahre beliefert werden, am Gesamtumsatz.

Diese Kennzahl gibt Aufschluss über die Altersstruktur der Kunden und kann als Indiz für die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Service des Unternehmens angesehen werden. Je nach betrieblicher Situation können Sie statt der Fünfjahresfrist auch eine kürzere oder längere Zeitspanne für die Definition von Stammkunden ansetzen.

Ein hoher Stammkunden-Umsatzanteil ist grundsätzlich positiv zu beurteilen, weil der aktuelle Stammkundenumsatz auch in naher Zukunft als gesichert angesehen werden kann. Bei Kunden, die bereits mehr als ein halbes Jahrzehnt mit dem Betrieb zusammenarbeiten, ist ein Abwandern zur Konkurrenz wenig wahrscheinlich.

Allerdings kann ein hoher Stammkundenanteil auch ein Indiz für den mangelnden Erfolg bei der Akquisition von neuen Kunden sein. Hierzu sollten Sie die Außendienstkennzahlen in die Analyse mit einbeziehen.

Ein geringer Stammkundenanteil kann ein Zeichen für eine unzureichende Kundenbetreuung oder schlechte Produktqualität sein. Sie sollten die Gründe für den geringen Stammkundenanteil in Erfahrung bringen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit ergreifen.

Bei stark expandierenden Betrieben ist ein geringer Stammkundenanteil nicht negativ zu beurteilen, weil in diesem Fall der Rückgang des Umsatzanteils der Stammkunden nicht auf deren Abwanderung, sondern auf dem anhaltendem Zuwachs von Neukunden beruht.

Unter Rentabilitätsgesichtspunkten ist nicht der Umsatz, sondern der Deckungsbeitrag die ausschlaggebende Größe. Zur tiefer gehenden Analyse der Auswirkungen der Stammkundenumsätze auf die Rentabilität sollten Sie die Deckungsbeiträge der Stammkunden ermitteln und zum Gesamt-Deckungsbeitrag ins Verhältnis setzen.

1.2.10 Verkaufsflächenumsatz (in Euro pro qm)

► Umsatz: Verkaufsfläche.

Der Verkaufsflächenumsatz als kapitalbezogene Kennzahl zeigt den je qm Verkaufsfläche erzielten Umsatz. Diese Kennzahl ist vor allem für den Groß- und Einzelhandel sehr wichtig, weil sie Aufschluss darüber gibt, wie effizient die vorhandene Verkaufsfläche zur Umsatzerzielung genutzt wird.

Die Kosten der Verkaufsfläche in Form von Abschreibung oder Miete stellen für die Handelsbetriebe neben den Personalkosten den höchsten Fixkostenblock dar. Ein Handelsbetrieb muss darauf bedacht sein, die vorhandene Fläche optimal zur Umsatzerzielung zu nutzen, damit die flächenbedingten Fixkosten gedeckt werden können und der Betrieb eine hohe Rendite erwirtschaftet.

Im Rahmen des Vertriebscontrolling muss die Kennzahl ständig überwacht werden, damit gewährleistet ist, dass ein Maximum an Umsatz je qm erzielt wird. Sie sollten im Rahmen Ihrer Sortimentsgestaltung darauf hinwirken, dass der Verkaufsflächenumsatz mittelfristig steigende Tendenz hat, was durch Zeitvergleiche überwacht werden kann.

Sie sollten außerdem Branchenkennzahlenwerte heranziehen, um feststellen zu können, wo Ihr Betrieb steht und wie die vorhandene Fläche im Vergleich zur Konkurrenz genutzt wird.

Besonders wichtig ist die Kennzahl auch für Betriebe mit vielen Filialen. Sofern die Filialen vergleichbar sind, lässt sich über diese Kennzahl die Effizienz der einzelnen Filialen überwachen.

► Bei der Interpretation der Kennzahl sollten Sie aber berücksichtigen, dass nicht die Umsatzoptimierung, sondern die Optimierung des Deckungsbeitrags zur Verbesserung der Rentabilität im Vordergrund steht.

Zur tiefer gehenden Analyse kann die Kennzahl auch produktbezogen ermittelt werden, wobei der Produktumsatz auf die vom Produkt beanspruchte Fläche bezogen wird.

1.2.11 Personaleffizienz (in Euro pro Beschäftigten)

► Umsatz: Durchschnittliche Beschäftigtenzahl.

Die Personaleffizienz zeigt den auf einen Beschäftigten entfallenden Umsatz des Unternehmens und ist eine Messzahl für die Effektivität des Personaleinsatzes.

Im Rahmen des Controlling hat die Kennzahl eine wichtige Funktion, weil sie zeigt, ob der Personaleinsatz in einem vernünftigen Verhältnis zum Umsatz steht. Sie sollten sich über Ihren Branchenverband Kennzahlen vergleichbarer Betriebe besorgen, um die wirtschaftliche Situation Ihres eigenen Betriebs besser einschätzen zu können. Außerdem sollten Sie in Zeiten hoher Personalkosten darauf hinwirken, durch Rationalisierungsmaßnahmen mittelfristig einen höheren Umsatz pro Beschäftigten zu erzielen und damit die Existenz Ihres Unternehmens zu sichern.

Besonders wichtig ist die Kennzahl für Betriebe mit vielen Filialen. Sofern die Filialen vergleichbar sind, lässt sich über diese Kennzahl eine Profit-Center-Betrachtung durchführen. Der Kennzahlenvergleich deckt Unwirtschaftlichkeiten in einzelnen Filialen durch zu hohen Personaleinsatz auf.

► Zur Vermeidung von Fehlinterpretationen aufgrund kurzfristiger Personalschwankungen empfiehlt sich eine quartalsweise Ermittlung dieser Kennzahl.

1.2.12 Absoluter Marktanteil (in Prozent)

► Unternehmensumsatz \times 100: Marktvolumen.

Die Kennzahl absoluter Marktanteil zeigt den prozentualen Anteil des Unternehmensumsatzes am Gesamtumsatz aller auf dem gleichen Markt tätigen Unternehmen. Sie lässt Rückschlüsse auf die Position Ihres Unternehmens am Markt im Vergleich zur Konkurrenz zu und ist eine der wichtigsten Kennziffern im Bereich Marketing.

Im Rahmen des Vertriebscontrolling sollten Sie diese Kennzahl laufend überwachen, um jederzeit über Ihre Position am Markt informiert zu sein und die Entwicklung am Markt im Zeitablauf beobachten zu können. Vor allem bei der Einführung neuer Produkte oder der Erschließung neuer Märkte liefert der absolute Marktanteil wichtige Informationen über den Erfolg dieser Maßnahmen.

Als Marktvolumen bezeichnet man den Gesamtumsatz aller Marktteilnehmer auf dem jeweiligen Markt. Zur Vermeidung von Fehlinterpretationen sollten Sie auf die genaue räumliche und zeitliche Abgrenzung des Marktes achten, damit Sie dem Marktvolumen die entsprechende Umsatzzahl Ihres Unternehmens gegenüberstellen können.

1.2.13 Relativer Marktanteil (in Prozent)

► Unternehmensumsatz \times 100: Umsatz des stärksten Konkurrenten.

Die Kennzahl gibt Auskunft über das Verhältnis des Unternehmensumsatzes zum Umsatz des stärksten Konkurrenten auf dem jeweiligen Markt. Sie lässt Rückschlüsse auf die Position Ihres Unternehmens am Markt und den Abstand zum Konkurrenten zu.

Ein Kennzahlenwert größer als 1 ist gleichzusetzen mit der Marktführerschaft. Die Ermittlung dieser Kennzahl eignet sich vor allem für die Märkte, die Sie zusammen mit einem weiteren Konkurrenten weitgehend beherrschen. Konkurrieren Sie auf einem Markt mit mehreren großen Konkurrenten, ist eine Modifikation der Kennzahl dahin gehend möglich, dass Sie im Nenner den Gesamtumsatz der drei stärksten Konkurrenten einsetzen.

Im Rahmen des Vertriebscontrolling sollten Sie diese Kennzahl laufend überwachen, um jederzeit über Ihre Position und die Position der Konkurrenten am Markt informiert zu sein und die Entwicklung am Markt im Zeitablauf beobachten zu können. Bei der Einführung neuer Produkte oder der Erschließung neuer Märkte liefert der relative Marktanteil wichtige Informationen über den Erfolg dieser Maßnahmen im Vergleich zur direkten Konkurrenz.

1.2.14 Deckungsbeitrag/Produkt-Deckungsbeitrag (in Euro)

► Definition

Nettoumsatz – variable Kosten = Deckungsbeitrag.

Produkt-Nettoumsatz minus variable Produktkosten = Produkt-Deckungsbeitrag.

Der Deckungsbeitrag (DB) als Überschuss des Nettoumsatzes über die variablen Kosten zeigt, welchen Beitrag Ihr Betrieb zur Deckung der fixen Kosten erwirtschaftet hat.

Positive Deckungsbeiträge sind grundsätzlich zu begrüßen, jedoch dürfen Sie hierbei nicht außer Acht lassen, dass die Deckungsbeiträge aller Produkte erst dann zu einem Gewinn führen, wenn sie insgesamt höher als die gesamten Kosten sind.

Die weitere Differenzierung nach Produkten zeigt, welche Deckungsbeiträge die einzelnen Produkte erwirtschaften, und liefert wichtige Informationen für die Sortimentsgestaltung. Dabei sollten Sie aber nicht nur den Perioden-Deckungsbeitrag der Produkte beachten, sondern auch den relativen Deckungsbeitrag (vergleichen Sie hierzu die Kennzahl „Deckungsbeitrags-Umsatzverhältnis“) heranziehen. Führen Sie beispielsweise ein neues Produkt mit hohem relativem Deckungsbeitrag auf dem Markt ein, so wird der Perioden-Deckungsbeitrag aufgrund der zunächst geringen Absatzmenge niedriger als bei anderen Produkten ausfallen. Trotzdem sollten Sie den Absatz des neuen, ertragsstärkeren Produkts auf Kosten der älteren Produkte fördern, um ein höheres Betriebsergebnis zu erzielen.

1.2.15 Deckungsbeitrags-Umsatzverhältnis (DBU) (in Prozent)

► Produkt-Deckungsbeitrag $\times 100$: Produkt-Nettoumsatz.

Das Deckungsbeitrags-Umsatzverhältnis (welches auch als relativer Deckungsbeitrag bezeichnet wird) zeigt, wie hoch der aus einem Euro Nettoumsatz verbleibende Deckungsbeitrag eines Produkts ist.

Für das Vertriebscontrolling ist diese Kennzahl besonders wichtig, weil sie Auskunft über die Ertragskraft eines Produkts gibt und für die optimale Zusammensetzung des Vertriebsprogramms genutzt werden kann. Im Rahmen des Vertriebscontrolling sollten Sie sicherstellen, dass dem Absatz der Produkte mit hohem DBU Vorrang eingeräumt wird. Je höher der Umsatz des ertragsstärksten Produkts ist, desto höher wird Ihr Betriebsergebnis ausfallen.

Über den Zeitvergleich sollten Sie Veränderungen bei den jeweiligen Produkten überwachen. Sofern Sie Planwerte ermittelt haben, zeigt Ihnen der Soll-Ist-Vergleich, ob die Produkte die kalkulierten Deckungsbeiträge erwirtschaftet haben oder aber höhere variable Kosten oder nicht realisierte Verkaufspreise zu einem geringeren DBU geführt haben.

1.2.16 Kunden-Deckungsbeitragsanteil (in Prozent)

► Deckungsbeitrag A/B/C-Kunden $\times 100$: Gesamt-Deckungsbeitrag.

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der nach der ABC-Analyse einzuteilenden Kundengruppen am Gesamt-Deckungsbeitrag. Sie erlaubt Aussagen über die Abhängigkeit von einzelnen Kunden und liefert wichtige Rückschlüsse für die optimale Betreuung der Kunden.

Der Deckungsbeitrag ist definiert als Überschuss des Umsatzes über die variablen Kosten, in erster Linie Material- oder Wareneinsatz zuzüglich variabler Vertriebs- und Gemeinkosten.

Oftmals wird mit der Hälfte aller Kunden nur ein Deckungsbeitrag von 5 bis 10 % des Gesamt-Deckungsbeitrags erzielt. Die mit der Betreuung dieser C-Kunden verbundenen Kosten stehen in der Regel nicht in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Deckungsbeiträgen. Im ungünstigsten Fall ist der bei den C-Kunden erzielte Deckungsbeitrag geringer als die dadurch verursachten Akquisitions- und Betreuungskosten. Ihre Kundenpolitik sollte deshalb das Ziel verfolgen, die Kundenbetreuung nach dem Kunden-Deckungsbeitrag auszurichten und A- und B-Kunden besser zu betreuen als die C-Kunden.

Eine Einteilung der Kunden nach den erzielten Deckungsbeiträgen ist unter Rentabilitäts Gesichtspunkten sinnvoller als die reine Umsatzbetrachtung. Ein „Umsatz-B-Kunde“, der ausschließlich ertragsschwache Produkte bezieht, kann unter Deckungsbeitrags Gesichtspunkten zum C-Kunden werden.

Für die Rentabilität Ihres Betriebes ist es besonders wichtig, dass die Kunden mit hohen Deckungsbeiträgen eine optimale Betreuung erhalten.

Bei Kunden mit hohen Umsätzen aus ertragsschwachen Produkten sollten Sie über eine entsprechende Außendienstschulung darauf hinwirken, dass diese Kunden die ertragsstärkeren Produkte in größerem Umfang als bisher ordern.

Der Vergleich mit Vergangenheitswerten zeigt, ob die Abhängigkeit von einzelnen Kunden zugenommen hat oder eine günstigere Entwicklung zu einer breiteren Deckungsbeitragsstreuung mit geringerer Abhängigkeit von einzelnen Kunden zu verzeichnen ist.

Im Rahmen der Kundenbetreuung sollten Sie die Deckungsbeiträge der A- und B-Kunden monatlich überwachen und die Gründe für Umsatzrückgänge mit der Vertriebsleitung und den Außendienstmitarbeitern klären, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

- Am besten aber natürlich ist es, Sie haben nicht nur Kunden, mit denen Sie hohe Deckungsbeiträge erwirtschaften, sondern Kunden, mit denen Sie Gewinn erwirtschaften. Diesen ist bei Kundenbindungsmaßnahmen auch der Vorzug vor denjenigen mit einem hohen Deckungsbeitrag zu geben.

1.2.17 Deckungsbeitrags-Altersstruktur (in Prozent)

- Deckungsbeitrag Neuprodukt der Periode $t_0/t_1/t_2/t_3/t_4 \times 100$: Deckungsbeitrag aller Produkte.

Diese Kennzahl differenziert den Deckungsbeitrag nach dem Alter der Produkte, indem sie die Anteile der im laufenden Jahr und in den Vorjahren neu auf den Markt gebrachten Produkte am Deckungsbeitrag des Unternehmens zeigt.

Die Deckungsbeitrags-Altersstruktur gibt Aufschluss über die Altersstruktur des Sortiments und die Innovationsfreudigkeit Ihres Unternehmens. Das langfristige Überleben Ihres Betriebs kann nur durch kontinuierliche Entwicklung und Einführung neuer Produkte auf dem Markt gesichert werden. Falls Ihr Betrieb nur veraltete Produkte anbietet, die auf dem Markt keine Monopolstellung genießen, wird Ihr Betrieb mittelfristig nicht am Markt bestehen können, weil „die Konkurrenz nicht schläft“, sondern dauernd neue Produkte auf den Markt bringt.

Sie sollten aber auch darauf achten, dass Ihr Sortiment eine ausgewogene Altersstruktur besitzt und der Anteil neuer Produkte nicht zu hoch ist. Falls Sie jedes Jahr neue Produkte auf den Markt bringen, entstehen anhaltend hohe Entwicklungs-, Produktions- und Marketingkosten, die in der kurzen Lebenszeit der Produkte nicht gedeckt werden können. Oftmals erwirtschaften gerade die älteren Produkte aufgrund von geringen Produktionskosten die höchsten Deckungsbeiträge (=„Milchkühe“ oder „cash cows“).

1.2.18 Cashflow-Rentabilität (Cashflow-Umsatzrate) (in Prozent)

► $\text{Brutto-Cashflow} \times 100 : \text{Umsatzerlöse}$.

Mit dieser Formel wird aus der Messzahl (Cashflow) eine Kennzahl. Neben der absoluten Zahl erhält man somit eine Rate, die den Vergleich mit anderen Unternehmen leichter macht. Je höher die Rendite, desto erfolgreicher ist das Unternehmen. Cashflow-Rentabilitäten können Frühindikatoren für Insolvenzen sein.

Den Brutto-Cashflow ermitteln Sie aus den Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung als Jahresüberschuss plus Abschreibungen plus langfristiger Pensionsrückstellungen plus der Steuern für Einkommen und Ertrag abzüglich außerordentlicher Abschreibungen und Sonderabschreibungen abzüglich langfristiger Rückstellungen.

Die Cashflow-Rentabilität hat sich erhöht. Das kann liegen an:

- Neue Investitionen in Maschinen oder Immobilien führten zu höherer Abschreibung.
- Sonderabschreibung ist abgelaufen.
- Austritt eines Gesellschafters führt zu geringerem Aufwand für Pensionsrückstellungen.
- Der Gewinn hat sich verbessert.

Die Cashflow-Rentabilität ist niedriger geworden. Das kann liegen an:

- Der Umsatz hat sich erhöht, die Kosten aber auch.
- Der Steueraufwand ist geringer, da der Gewinn niedriger ist.
- Der erhöhte Zinsaufwand für die Finanzierung von Investitionen reduzierte den Jahresüberschuss.

1.2.19 Break-even-Point (Gewinnschwelle)

► $\text{Erlöse} - \text{fixe Kosten} - \text{variable Kosten} = 0$.

Die Kennzahl gibt die Gewinnschwelle an, also die Schwelle, ab der die Erlöse die fixen und variablen Kosten decken und im Folgenden – unter sonst gleichen Bedingungen – ein Gewinn erwirtschaftet wird. So sollte z. B. bei Einführung neuer Produkte mit Entwicklungskosten/Anlaufkosten ein Break-even-Point in der Planung festgelegt werden, also der Zeitpunkt, zu dem die Schwelle zum Gewinn überschritten wird. Die Kennzahl soll also zu diesem Zeitpunkt positiv werden. Gleichfalls kann für das laufende Produktprogramm mit dieser Kennzahl jeweils die Entwicklung der Wirtschaftlichkeit überwacht werden. Deshalb sollte die Entwicklung der Gewinnschwelle der einzelnen Produkte/Produktlinien mit der des gesamten Sortiments verglichen werden, um frühzeitig Fehlentwicklungen erkennen zu können.

1.2.20 Umsatzrentabilität (in Prozent)

► **Definition**

$\text{Jahresüberschuss} + \text{EE}^* - \text{Steuern} \times 100 : \text{Umsatz}$.

* Steuern auf Einkommen und Ertrag.

Diese Rentabilitätszahl zeigt, ob sich die Geschäftstätigkeit rentiert. Lohnend ist ein Umsatzzuwachs nur, wenn er auf Dauer einen angemessenen Deckungsbeitrag zum Ausgleich der zusätzlichen Kosten leistet.

Es wird die Antwort auf die Frage möglich: Wie viel Prozent der Umsatzerlöse sind als Gewinn dem Unternehmen zugeflossen?

Die Kennzahl gilt auch als mögliche Steuerungsgröße für die zukünftige Ausrichtung der Geschäftstätigkeit. Eine Analyse von einzelnen Unternehmensbereichen kann so zur Aufdeckung nicht kostendeckender Segmente führen.

1.2.21 Abschreibungsquote (in Prozent)

► $\text{Abschreibungen} \times 100 : \text{Umsatz}$.

Für die Beurteilung der Ertragskraft ist diese Kennzahl wichtig, da zwischen Abschreibungen und Gewinn eine Wechselwirkung besteht. „Verdiente Abschreibungen“, als Erlösbestandteil vereinnahmt, sind ein wichtiger Faktor der Selbstfinanzierung. Sie stellen Aufwand, aber keine Ausgabe dar und können weitere Investitionen finanzieren. Werden hingegen die Abschreibungen nicht „verdient“, ist die Ertragslage kritisch zu sehen.

- Hier ist auch zu beachten, dass „Scheingewinne“ entstehen, vor allem dann, wenn nicht mit den steuerlichen Abschreibungen vom Anschaffungs- oder Herstellungswert, sondern mit den meist höheren handelsbilanziellen oder den kalkulatorischen Abschreibungen vom Wiederbeschaffungswert gerechnet wird. Der Scheingewinn ist zu versteuern. Es ist darauf zu achten, dass Scheingewinne möglichst nicht ausgeschüttet oder entnommen werden, da sonst die Reinvestitionskraft des Unternehmens leidet.

1.2.22 Personalaufwandsquote (in Prozent)

► $\text{Personalaufwand} \times 100 : \text{Umsatz}$.

Diese Kennzahl gibt Aufschluss über die Personal- und Arbeitsintensität des Unternehmens. Häufig ist eine schwache Ertragslage auf zu hohe Personalkosten zurückzuführen, zumal

die betriebliche Altersversorgung und Lohnerhöhungen nur durch natürliche Fluktuation oder Sozialpläne abgefangen werden können.

Neben dem reinen Personalaufwand sind die Pensionsrückstellungen (Aufwand für Altersversorgung) zu berücksichtigen sowie die sozialen Abgaben. Ein kalkulatorischer Unternehmerlohn wird dagegen nicht berücksichtigt. Um einen einheitlichen Vergleich zu ermöglichen, sollten daher bei GmbHs die Geschäftsführer-Gehälter von Gesellschaftern (=Unternehmerlohn) beim Personalaufwand herausgerechnet werden.

Mögliche Gründe für eine Veränderung der Kennzahl

- Lohnerhöhungen konnten in den Verkaufspreisen nicht weitergegeben werden.
- Es wurde zusätzliches Personal eingestellt, das noch nicht ins „Verdienen“ gekommen ist (z. B. Forschungsabteilung, Marketing).
- Es müssen in der Produktion vermehrt manuelle Tätigkeiten ausgeführt werden.
- Personalabbau zugunsten einer erhöhten Automatisierung durch Maschinen war möglich.
- Der Umsatz konnte verbessert werden und gleichzeitig mit dem Personal eine „Null-Runde“ vereinbart werden.

Irrtum 2: Aus der Bilanz kann man alles herauslesen, was der Unternehmer braucht

2

Fixe Ideen führen rasch zu fixen Kosten

(Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger)

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Der Irrtum Nr. 2 ist „eigentlich“ nur ein halber Irrtum. Denn natürlich haben Sie in der Bilanz über die Entwicklung des Eigenkapitals auch den „Schwarz-auf-Weiß“-Beweis dafür, ob Ihr Unternehmen in der Betrachtungsperiode im Endeffekt mit Gewinn oder Verlust gearbeitet hat. Um genauer zu wissen, warum Sie Gewinn oder Verlust gemacht haben, genügt die Bilanz schon nicht mehr, denn sie weist Gewinn oder Verlust nur saldiert aus. Schon aber wenn Sie „nur“ unterscheiden wollen zwischen Umsatz und (außerordentlichen) Erträgen oder Kosten und Aufwendungen müssten Sie in die Gewinn- und Verlustrechnung einsteigen. Und diese ihrerseits ist eine reine Vergangenheitsrechnung, hat also „nur historischen“ Charakter, aber keinen Planungscharakter. Schon allein, wenn Sie einen Kostenvoranschlag erstellen sollen oder an einer (öffentlichen) Ausschreibung teilnehmen wollen, müssen Sie die Kosten planen. Der weitere Nachteil der externen Rechnungslegung, zu der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zählen: Sie sind durch Gesetze, hier vor allem das Handelsgesetzbuch und das Einkommensteuergesetz, normiert. Beherrschende Prinzipien sind einerseits das Gläubigerschutzprinzip und andererseits das Prinzip der Einkommenssicherung des Staates. Beide Prinzipien haben „herzlich wenig“ zu tun mit Ihren unternehmerischen Zielen. Fazit: Sie kommen um eine interne Rechnungslegung, um eine sinnvoll aufgebaute Kostenrechnung nicht umhin.

2.1 Erfolgreiches Kostenmanagement

Wer unternehmerisch tätig ist, muss Kosten halt akzeptieren. Falsch! Natürlich müssen Sie als Unternehmer mit Kosten leben, weil alles, was Sie tun – und manchmal auch lassen – Kosten oder zumindest Aufwendungen verursacht.

- Was ist der Unterschied zwischen Kosten und Aufwand? Kosten sind betriebsnotwendige Aufwendungen. Kosten sind der bewertete Verzehr von materiellen oder immateriellen Gütern, um Sach- oder Dienstleistungen zu erstellen und zu vertreiben. Aufwendungen dagegen sind periodisierte Ausgaben einer Unternehmung für die während einer Abrechnungsperiode verbrauchten Güter, Dienstleistungen und öffentlichen Abgaben.

Aber Sie sollten Ihre Kosten – und natürlich auch die Aufwendungen – perfekt im Griff haben, sie also managen. Und warum? Die Antwort ist einfach: Für mehr Gewinn. Denn wenn Sie Ihre Zahlen aus der Buchhaltung entsprechend aufarbeiten, haben Sie sozusagen im Handumdrehen perfekte Strategien gegen die Kostenexplosion.

Sie können monatlich kontrollieren, wo Ihr Unternehmen steht. Und außerdem haben Sie jederzeit einen aktuellen Überblick, wie hoch Ihr Betriebsergebnis ist.

Wer sich als Unternehmer heute im freien Wettbewerb behaupten will, muss schnell gute Qualität bieten, zu Preisen, die der Markt akzeptiert. Da die Käufer recht preissensibel reagieren, ist es notwendig, kostengünstig zu produzieren.

Jeder Unternehmer sollte daher im eigenen Interesse in den verschiedenen Bereichen seines Unternehmens die erforderlichen Kosten den jeweiligen Leistungen gegenüberstellen. Denn jeder Unternehmer muss richtig und umfassend informiert sein, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Mit einer aussagekräftigen Kostenrechnung erhalten Sie die Informationen, die Sie benötigen, um den betrieblichen Ablauf optimal organisieren zu können.

- Niemand sollte sich in der falschen Sicherheit wiegen, dass er in seinem Kleinbetrieb alles noch problemlos durchschauen könne. Heute ist es auch in einem Kleinbetrieb nicht mehr möglich, die Leistungen einerseits und die Kosten andererseits durch ständiges „Im-Auge-Behalten“ zu überblicken. Auch nicht überschlägig. Denn auch in Kleinbetrieben ist der betriebliche Ablauf z. B. durch die Inanspruchnahme von Fremdleistungen im Vergleich zu früher wesentlich komplexer geworden.

Deshalb sollte auch in Kleinbetrieben – in mittleren und größeren Betrieben ohnehin – die Vorgänge, die Kosten und Leistungen produzieren, in Zahlen abgebildet werden. Ganz einfach für mehr Sicherheit und bessere Effizienz.

Kein verantwortungsbewusster Unternehmer verlässt sich mehr auf die reine „Pi-mal-Daumen“-Kalkulation. Es ist vielmehr überlebensnotwendig, genau zu wissen,

- wo das investierte Geld geblieben ist,
- wo genau die „Groschengräber“ versteckt sind,
- was die Produktion oder Dienstleistung kostet,
- wann welcher Investitionsbedarf besteht,
- welche Preise von den Kunden verlangt werden sollten,
- welche Kosten bei gegebenen Marktwerten nicht überschritten werden dürfen,
- welche Werte im Vergleich zu den Sollzahlen oder zu den Vorjahreszahlen erheblich abweichen,
- und, und, und.

Die Fragen, die Sie mithilfe einer aussagekräftigen Kostenrechnung beantworten können, decken also ein erhebliches unternehmerisches Spektrum ab – zu Ihrer persönlichen Sicherheit, der Ihres Unternehmens und der Mitarbeiter.

Wenn Sie sich eine aussagekräftige Kostenrechnung einrichten wollen, ist es sinnvoll, alle Kosten nach

- ihrer Art,
- ihrer Entstehung und
- ihrer rechnerischen Zugehörigkeit zur jeweiligen betrieblichen Leistung
- zu unterscheiden und zu ordnen.

► Die Kostenrechnung ist ein Teilbereich des betrieblichen Rechnungswesens. Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen eine Kostenrechnung haben. Dabei aber sollte die Kostenrechnung kein Selbstzweck sein, sondern erstens an die Betriebsgröße und das Leistungs- respektive Produktsortiment angepasst sein und zweitens danach dimensioniert werden, was Sie als Unternehmer damit überhaupt erreichen wollen.

Eine Kostenrechnung kann für Sie als

- als Grundlage für die Preisgestaltung oder
- zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit dienen. Bedenken Sie: Letztendlich zeigt Ihnen nur die Kostenrechnung, bei welchen Ihrer Produkte oder Leistungen und in welchen Bereichen des Unternehmens Aufwand und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis stehen.

Sie sollten Ihre Kostenrechnung auf Dauer aussagefähig halten, um die Möglichkeit zu schaffen, fundierte und zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen über:

- Ihr optimales Produktionsprogramm
- Ihre Fertigungstiefe (Eigenfertigung/Fremdbezug – make or buy)
- Die Bestimmung der Preisuntergrenzen
- Die Möglichkeit oder Notwendigkeit der Hereinnahme von Zusatzaufträgen
- Die Grenzen der Hereinnahme von Aufträgen (schon viele Unternehmer sind nicht an leeren, sondern an zu vollen Auftragsbüchern gescheitert!)
- Die Einführung neuer Produkte
- Die Eroberung neuer Märkte oder Marktsegmente
- Investitionen,
- Finanzpolitische Maßnahmen
- Die Bestimmung realistischer Investitionsvorhaben
- Die Bestimmung bereitzustellender Produktionsmittel
- Die (Mit-)Bestimmung der Fertigungslosgrößen
- Die (Mit-)Bestimmung optimaler Produktionsfaktoren
- Die (Mit-)Bestimmung zu Standortfragen
- bei der (Mit-)Bestimmung bei Mengenrabatten

► Selbstverständlich können Sie mit einer Kostenrechnung auch planen und kontrollieren. Ohne Kostenrechnung kann es kein aussagekräftiges Controlling in Ihrem Unternehmen geben. Die Kostenrechnung sammelt einmal entscheidungsrelevante Informationen und bereitet sie auf. Zum anderen stellt sie Vorgaben und Richtwerte bereit. Damit eine Kostenrechnung diese Zwecke überhaupt erfüllen kann, sollte sie so organisiert werden, dass sie die Leistungsverbundenheit und die Produktverbundenheit der Kosten ausdrückt und einen Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalysen ermöglicht.

Nun mögen Sie einwenden: „Das alles kann ich doch mit meiner Betriebsbuchhaltung auch erreichen. Wozu benötige ich dann noch eine zusätzliche Kostenrechnung?“ Bedenken Sie, dass eine Kostenrechnung für Sie gegenüber Ihrer Betriebsbuchhaltung erhebliche Vorteile hat.

Die Kostenrechnung leistet Ihnen für operative Ziele, wie z. B. Wirtschaftlichkeit und Gewinnmaximierung, bessere Dienste als beispielsweise die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) oder die Bilanz. Der Grund: Die Kostenrechnung ist einmal die Grundlage für betriebliche Dispositionen ist. Zum anderen sind Sie schneller und können mit der Kostenrechnung Planabweichungen so rechtzeitig feststellen, dass ein kontrolliertes Gegensteuern frühzeitig möglich ist.

Das Weitere: In einer Kostenrechnung rechnen Sie mit den Kosten, in der Gewinn- und Verlustrechnung mit Aufwendungen. Betriebsbedingt (siehe die Definition oben), sind aber nur die Kosten. Sie werden den Umsätzen gegenüber gestellt. Die Aufwendungen dagegen werden in der GuV Erträgen gegenüber gestellt. Das kann, muss aber nicht betriebsbedingt sein. Ein eingängiges Beispiel: Das Gehalt des Geschäftsführers ist Aufwand, die Löhne der Arbeiter in der Fertigung sind Kosten.

Unabhängig davon, wie Sie Ihre Kostenrechnung organisieren, setzt sich jede Kostenrechnung aus folgenden Grundelementen zusammen:

- Kostenartenrechnung: Sie gibt Ihnen Antwort auf die Frage: Welche Kosten sind entstanden?
- Kostenstellenrechnung: Sie informiert Sie darüber: Wo sind die Kosten entstanden.
- Kostenträgerrechnung: Sie zeigt auf: Wer hat (innerbetrieblich) die Kosten zu tragen (Kostenträgerstückrechnung) respektive wann ist der Gewinn oder Verlust entstanden (Kostenträgerzeitrechnung).

2.2 Kostenarten und Kostenstellen – gut gegliedert und leicht lesbar gemacht

Das sichere Beherrschen der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung ist für Sie eine unabdingbare Voraussetzung, um die Kosten mittels Kennzahlen erstens kontrollieren und zweitens auch aktiv beeinflussen zu können.

► Die Kostenartenrechnung bildet die Grundlage für die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung. Je tiefer Sie die in Ihrem Betrieb entstehenden Kosten nach Kostenarten unterteilen, desto besser können Sie die Entwicklung der Kosten von Periode zu Periode statistisch verfolgen. Bei augenscheinlichen Veränderungen können Sie zeitnah nach den Ursachen forschen und rechtzeitig entsprechende Gegenmaßnahmen in die Wege leiten.

Allerdings sollten Sie sich aus Praktikabilitätsgründen davor hüten, die Unterteilung nach Kostenarten überdimensional auszugestalten. Sie müssen bedenken, dass die Kostenrechnung – um tatsächlich aussagekräftig zu sein und zu bleiben – regelmäßig geführt, gelesen und interpretiert werden muss. Der Grundsatz für die Aufgliederung nach Kostenarten für Sie sollte also sein: So einfach wie möglich, so tief wie nötig.

Da jede Kostenart nach dem Grundsatz der Verursachung (in welcher Abteilung/Kostenstelle ist diese Kostenart angefallen) entweder auf Kostenstellen oder auf Kostenträger verrechnet wird, dient die Aufgliederung nach Kostenarten auch dem Ziel, für jede Kostenart den geeigneten Umlegungsschlüssel zum Zweck einer exakten Kostenverteilung zu finden.

Sie können die Aufteilung nach Kostenarten auch an dem Kontenrahmen orientieren, den Sie in Ihrer Finanzbuchhaltung verwenden. In der Praxis hat sich dieses Verfahren mehr oder weniger durchgesetzt.

Beispiel

Beispiele einer Kostenartenaufgliederung – die Sie selbstverständlich noch wesentlich feiner gestalten können:

- Materialverbrauch
- Gemeinkostenmaterial
- Brennstoffe
- Energie
- Löhne
- Gehälter
- Instandhaltung
- Steuern
- Gebühren
- Beiträge
- Versicherungen
- Mieten
- Bürokosten
- Porto
- Telefon
- Fax
- Online-Dienste
- Werbekosten
- Kalkulatorische Kosten (Abschreibungen, Zinsen, Wagnisse)
- Innerbetriebliche Leistungs- und Kostenverrechnung
- Sondereinzelkosten

2.2.1 So können Sie die Kostenarten Ihres Unternehmens gliedern

Sie haben verschiedene Möglichkeiten, die Kosten, die in Ihrem Unternehmen entstehen, nach ihren Arten zu gliedern. Welches Gliederungssystem sinnvoll ist, sollten Sie unbedingt in Abhängigkeit von Ihrem Unternehmensgegenstand entscheiden. Was für ein anderes Unternehmen sinnvoll ist, muss bei Ihnen ja nicht unbedingt ebenfalls das „Gelbe vom Ei“ sein.

Die Kosten können Sie nach der Entstehungsweise aufgliedern, z. B. in:

- Arbeitskosten
- Kapitalkosten
- Materialkosten
- Fremdleistungskosten
- Sonstige Kosten

Auch die Häufigkeit, mit der die Kosten entstehen, können ein Einteilungsschema sein, z. B. in:

- einmalige Kosten
- nur periodisch wiederkehrende Kosten
- laufende Kosten

Ein sinnvolles Unterscheidungskriterium für Kosten ist auch ihr Verhalten bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Sie können die entstehenden Kosten z. B. gliedern in:

- fixe (feste) Kosten
- variable (veränderliche) Kosten

Diese Art der Kostenrechnung wird auch Teilkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung genannt, da etwa bei Produktneueinführungen zunächst danach gestrebt wird, zumindest die variablen Kosten zu decken und/oder herauszufinden, welchen Beitrag das Produkt oder die Dienstleistung liefert, um die fixen Kosten zu decken.

Ein weiteres wichtiges Gliederungskriterium, das in der Vollkostenrechnung angewendet wird, ist die Zurechenbarkeit der Kostenarten auf die Kostenträger: Für die Kalkulation werden die Kostenarten folgenden drei Gruppen zugeordnet:

- Einzelkosten
- Gemeinkosten
- Sonderkosten/Sondereinzelkosten

In der Praxis ist diese Art der Kostenartenunterscheidung – neben der Unterteilung in fixe oder variable Kosten – die am häufigsten anzutreffende Art der Unterscheidung.

► Einzelkosten: Einzelkosten sind Kosten, die dem einzelnen Kostenträger direkt zugerechnet werden können und auch direkt zugerechnet werden sollten. Dazu müssen sie für den entsprechenden Kostenträger genau und problemlos erfassbar sein. So sind beispielsweise Fertigungslöhne Einzelkosten, wenn die entsprechenden Zeiten notiert wurden. Auch Fertigungsmaterial gehört zu den Einzelkosten, wenn die Materialentnahmebelege auf den jeweiligen Kostenträger ausgestellt werden.

Üblicherweise werden die Ergebnisse der Kostenartenrechnung in

- Strukturzahlen
- Zeitvergleichen und
- Betriebsvergleichen

zum Ausdruck gebracht.

Häufig gebildete Kennzahlen sind:

- Anteil der Materialeinzelkosten im Verhältnis zu den Materialgesamtkosten
 - Anteil der Personaleinzelkosten im Verhältnis zu den Personalgesamtkosten
 - die Höhe der Personalkosten im Vergleich zum Vorjahr oder zum Branchendurchschnitt.
- Es gibt aber sehr viel mehr Kennzahlen. Über deren Sinn oder „Unsinn“ müssen Sie selbst entscheiden. Wichtig jedenfalls ist, dass Sie sich Ihre betrieblichen Ergebnisse insgesamt und auch in den einzelnen Teilbereichen in kurzen Abständen regelmäßig ansehen und sie kritisch hinterfragen.

Sonderkosten/Sondereinzelkosten: Sonderkosten – korrekter Sondereinzelkosten – sind Kostenarten, die den Kostenträgern direkt zurechenbare sind. Diese Kostenarten sind oft auf artikel- oder kundenspezifische Besonderheiten zurückzuführen.

Sinnvoll ist es, wenn Sie zwischen

- Sondereinzelkosten der Fertigung und
- Sondereinzelkosten des Vertriebs

unterscheiden.

Beispiel

Beispiele für Sondereinzelkosten der Fertigung:

- Spezialwerkzeuge
- Modelle
- Lizenzen
- Patentgebühren
- besondere Forschungs- und Entwicklungskosten

Beispiel

Beispiele für Sondereinzelkosten des Vertriebs:

- Spezialverpackung
- besondere Versandart
- Ausfuhr
- Zölle
- Provisionen
- gesonderte Transportversicherung

Sie sollten – um die Kostenrechnung aussagekräftig zu erhalten – die Sondereinzelkosten von den Gemeinkosten getrennt abrechnen.

Die Quellen der Kostenarten liegen meist in Ihrer Finanzbuchhaltung, z. B. in den Sachkonten der Finanzbuchhaltung, z. B. Materialaufwand und den Lohn- bzw. Gehaltskonten.

Aber auch Ihre Nebenbuchhaltungen wie etwa die Lagerbuchhaltung oder die Lohnbuchhaltung bzw. Ihre Kalkulation und Planungsrechnungen liefern Ihnen die Daten, z. B. die

- Unterteilung des Gesamtmaterials in Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Unterteilung der Gesamtlöhne und -gehälter in Fertigungs-, Hilfs- und Leistungslöhne, nichtleistungsbezogene Löhne, Nebenkosten, Überstunden, Zuschüsse und Zulagen, Mehr- und Nacharbeit, Wartezeiten,.
- Kostenplanungen für die Verteilung unregelmäßig anfallender Kosten
- Kostenplanungen für kalkulatorische Kosten, z. B. Unternehmerlohn, kalkulatorische Miete, kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen,.
- Leistungen der Produktionsabteilungen

► Am besten ist, Sie überprüfen regelmäßig, inwieweit die Daten der Finanzbuchhaltung auch für Ihre Kostenrechnung geeignet sind. Sie sollten die Zahlen aus der „Fibu“ aber keinesfalls „blind“ übernehmen. Denn die Zahlen, die dort stehen, werden teilweise unter anderen Zielsetzungen, meist steuerlichen Vorschriften, ermittelt werden. Das kann manche Zahlen so verfälschen, dass sie für Ihre Kostenrechnung nur noch bedingt „zu gebrauchen“ sind.

Beispiele

Materialverbrauch (steuerlich sind nur wenige Verbrauchsfolgemethoden zugelassen)

Abschreibungen (erfolgen steuerlich meist nach den AfA-Tabellen oder nach steuerlichen Sonderregeln wie bei der Sonderabschreibung)

► Gemeinkosten: Gemeinkosten – oft auch als „indirekte Kosten“ oder (bezogen auf die Verwaltung) als „Overhead-Kosten“ bezeichnet – sind Kosten, die keinem Kostenträger (z. B. Produkt) oder keiner Kostenstelle direkt, sondern lediglich indirekt über Schlüssel zugerechnet werden können. Um Gemeinkosten auf das Produkt zu verrechnen, muss man einen Umweg über die Kostenstellenrechnung bzw. den Betriebsabrechnungsbogen gehen – daraus werden Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt und im Kalkulationschema dem Produkt zugeschlagen. Beispiele für Gemeinkosten sind Miete oder Abschreibungen.

2.2.2 So können Sie bei der Bildung von Kostenstellen vorgehen

Die Kostenstellenrechnung soll aufzeigen, in welchen betrieblichen Bereichen die jeweiligen Kostenarten verbraucht werden. Was ist eine Kostenstelle? Ein für Zwecke der Kostenrechnung abgegrenzter überschaubarer betrieblicher Verantwortungsbereich, für

den Kostenbe- und -entlastungen sachbezogen und nachvollziehbar durchgeführt werden. Einfacher formuliert: Während die Kostenartenrechnung „Was?“ fragt, hakt die Kostenstellenrechnung nach und fragt „Wo?“ Diese Kostenzuordnung nach Bereichen ist die Basis für die anschließende Kostenträgerrechnung.

- Welche Kostenstellen Sie bilden, können Sie nicht einfach irgendwo anders „abgucken“. Sie sollten die Kostenstellen immer nach den in Ihrem Betrieb gegebenen individuellen Verhältnissen bilden. Widerstehen Sie der Versuchung, zu viele Kostenstellen zu bilden. Dies ist unproduktiv und verschleiert die Aussage Ihrer Kostenrechnung mehr als dass Sie Ihnen „Durchblick“ garantiert.

Die einzurichtenden Kostenstellen können abhängig sein von

- der Betriebsgröße
- den Fertigungsverfahren
- der Aufbauorganisation, z. B. kaufmännischer Bereich, technischer Bereich

In Klein- und Kleinstbetrieben genügt es häufig, Hauptgruppen als Kostenstellen zu führen. Auch kann es sinnvoll sein, Verwaltung und Vertrieb zu einer Kostenstelle zusammen zu fassen. Allerdings sollten auch Kleinbetriebe, vor allem dann, wenn es hoch spezialisierte Kleinbetriebe sind, die Hauptkostenstelle „Fertigung“ tiefer untergliedern. Ein mögliches Kriterium dabei könnte der Anschaffungswert der verwendeten Produktionsmaschinen sein.

In Betrieben von mittlerer Größe sollten die Hauptgruppen in einzelne Kostenstellen unterteilt werden. So wird einerseits die Übersichtlichkeit gefördert, zum anderen können Sie den Kostensatz problemlos ermitteln und besonderen Bedingungen anpassen. In der Praxis hat es sich bewährt, die Kostenstellen – ähnlich wie bei den Konten in der Finanzbuchhaltung – mit Dezimalnummern zu kennzeichnen.

Kostenstellenplan für ein mittelgroßes Fertigungsunternehmen

- 100 Allgemeiner Bereich
 - 110 Grundstück und Gebäude
 - 111 Grundstück Dortmund-Bürgerstraße
 - 112 Grundstück Dortmund-Meisner- Straße
 - 113 Grundstück Wernigerode-Industriegebiet
- 120 Fuhrpark
 - 121 Lkw DO-XX 1111 – 1169
 - 122 Kombi DO-YY 2222 – 2269
 - 123 Pkw
 - 1231 Geschäftsführung DO-ZZ 3333 – 3335
 - 1232 Leitende Mitarbeiter DO-ZZ 3232 – 3245
 - 1233 Springerfahrzeug DO-AA 4444

- 130 Sozialdienst
- 140 Energie
 - 141 Strom
 - 142 Gas
 - 143 Wasser
- 150 EDV
- 200 Fertigungshilfsbereich
- 210 Betriebsleitung
- 220 Arbeitsvorbereitung/Betriebsabrechnung
- 230 Lohnabrechnung und -buchhaltung
- 240 Betriebshandwerker
 - 241 Schlosser
 - 242 Schreiner
 - 243 Elektriker
- 250 Werkzeugbau
- 300 Entwicklung- und Konstruktion
- 310 Konstruktionen
 - 311 Konstruktionen Maschinen
 - 312 Konstruktionen Werkzeuge
- 320 Teilefertigung
- 330 Lichtpausen-Abteilung
- 400 Fertigung
- 410 Automatendreherei
- 411 Maschinen
- 420 Stanzerei
- 430 Bohrabteilung
- 440 Fräseerei
- 450 Galvanik
- 460 Montage
 - 461 Handmontage
 - 462 Maschinenmontage
- 470 Kontrolle
- 500 Material
- 510 Einkauf
- 520 Materiallager
- 600 Verwaltung
- 610 Geschäftsführung
- 620 Rechnungswesen
 - 621 Finanzbuchhaltung
 - 622 Betriebsabrechnung
 - 623 Statistik
- 630 Personalabteilung

640 Allgemeine Verwaltung
 700 Vertrieb
 710 Verkauf Inland
 711 Verkauf Nord
 712 Verkauf Ost
 713 Verkauf West
 714 Verkauf Süd
 720 Verkauf Ausland
 730 Werbung
 740 Fertigwarenlager
 750 Versand
 760 Kundendienst

2.2.3 So gehen Sie vor beim Aufbau eines Kostenstellenplans

Wenn Sie für Ihr Unternehmen die folgenden Schritte nachvollziehen, können Sie sich einen maßgeschneiderten Kostenstellenplan erarbeiten:

1. Schritt: Legen Sie das Kalkulationsschema fest
2. Schritt: Überprüfen Sie die Betriebsstruktur bezüglich Produktgruppen und/oder der Produktionsverfahren
3. Schritt: Begehen Sie alle Unternehmensbereiche und -räume, nehmen Sie die Daten auf und sortieren Sie sie nach Kostenstellen-Hauptgruppen
4. Schritt: Legen Sie die Einzelkostenstellen fest
5. Schritt: Teilen Sie die Einzelkostenstellen in sinnvoller Reihenfolge innerhalb der Hauptgruppen und vergeben Sie die Kostenstellen-Nummern.

Um eine aussagekräftige Kostenrechnung erstellen zu können, benötigen Sie von jeder Kostenstelle gewisse Basisdaten, die dann zunächst in Kostenarten gegliedert werden, um dann wiederum auf diese und möglicherweise andere Kostenstellen (innerbetriebliche Leistungsempfänger) verteilt zu werden.

Basisdaten der Kostenstellen	Werden gebraucht für
Quadratmeter	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Maschinen	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Mitarbeiter	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Produktive Mitarbeiter	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Gemeinkostenmitarbeiter	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Vorarbeiter	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen

Basisdaten der Kostenstellen	Werden gebraucht für
Einrichter	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Anlagevermögen	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Durchschnittliches Umlaufvermögen	Verteilung der Kostenarten und Kostenstellen
Pflege der Daten pro Kostenstelle	Aktualisierung der Kostenarten-/Kostenstellenverteilung

Beispiel

Sie legen eine Betriebsunterbrechungsversicherung um nach Anzahl der Arbeitsplätze pro Kostenstelle.

Beispiel

Sie legen die Kosten „Grund und Gebäude“ um nach dem Flächenbedarf der einzelnen Kostenstellen.

2.2.4 Kostenverantwortung von Anfang an unterstützen

Sinnvoll – sowohl für die Kostenverantwortung als auch die Kostenplanung – ist es, dass Kostenstelle und Zuständigkeit für die Entstehung und den Verbrauch der Kosten weitestgehend übereinstimmen. In der Praxis am weitesten verbreitet ist ein Kostentellenschema, das sowohl die funktionale Unterteilung wie auch verrechnungstechnische Gesichtspunkte (Kostenstellen-Umlagen) berücksichtigt.

Einteilungskriterien für Kostenstellenhauptgruppen.

Kostenstellengruppe	Zuordnungsmerkmale
Allgemeiner Bereich/Verteilungshilfsstellen	Hilfskostenstellen, die dem Gesamtunternehmen dienen, aber keine unmittelbar am Markt verwertbaren Leistungen erstellen. Ihre Leistungen werden von allen Kostenstellen beansprucht. Beispiele: Gebäude, Grundstücke, Kesselhaus, Kraft- und Energieversorgung, Sozialeinrichtungen
Fertigungshaupt- und -nebenstellen	Produzierende Fertigungsstellen, die sich unmittelbar am Produktionsprozess beteiligen. Beispiele: Fräselei, Dreherei, Bohrerei, Montage, Lackiererei, Näherei
Fertigungshilfsstellen	Kostenstellen, die am Produktionsprozess nur mittelbar beteiligt sind. Sie unterstützen die Fertigung, ohne das Produkt direkt zu bearbeiten. Beispiele: Arbeitsvorbereitung, technische Leitung, Reparaturwerkstatt, Konstruktionsbüro, Betriebshandwerker, Lohnbüro

Kostenstellengruppe	Zuordnungsmerkmale
Entwicklung- und Konstruktion	Kostenstellen des Entwicklungs- und Konstruktionsbereichs. Beispiele: Grundlagenforschung, Konstruktionsbüro, Entwicklungswerkstatt, Labor, Patentstelle, Bibliothek
Material	Kostenstellen, die der Beschaffung, Annahme, Prüfung, Aufbewahrung, Lagerung und Ausgabe des gesamten Materialeinsatzes dienen. Beispiele: Einkauf, Roh-, Hilfs- und Betriebsstofflager (nicht Fertigwarenlager), Wareneingangsprüfung
Verwaltung	Kostenstellen der Unternehmensführung, des betrieblichen Finanz- und Rechnungswesens, EDV, Planung und Statistik, Geschäftsleitung, Personalabteilung, allgemeine Verwaltung
Vertrieb	Die gesamte Vertriebsorganisation (Verkauf, Werbung, Verkaufsförderung, Marketing, Vertreterstab, Außenstellen), Fertigwarenlager, Versand und Ausgangsfuhrpark, Kundendienst

2.2.5 Varianten von Kostenstellen

Sie können die Kostenstellen einmal funktional gliedern. Sie können sie aber auch nach produkt- und/oder verrechnungstechnischen Gesichtspunkten unterscheiden.

Hauptkostenstellen Das sind die Kostenstellen, deren Kosten über die entsprechenden Bezugsbasen dem Kostenträger zugerechnet werden. Beispiele Fertigung, Verwaltung.

Nebenkostenstellen Sie erstellen innerbetriebliche Leistungen, die in der Kalkulation entweder als Sonderkosten berücksichtigt werden oder durch innerbetriebliche Leistungsverrechnung auf Hauptkostenstellen und andere Leistungsempfänger verteilt werden. Beispiele: Werkzeugbau, Betriebsschlosser.

Hilfskostenstellen Sie sind kalkulatorisch unselbstständig. Hilfskostenstellen werden über einen Schlüssel auf diejenigen Stellen weiterverrechnet, die „Leistungen“ der Hilfskostenstellen in Anspruch nehmen. Beispiel: Arbeitsvorbereitung.

In dem Betriebsabrechnungsbogen (BAB) werden die Kostenstellen weiterhin unterschieden in Vor- und Endkostenstellen unterschieden.

Vorkostenstellen Wie der Name schon sagt, sind Vorkostenstellen den Endkostenstellen verrechnungstechnisch vorgelagert. Die gesamten Kosten der Vorkostenstellen werden über Umlageverfahren auf andere Kostenstellen verteilt. Beispiele: Grund und Gebäude, Heizung, Arbeitsvorbereitung.

Endkostenstellen Sie entsprechen den Hauptkostenstellen.

2.2.6 Ein Schnellkurs: So gehen Sie bei der Verrechnung der Kosten vor

In einem ersten Schritt verrechnen Sie die innerbetrieblichen Leistungen, wie selbst-erstellte Werkzeuge, eigene Reparaturleistungen. Die Kosten, die für diese Leistungen entstanden sind, belasten Sie den Kostenstellen, die die Leistungen empfangen haben. Umgekehrt werden die entsprechenden Beträge den Kostenstellen, die die Leistung abgegeben haben, gutgeschrieben. Um hier eine möglichst einfache und dennoch genaue Verrechnungsbasis zu erhalten, hat es sich in der Praxis als sinnvoll herauskristallisiert, auch innerbetrieblich Aufträge zu schreiben.

In einem weiteren Schritt verrechnen Sie die Kosten zwischen den Kostenstellen. Dieser Vorgang wird als Kosten-Umlage bezeichnet. Dazu legen Sie zunächst die Kosten der Allgemeinen Kostenstellen mithilfe eines Schlüssels auf die Haupt- und Hilfskostenstellen um.

Dann werden die Kosten der Fertigungshilfsstellen – wiederum geschlüsselt – auf die Fertigungshauptkostenstellen umgelegt. Schlüssel für die Weiterverrechnung der Kosten von Allgemeinen und Hilfskostenstellen können beispielsweise sein:

Kostenstellen	Umlage
Personalwesen	Nach der Beschäftigtenzahl der empfangenden Stellen
Lohnbüro	Bei Stundenlohn nach der Zahl der Arbeitsstunden, sonst nach Kopfzahl
Ausbildung	Direkte Zuteilung der verursachten Kosten
Gebäudeinstandhaltung, Reparaturen	Nach tatsächlichem Anfall, falls nicht möglich nach Fläche
Miete, Pacht	Nach Fläche
Heizung, Energie	Nach gemessenem Verbrauch, Fläche oder Leistung
Betriebsschlosser	Nach Leistungsstunden
Außentransport	Nach Betriebsstunden, Entfernungen,
Innentransport	Nach Betriebsstunden
Reinigung	Nach Flächen
Bewachung	Nach Vermögenswert

Wenn Sie fertig sind mit der Kostenstellen-Umlage, haben Sie sämtliche Kostenstellenkosten den Hauptkostenstellen zugeordnet. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung werden in einem weiteren Schritt die Kosten der Hauptkostenstellen dann mit Hilfe von Zuschlags- und Verrechnungssätzen den Kostenträgern belastet.

Die Zuschlagssätze ergeben sich aus dem Anteil der Kostenstellenkosten an den Kosten, die als Bezugsbasis gelten. Beispielsweise sind die entstandenen Auftragsmaterialkosten die Grundlage für die Kosten der Materialkostenstellen; die Fertigungslöhne sind die Basis für die Fertigungsgemeinkosten – oder die Herstellkosten die für die Kosten der Verwaltungs- und Vertriebskostenstellen.

In der Praxis wird meist nicht mit Ist-, sondern mit Normalkostenzuschlägen gerechnet. Normalkostenzuschläge sind die Durchschnittswerte aus den Zuschlagssätzen vergangener Abrechnungsperioden. Der Grund dafür: Das Rechnen mit Normalkostenzuschlägen ist erstens wesentlich einfacher und zweitens wird die Kostenrechnung dadurch stetiger.

- ▶ Sie können verschiedene Abrechnungsperioden besser und aussagekräftiger vergleichen. Mit dieser Art der Rechnung aber entstehen natürlich Differenzen zwischen den tatsächlich entstandenen und den verrechneten Gemeinkosten. Es ergeben sich Über- und Unterdeckungen, die als Kostenstellenergebnisse in der Erfolgsrechnung ausgewiesen werden.

2.2.7 Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) stellt die Kostenarten und Kostenstellen in Kontenform – ähnlich den Konten in der Finanzbuchhaltung – dar. Dabei werden die Kostenarten vertikal und die Kostenstellen horizontal einander zugeordnet.

Für die Kostenzuordnung haben Sie mehrere Möglichkeiten:

- durch Einzelbelege
- durch Sammelbeleg
- durch Verbrauchsschätzungen
- durch Umlageschlüssel

Die Kosten, die nicht direkt zuordenbar sind, werden im BAB über sogenannte Umlagezeilen den jeweiligen Stellen zugeordnet.

Beispiel

Grundsätzlich sollte es aber Ihr Ziel sein, möglichst viele Kosten über Einzelbelege unmittelbar zuzuordnen. Dann können Sie weitestgehend auf die Umlagezeilen verzichten.

Eine betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)) fasst die Ergebnisse des Unternehmens über einen bestimmten Zeitraum zusammen. Die BWA ist also eine kurzfristige Erfolgsrechnung, sozusagen eine „Mini-Gewinn- und Verlustrechnung“.

- ▶ Üblicherweise wird die BWA für jeweils einen Kalendermonat erstellt. Wenn Sie Ihre Buchhaltung selbst erledigen, können Sie eine BWA mithilfe der meisten EDV-Programme sofort selbst erstellen. Falls Sie Ihre Buchhaltung außer Haus gegeben haben (Steuerberater, Buchführungs-Büro), sollten Sie darauf dringen, dass Ihnen zeitnah monatlich eine BWA zugestellt wird. Sie sollten Sie dann aber nicht „ungelesen“ ablegen, sondern intensiv studieren, um Erkenntnisse daraus abzuleiten.

Die meisten BWA weisen neben den jeweils aktuellen Monatsdaten auch die kumulierten Ergebnisse der vergangenen Monate des Geschäftsjahrs aus.

Es gibt auch BWA, die einen Vorjahresvergleich aufstellen. Hier wiederum gibt es welche, die die Ergebniszahlen des jeweiligen Monats im Vergleich zum gleichen Vorjahresmonat und den kumulierten Ergebniszahlen des bislang abgelaufenen Zeitraums im Jahr zum gleichen Vorjahreszeitraum angeben.

- Am besten ist, Sie sprechen mit Ihrer Buchhaltung oder mit Ihrem Steuerberater ab, welche Form des BWA Sie gerne hätten. Gehen Sie dabei nicht von dem „maximal Möglichen“ aus, sondern achten Sie viel eher darauf, dass die Übersichtlichkeit und die leichte Lesbarkeit gewährleistet sind. Wenn Sie bestimmte Daten nicht brauchen, können Sie nicht nur, Sie sollten sogar darauf verzichten. Denn solcher „Datenmüll“ kostet erstens Ihr Geld und hindert Sie nur daran, die für Sie wesentlichen und wichtigen Daten auf einen Blick zu erkennen.

Wer seine Buchhaltung von seinem Steuerberater bearbeiten lässt, der erhält sehr oft eine DATEV-BWA. Viele Unternehmer finden es nicht leicht, diese BWA-Form zu lesen, obwohl (oder weil?) sie als Standard gilt. Wer ebenfalls diese Schwierigkeiten hat, sollte sich nicht scheuen, bei seinem Steuerberater die BWA-Lesefolie anzufordern. Diese wird einfach über die eigene BWA gelegt und zeigt durch farbige Zeilen an, auf welche Kennzahlen besonders zu achten ist.

Eine BWA gliedert sich üblicherweise in zwei große Spalten:

- Angaben zum aktuellen Auswertungsmonat und
- Angaben zu den kumulierten Werten.

Diese zwei großen Spalten werden dann wiederum – identisch – unterteilt in folgende fünf Spalten:

- Absoluter Betrag für Umsatzerlöse, Kostenpositionen etc.
- Prozent-Gesamtleistung. Hier werden sämtliche zahlenmäßigen Werte in Prozent der Gesamtleistung ausgedrückt. Die Gesamtleistung ist die Summe aus Umsatzerlösen und Bestandsveränderungen des Warenlagers.
- Prozent-Gesamtkosten: Hier werden sämtliche zahlenmäßigen Werte in Prozent der Gesamtkosten ausgedrückt.
- Prozent-Personalkosten: Hier werden sämtliche zahlenmäßigen Werte in Prozent der Personalkosten ausgedrückt.
- Aufschlag: Der Zahlenwert ist nur für den Rohertrag sinnvoll, wird deshalb in den anderen Zeilen nicht angegeben, und zeigt den Kalkulationsaufschlag (Einkaufspreis zu Verkaufserlösen).

In den Zeilen der BWA stehen analog zur Gewinn- und Verlustrechnung zunächst die Umsatzerlöse und die Bestandsveränderungen des Warenlagers. Beides zusammen ergibt die betriebliche Gesamtleistung.

Sodann wird der Material- bzw. Wareneinkauf abgezogen. Das Ergebnis ist der Rohertrag.

Werden dann noch die sonstigen betrieblichen Erlöse hinzugerechnet, ergibt sich der betriebliche Rohertrag.

Anschließend werden sämtliche Kostenarten (mit Ausnahme neutraler Aufwendungen/Erträge) genannt.

Zieht man die Summe der Kostenarten (die Gesamtkosten) vom betrieblichen Rohertrag ab, ergibt sich das Betriebsergebnis..

Anschließend werden Zinsaufwand, übrige Steuern (insbesondere auf den Ertrag), sonstige neutrale Aufwendungen sowie Zinserträge und sonstige neutrale Erträge verrechnet.

Daraus ergibt sich das vorläufige Ergebnis als Gewinn oder Verlust der Auswertungsperiode bzw. den bislang aufgelaufenen Gewinn oder Verlust des kumulierten Zeitraums dar.

2.3 So gewinnen Sie die richtigen Kennzahlen schnell aus der Kosten- und Leistungsrechnung

Für jeden Unternehmer ist es wichtig, das zutreffende Zahlenmaterial zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage seines Unternehmens zeitnah und aktuell zur Verfügung zu haben.

Um die erhaltenen Kosten-Daten aber auch tatsächlich richtig – im Sinne von unternehmensindividuell und zukunftsorientiert – interpretieren zu können, sollten Sie Ihr Unternehmen regelmäßig mittels ausgewählter Kennzahlen beurteilen.

Um die bisher erwirtschafteten Erfolge zu analysieren und die künftige Vorgehensweise planen zu können, müssen Sie die vorhandenen Unternehmenszahlen und -daten in Kennzahlen bündeln. Der Grund: Mit Kennzahlen können Sie oft solche Sachverhalte deutlich und sichtbar machen, die Sie aus den üblichen Betriebsdaten so nicht unmittelbar herauslesen können. Mit Kennzahlen aus den Kostenbereichen Ihres Unternehmens können Sie

- die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über einen längeren Zeitraum hinweg beurteilen,
- sich einen Überblick über die Gesamtkostensituation verschaffen
- verschiedene Kostenteilbereiche genauer analysieren,
- erkennen, wo die Kosten-Schwachstellen in Ihrem Unternehmen sind,
- erkennen, wo die Stärken Ihres Unternehmens liegen,
- bestimmte Kosten-Entwicklungen beobachten,
- rechtzeitig Fehlentwicklungen erkennen,
- Erkenntnisse für die zukünftige Richtung gewinnen.

- ▶ Das hört sich zunächst wesentlich schwieriger an als es tatsächlich ist. So brauchen Sie z. B., um Kennzahlen zu bilden, kaum zusätzliche Daten zu recherchieren. Die weitaus meisten der benötigten Zahlen können Sie ganz einfach aus Ihrer Kostenrechnung entnehmen.

Mit Kennzahlen können Sie verschiedene Zeitabschnitte vergleichbar machen. Sie können damit also auch eine dynamische Betrachtung, also eine Zeitraum-Betrachtung anstellen, um so die Entwicklung Ihres Unternehmens zu verfolgen. So können Sie

- Fehlerursachen aufspüren und abstellen
 - sich abzeichnende Fehlentwicklungen frühzeitig korrigieren
 - Ihre Pläne, z. B. bei Personaleinstellung oder Investitionen, auf die sich abzeichnende Entwicklungen frühzeitig einstellen.
- ▶ Erst die kontinuierliche Beobachtung macht Kennzahlen also zu einem brauchbaren Analyse- und Führungsinstrument.

2.4 Kostenrechnung mit System – Ziel: die Kostenplanung

Es ist ein wichtiger unternehmerischer Schritt – der erste auf dem Weg zu einem sinnvollen Controlling – „weg von der reinen Kosten-Buchhaltung“ und „hin zur aktiven Kostenplanung“ zu kommen. Um dies zu erreichen, können Sie von der Kostenerfassung her durch konsequente Weiterführung und Überlegung Ihre Kosten normieren, also den gegebenen Normalumständen anpassen, und planen, also Ihren Wünschen und Zielen anpassen.

Es gibt grundsätzlich drei Kostenrechnungssysteme:

- die Istkostenrechnung
- die Normalkostenrechnung und
- die Plankostenrechnung

Diese drei Systeme sind zwar jedes für sich gesehen eigenständig, aber sie widersprechen sich nicht, sondern ergänzen sich vielmehr gegenseitig.

Alle Rechnungssysteme gehen von der gleichen Definition des Kostenbegriffs aus. Der Unterschied liegt in den jeweils verwendeten Mengen- und Wertansätze.

Welches Kostenrechnungssystem Sie wählen sollten, hängt einmal von der Größe Ihres Unternehmens ab. Aber auch das von Ihnen gewählte Geschäftsfeld sollten Sie mit ins Kalkül einbeziehen. So hat ein Handelsbetrieb garantiert andere Anforderungen an seine Kostenrechnung wie ein Produktionsbetrieb. Und der wiederum andere als ein Dienstleistungsunternehmen. Aber auch kleine Produktionsunternehmen stellen andere Ansprüche an die Kostenrechnung als mittlerer oder gar große Produktionsunternehmen mit komplexer Produktion.

- ▶ Prüfen Sie beim Einsatz jedes Systems immer zunächst Ihren „Bedarf“. Übrigens brauchen Sie kein „Anhänger der reinen Lehre“ zu sein. In der Praxis treten häufig die Kostenrechnungssysteme nicht in reiner Form, sondern als Mischformen auf. Tendenziell aber herrscht zweifelsohne das Normalkostenverfahren vor.

2.4.1 Die Istkostenrechnung

Bei der Istkostenrechnung sollen die tatsächlich angefallenen Mengen und Werte erfasst werden. Sie erfasst die Kosten, die in einer Rechnungsperiode effektiv angefallen sind und rechnet sie den Leistungen zu, die in derselben Periode erstellt wurden.

Bei diesem System können weder eine Kostenüber- noch eine Kostenunterdeckung entstehen. Den Kostenträgern werden alle Kosten in ihrer ursprünglichen Höhe zugeordnet.

Diese Istkosten bilden die Grundlage

- für die Rechnungslegung
- die Erfolgsermittlung
- die Kalkulation von Selbstkosten und
- die Preisfindung.

▶ Wichtig

Der – gravierende – Nachteil der Istkostenrechnung: Sie ist eine reine Vergangenheitsrechnung. Sie erfasst nur die Kosten, die bereits angefallen sind und stellt sie – ohne jegliche Wertung wie beispielsweise „zu hoch im Vergleich mit ...“, „niedriger als in einer Vergleichsperiode“ oder „höher als geplant“ – dar. Die Istkostenrechnung enthält die Kosten, die regelmäßig und „zwangsläufig“ entstanden sind, ebenso wie die Kosten, die durch zufällige Schwankungen entstanden sind. So gehen auch Kostenänderungen, die durch

- unterschiedliche Beschäftigungsgrade,
- Preisänderungen an den Beschaffungsmärkten und
- Abweichungen infolge unterschiedlichen Mengenverbrauchs von Kostengütern

in die Selbstkostenermittlung mit ein – oftmals sogar unbemerkt.

Zwar ist es das wesentliche Ziel der Istkostenrechnung, Rechenschaft zu geben und zu dokumentieren, welche Kosten entstanden sind. Sie kann aber durchaus „angereichert“ werden um bestimmte Punkte, durch die Sie als Unternehmer ersehen, „wohin der Hase läuft“. Ansätze für eine kritische Analyse bieten beispielsweise Kostenvergleiche mehrerer Abrechnungsperioden oder Vergleiche mit den entsprechenden Abteilungen bzw. Leistungen anderer Unternehmen (Benchmarking).

- Selbstverständlich können Sie die Istkostenrechnung als Grundlage für Ihre Nachkalkulation benutzen. Im Gegensatz zur Plankostenrechnung werden hier die effektiv verbrauchten Mengen mit dem Plan-Stundensatz multipliziert, um so Verbrauchsabweichungen festzustellen.

Der Ist-Stundensatz, ermittelt nach den effektiv verbrauchten Kosten, ergibt im Vergleich zur Plankostenrechnung die Beschäftigungsabweichung.

Für Sie als Unternehmer ist wichtig: Alle – größeren – Abweichungen zwischen Plan und Ist sind Schwachstellen, denen nachgegangen werden muss.

Die Istkostenrechnung liefert wertvolle Hinweise für zukünftige Plankostenrechnungen. Ein Soll-Ist-Vergleich mit notwendigen Korrekturen des Solls oder effektiven Kostensenkungsprogrammen müssen also ständig ineinandergreifen.

2.4.2 Die Normalkostenrechnung

Um – im Vergleich zur Ist-Kostenrechnung – die Methode der Kostenrechnung zu verbessern und vor allem zu schnelleren und zeitnaheren Aussagen zu gelangen – sollten Sie die angefallenen Kosten normieren, also den Normalverhältnissen anpassen, von außergewöhnlichen Umständen bereinigen, damit sie Ihnen als Kennzahlen dienen können.

Aus den Istkosten lassen sich über eine Reihe von Abrechnungsperioden hinweg Durchschnittskostensätze bilden. Diese wiederum können für einen gewissen Zeitraum beibehalten werden. Um längerfristig gültig zu sein, sollten in die Durchschnittskostensätze aber regelmäßig die Istkosten der letzten Abrechnungsperioden mit einfließen.

Im Klartext: Da in der Normalkostenrechnung mit einem Verrechnungspreis gearbeitet wird, sollten Sie diesen mindestens jedes Jahr – bei wesentlichen Veränderungen sogar in kürzeren Abständen – anpassen.

Wenn Sie die Durchschnittskostensätze um die gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Kosteneinflüsse korrigieren, erhalten Sie aktualisierte Mittelwerte. Sie sind die eigentliche Form der Normalkostenrechnung.

Sie müssen die Normalkostenrechnung nicht komplett für die gesamte Kostenrechnung einführen. Sie können die Istkosten auch teilweise durch Normalkosten ersetzen. Sie können dabei sowohl die Mengen als auch die Preise normieren.

Beispiel

In der Praxis werden oft in der Kostenträgerrechnung bei der Zuschlagskalkulation normierte Kosten verwendet. Wenn Sie für interne Leistungen feste Verrechnungsätze verlangen, wenn Sie die Preise für Fertigungsmaterial standardisiert haben oder wenn Sie mit festen Verbrauchsmengen rechnen, wenden Sie bereits die Normalkostenrechnung an. Ein einleuchtendes Beispiel: Auch der Akkordlohn stellt nichts anderes als normierte Kosten dar.

Wenn die Normalkosten gegenüber den Istkosten abweichen, wird diese Kostenüber- oder Kostenunterdeckung ausgewiesen. Die Ursachen der Kostenabweichungen lassen sich mit den Verfahren der starren und der flexiblen Normalkostenrechnungen ermitteln.

2.4.2.1 Starre Normalkostenrechnung

Die starre Normalkostenrechnung erfasst die Einzelkosten und Gemeinkosten als Gesamtkostenblock. Die Gemeinkosten werden nicht unterschieden in fixe oder variable Kosten. Wenn Sie die Istkosten und die Normalkosten vergleichen, können Sie grundsätzlich zwei Arten von Abweichungen ermitteln:

- die Preisabweichung und
- die Mengenabweichung

► Definition

Als Preisabweichung bezeichnet man den Unterschied zwischen den normalisierten Verrechnungspreisen der Produktionsfaktoren und den effektiven am Markt bezahlten Istpreisen. Wenn Sie also die Istmenge \times Normpreis mit der Istmenge \times Istpreis vergleichen, erhalten Sie die Preisabweichung.

Die Mengenabweichung ist die Differenz zwischen der bewerteten Istmenge und der bewerteten Normmenge. Sie vergleichen also die Istmenge \times Normpreis mit der Normmenge \times Normpreis und erhalten die Mengenabweichung.

Die Preisabweichung können Sie „auf Heller und Pfennig“ genau ausweisen. Bei der Mengenabweichung dagegen gestaltet sich die Aussage diffiziler. Sie wissen – rein aufgrund des ausgewiesenen Betrags – nicht, inwieweit die Abweichung auf einen abweichenden Verbrauch oder auf eine Abweichung vom durchschnittlichen Beschäftigungsgrad zurückzuführen ist.

2.4.2.2 Flexible Normalkostenrechnung

Die flexible Normalkostenrechnung ermittelt für jeden infrage kommenden Beschäftigungsgrad die ihm entsprechenden Kosten.

Damit Sie die Normalkostenrechnung flexibel gestalten können, müssen Sie die Gesamtkosten in fixe und variable Kosten trennen. Nur so können Sie den wechselnden Einfluss der Fixkosten auf die Stückkosten bei Änderungen des Beschäftigungsgrads berücksichtigen.

Jetzt können Sie die ausgewiesene Mengenabweichung zerlegen in eine Verbrauchsabweichung und in eine Beschäftigungsabweichung..

► Die Verbrauchsabweichung ist die bewertete Differenz zwischen Normalmenge und Istmenge.

Die Beschäftigungsabweichung ist hier die Differenz zwischen den proportional zum jeweiligen Beschäftigungsgrad verrechneten Normalkosten und den unter Beachtung des Fixkostenanteils errechneten Normalkosten.

2.4.3 Die Plankostenrechnung

Wie der Name schon überdeutlich signalisiert, wird in der Plankostenrechnung mit geplanten und damit zukunftsbezogenen Werten gerechnet.

Die Plankostenrechnung ist eine Weiterentwicklung der Istkostenrechnung. Sie umfasst Zukunftskosten, die nach der Art und dem Zeitpunkt ihrer Wertansätze verrechnet werden.

Auch bei der Plankostenrechnung wird in Kostenarten und Kostenstellen unterteilt. So erhalten Sie eine bessere Transparenz zwischen geplanten und effektiven Kosten.

- Naturgemäß will sich die zukunftsorientierte Plankostenrechnung grundsätzlich nicht auf die (Erfahrungs-)Werte der Vergangenheit stützen. Oft aber „bleibt ihr nichts anderes übrig“. Denn natürlich erfolgt eine Planung fast immer auf den eigenen Erfahrungen aus der Vergangenheit. Zwar plant sie für eine bestimmte Periode die Einzelkosten nach Produkten und die Gemeinkosten nach Kostenstellen. Dabei geht sie von Mengen und Preisen aus. Der Nachteil: Die festgelegten Zukunftswerte sind – auch wenn ein umfangreiches Rechenwerk zugrunde liegt – letztendlich dennoch nichts anderes als reine Schätzwerte, belastet mit persönlichen Einschätzungen und möglicherweise auch Fehlinterpretationen der Zukunft. Die Plankostenrechnung kann also keine absolut gültigen Normen setzen. Deshalb sollte eine Plankostenrechnung nicht nur geplante, sondern auch planmäßige Kosten umfassen. Und zwar so, wie sie im Rahmen eines wirtschaftlichen Leistungsprozesses entstehen. Auf diese Art und Weise dient die Plankostenrechnung der Wirtschaftlichkeitskontrolle. Durch einen Vergleich mit den tatsächlich entstandenen Istkosten, aber auch mit den Normalkosten und der Analyse der Abweichungen können wertvolle Hinweise auf die zukünftige Unternehmensorientierung gewonnen werden.

Eine Plankostenrechnung ohne enge Abstimmung und ohne regelmäßigen Abgleich mit der Istkostenrechnung, ist „nichts wert“.

Wenn Sie zwischen Ist- und Plankosten Abweichungen registrieren, sollten Sie diese aufteilen in eine Preisabweichung und in eine Mengenabweichung.

Bei der starren Plankostenrechnung können Sie die Gesamtabweichung lediglich in eine Preis- und eine Mengenabweichung unterscheiden. Das ist – je nach Zielsetzung der Plankostenrechnung – nicht unbedingt so aussagekräftig, wie Sie es benötigen.

Was tun Sie, wenn Sie die Planbeschäftigung unter- oder überschreiten? Dann setzen Sie hier statt der Plankosten bei Planbeschäftigung die entsprechenden Plankosten bei Istbeschäftigung an. Das ist kein „Hexenwerk“, sondern geschieht recht einfach durch einen Plankostenverrechnungssatz. Durch ihn werden die Plankosten bei Planbeschäftigung proportionalisiert:

- $\text{Plankostenverrechnungssatz} = \frac{\text{Plankosten bei Planbeschäftigung}}{\text{Planbeschäftigung}}$

Bei der Flexiblen Plankostenrechnung können Sie die Mengenabweichung noch in die Elemente Verbrauchsabweichung und Beschäftigungsabweichung unterteilen.

In der Regel legen Sie die Summe der Plankosten für einen bestimmten Beschäftigungsgrad fest. Den Wert, den Sie für den Beschäftigungsgrad wählen, kann durchaus aus den Erfahrungswerten der letzten Jahre resultieren, sollte aber auch die Möglichkeiten und Chancen der näheren und mittelfristigen Zukunft nicht außer Acht lassen. Auf Deutsch: Wenn Sie gute Aussichten haben, einen dicken (Auftrags-)Fisch an Land zu ziehen, sollten Sie bei der Plankostenrechnung nicht so tun, als wäre diese Chance gleich Null und ohne Auswirkung auf den Beschäftigungsgrad.

Beispiel

Wenn Sie einen Beschäftigungsgrad, z. B. 75 % der Kapazität, festgelegt haben, gibt es drei Möglichkeiten:

1. Die Planbeschäftigungsgrad stimmt mit dem Istbeschäftigungsgrad überein. Beide betragen 75 %. Es liegt also keine Beschäftigungsabweichung vor.
2. Der Istbeschäftigungsgrad liegt bei 90 % ist und also höher als der Planbeschäftigungsgrad mit 75 %. Dies ist eine positive Beschäftigungsabweichung.
3. Der Istbeschäftigungsgrad liegt bei 50 % ist und also niedriger als der Planbeschäftigungsgrad mit 75 %. Dies ist eine negative Beschäftigungsabweichung.

Sie wissen aber bereits, dass es Kostenblöcke gibt, die sich nicht mit dem Beschäftigungsgrad ändern. Diese Fixkosten bleiben, gleichgültig, ob die Istbeschäftigung nach oben oder nach unten oder gar nicht von der Planbeschäftigung abweicht. Deshalb sollten Sie hier die entsprechenden Kosten unterscheiden.

- Durch die Auflösung der Plankosten bei Planbeschäftigung in fixe und proportionale Plankosten können Sie die Plankosten verursachungsgerecht auf die zu erbringende Leistung umlegen.

Wenn Sie die Planfixkosten getrennt erfassen, verhindern Sie, dass der Fixkostenblock proportionalisiert wird. Sie stellen also den Istkosten nicht die gesamten Plankosten, die durch die Proportionalisierung entstanden sind, gegenüber, sondern „nur“ die für den

jeweiligen Istbeschäftigungsgrad geplanten Kosten. Diese Kosten bezeichnet man als Sollkosten.

Wie gehen Sie praktisch vor, wenn Sie die Sollkosten errechnen wollen?

► $\text{Sollkosten} = \text{fixe Plankosten} + (\text{proportionale Plankosten: Anzahl der Bezugsgrößen bei Planbeschäftigung}) \times \text{Anzahl der Bezugsgrößen bei Istbeschäftigung}$.

Mit den Sollkosten können Sie die Mengenabweichung unterteilen in eine Verbrauchsabweichung und in eine Beschäftigungsabweichung. Die Verbrauchsabweichung ist der Unterschied zwischen den Sollkosten und den Istkosten, die mit Planpreisen bewertet wurden.

► $\text{Verbrauchsabweichung} = \text{Sollkosten} - \text{Istkosten}$.

Die Beschäftigungsabweichung ist der Unterschied zwischen den gesamten proportionierten Plankosten, die auf den Istbeschäftigungsgrad verrechnet werden, und den Sollkosten:

► $\text{Beschäftigungsabweichung} = \text{Verrechnete Plankosten} - \text{Sollkosten bei Istbeschäftigung}$.

Die Gesamtabweichung ist die Summe der Einzelabweichungen, also der

- positiven oder negativen Preisabweichung und der
- positiven oder negativen Verbrauchsabweichung und der
- positiven oder negativen Beschäftigungsabweichung.

► Sie sehen: Dadurch, dass Sie mit einer Preis-, einer Verbrauchs- und einer Beschäftigungsabweichung rechnen, kann die flexible Plankostenrechnung eine Gesamtkostenabweichung in ihre drei wesentlichen Ursachen zerlegen. Damit haben Sie alle Voraussetzungen, um Ihre Kosten nach Arten und Stellen wirksam zu kontrollieren.

Bevor Sie mit der Plankostenrechnung arbeiten, müssen Sie unbedingt folgende Voraussetzungen schaffen: Sie sollten

- eine adäquate betriebliche Abrechnung nach Kostenstellen und Kostenarten, eventuell mithilfe eines Betriebsabrechnungsbogens haben
- Planungsbezugsgrößen als Maßstab für die Beschäftigungsleistung der Kostenstellen bilden
- Planbeschäftigung bzw. Ermittlung von Beschäftigungsabweichungen festlegen

- die Abhängigkeit der Kosten von Einflussfaktoren, hier insbesondere Schwankungen der Preise, Schwankungen im Mengenverbrauch, Schwankungen des Beschäftigungsgrades, Schwankungen in der Materialqualität und Änderungsmöglichkeiten der Umwelteinflüsse und Vorschau über die Gestaltung dieser Einflussfaktoren untersuchen
- über die Art der Plankostenrechnung entscheiden, ob das starre oder das flexible System auf Vollkosten- oder Teilkostenbasis mit Möglichkeit der Weiterentwicklung zur Grenzplankostenrechnung für Sie infrage kommt.

2.5 Grenzkostenrechnung

Wenn Sie in Ihrer Kostenrechnung beim Übergang von der Kostenarten- zur Kostenstellenrechnung die Kosten trennen in fixe und proportionale (variable) Kosten, rechnen Sie mit Grenzkosten.

2.5.1 Grenzistkostenrechnung

Im Allgemeinen wird bei sämtlichen Systemen, die diese Trennung vornehmen, unterstellt, dass die Gesamtkostenkurve linear verläuft. Damit entsprechen die proportionalen Kosten den Grenzkosten.

In der Praxis haben Sie oft das Problem, dass dann, wenn Sie „einfach“ alle Kosten (Vollkosten) verrechnen, Ihre Preise nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Wenn Sie sich aber vorstellen, dass bei einem Auftrag ja nur die Kosten, die bei Mehrproduktion zusätzlich anfallen, für die Auslastung der Kapazität wichtig sind und alle anderen Kosten, also die fixen, ohnehin entstehen, haben Sie bereits den ersten (gedanklichen) Schritt zur Grenzkostenrechnung vollzogen.

Dadurch, dass Sie trennen in fixe und variable Kosten, können Sie also schärfer kalkulieren.

Beispiel

In einer Kostenstelle entstehen 80.000 € an fixen Kosten und 80 € proportionale Kosten pro Stück.

Kostenfunktion also: $K = 80.000 + 80 \times \text{Stückzahl}$

Stück	fixe Kosten	variable Kosten	Gesamtkosten	Stückkosten	Grenzkosten
1000	80.000	80.000	160.000	160	80
5000	80.000	400.000	480.000	96	80
8000	80.000	640.000	720.000	90	80
20.000	80.000	1.600.000	1.680.000	84	80

An diesem einfachen Beispiel lässt sich schon erkennen, wie dramatisch sich die Stückkosten durch die Kostendegression ändern. Die Grenzkosten bleiben dagegen konstant, da jedes zusätzliche Stück unter den vorher genannten Bedingungen immer nur 80 € zusätzliche Kosten verursacht.

► **Wichtig**

Sie sollten aber vorsichtig sein und sich durch die reine Betrachtung der Grenzkosten nicht dazu verleiten lassen, Aufträge hereinzuholen oder Preise festzusetzen, die auf lange Sicht nicht kostendeckend sind. Auf lange Sicht gesehen, muss es Ihr Mindestziel sein, die Kosten voll abzudecken!

Sie sollten also zur Kontrolle immer eine Vollkostenrechnung neben der Grenzkostenrechnung als Teilkostenrechnung führen. Im Klartext: Sie können die Grenzkostenrechnung nur für kurzfristig wirkende Entscheidungen als zusätzliche Hilfe akzeptieren. Dann beispielsweise, wenn es darum geht, ob Sie einen neuen Auftrag annehmen, ob Sie ein Produkt selbst herstellen oder fremd beziehen oder ob Sie Ihre Produktpalette verändern sollen.

2.5.2 Grenzplankostenrechnung

Die Grenzplankostenrechnung ist eine flexible Plankostenrechnung. Auch sie trennt die fixen von den variablen (Plan-)Kosten.

In der Grenzplankostenrechnung wird diese Trennung dazu benutzt, die beschäftigungsabhängigen variablen Kosten, für die ein proportionaler Kostenverlauf unterstellt wird, auf die jeweiligen Kostenträger verursachungsgerecht zuzurechnen.

Wenn Sie die Grenzplankostenrechnung einführen wollen, können Sie bezüglich einer kurzfristigen Erfolgsrechnung gleich zwei Varianten testen:

- die geschlossene Kostenträgererfolgsrechnung mit Ausweis der Halb- und Fertigfabrikate und
- die nicht geschlossene Kostenträgererfolgsrechnung mit Verzicht auf eine kalkulatorische Bestandsrechnung.

Einen Nachteil haben aber beide Arten der Erfolgsrechnung: Sie müssen dauernd mit der Ist-Grenzseltkosten der Kostenstellenrechnung abgestimmt werden, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

2.5.3 Prozesskostenrechnung

Mit der Prozesskostenrechnung können Sie selbst komplexe Arbeitsprozesse verursachungsgerecht auf die entsprechenden Erzeugnisse/Produkte verrechnen.

Das ist für Sie vor allem deshalb wichtig, weil Sie heute ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis als der Wettbewerb bieten müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Mit der Prozesskostenrechnung steht auch gerade den Unternehmern von kleinen und mittleren Unternehmen ein Instrument zur Verfügung, das viele Schwächen der traditionellen Vollkostenrechnung ausgleicht.

Zwar ist die Prozesskostenrechnung ebenfalls eine Vollkosten-Rechnung. Allerdings rechnet sie nicht mit prozentualen Zuschlägen, sondern mit direkter Zurechnung der sonstigen Umlagekosten und Prozent-Zuschlagskosten.

Ein weiterer Vorteil der Prozesskostenrechnung: Sie haben die Möglichkeit, Ihre Gemeinkosten besser

- planen
- steuern und
- kontrollieren

zu können.

Die Prozesskostenrechnung unterscheidet sich von den anderen betrieblichen Kostenrechnungssystemen dadurch, dass auch die Kosten der Stellen

- Konstruktion
- Arbeitsvorbereitung
- Werkzeugbau
- Einkauf
- Lager
- Verwaltung und
- Vertrieb

direkt auf die Erzeugnisse umgelegt werden.

Die kalkulatorischen Zinsen für Material werden ebenfalls direkt berechnet.

- Der Aufbau der Prozesskostenrechnung im Betrieb ist einfach. Sie müssen lediglich den bisherig bei Ihnen verwendeten Betriebsabrechnungsbogen (BAB) so erweitern, dass Sie direkt zurechenbaren Kosten auch direkt ermitteln können.

2.5.4 Profit-Center-Rechnung

Voraussetzung für ein Profit-Center ist, dass nicht nur die Kosten, sondern auch die Erlöse zurechenbar sind.

Jedes Profit-Center benötigt also einen direkten Zugang zu den Absatz- und Beschaffungsmärkten.

Kernstück eines Profit-Centers ist die Eigenverantwortlichkeit (Dispositionsrechte) und die damit verbundene Ergebnisverantwortung.

Für die Profit-Center-Rechnung benötigen Sie sowohl die Teil- als auch die Vollkostenrechnung. Im Klartext: Jedes Profit-Center sollte rechnen und handeln wie ein eigenständiges Unternehmen. Jeder Profit-Center-Leiter muss rechnen und handeln wie ein Unternehmer.

- ▶ Sie als „Über-Unternehmer“ dürfen aber nicht vergessen, die Ergebnisse der einzelnen Profit-Center in regelmäßigen Abständen zusammen zu führen und mit der gesamten Unternehmenspolitik und -strategie abzugleichen. Tun Sie das nicht, besteht die Gefahr, dass etwas übersehen wird oder dass die einzelnen Profit-Center sich gegenseitig „kannibalisieren“ – ein im Unternehmensgesamt-Interesse wohl nur wenig wünschenswerter Effekt.

2.6 Kostenträgerrechnung – Kalkulation

Mit Hilfe der Kostenträgerrechnung errechnen Sie die Kosten für das Produkt, für eine Baugruppe oder ein Einzelteil. Diese Art der Kostenträgerrechnung wird auch Kostenträgerstückrechnung genannt, weil die Kalkulation auf ein Erzeugnis bezogen ist.

- ▶ Wenn die Kostenartenrechnung nach dem „Was?“ fragte, die Kostenstellenrechnung nach dem „Wo?“, stellt die Kostenträger(stück)rechnung die Frage nach dem „Wer?“.

Die Kostenträgerrechnung können Sie ausgestalten als

- Vorkalkulation
- Nachkalkulation oder
- Zwischenkalkulation

Die in der Praxis am häufigsten anzutreffenden Verfahren sind:

- die Zuschlagskalkulation mit prozentualen Zuschlägen
- die Zuschlagskalkulation mit Durchschnittsstundenkostensätzen für Fertigung
- Maschinen- und Arbeitsstundenkostensatzrechnung
- eine Grenzkosten-/Teilkosten-Rechnung
- eine Deckungsbeitragsrechnung
- eine Prozesskostenrechnung
- das Target-Costing

2.6.1 Die Vorkalkulation

Die Vorkalkulation baut auf dem Plan für das zu erstellende Produkt oder der zu erbringenden Dienstleistung auf. Weiterhin mit eingerechnet werden das erforderlichen Material sowie die mengen und Lohnstunden mit den jeweils geltenden Werten. Die Fertigungszeiten können Sie dabei entweder nach Ihren Erfahrungen schätzen oder aus Rechentabellen (Richtwerttabellen) entnehmen.

2.6.2 Die Nachkalkulation

Die Nachkalkulation ist eine Kostennachrechnung – die „klassische“ Kostenträgerstückrechnung. Für das Controlling ist die reine Nachkalkulation aber zu spät. Der Grund: Sie können nicht mehr gegensteuern, wenn Sie sehen, dass Ihnen irgendeiner der Parameter aus „dem Ruder läuft“. Dennoch natürlich ist eine Nachkalkulation wichtig, und sei es „nur“, um mögliche Verluste ursachengerecht zuordnen zu können.

Um korrekt und aussagekräftig nachkalkulieren zu können, sammeln Sie die tatsächlich angefallenen Kosten. Dazu werten Sie die Materialentnahmescheine, Stundenzettel und Gemeinkostenscheine aus und stellen Sie nachträglich je Auftrag oder je Erzeugnis zusammen.

Anschließend werden die tatsächlich verbrauchten Mengen und Preise den vorkalkulierten Mengen und Preisen sowie dem erzielten Preis gegenübergestellt.

Mit der Nachkalkulation können Sie einmal die Vorkalkulation kontrollieren. Sie können damit aber auch Ihre eigene Geschäftsführungsentscheidungen überprüfen und feststellen, ob Sie mit einem Produkt Gewinn oder Verlust erwirtschaftet haben. Mithilfe der korrekten und detaillierten Nachkalkulation erkennen Sie auch die „Kostenfresser“. Damit erhalten Sie aus der Nachkalkulation wertvolle Daten für Ihre zukünftigen Vorkalkulationen.

Bei längerfristigen Projekten sollen Sie unbedingt zwischen Vor- und Nachkalkulation eine oder mehrere Zwischenkalkulationen nach exakt demselben Schema wie dann die endgültige Nachkalkulation durchführen. Ihr Vorteil: Sie erkennen Überziehungen sofort und können bei den folgenden Abläufen die Kosten noch reduzieren.

Am besten ist es natürlich, wenn Sie die Möglichkeiten der EDV konsequent nutzen und „mitlaufend“ dauernde Nachkalkulationen fertigen. Diese wiederum können Sie dann auch für ein effektives Controlling benutzen.

2.6.3 Kurzfristige Erfolgsrechnung

Man spricht von der Kostenträgerzeitrechnung, wenn die Kostenträgerrechnung auf einen bestimmten Zeitraum, z. B. Monat oder Quartal, bezogen ist. Die Kostenträgerzeitrechnung wird oft auch „kurzfristige Erfolgsrechnung“ genannt. Sie ist – im Gegensatz

zur Erzeugniskalkulation, bei der die Soll- oder Ist-Kosten eines Produkts (=Kostenträger) dargestellt werden – eine Periodenrechnung, in der der Periodenerfolg eines Betriebs dargestellt wird.

- Damit haben Sie ein exzellentes Mittel in der Hand, um in Ihrem Betrieb die vorhandenen Schwachstellen zu erforschen – und wo nötig, gegenlenken. Den Erfolg – positiv wie negativ – können Sie ebenso kurzfristig, nämlich innerhalb des gewählten Abrechnungszeitraums (Monat oder Quartal) kontrollieren.

Die Grundlagen für die kurzfristige Erfolgsrechnung sind einmal die periodengerecht abgegrenzten Kosten der Betriebsabrechnung und zum anderen der Erlös der Produkte. Hier müssen Sie allerdings dafür sorgen, dass die Abgrenzung auch tatsächlich stimmt. So dürfen beispielsweise Lagerzu- und -abgänge nicht doppelt mit eingerechnet werden.

2.6.4 Break-even-Analyse

Der Break-even-Punkt ist die Schwelle zum Gewinn, sinngemäß übersetzt: An diesem Punkt gehen Umsatz und Kosten „Null auf Null“ auf. Danach gelangt das Unternehmen insgesamt oder das betrachtete Produkt respektive die Dienstleistung in die Gewinnzone.

Die Break-even-Menge, also die Menge, die zumindest verkauft werden muss, um nicht auf den Kosten „sitzen zu bleiben“, errechnen Sie, indem Sie folgende Formel anwenden:

- Fixkosten: Deckungsbetrag pro Stück.

Den Break-even-Umsatz, also den Umsatz, den Sie erzielen müssen, um die entstandenen Kosten zu decken, errechnen Sie, indem Sie folgende Formel anwenden:

- Break-even-Menge \times Verkaufspreis.
- Natürlich können Sie diese Analyse des Break-even-Points auch gesondert nur für die Fixkosten und/oder nur für die variablen Kosten durchführen. Entsprechend wird sich die Gewinnschwelle verschieben. Allerdings sollten Sie in diesem Fall aufpassen, dass Sie sich nicht selbst „in die Tasche lügen“. Der Break-even-Point in Bezug auf die Fixkosten kann nur ein kurzfristig zu akzeptierendes Minimum sein. Dasselbe gilt für den Break-even-Point in Bezug auf die variablen Kosten.

2.6.5 Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine Teilkostenrechnung. Mit ihrer Hilfe sollen gewisse Mängel der Vollkostenrechnung ausgeglichen werden.

Eine Vollkostenrechnung verteilt alle Kosten über die Kostenstellen auf die Kostenträger – also unabhängig davon, ob es sich dabei um beschäftigungsabhängige oder beschäftigungsunabhängige Kosten handelt. Die Gemeinkosten werden über Schlüssel – „via“ Kostenstellen – auf die Kostenträger verrechnet. Dadurch kann die Gefahr entstehen, dass Ihre – auf dieser Basis – kalkulierten Preise nicht mehr marktgerecht sind, sobald Beschäftigungsänderungen auftreten. Damit gehen Sie das Risiko ein, dass Sie Ihre Angebotspreise zu hoch oder zu niedrig kalkuliert haben.

Bei der Teilkostenrechnung müssen Sie die Gesamtkosten in beschäftigungsabhängige (variable) und beschäftigungsunabhängige (fixe) Kosten auflösen.

Bei der Teilkostenrechnung werden auf die produzierten Produkte nur die variablen Kosten verrechnet, im Wesentlichen sind dies

- Fertigungsmaterial und Materialgemeinkosten
- Leistungsabhängige Fertigungslöhne bzw. Fertigungsgehälter
- Sondereinzelkosten der Fertigung.

Die Fixkosten werden zu einem Fixkostenblock zusammengefasst und gegen die Summe der die variablen Kosten übersteigenden Erlöse verrechnet.

Dies ist besonders wichtig, weil die Kostenrechnung auch die Aufgabe hat, eine Grundlage für die Kalkulation des Angebotspreises zu schaffen oder die Preisuntergrenze festzustellen. Langfristig kann Ihr Unternehmen nur überleben, wenn Sie mindestens die gesamten Kosten durch den Verkauf Ihrer Produkte oder Dienstleistungen decken.

Grundschema der Deckungsbeitragsrechnung

Verkaufserlöse

./. variable Kosten

= Deckungsbeitrag

- Der Deckungsbeitrag stellt für Sie auch immer die absolute Preisuntergrenze dar! Ein negativer Deckungsbeitrag trägt natürlich nicht nur nicht mit bei zur Deckung der Fixkosten, sondern erhöht im Gegenteil die Kosten. Das heißt, mit jedem Produkt, das produziert und verkauft wird, erhöhen sich die Kosten um dessen negativen Deckungsbeitrag! Wenn Sie Aufträge annehmen, die einen negativen Deckungsbeitrag erwirtschaften, verschlechtert sich Ihr Betriebsergebnis mit jedem dieser Produkte, die Sie verkaufen!

2.6.6 Target Costing

Target Costing ist ein markt- und strategieorientiertes Rechnungsverfahren. Im Vordergrund steht nicht mehr die Kostenkontrolle, sondern die Kostenplanung und Kostensenkung.

► Target Costing geht den „umgekehrten“ Weg wie die „normale“ Kostenrechnung. Anstatt über die angefallenen Kosten den Mindestverkaufspreis zu bestimmen, ist Target Costing ein Verfahren zur Rückrechnung der Herstellungskosten bzw. Fertigungskosten, die bei einem gegebenen Marktpreis höchstens anfallen dürfen.

Möglichkeiten zur Ermittlung der Zielkosten:

- Orientierung am möglichen Marktpreis.
- Ermitteln Sie die Ziel- oder Herstellungskosten aufgrund von Erfahrungen und vorhandenen betrieblichen Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Ermitteln Sie die Zielkosten oder Herstellungskosten an den Konkurrenzangeboten. Dazu benötigen Sie neben der genauen Kenntnis der Preise der Konkurrenten auch Daten über die Branchenentwicklung sowie die allgemeine Wirtschaftsentwicklung.

Beispiel

Zielkostenermittlung aufgrund vorhandener Marktpreise

	Möglicher Marktpreis	100 000,--
./.	Mindestgewinn (20 %)	20 000,--

=	Zwischensumme	80 000,--
./.	Vertriebskosten	8 600,--
./.	Sonderkosten Vertrieb	5 000,--
./.	Verwaltungskosten	5 600,--

=	Zwischensumme	60 800,--
./.	Konstruktion	23 500,--
./.	Werkzeuge	10 000,--

=	Zwischensumme	27 300,--
./.	Material	6 000,--
./.	Material-Gemeinkosten	1 000,--
./.	Material-Lager-Zinsen (10 %) bei Lagerung (2,5 Monate)	150,--
=	Verbleibender Betrag für Fertigung	20 150,--
		=====

2.6.7 Mindestgewinn

Kein Unternehmen kann auf Dauer ohne Gewinn überleben. Üblicherweise bezeichnet man als „Gewinn“ (negativer Gewinn = „Verlust“) den Betrag, der sich aus der Betriebsabrechnung als Unterschied ergibt zwischen.

$$\begin{array}{rcl}
 & \text{den Erlösen aller Produkte eines Jahres} & \\
 ./ & \text{den Kosten aller Produkte eines Jahres} & \\
 \hline
 = & \text{Betriebsgewinn/-verlust} &
 \end{array}$$

Wo liegt die absolute Untergrenze des zu erwirtschaftenden Gewinns?

► Den Mindestgewinn (in Prozent) errechnen Sie mit der Formel:

Kalkulatorische Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals + Unternehmerlohn (nur in Einzel- oder Personenunternehmen) + Risiko + Substanzverlust

-----x 100

Betriebsnotwendiges Kapital*

* = Kapital, das notwendig ist, um den Betrieb zu führen, also Kapital für Grund und Gebäude, Anlagevermögen, Umlaufvermögen usw.)

2.7 Kostenkontrolle durch Budgetierung

Einer der sichersten Wege, um Kosten in den Griff zu bekommen und damit planbar zu machen, ist die Budgetierung von Kosten. Im Rahmen der unternehmensinternen Gesamtplanung wird der gewünschte Erfolg für die nächste Periode festgelegt. Dieser Erfolg bildet dann den Rahmen für die Bestimmung der einzelnen Budgets.

Wenn Sie ein Budget planen, müssen Sie natürlich die Einhaltung dieses Budgets kontrollieren. Sie müssen die Abweichungen analysieren und Ihre Erkenntnisse in die neuen Plandaten wieder einfließen lassen.

Grundsätzlich haben Sie zwei Möglichkeiten, die Budgetierung anzugehen und so die Kosten, die entstehen „dürfen“, zu planen.

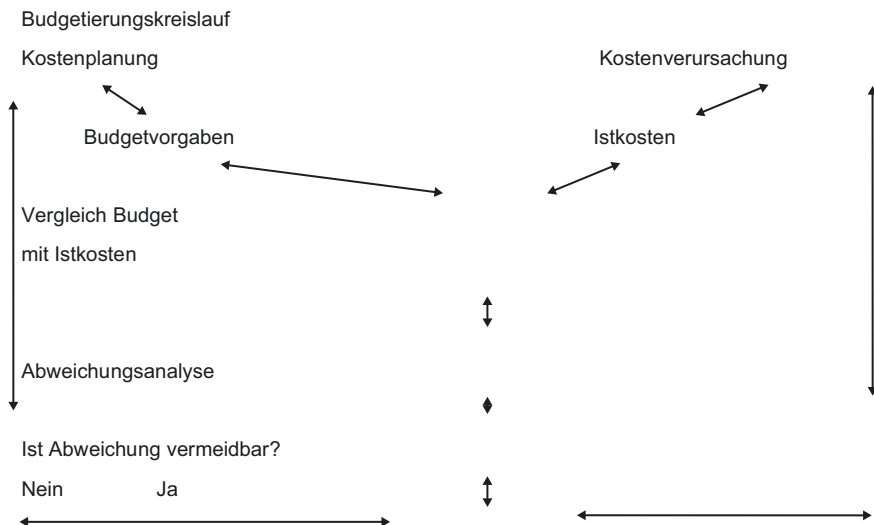
Erstens: Sie gehen vom Erfolg aus und legen danach die Kosten fest. Ihr Weg sieht dann folgendermaßen aus:

- Sie planen den Gesamterfolg.
- Sie planen die Gesamtkosten.
- Sie verteilen die Gesamtkosten auf die einzelnen Kostenarten.
- Sie verteilen die Werte bei den einzelnen Kostenarten auf die einzelnen Kostenstellen.

- Sie korrigieren die Werte bei den einzelnen Kostenstellen nach Ihren Erfahrungswerten und/oder unternehmerischen Ziele.
- Sie kontrollieren in einer Rückrechnung, ob die Summe der Werte bei den einzelnen Kostenstellen auch tatsächlich noch den geplanten Gesamtkosten entspricht.

Zweitens: Sie gehen von den Kosten aus. Ihr Weg sieht dann folgendermaßen aus:

- Sie legen die Kosten je Kostenart und Kostenstelle fest.
- Sie addieren die Kosten aller Kostenstellen.
- Sie errechnen den Erfolg der notwendig ist, um die Kosten zumindest zu decken.
- Bei Unterdeckung verteilen Sie die Budgets neu.



Irrtum 3: Es reicht, wenn der Steuerberater einmal im Jahr rechnet

3

Das Geld wird „vorne“ verdient – und „hinten“ rausgeschmissen

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Viele Unternehmer fühlen sich deshalb als Unternehmer, weil sie etwas unternehmen. Schreibtischarbeit, „Zahlenschuberei“ gehört nicht zu den beliebten Aufgaben. Buchführung und Bilanzierung oder Steuer(vor)anmeldungen sowie Steuererklärungen werden denn auch gerne an den Steuerberater delegiert. Das ist im Grunde eine sinnvolle Arbeitsteilung, wenn Sie sich vor Augen führen, dass der Steuerberater für Sie Dienstleistungen erbringt. Mehr aber auch nicht. Heißt: Sie(!) sind der Unternehmer und Sie sollten die Entscheidungen für Ihr Unternehmen treffen. Nicht der Steuerberater.

Und noch etwas sollten Sie sich vor Augen führen, nämlich dass eine Buchführung oder Bilanz immer nur die Vergangenheit zeigt. Und das auch regelmäßig nur zu einem bestimmten Zeitpunkt. An dem Vergangenen lässt sich nichts mehr ändern. Je zeitnäher Sie aber über die Zahlen aus der Vergangenheit verfügen, je zeitnäher Sie sie analysieren und interpretieren, desto schneller können Sie auf Fehle aus der Vergangenheit reagieren und die Zukunft planen.

3.1 Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

Controlling stellt Methoden und Informationen bereit für die Planungs- und Kontrollprozesse in einem Unternehmen. Controlling ermöglicht die Koordination dieser Prozesse. Controlling sollte sowohl „top down“ als auch „bottom up“ erfolgen. Controlling ist aber – entgegen der „gefühlten“ Wortnähe zu „Kontrolle“ – eben nicht nur Kontrolle, sondern ein zukunftsorientiertes Führungs- und Planungsinstrument.

3.1.1 Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling

Strategisches Controlling ...	Operatives Controlling ...
... ermittelt interne Faktoren (Stärken, Schwächen/Strengths, Weaknesses) und externe Faktoren (Chancen, Risiken/Opportunities, Threats)	... hat Kosten, Leistung, Aufwand, Ertrag und Aus- sowie Einzahlungen im Fokus
... gewinnt Informationen aus Marktbeobachtungen	... gewinnt Informationen aus unternehmerischen Rechnungswesen
... will den Erfolg und damit die Existenz der Unternehmens sichern	... will Gewinn in der geplanten Höhe und Rentabilität in der geplanten Höhe ermöglichen

Im (strategischen) Controlling werden die Unternehmensziele umgesetzt. Das kann mit dem Ziel „Marktführerschaft“ die Eröffnung neuer Filialen, die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter... sein. Es ist ein Irrglaube, dass (strategisches) Controlling sich nur in „harten Zahlen“ ausdrücken lässt. Allerdings erleichtern messbare Größen doch deutlich zu bestimmen, ob und wann das Ziel erreicht ist.

Die Hauptaufgabe der strategischen Planung ist die langfristige Sicherung der Effektivität eines Unternehmens. Beispiele für strategische Controlling-Instrumente sind:

- strategische Planung (5 und mehr Jahre)
 - Potenzialanalyse, Stärken- Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)
 - Gap-Analyse
 - Szenario-Analyse
 - Wettbewerbsanalyse
 - Produktlebenszyklus-Analyse
 - Vorteils-Matrix
 - Produkt-Markt-Matrix
 - Portfolioanalyse
 - Marktanteils- und Marktwachstums-Analyse (Vier-Felder-Matrix)
 - Marktattraktivitäts- und Wettbewerbsstärken-Analyse (Neun-Felder-Matrix)
 - Balanced Scorecard
 - Target costing
 - Benchmarking
 - Six Sigma
- Welches Instrument Sie wann wie und in welcher Kombination mit anderen Instrumenten nutzen, ist Ihre Entscheidung. Es gibt hier nicht den „einzig richtigen“ Ansatz. Entscheidend ist, dass das Instrument nicht zu kompliziert ist, weil Sie es sonst über die Anfangseuphorie hinaus nicht (mehr) benutzen

werden. Und ebenfalls entscheidend ist, dass das Instrument die Schwachstellen in Ihrem Unternehmen konsequent „beäugt“. Sonst haben Sie Ihrer Meinung „alles richtig“ gemacht und sind dennoch nicht dort angekommen, wo Sie hin wollten, ohne zu wissen, warum!

Mit beispielsweise einer Potenzialanalyse, also einer Chancen-, Risiken-Analyse (Opportunities, Threats) kann der Unternehmer sich (und anderen) folgende Fragen beantworten:

- **Entwicklungen:** Welche positiven oder negativen wirtschaftlichen oder politischen Entwicklungen gibt es? Welche Richtung nehmen die Entwicklungen? Wie hoch ist die Geschwindigkeit der Entwicklungen? Wie könnten sie den Zielmarkt beeinflussen?
- **Trends:** Gibt es Trends? Wenn ja, welche beeinflussen den Markt stark? In welche Richtung? Wie schnell?
- **Zielmarkt:** Welche wichtigen Faktoren sind für den Zielmarkt relevant? Gibt es Markteintrittsbarrieren? Wenn ja, wie hoch sind sie? Handelt es sich um einen Käufermarkt?
- **Konkurrenz:** Welche direkte Konkurrenz gibt es? Welche indirekte Konkurrenz gibt es? Wie ist die wirtschaftliche Situation der Konkurrenz? Wenn es keine Konkurrenz gibt: Warum nicht?

Mit beispielsweise einer Stärken-, Schwächen-Analyse (Strengths, Weaknesses) kann der Unternehmer sich (und anderen) folgende Fragen beantworten:

- **Gründer/Übernehmer:** Über welche Sachkenntnisse wird verfügt? Über welche persönlichen Stärken wird verfügt? Wie ist die familiäre Situation? In welchem Maß kann im Unternehmen mitgearbeitet werden? Wie ist die gesundheitliche Situation?
- **Finanzkraft:** Wie hoch ist der gesamte Finanzbedarf? Welche Eigenmittel können beschafft werden? Wie viel?
- **Organisation:** Wie ist das Mitspracherecht im Unternehmen geregelt?
- **USP:** Was unterscheidet die Produkte/die Dienstleistungen konkret von denen der Konkurrenz?
- **Änderungsbedarf:** Wie wird der Lebenszyklus der Produkte/der Dienstleistungen eingeschätzt?
- **Innovation:** Welches Know-how des Unternehmens kann nicht (so schnell) kopiert werden?
- **Rechtsform und Risikoabsicherung:** Welche Rechtsform und welche Versicherungen werden warum gewählt?

Im operativen Controlling werden die Unternehmensziele „heruntergebrochen“ auf einen kürzeren, überschaubareren Zeitraum. Im operativen Controlling werden beispielsweise realistische(!) Umsätze geplant. Was „realistisch“ ist, hängt von den

Marktgegebenheiten, von den unternehmensinternen Restriktionen... ab. Oder es werden Kosten geplant, der Gewinn pro Sparte wird geplant...

Regelmäßig sollten dann die Abweichungen kontrolliert werden. Regelmäßig ist im Rahmen des operativen Controllings ein kurzer Zeitraum, etwa ein Monat oder eine Woche kann aber – etwa bei der Neueinführung eines Produkts – auch ein Tag sein. Je kürzer der Zeitraum, desto schneller kann auf eine Abweichung reagiert werden und Gegensteuerungsmaßnahmen in die Wege geleitet werden. Je kürzer der Abstand, desto größer aber auch die Gefahr, dass „Zufälle“, die sich ausgleichen würden, das Bild verfälschen. Eine zu schnelle Reaktion kann dann kontraproduktiv sein.

Grundlage des operativen Controllings sind Zahlen, Daten und quantifizierten Größen aus der Gegenwart und Vergangenheit, die sich beispielsweise als Kosten und Leistung bzw. Aufwand und Ertrag darstellen lassen. Das operative Controlling befasst sich mit folgenden Aufgaben:

- Unterstützung bei operativen Planungsprozessen
- Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche (der Höhe und dem Grunde nach)
- Informationen für die Führungsebene
- Budgetierung und Budgetkontrolle
- Mitwirkung bei Investitionsentscheidungen, Effizienzsteigerungen, Kostensenkungsmaßnahmen...

Instrumente des operativen Controlling z. B. sind:

- klassische Soll/Ist-Vergleiche
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kennzahlen
- Kennzahlensysteme
- Budgetierung
- Kapitalflussrechnung
- ABC-Analyse
- operative Planung (G+V, Bilanz, Liquidität)
- operative rollierende Planung
- Break-even-Analyse
- Investitionsrechnungen
- Prozesskostenrechnung

3.1.2 Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für Unternehmer

Ein Controlling-System steuert die Kosten- und damit die Gewinnentwicklung „einfach“ dadurch, dass es regelmäßig und gezielt Ist-Werte mit Plan-Werten vergleicht, die Ursachen von möglichen Abweichungen analysiert und Gegenmaßnahmen daraus entwickelt.

Seien Sie „SMART“ beim Controlling. SMART bedeutet in diesem Zusammenhang, das Ziel:

1. Specific (=spezifisch)
2. Measurable (=mess- und bewertbar)
3. Attractive (=attraktiv und motivierend)
4. Realizable (=realisierbar)
5. Timed (=terminierbar)

Um ein effektives Controlling durchführen zu können, benötigen Sie allerdings ein gewisses Mindestmaß an Organisationsstrukturen.

Auch als mittelständisches Unternehmen sollten Sie folgende Organisation haben:

- Kostenstellen
- Kostenstellenverantwortliche
- Deckungsbeitragsrechnung

Natürlich aber muss hier jeder selbst entscheiden, welche Bereiche für sein Unternehmen die wichtigsten sind. Aber ungeachtet der persönlichen Vorliebe gibt es einige besonders wichtige Gebiete des Controllings:

Material-Controlling

Wie hoch Ihr Materialaufwand und dementsprechend dessen Einkauf ist, hängt ganz maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Naturgemäß haben reine Dienstleistungsbetriebe fast kaum materiellen Einsatz – dafür aber höhere Personalkosten. Umgekehrt haben reine Produktionsunternehmen im Vergleich zu den anfallenden Personalkosten hohe Kosten für Materialeinsatz. Handelsbetriebe wiederum haben ebenfalls einen recht niedrigen Materialaufwand, da sie in aller Regel die bezogenen Produkte nahezu unverändert weiterverkaufen. In der Praxis gibt es jede nur denkbare Mischform der genannten Firmentypen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mit Hilfe des Controlling

- regelmäßig Angebote von Fremdleistungen einholen,
- regelmäßig die Qualität der gelieferten Fremdleistungen überprüfen,
- die Bezugskosten überprüfen und vergleichen,
- die erhaltenen Skonti überprüfen und vergleichen sowie
- die Vorratsmengen optimieren.

Lager-Controlling

Wie viele und welche Güter Sie auf Lager haben müssen, und wenn ja auf welchen Lägern, hängt maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Naturgemäß haben reine Dienstleistungsbetriebe fast kaum Lagerbedarf. Auch reine Produktionsunternehmen

haben – vorausgesetzt, die Produktion ist eng an den Liefertakt gekoppelt und auch die erstellten Produkte werden gleich weitergeliefert – kaum hohe Kosten für Läger. Handelsbetriebe wiederum haben durchaus höhere Lagerkosten. In der Praxis gibt es jede nur denkbare Mischform der genannten Firmentypen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- die Bezugskosten überprüfen und vergleichen
- die erhaltene Skonti überprüfen und vergleichen
- die Vorratsmengen optimieren
- die Lagermengen optimieren
- die Liefergeschwindigkeiten der Anbieter vergleichen und
- die Produktionsrhythmen überprüfen und ggf. an Liefertakt anpassen

Personalkosten-Controlling

Wie hoch Ihr Personalaufwand ist, hängt ganz maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Naturgemäß haben reine Dienstleistungsbetriebe – im Vergleich zu dem fast kaum ins Gewicht fallenden materiellen Einsatz – wesentlich höhere Personalkosten. Umgekehrt haben reine Produktionsunternehmen kaum anfallenden Personalkosten, dafür hohe Kosten für Materialeinsatz. Bei Handelsbetrieben wiederum hängt die Höhe der Personalkosten wesentlich von dem Umfang der Warenpalette bzw. der Erklärungsbedürftigkeit der gehandelten Waren ab.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- Mittel und Wege prüfen, um die Fluktuation des – vor allem qualifizierten – Personals zu senken,
- Mittel und Wege prüfen, um die Krankenstände zu senken,
- die Möglichkeiten des Outsourcing, also des Auslagerns von Arbeiten, die bisher mit eigenem Personal erledigt wurden, auf freie Mitarbeiter oder andere Unternehmen, prüfen.

Raumkosten-Controlling

Wie hoch Ihre Raumkosten sind ist, hängt einmal davon ab, wie viele Mitarbeiter Sie haben, in welchen Zeiträumen Ihre Mitarbeiter arbeiten können (Teilzeit, Schicht,...), wie die Tätigkeiten dieser Mitarbeiter ausgestaltet sind, welche sanitären Einrichtungen Sie benötigen, welchen Bedarf an Produktion- und Lagerraum Ihr Unternehmen hat.

Verfallen Sie aber nicht in den Fehler, verminderten Raumbedarf gleich zu setzen mit weniger Kosten. Unter Umständen kann der geringere Raum sogar kontraproduktiv sein, weil z. B. sich die Lieferfrequenz für Waren oder Material sich erhöht, weil der Krankenstand in bestimmten Abteilungen steigt, weil in Großraumbüros die Kosten für Lärmschutzmaßnahmen oder Klimatisierung steigen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- Kosten für vergleichbare Mietobjekte einholen
- die Kosten eigener Immobilien überprüfen
- die Chancen der (günstigeren) Vermietung der eigenen Immobilie und der Anmietung fremder Immobilien prüfen

Versicherungen-Controlling

Überversicherung ist wirtschaftlich unsinnig, da teuer. Unterversicherung aber ist wirtschaftlich unsinnig, da existenzgefährdend!

Es gilt also, zunächst die notwendigen Versicherungen für Ihr Unternehmen überhaupt zu ermitteln. Welche Versicherungen notwendig sind, hängt maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Natürlich ändern sich die Gegebenheiten, sodass Sie hier in regelmäßigen Abständen die Notwendigkeit von Versicherungen überprüfen müssen. Genau wie Sie überprüfen müssen, ob der Markt zwischenzeitlich Versicherungen anbietet, die Ihren Bedürfnissen eher entsprechen als eine, die Sie vor Jahren – mangels Alternativen – abschließen mussten.

Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, welche Versicherungen notwendig sind, können Sie dran gehen, den günstigsten Anbieter herauszufinden. „Handeln“ über Versicherungsbedingungen, -ausschlüsse oder Zahlungsmodalitäten ist übrigens nicht nur „erlaubt“, sondern in den Größenordnungen, in denen Sie wahrscheinlich abschließen, geradezu „Pflicht“. Durch mehrjährige Beobachtung der Prämien- und Schadensverläufe sollten Sie die Angemessenheit der Prämien überwachen.

Außerdem müssen Sie sich darüber im Klaren sein: Die Geldentwertung führt zu einer Unterversicherung, wenn Sie die Versicherungssumme nicht laufend anpassen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- Versicherungsarten überprüfen
- Mögliche Konkurrenzunternehmen prüfen
- Konkurrenzangebot(e) einholen
- Leistungsspektrum prüfen und vergleichen
- Versicherungssumme prüfen
- Zahlungsweise prüfen
- Höhe der jeweiligen Zahlung prüfen
- Abschlussdatum der Versicherung überprüfen
- Laufzeit der Versicherungen prüfen

Fuhrpark-Controlling

Für viele Unternehmer, gerade auch kleinere und mittlere, ist der Fuhrpark ein ganz erheblicher Kosten-Faktor. Vor allem Reparaturen, Investitionen und Des-Investitionen stellen Sie häufig vor Probleme.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- entsprechende Leasingangebote einholen
- Alternativen zu Fahrzeugen suchen (z. B. Fahrrad statt Auto)

Controlling Vertriebskosten/Verkaufsnebenkosten

Vertriebskosten dürfen Sie nicht in die Herstellungskosten mit einbeziehen. Wenn sie entstehen, mindern sie in der Gewinn- und Verlustrechnung sofort als Aufwand Ihren Ertrag.

Zu den Vertriebskosten oder Verkaufsnebenkosten gehört alles, was in Ihrem Unternehmen notwendig ist – oder für notwendig erachtet wird – um die Ware so zum Kunden bzw. Abnehmer gelangen zu lassen, dass es dort funktionsfähig und im gewünschten Zustand ankommt.

Welche konkreten Vertriebskosten oder Verkaufsnebenkosten in Ihrem Unternehmen entstehen, hängt natürlich maßgeblich davon ab, welche Produkte Sie herstellen, mit welchen Waren Sie handeln und ob Ihre Kunden die Produkte und/oder Waren bei Ihnen direkt beziehen bzw. Sie sie zum Kunden bringen müssen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- überprüfen, ob Umverpackungen notwendig sind
- überprüfen, ob spezielle Materialien zur Umverpackung notwendig sind
- abgeschlossene Versicherungen überprüfen
- Outsourcing von Transportleistungen prüfen
- Outsourcing von Verpackungsarbeiten prüfen
- Outsourcing von Versendungsarbeiten (Letter-Shops,...) prüfen

Reparaturen- Controlling

Reparaturen bei Gebäuden, Maschinen, technischen und sonstigen Anlagen sind nur schwer planbar, dafür dann aber im „Fall des Falles“ durchaus oft kostenintensiv. Deshalb sollten Sie Ihr Augenmerk hier auf die weitaus besser planbaren und Reparaturen vermeidbaren Instandhaltungsmaßnahmen richten.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- die Möglichkeiten von Leasing prüfen,
- Wartungen regelmäßig durchführen,
- Instandhaltungsmaßnahmen planen,
- bei „kritischen“ Gütern rechtzeitige Ersatzinvestitionen durchführen, und zwar auch dann schon, wenn das „Alt-Gut“ noch funktionsfähig ist.

3.2 Unternehmenssteuerung mittels Kennzahlen

In Unternehmen können problemlos mittels EDV kaum mehr überschaubare Datenmengen produziert werden, die dazu führen, dass mancher Unternehmer „den Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr sieht. Diesem in Anlehnung an die Computersprache als „Information-Overload“ bezeichneten Phänomen kann mit Kennzahlen erfolgreich begegnet werden. Hierbei handelt es sich um eine Zusammenfassung von in Zahlen

ausdrückbaren betrieblichen Informationen, mit deren Hilfe die im Unternehmen anfallenden Datenmengen auf wenige, aussagekräftige Größen verdichtet werden.

Kennzahlen reduzieren das komplexe Unternehmensgeschehen in griffige Zahlen und geben so in kompakter Form Auskunft

- über Stärken und Schwächen eines Unternehmens,
- über seine momentane Situation und
- über seine tatsächliche Entwicklungen – gleichgültig in welche Richtung sowie
- seine Möglichkeiten und Chancen.

Kennzahlen sind also ein nützliches Instrument zur Planung und Steuerung und sollten überall dort eingesetzt werden, wo Sie als Unternehmer wichtige Entscheidungen treffen müssen. Der Grund: Mit Kennzahlen können Sie oft solche Sachverhalte deutlich und sichtbar machen, die Sie aus den üblichen Betriebsdaten so nicht unmittelbar herauslesen können.

Mit Kennzahlen können Sie

- die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über einen längeren Zeitraum hinweg beurteilen,
- sich einen Überblick über die Gesamtsituation verschaffen
- verschiedene Teilbereiche genauer analysieren,
- erkennen, wo die Schwachstellen in Ihrem Unternehmen sind,
- erkennen, wo die Stärken Ihres Unternehmens liegen,
- bestimmte Entwicklungen beobachten,
- rechtzeitig Fehlentwicklungen erkennen,
- Erkenntnisse für die zukünftige Richtung gewinnen.
- Abhängigkeiten (von bestimmten Kunden, Banken, Lieferanten,...) verdeutlichen,
- Informationen (z. B. bezüglich der Liquidität, der Rentabilität,...) verdichten,
- komplizierte Sachverhalte auf das Wesentliche reduzieren und so
- die Unternehmensdaten leichter überschaubar und kontrollierbar halten.

Das hört sich zunächst wesentlich schwieriger an als es tatsächlich ist. So brauchen Sie z. B., um Kennzahlen zu bilden, kaum zusätzliche Daten zu recherchieren. Die weitaus meisten der benötigten Zahlen können Sie ganz einfach aus Ihrer Buchhaltung (Finanzbuchhaltung, Lagerbuchhaltung oder Lohnbuchhaltung) entnehmen.

Direkt in Ihrer Buchhaltung und Bilanz stehen übrigens auch schon Kennzahlen, und zwar sogenannte absolute Kennzahlen, die sich ganz einfach aus Einzelzahlen, Summen oder Differenzen ergeben. Die Umsatzerlöse oder der Bilanzgewinn, aber auch die Summe des Anlagevermögens oder des Fremdkapitals sind solche absoluten Kennzahlen. Diese absoluten Kennzahlen sind erste Indikatoren für die Lage des Unternehmens. Aber Sie sollten nicht – auch nicht im Zeitablauf, also über mehrere Perioden hinweg – auf

die Aussagekraft der absoluten Kennzahlen alleine vertrauen, da sie nur einzelne Größen beleuchten.

Die zweite Kategorie – und meist wichtigere – von Kennzahlen sind die Verhältniszahlen, die zwei (oder mehr) absolute Größen miteinander in Relation (Beziehung) setzen. Diese Verhältniszahlen haben eine konzentrierte Aussagekraft, da eine Größe anhand einer anderen Zahl gemessen wird. So drückt beispielsweise die Eigenkapitalquote das prozentuale Verhältnis des Eigenkapitals gemessen am gesamten dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Kapital aus. Oder die Kennzahl „Deckungsgrad“ zeigt Ihnen, wie viel Prozent des betrieblichen Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt ist.

Mit Kennzahlen können Sie verschiedene Zeitabschnitte vergleichbar machen. Sie können damit also auch eine dynamische Betrachtung, also eine Zeitraum-Betrachtung anstellen, um so die Entwicklung Ihres Unternehmens zu verfolgen. So können Sie

- Fehlerursachen aufspüren und abstellen
- sich abzeichnende Fehlentwicklungen frühzeitig korrigieren
- Ihre Pläne, z. B. bei Personaleinstellung oder Investitionen, auf die sich abzeichnende Entwicklungen frühzeitig einstellen.

Erst die kontinuierliche Beobachtung macht Kennzahlen also zu einem brauchbaren Instrument.

Von hohem Informationsgehalt sind Vergleichszahlen. Hier bieten manche Kammern oder Verbände ein Forum für den informellen Meinungsaustausch unter Unternehmen. Der Vorteil: Wenn ähnlich gelagerte Betriebe, die in keinem Konkurrenzverhältnis untereinander stehen, in aller Offenheit ihre Zahlen vorlegen, lassen sich leicht Rückschlüsse auf Schwachstellen im eigenen Betrieb ziehen und Ansatzpunkte für Verbesserungen ableiten.

3.2.1 Arten von Kennzahlen

Nach der Berechnungsart unterscheidet man üblicherweise

- Absolutzahlen (Einzelwerte, Summen, Differenzen oder Mittelwerte) wie Absatzmenge, Umsatz, Eigenkapital oder Cash Flow und
- Verhältniskennzahlen. Letztere wiederum untergliedern sich in:
 - Beziehungszahlen (=Verhältniszahlen, die sachlich unterschiedliche, aber logisch zusammenhängende Größen miteinander verbinden; z. B. Umsatz pro Kopf),
 - Gliederungszahlen (=Verhältniszahlen, die Teile zum einem Ganzen in Verbindung setzen; etwa Anteil der Stammkunden an sämtlichen Kunden) sowie
 - Indexzahlen (=Verhältniszahlen, die mehrere sachverwandte Größen in Beziehung setzen und die jeweilige Veränderung angeben. Dabei werden eine Größe gleich 100 % gesetzt und die andere mit ihr verglichen; z. B. Umsatz in 2016 120 % im Vergleich zu 2015)

Nach dem Inhalt lassen sich Kennzahlen unterscheiden in

- Mengengrößen wie Absatz
- Wertgrößen wie Umsatz und Kosten sowie
- Zeitgrößen wie Termine und Fristen.

Kennzahlen erhalten in aller Regel erst dann Aussagekraft, wenn diesen Vergleichsgrößen gegenüberstehen. Hierzu bieten sich an:

- Zeitvergleiche (z. B. Umsatz im Jahr 2018 in Relation zum Umsatz im Jahr 2017),
- Soll-Ist-Vergleiche (etwa tatsächlich realisierter Absatz eines Produktes im Vergleich zum anvisierten, d. h. Zielabsatz) sowie
- Mitarbeiter-, Abteilungs-, Filial-, Unternehmens- und Branchenvergleiche (z. B. Gewinn Filiale A im Vergleich zu Gewinn Filiale B)

Grundlage für nahezu alle Kennzahlen ist Ihr Rechnungswesen. Voraussetzung: Sie führen Ihre Bücher aktuell. „Historische Daten“ sind für eine effiziente Unternehmensführung mit Kennzahlen unbrauchbar.

Für manche Kennzahlen aber müssen die Zahlen aus dem Rechnungswesen teilweise noch ergänzt werden, z. B. um statistische Zahlen bezüglich der Mitarbeiterzahl, deren Arbeitsverteilung (z. B. allgemeine Verwaltung, Beratung, telefonische Auskünfte,... oder Montagearbeit, Maschinenarbeit, Nacharbeiten, Fahrzeiten, ...) oder der Fehltag, wenn es um Kennzahlen aus dem Personalbereich geht.

Grundsätzlich können Sie für jeden Bereich in Ihrem Unternehmen Kennzahlen erstellen, und zwar – entgegen der gängigen Meinung – nicht nur für die Bereiche Bilanz, Finanzwesen oder Personal. Obwohl: Natürlich rühren die gängigsten Kennzahlen aus diesen – so genannten harten, weil mit Zahlen untermauerbaren – Bereichen. Aber auch die „weichen“ Bereiche sind wichtig, z. B. Kundenzufriedenheit oder Lieferantenqualität. Auch hierfür können – und sollten – Sie Kennzahlen bilden.

Kennzahlen unterstützen den Unternehmer in folgenden Funktionen:

Entscheidungsfindung

Kennzahlen vermitteln Ihnen einen schnellen Überblick über die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens, erleichtern Ihnen die Bewertung anstehender Möglichkeiten und unterstützen Sie bei der eindeutigen Formulierung und Vermittlung von Zielvorgaben.

Steuerung

Mittels Kennzahlen können Sie betriebliche Maßnahmen kontinuierlich auf ihre richtige Durchführung hin überprüfen.

Kontrolle

Kennzahlen ermöglichen es Ihnen, die Ergebnisse von Strategien sowie Maßnahmen und damit den Grad der Zielerreichung festzustellen.

Als Datenquellen für Kennzahlen bieten sich an:

- das Rechnungswesen,
- die einzelnen betrieblichen Funktionsbereiche (etwa Marketing, Vertrieb) sowie
- die Marktforschung (beispielsweise Befragungen, Statistiken von Ämtern, Instituten und Verbänden u. ä.).

(am besten prozentual) fassen.

- Niemand kann – und sollte auch nicht – alle Bereiche, in denen Kennzahlen gebildet werden können, berücksichtigen. Bei der Auswahl der Kennzahlen, die für Ihr Unternehmen wichtig sind, sollten Sie Ihre Ziele und den Nutzen der Zahlen immer in den Vordergrund stellen. Wenn Sie sich also z. B. mit Ihren Produkten und/oder Dienstleistungen sehr stark auf die Kundenzufriedenheit angewiesen sind, genügt es meist nicht, wenn Sie nur die Produktqualität anhand einer Kennzahl ermitteln. Sie müssen z. B. auch die Kundenzufriedenheit mittels Befragungen ermitteln und die Ergebnisse in Kennzahlenform.

Es gibt unzählig viele Kennzahlen. Manch einen mag die Vielfalt anfänglich sogar erschrecken. Lassen Sie sich nicht verwirren. Prüfen Sie,

- welche Kennzahlen für Ihr Unternehmen brauchbar sind,
- welche Ziele mit welcher Kennzahl verfolgt werden soll,
- wie viele Zahlen Sie überhaupt benötigen und
- und wer – falls überhaupt außer Ihnen selbst – noch mit den Zahlen arbeiten soll.

Nehmen Sie sich diese Auswahl am Anfang Zeit. Sie ist nicht einfach! Sie sollten dabei für alle entscheidenden und kritischen Erfolgsfaktoren Größen festlegen. Im Klartext: Sie müssen sich Ihre mittel- und langfristigen unternehmerischen Ziele genau formulieren.

Beispiel

Verringerung der Fremdkapitalquote auf 50 % des Gesamtkapitals.

Nach diesen Zielsetzungen wählen Sie aus der Vielzahl der vorhandenen und Ihnen hier präsentierten die für Ihr Unternehmen passenden Kennzahlen aus. Es genügt völlig, wenn Sie sich anfangs auf etwa einige wenige Kennzahlen beschränken – es müssen nur die richtigen sein!

Wenn Sie die Entscheidung, mit welchen Kennzahlen Sie arbeiten werden, „hoppla hopp“ treffen, investieren Sie viel Zeit und produzieren letztendlich doch nur Zahlenfriedhöfe. Die Gefahr dabei: Wenn Sie der Pseudo-Aussage von – für Ihr Unternehmen wohlbemerkt – falschen Zahlen aufsitzen, verschwenden Sie nicht nur Ihre Zeit und Ihr Geld, sondern Sie laufen auch Gefahr, die falsche Richtung einzuschlagen.

- Überprüfen Sie deshalb auch von Zeit zu Zeit Ihre Entscheidung bezüglich der Kennzahlenauswahl. Mit zunehmendem Unternehmenswachstum kann es unter Umständen sinnvoll sein, dass Sie einige Kennzahlen mehr mit aufnehmen. Aber selbst dann zeigt sich in der Beschränkung immer noch der Meister!

Nützen Sie die Erfahrungen, die Sie bei Ihrer täglichen Arbeit mit Kennzahlen machen, um sie auf tatsächliche Brauchbarkeit speziell für Ihr Unternehmen und Ihre Ziele zu prüfen. Werfen Sie unbrauchbare (weil z. B. zu wenig aussagekräftig) und ungepflegte (weil z. B. zu schwierig zu pflegen) Kennzahlen aus Ihrem Kennzahlensystem wieder hinaus. Nehmen Sie stattdessen andere Kennzahlen auf. Oder komprimieren Sie einzelne Zahlen weiter.

- Konzentrieren Sie sich also auf Schlüsselkennzahlen. So können Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Informationen schnell und problemlose aus dem „Datenwust“, dem „Informationsmüll“ herausfiltern. Auch große Unternehmen arbeiten in der Praxis nur mit wenigen, ausgewählten Kennzahlen.

Ihre Anforderungen an eine Kennzahl:

- Jede Kennzahl muss mit einer Vorgabe verbunden sein
- Jede Kennzahl muss mit einem (unternehmerischen) Ziel verbunden sein
- Kennzahlen müssen komprimiert sein
- Kennzahlen müssen trotz Verdichtung auch kleine Abweichungen aufdecken
- „Harte“ Daten müssen messbar sein, also Mengen oder Werte (etwa auch Prozentwerte) ausdrücken
- „Weiche“ Daten, z. B. Kundenzufriedenheit, müssen erfragbar sein
- Zahlen müssen vollständig sein
- Zahlen müssen vergleichbar sein (einheitliche Bezeichnung, einheitliche Ermittlung)
- Zahlen müssen übersichtlich aufbereitet sein
- Kennzahlen müssen leicht verständlich sein
- Kennzahlenauswertung muss effektiv sein (Benutzerfreundlichkeit)
- Kennzahlen dürfen – da kein Selbstwert – nicht zu viel kosten, weder Zeit noch Geld oder Kapazitäten.
- Alle Kennzahlen sollten quantitativ erfassbar sein

Ihre volle Erklärungskraft gewinnen Kennzahlen normalerweise erst durch die Einbindung in Kennzahlensysteme. Hierbei handelt es sich um eine Zusammenstellung von Kennzahlen, die auf ein übergeordnetes Ziel (z. B. Rentabilität) ausgerichtet sind. Damit komprimieren Kennzahlensysteme Informationen, zeigen Beziehungen zwischen Kennzahlen auf und ermöglichen somit Antworten auf die Frage: Was würde passieren, wenn.....?

Die Forderungen hier:

- Das Kennzahlensystem muss sowohl die Vergangenheit, die Gegenwart als auch die Zukunft berücksichtigen.
- Das Kennzahlensystem muss lang-, mittel- und kurzfristige Kennzahlen berücksichtigen.
- Das Kennzahlensystem muss durchgängig (im gesamten Unternehmen) sein.

3.2.2 Kennzahlen-Bereiche mit Quelle Jahresabschluss

Um einen Überblick zu erhalten, sollten Sie sich vor Augen führen, dass es bei den entsprechenden Kennzahlen geht um die Bewertung von

- Vermögen und Kapital,
- Gewinn,
- Rentabilität,
- Cashflow (=Möglichkeit zur Selbstfinanzierung),
- Wertschöpfung.

Diese für diese Kennzahlen notwendigen Daten erhalten Sie aus der Bilanz. Die Bilanz gewährt Ihnen eine Übersicht über Vermögen und Schulden, also die Investitionen und die Finanzierung Ihres Unternehmens. Auf der Aktivseite der Bilanz steht das Vermögen bzw. die Investitionen oder die Mittelverwendung. Der Passivseite sind das Kapital bzw. die Finanzierung oder die Mittelherkunft zu entnehmen.

Welche Kennzahlen Sie verwenden, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit und vor allem dessen, was Sie eigentlich wissen wollen. Neben der Bilanz sollten Sie Gewinn- und Verlustrechnung mit in Ihre Analyse einbeziehen, denn mit ihr können Sie noch weitere Kennzahlen bilden, um so – weg von der reinen Vermögensstruktur – die Ertragslage des Unternehmens zu beurteilen.

3.2.3 Die Fristigkeit von Kennzahlen

Bei der Auswahl der Schlüsselkennzahlen sollten Sie darauf achten, dass Ihre Kennzahlen unterschiedliche Fristigkeiten haben. Sie sollten also nicht nur lang- und mittelfristige, sondern auch kurzfristige Kennzahlen in Ihr System mit aufnehmen. Beispiel: Umsatzkennzahlen.

Natürlich können Sie sich mit einer Jahres- oder Quartalskennzahl zufrieden geben. Besser jedoch ist es, wenn Sie die Umsatzkennzahlen mindestens monatlich, unter Umständen sogar öfter kontrollieren. Besser deshalb, weil Sie dann bestimmte Entwicklungen oder Konzentrationen und Trends frühzeitig erkennen und nötigenfalls gegensteuern können.

Umgekehrt dürfen Sie aber über die kurzfristigen die mittel- und langfristigen Ziele, nicht vergessen und sollten regelmäßig mittels Kennzahlen kontrollieren, ob Sie (noch) auf dem Weg dorthin sind (Zukunftsorientiertheit).

3.2.4 Die gängigsten Kennzahlen – welche sind wichtig für Sie?

Kennzahl		Formel	Aussage	Ankreuzen, wenn für Sie wichtig
Eigenkapitalquote	=	$\text{Eigenkapital} \times 100 : \text{Gesamtkapital}$	Gibt Auskunft über die relative Höhe des Eigenkapitals bzw. die finanzielle Abhängigkeit von Gläubigern. Empfohlener Richtwert: nicht unter 30 %	<input type="checkbox"/>
Eigenkapital-Rentabilität	=	$\text{Gewinn vor Steuern} \times 100 : \text{Gesamtkapital}$	Gibt Auskunft über die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals. Empfohlener Richtwert: nicht unter den am Markt erhältlichen Zinsen für Fremdkapital	<input type="checkbox"/>
Fremdkapitalquote	=	$\text{Fremdkapital} \times 100 : \text{Gesamtkapital}$	Gibt Auskunft über die relative Höhe des Fremdkapitals bzw. die finanzielle Unabhängigkeit von Gläubigern	<input type="checkbox"/>
Finanzierungsverhältnis	=	$\text{Eigenkapital} \times 100 : \text{Fremdkapital}$	Zeigt das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital an. Nach der sogenannten „goldenen Finanzierungsregel“ sollten sich Eigen- und Fremdkapital die Waage halten	<input type="checkbox"/>
Anlagenintensität	=	$\text{Anlagevermögen} \times 100 : \text{Gesamtvermögen}$	Zeigt an, wie viel das Anlagevermögen im Verhältnis zum unternehmerischen Gesamtvermögen ausmacht	<input type="checkbox"/>

Kennzahl		Formel	Aussage	Ankreuzen, wenn für Sie wichtig
Anlagevermögen- Deckungsgrad I	=	$\text{Eigenkapital} \times 100 : \text{Anlagevermögen}$	Zeigt, bis zu welchem Grad das Anlagevermögen durch Eigenkapital finanziert ist. Nach der so genannten „goldenen Bilanzregel“ sollte Anlagevermögen möglichst durch Eigenkapital und vielleicht noch durch langfristiges Fremdkapital finanziert sein	<input type="checkbox"/>
Anlagevermögen- Deckungsgrad II	=	$(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100 : \text{Anlagevermögen}$	Zeigt, bis zu welchem Grad das Anlagevermögen durch Eigenkapital finanziert ist. Nach der sogenannten „goldenen Bilanzregel“ sollte Anlagevermögen möglichst durch Eigenkapital und vielleicht noch durch langfristiges Fremdkapital finanziert sein	<input type="checkbox"/>
Forderungs- intensität	=	$\text{Kundenforderungen} \times 100 : \text{Gesamtvermögen}$	Zeigt an, wie viel die Außenstände im Verhältnis zum unternehmerischen Gesamtvermögen ausmachen	<input type="checkbox"/>
Verschuldungs- grad	=	$\text{Fremdkapital} \times 100 : \text{Eigenkapital}$	Zeigt das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital an. Nach der so genannten „goldenen Finanzierungsregel“ sollten sich Eigen- und Fremdkapital die Waage halten	<input type="checkbox"/>
Langfristiger Ver- schuldungsgrad	=	$\text{Langfristiges Fremdkapital} \times 100 : \text{Gesamt-Fremdkapital}$	Zeigt das Verhältnis von langfristigem Fremdkapital zum gesamten Fremdkapital an	<input type="checkbox"/>
Deckungsgrad Warenschulden	=	$\text{Warenschulden} \times 100 : \text{Vorräte}$	Drückt die Finanzierung der Vorräte durch Warenschulden aus	<input type="checkbox"/>
Kredit- anspannung	=	$\text{Umlaufvermögen} \times 100 : \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$	Zeigt an, wie viel das Umlaufvermögen im Verhältnis zu den kurzfristigen Schulden ausmacht	<input type="checkbox"/>
Umlaufintensität	=	$\text{Umlaufvermögen} \times 100 : \text{Gesamtvermögen}$	Zeigt an, wie viel das Umlaufvermögen im Verhältnis zum unternehmerischen Gesamtvermögen ausmacht	<input type="checkbox"/>

Kennzahl		Formel	Aussage	Ankreuzen, wenn für Sie wichtig
Umschlags-geschwindigkeit	=	Umsatz: durchschnittlicher Vorratsbestand	Zeigt an, mit welcher Geschwindigkeit die Vorräte umgesetzt werden	<input type="checkbox"/>
Umsatzrentabili-tät	=	Gewinn (vor Steuern) \times 100: Umsatz	Zeigt den Gewinn im Verhältnis zum getätigten Umsatz an	<input type="checkbox"/>
Umschlags-häufigkeit (Handel)	=	Materialaufwand: (Fertigerzeugnisse + Waren)	Gibt vor allem Auskunft über die Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>
Umschlags-häufigkeit (Pro- duktion)	=	Materialaufwand: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	Gibt vor allem Auskunft über die Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter- produktivität	=	Umsatz: durchschnittliche Beschäftigtenzahl	Zeigt den Umsatz im Verhältnis zu den beschäftigten Mitarbeitern an	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter- rentabilität	=	Gewinn: durchschnittliche Beschäftigtenzahl	Zeigt den Gewinn im Verhältnis zu den beschäftigten Mitarbeitern an	<input type="checkbox"/>
Investitionsquote	=	Nettosach- investitionen \times 100: Sachanlagen	Zeigt an, wie hoch die Investitionen im Verhältnis zu den bereits vorhandenen Anlagen (Gebäude, Maschinen,...) sind	<input type="checkbox"/>
Liquidität 1. Grades	=	Flüssige Mit- tel \times 100: sofort fällige Verbindlichkeiten	Misst, inwieweit aus den vorhandenen flüssigen Mit- teln die sofort fälligen Verbindlichkeiten gedeckt werden könnten – sehr kurzfristige Kennzahl, die sich unter Umständen täglich ändern kann. Es kann als guter Wert angesehen werden, wenn die Kennzahl bei 10 % liegt	<input type="checkbox"/>
Liquidität 2. Grades	=	Flüssige Mittel + Forderungen \times 100: kurzfristige Schulden	Misst, inwieweit aus den kurzfristig und leicht verkäuflichen Vermögens- gegenständen die laufenden, kurzfristigen Verbindlichkeiten gedeckt werden könnten – sehr kurzfristige Kennzahl, die sich unter Umständen täglich ändern kann. Ideal ist es, wenn die Kennzahl zwischen 100 und 120 % liegt	<input type="checkbox"/>

Kennzahl		Formel	Aussage	Ankreuzen, wenn für Sie wichtig
Liquidität 3. Grades	=	Umlaufvermögen \times 100: kurzfristige Schulden	Misst, inwieweit aus dem kurz- und mittelfristig zu verkaufenden Umlaufvermögen die laufenden, kurzfristigen Verbindlichkeiten gedeckt werden könnten – eine umsatzbedingte Liquidität von 150 bis 200 % ist als hoch anzusehen	<input type="checkbox"/>
Cash Flow („Bargeldzufluss“)	=	Betriebsergebnis + Abschreibungen + Erhöhung langfristiger Rückstellungen	Drückt aus, welcher Überschuss (Betriebseinnahmen abzüglich Betriebsausgaben) in einer Periode aus eigener Kraft erwirtschaftet worden ist	<input type="checkbox"/>
Wertschöpfung	=	Materialaufwand + Steuern + Zinsen + Jahresüberschuss	Drückt aus, welchen „Mehrwert“ das Unternehmen den Waren oder bezogenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen hinzugefügt hat	<input type="checkbox"/>
Return on Investment	=	Gewinn \times 100: investiertes Kapital	Drückt aus, in welchem Umfang sich das investierte Kapital „verzinst“ hat	<input type="checkbox"/>

3.2.5 Auswahl der wichtigsten und gebräuchlichsten Bilanzkennzahlen und Kennzahlen für die Beurteilung der Ertragslage

Natürlich sind für Sie als Unternehmer die Ertragslage und die externe Rechnungslegung, also der Jahresabschluss wichtige Quellen für Ihre Kennzahlen. Denn mit diesen Daten müssen Sie sich nach außen, beispielsweise Ihren Gläubigern oder Investoren oder Fremdkapitalgebern, darstellen.

3.2.5.1 Kennzahlen der Kapitalentwicklung

Bei der Gesamtkapitalentwicklung gibt es verschiedene Kennzahlen, die in Prozent der Bilanzsumme ausgedrückt werden und deren zeitliche Kontinuität wichtig ist – z. B. für Ihren Bankpartner beim nächsten Kreditgespräch. Kennzahlen sind zum Beispiel:

- Langfristiges Kapital in Prozent der Bilanzsumme
- Sachanlagevermögen in Prozent der Bilanzsumme
- Vorratsvermögen in Prozent der Bilanzsumme
- Kurzfristige Forderungen in Prozent der Bilanzsumme

- Rückstellungen in Prozent der Bilanzsumme; davon Pensionsrückstellungen (z. B. für den Gesellschafter-Geschäftsführer bei neu gegründeten GmbHs) in Prozent der Bilanzsumme
- Kurzfristige Verbindlichkeiten in Prozent der Bilanzsumme
- Kundenzahlungen in Prozent der Bilanzsumme
- Gesamtleistung in Prozent der Bilanzsumme

3.2.5.2 Wichtige Daten der Gewinn- und Verlustrechnung im Zeitvergleich

- Rohertrag in Prozent der Gesamtleistung
- Jahresüberschuss vor Gewinnsteuern in Prozent der Gesamtleistung
- Gewinnsteuern in Prozent der Gesamtleistung
- Jahresüberschuss nach Gewinnsteuern in Prozent der Gesamtleistung
- Zinsaufwand in Prozent der Gesamtleistung
- Personalaufwand in Prozent der Gesamtleistung
- Materialaufwand in Prozent der Gesamtleistung
- Sonstige Erträge in Prozent der Gesamtleistung
- Sonstige Aufwendungen in Prozent der Gesamtleistung.

3.2.5.3 Wichtige Finanzierungsdaten im Zeitvergleich

- Langfristiges Kapital in Prozent des Anlagevermögens
- Liquide Mittel in Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten (Liquiditätsrelation)
- Cashflow in Prozent des Fremdkapitals
- Cashflow in Prozent der (Anlage-)Investitionen

3.2.6 Gründe für Kennzahlen-Änderungen und Gegensteuerungsmaßnahmen

Die gewonnenen wichtigsten Kennzahlen müssen Sie als Unternehmer auch verstehen und interpretieren können. Und vor allem müssen Sie wissen, was es bedeuten kann, dass sich eine Kennzahl geändert hat: Eine der Daten (im ungünstigsten Fall alle), die der Kennzahl zugrunde liegen, hat sich geändert. Aus dieser Veränderung müssen Sie für sich und Ihre Mitarbeiter Konsequenzen ziehen. Hier einige Beispiele, welche Erklärungen es für geänderte Daten geben kann, die sich ihrerseits dann wieder in der Veränderung der Kennzahlen niederschlagen.

3.2.6.1 Das Anlagevermögen hat sich verändert

Es ist gestiegen. Erklärung: erhöhte Investitionen, dadurch steigert sich die Produktionskapazität. Gefahr: die fixen Kosten steigen auch, Überkapazitäten drohen.

Es ist gesunken. Erklärung: Abstoßung von Anlagen; Abschreibungen; Verringerung der Kapazität; Aufgabe eines Produktionszweigs; Bildung stiller Reserven, beispielsweise durch degressive Abschreibung, Betriebsprüfung, verstärktes Leasing. Gefahr: Mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten!

3.2.6.2 Das Umlaufvermögen hat sich verändert

Das Vorratsvermögen ist gestiegen. Erklärung: erhöhte Produktion, deshalb erhöhter Einkauf; Einkauf zu überhöhten Preisen; Vorratskäufe; Stockung in der Produktion bzw. Umsatz, wenn Debitoren nicht mitgewachsen sind; Produktion auf Vorrat. Gefahr: überhöhte Kapitalbindung.

Das Vorratsvermögen ist gesunken. Erklärung: Fehlen von Aufträgen, Kapazität nicht ausgenutzt, Entwertung der Vorräte durch Preisverfall, ungenügender Einkauf, Gefahr: Unterbeschäftigung aus Materialmangel.

Die Forderungen sind gestiegen. Erklärung: Umsatzerhöhung; schlechter Zahlungseingang; längere Kreditfristen. Gefahr: Festfrieren von Forderungen; Illiquidität.

Die Forderungen sind gesunken. Erklärung: guter Zahlungseingang; verminderter Umsatz; uneinbringliche bzw. zweifelhafte Forderungen abgeschrieben; Preisermäßigung.

Die flüssigen Mittel sind gestiegen. Erklärung: guter Zahlungseingang; verbesserte Zahlungsbereitschaft; Einlagen; Gefahr: zögernder Einkauf.

Die flüssigen Mittel sind gesunken. Erklärung: verstärkter Einkauf; starker Beschäftigungsgrad; fehlende Eingänge; Rückzahlung von Schulden; hohe Entnahmen oder Vorabausschüttungen.

3.2.6.3 Das Eigenkapital hat sich verändert

Das Eigenkapital ist gestiegen. Erklärung: Ausdruck der Eigenfinanzierung durch Einlagen/Eintritt von Gesellschaftern bzw. Selbstfinanzierung.

Das Eigenkapital ist gesunken. Erklärung: Verluste, zu hohe Entnahmen, Gesellschafteraustritte.

3.2.6.4 Das Fremdkapital hat sich verändert

Die langfristigen Schulden sind gestiegen. Erklärung: Umschuldung; Aufnahme von Darlehen.

Die langfristigen Schulden sind gesunken. Erklärung: Tilgung, Umwandlung in Eigenkapital durch Aufnahme der Gläubiger als Gesellschafter.

Die kurzfristigen Bankschulden sind gestiegen. Erklärung: erhöhter Einkauf aus Kontokorrentkrediten; Rückzahlung gekündigter langfristiger Kredite; Verringerung von Lieferantenkrediten.

Die kurzfristigen Bankschulden sind gesunken. Erklärung: verbesserte Liquidität; Umschuldung; erhöhte Wirtschaftlichkeit.

Die Lieferantenschulden sind gestiegen. Erklärung: erhöhter Einkauf; verlängerte Kreditfristen; Zahlungsverzögerungen aus Mangel an flüssigen Mitteln.

Die Lieferantenschulden sind gesunken. Erklärung: Reduzierung des Einkaufs; gesteigerte Zahlung; Verlagerung auf Bareinkauf.

3.2.6.5 Unternehmensgewinn – außerplanmäßige Erhöhung

Der Unternehmensgewinn (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung) hat sich außerplanmäßig erhöht, sodass Sie mit vermehrtem Mittelabfluss wegen erhöhter Steuer oder Ausschüttungen/Entnahmen rechnen müssen.

Ihre Gegenmaßnahmen, um den Gewinn im Unternehmen zu binden:

- Ziehen Sie eine ohnehin geplante Kreditaufnahme zeitlich vor, damit Sie den Wünschen der Gesellschafter nach Entnahmen, nach Vorabausschüttungen oder erhöhten Gewinnausschüttungen begegnen können.
- Schaffen Sie Anlagegegenstände noch im „alten Jahr“ an, um Abschreibungen geltend machen zu können.
- Nutzen Sie – wo zulässig – das Wahlrecht, degressiv abzuschreiben.
- Schreiben Sie geringwertige Wirtschaftsgüter sofort ab.
- Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen erst nach dem Bilanzstichtag.
- Ziehen Sie größere Reparaturmaßnahmen zeitlich vor.

3.2.6.6 Unternehmensgewinn – außerplanmäßige Verringerung

Der Unternehmensgewinn hat sich außerplanmäßig verringert.

- Ihre Gegenmaßnahmen, um den Gewinn kurzfristig „schön zu rechnen“
- Verschieben Sie die Anschaffung nicht unmittelbar benötigter Anlagegegenstände ins „neue Bilanzjahr“ an.
- Schreiben Sie linear ab.
- Aktivieren Sie geringwertige Wirtschaftsgüter.
- Verkaufen Sie nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen bereits vor dem Bilanzstichtag.
- Verschieben Sie umfangreiche Reparaturmaßnahmen zeitlich nach hinten, nehmen Sie nur die notwendigen Reparaturen vor.

3.2.6.7 Die Liquidität (1. und 2. Grades)

► Flüssige Mittel (+Forderungen) \times 100: sofort fällige Verbindlichkeiten (kurzfristige Schulden).

Der Wert dieser Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- die flüssigen Mittel und/oder die Forderungen bei gleichbleibenden sofort fälligen Verbindlichkeiten oder kurzfristigen Schulden abnehmen

- die flüssigen Mittel und/oder die Forderungen bei steigenden sofort fälligen Verbindlichkeiten oder kurzfristigen Schulden sich nicht erhöhen
- die flüssigen Mittel und/oder die Forderungen bei steigenden sofort fälligen Verbindlichkeiten oder kurzfristigen Schulden abnehmen

Ihre Gegenmaßnahmen, um die Liquidität zu verbessern

- Schichten Sie Vermögen um. Treiben Sie z. B. Forderungen ein, um die flüssigen Mittel zu erhöhen. Verkaufen Sie (einen Teil) Ihres Forderungsbestands (Factoring).
- Gewähren Sie Skonti und oder Barzahlungsrabatte, um die Zahlungsweise der Kunden zu beschleunigen.
- Schulden Sie kurzfristig fällige Verbindlichkeiten um in mittel- oder längerfristige. Nutzen Sie alternative Finanzierungsformen, z. B. über Wechsel.

3.2.6.8 Der Verschuldungsgrad

► $\text{Fremdkapital} \times 100 : \text{Gesamtkapital}$.

Der Verschuldungsgrad erhöht sich, wenn

- das Fremdkapital zunimmt
- das Eigenkapital anteilmäßig am Gesamtkapital abnimmt

Ihre Gegenmaßnahmen, um den Verschuldungsgrad zu senken

- Nehmen Sie neue Gesellschafter auf, die Eigenkapital bringen.
- Verschieben Sie die Aufnahme von Krediten.
- Schulden Sie Darlehen um, z. B. indem Sie mit dem Darlehensgeber eine Stille Gesellschaft gründen.
- Mit-Gesellschafter oder Stille Gesellschafter sollten auf Darlehensansprüche gegenüber dem Unternehmen verzichten.

3.2.6.9 Die Vertriebskostenquote

► $\text{Vertriebskostenquote} = \text{Vertriebskosten} : \text{Umsatz}$.

Der Wert diese Kennzahl steigt, wenn

- sich der Umsatz nicht wie geplant entwickelt oder
- bei stagnierenden Kosten sinkt oder
- wenn bei gleichbleibendem Umsatz durch mehr Personaleinsatz oder teure Vertriebsmaßnahmen die Kosten steigen.

Ihre Gegenmaßnahmen, um die Vertriebskostenquote zu senken, können z. B. sein:

- strenge Überwachung der Kosten
- Überprüfung der Effizienz der Werbung
- Erprobung von anderen Vertriebsarten

3.2.6.10 Die Außendienstaufwandsquote

► Außendienstaufwandsquote = Aufwand für den Außendienst: Umsatz in einer Region.

Steigt der Wert dieser Kennzahl, sollten Sie sich fragen

- ob die Leistungsfähigkeit der Außendienstmitarbeiter sinkt oder
- sich das Produkt schlechter verkaufen lässt, weil die Konkurrenz besser geworden ist.

Ihre Gegenmaßnahmen, um die Außendienstquote zu steigern, können z. B. sein:

- Verkaufsschulung
- Produktverbesserungen unter Einbeziehung des Außendienstes
- Änderung der Verkaufsgebiete

3.2.6.11 Die Angebotserfolgsquote

► Angebotserfolgsquote = Zahl der erhaltenen Aufträge: Zahl der abgegebenen Angebote.

Ihre Angebotserfolgsquote sinkt durch

- schlechte oder verspätete Angebotsbearbeitung,
- zu hohe Preise oder
- unpassende Fertigungstermine.

Sie können die Angebotserfolgsquote steigern, indem Sie

- die Angebote prompt bearbeiten,
- mit jedem Angebot zwei Alternativen anbieten,
- Sie sich beim Kunden erkundigen, warum er sich für einen anderen Anbieter entschieden hat,
- Ihre Angebote kundenfreundlicher gestalten.

3.2.6.12 Kapazitätsauslastung

► Kapazitätsauslastung = Ist-Fertigungsstunden: Soll-Fertigungsstunden.

Auftragsmangel ist die Ursache Nr. 1 für eine unbefriedigende Kapazitätsauslastung. Die Gründe dafür liegen in einer fehlenden oder unzutreffenden Umsatzplanung und in Investitionen, die nicht mit den anderen Unternehmensbereichen, wie dem Vertrieb, abgestimmt wurden.

Ansatzpunkte zur Verbesserung liegen im Bereich des Marketing bzw. Vertrieb, um durch aktiveres Verkaufen die Auslastung zu steigern. Sollte die Personalsituation der Grund sein, dann müssen Sie Maßnahmen im Bereich der Personalbeschaffung ergreifen oder im Bereich der Mitarbeiterqualifikation.

3.2.6.13 Materialeinsatz

► Materialeinsatz = Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe: Gesamtleistung.

Eine alte Kaufmannsweisheit sagt: Im Einkauf liegt der Gewinn!

Nutzen Sie also die Möglichkeiten, die Ihnen ein billiger Einkauf bietet. Nutzen Sie die Skontierungsmöglichkeiten. Handeln Sie um Rabatte und Preisnachlässe respektive Mengen. Erkunden Sie die Chancen von Einkaufskooperationen. Erstellen Sie eine ABC-Analyse von Material und Lieferanten (A = bestes Material, wichtigste und zuverlässigste Lieferanten oder billigste Lieferanten). Überwachen Sie den Materialverbrauch und die mögliche Materialverschlechterung durch Lagerung. Überprüfen Sie auch, ob es Sie auf Dauer nicht billiger kommt, bestimmte Güter fremd zu beziehen anstatt sie selbst zu fertigen.

3.2.6.14 Return on Investment (ROI)

► Return on Investment = $\text{Gewinn} \times 100$: investiertes Kapital.

Der ROI gilt als eine der wichtigsten Bilanzkennzahlen. Er gibt Aufschluss darüber, ob sich die Veränderungen der Rentabilität beim Gesamtkapital auf die Veränderungen der Umsatzrentabilität oder der Kapitalumschlagshäufigkeit zurückführen lassen. In kleineren und mittleren Unternehmen sollte der ROI 10 bis 12 % betragen.

Irrtum 4: Da gibt es bestimmt gute Software – das reicht

4

Software kann ein Unternehmen maßgeblich unterstützen, aber nicht führen.

Prof. Dr. Andreas Schlageter, Lörrach

4.1 Digitalisierung

Digitalisierung ist ein aktueller Megatrend mit breitem Spektrum und langfristiger Wirkung. Für viele Unternehmen ist es von erfolgskritischer Bedeutung, sich angemessen mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Dabei steht die EDV-technische Unterstützung des betrieblichen Geschehens in jeglicher Hinsicht im Fokus. Die digitale Transformation hat daher auch die Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen erreicht, die Ansprüche und Erwartungen der Unternehmensleitungen an dementsprechende Software sind hoch.

4.2 Software

Sie steckt in Waschmaschine, Fahrkartenautomat und Ladenkasse, sie haucht PC und Smartphone Leben ein, sie steuert Autos und Flugzeuge und durchzieht die Weiten des Internet. Die Rede ist von der unsichtbaren, aber allgegenwärtigen Software. Die physische Seite der digitalen Welt, die Hardware, ist wichtig. Jeder, der sich schon einmal über einen langsamen Prozessor, ein streikendes Laufwerk oder eine defekte Festplatte geärgert hat, weiß das. Aber ohne Software geht gar nichts mehr. Bei einem Ausfall der Systeme stehen Maschinen still, ist die Kommunikation lahmgelegt, bleiben Flugzeuge am Boden und Unternehmen bangen um ihre Existenz.

Solange Software bedarfsgemäß funktioniert, wird der Aspekt der Abhängigkeit gerne verdrängt. Die Tage von schlecht ausprogrammierten Beta-Versionen gehören auch mehrheitlich der Vergangenheit an. Software hat einen hohen Grad an Stabilität und Zuverlässigkeit gewonnen. In vielen Zusammenhängen ist sie schlicht unverzichtbar geworden.

So ist auch Unternehmensführung ohne Unterstützung durch Software kaum noch vorstellbar. Programme steuern Anlagen und bilden Geschäftsvorgänge ab, Datenbanken sammeln Informationen und werten diese aus, unternehmensweite Kommunikation findet auf entsprechenden Plattformen statt. Dem Risiko eines Systemausfalls wird mit ausgefeilten Backup- und Recovery-Konzepten begegnet. Software ist in Unternehmen alltäglich und allgegenwärtig.

4.3 Möglichkeiten und Grenzen

4.3.1 Physikalische Grenzen

Software ist ein logisches Konstrukt, das ein EDV-System auf Basis einer entsprechenden Hardware nutzbar macht. Im Idealfall soll Software aus einem Input in Nullzeit den gewünschten Output liefern. Diese Vorstellung stößt in der praktischen Ausprägung auf Grundlage der heutigen Technologie an physikalische Grenzen:

- Es lassen sich nicht beliebig viele Schaltkreise auf einer gegebenen Prozessorfläche unterbringen. Die Isolationsschicht zwischen benachbarten Transistoren kann letztlich nicht geringer als eine Atomlage sein.
- Die Datendichte von Speichermedien ist begrenzt und schränkt die Fülle an Informationen ein, die in einem gegebenen Speichervolumen abgelegt werden können.
- Aufgrund der Wärmeentwicklung und der begrenzten Möglichkeiten zur Kühlung kann die Prozessortaktung und damit die Abarbeitungsgeschwindigkeit von Software nicht beliebig gesteigert werden.
- Die Parallelisierung von Ausführungsschritten durch Clusterung von Prozessoren stößt an physikalische Grenzen und ist auch durch den zunehmenden Synchronisierungsaufwand limitiert.

4.3.2 Kontextspezifische Grenzen

Software ist immer in ein spezifisches Umfeld eingebunden. Im Zusammenhang mit Anwendungssoftware liegt den Programmen in der Regel ein Betriebssystem zugrunde. Der Informations- und Datenaustausch erfolgt über Schnittstellen und entsprechende Protokolle. Mobile und stationäre, zentrale und dezentrale, umfassende und eingeschränkte Zugriffsmöglichkeiten müssen hard- und softwareseitig evaluiert und implementiert werden.

Vor dem Hintergrund von auch EDV-technisch gewachsenen Unternehmensstrukturen und mit zunehmender Heterogenität von Systemlandschaft und Systemumgebung lassen sich nicht alle sinnvollen und erforderlichen Konstellationen realisieren. Den vielfältigen Möglichkeiten der Nutzung von Programmen, Datenbanken und Systemen sind bezüglich Komplexität, Kompatibilität, Portabilität und Ressourcen Grenzen gesetzt.

4.3.3 Komplexitätsbasierte Grenzen

Im Jahr 1997 kam es zu einem aufsehenerregenden und medienwirksamen Duell Mensch gegen Maschine. Der damals amtierende Schachweltmeister Garri Kasparow verlor erstmals einen Wettkampf gegen einen Computer. Auf Basis von gespeicherten Schachpartien gepaart mit hoher Rechenleistung konnte der programmierte Kontrahent mögliche Zugfolgen und die sich daraus ergebenden Stellungen berechnen und bewerten.

Mit einem begrenzten Spielbrett und wenigen Regeln ergeben sich im Schachspiel die unterschiedlichen Zugmöglichkeiten für die Figuren. Entscheidungssituationen in Unternehmen, insbesondere im strategischen Kontext, sind im Vergleich dazu weit- aus umfangreicher, vielfältiger und komplexer. Da sie im Gegensatz zum Schach nicht nur ein einziges, einfaches und klar formuliertes Ziel fokussieren und überwiegend auf mathematisch nicht fassbaren Parametern basieren, lassen sie sich letztlich auch nicht auf reine Algorithmen und einen EDV-technisch verarbeitbaren Umfang reduzieren. Der Versuch, die Vorteilhaftigkeit von Entscheidungsalternativen rein mathematisch zu bewerten, greift daher zu kurz.

4.3.4 Programm- bzw. programmiertechnische Grenzen

Die ideale Software ist exakt auf den Anwender zugeschnitten und erfüllt alle seine Anforderungen. Sie soll einfach zu bedienen sein und einen hohen Grad an Beeinflussbarkeit und Gestaltbarkeit nach individuellen Bedürfnissen aufweisen. Insbesondere bezüglich Daten und Informationen sollen die Auswahl, die Art der Verarbeitung sowie das Design des Outputs einfach und benutzerspezifisch angepasst werden können. Gleichzeitig ist ein hohes Maß an intuitiver Bedienung, Informationskonsistenz und Vergleichbarkeit sicherzustellen.

Hier stehen sich auf der einen Seite Standardisierung und Stabilität sowie auf der anderen Seite Individualität und Flexibilität gegenüber, die sich softwareseitig nicht gleichzeitig und in beliebigem Umfang realisieren lassen.

4.4 Software zur Unternehmenssteuerung

4.4.1 Input und Output

Programmgestützte Auswertungen folgen in der Regel der in Abb. 4.1 dargestellten Struktur.

Die bekannte Floskel „garbage in – garbage out“ verdeutlicht die Grundanforderung an softwarebasierte Kennzahlenauswertung. Hohe Erwartungen an den Systemoutput setzen Sorgfalt beim Input voraus. Der Software müssen Unternehmensdaten in erforderlichem Umfang sowie in ausreichender Qualität und Aktualität zugeführt werden. Zum Input können darüber hinaus weitere Informationen wie zum Beispiel Daten über unternehmensexterne Entwicklungen oder Modellparameter für Simulationen gehören. **Auf dieser Basis wird festgelegt, welche Ansprüche an systemseitige Aussagen und Auswertungen maximal gestellt werden dürfen.**

Software kann Daten verarbeiten. In welcher Weise sie diese Aufgabe ausführt, muss zunächst definiert werden. Die Programmierung deckt dabei nur die technische Seite ab. Insbesondere wenn es um Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung geht, sollte die inhaltliche Verantwortung letztlich beim Endanwender liegen.

- Nur, wer verstanden hat, nach welchen Prinzipien, Regeln Verfahren und Formeln die Software arbeitet, kann auch über Informationsgehalt und Aussagekraft von Auswertungen befinden.

Am Ende der Datenverarbeitungskette steht der Output. Damit sind zunächst die reinen Zahlen, Daten und Fakten gemeint. Eine Auswertungssoftware verfügt nun über vielfältige Möglichkeiten und Varianten an Berichten, Tabellen und Diagrammen, mit denen die Informationen dem Endanwender präsentiert werden. **In diesem Zusammenhang sind zwei kritische Aspekte zu beachten, der Umfang und die Darstellung der Auswertungen.**

Auf der Basis von Speicherkapazität und Verarbeitungsgeschwindigkeit sind EDV-Systeme in der Lage, Daten in unterschiedlichster Weise aufzubereiten, zusammenzufassen, gegenüberzustellen oder ins Verhältnis zu setzen. **Aber nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll und zielführend!** Hier kommt es darauf an, eine bewusste Auswahl

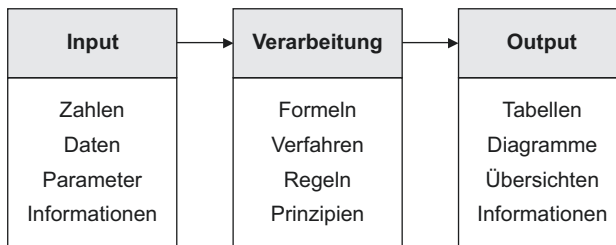


Abb. 4.1 Struktur programmgestützter Auswertungen. (Quelle: eigene Darstellung)

zu treffen. Sie soll dem Anspruch der Unternehmensführung gerecht werden, ohne dass es zu einem unübersichtlichen und überfrachteten Berichtswesen kommt.

Auch bei der optisch aufbereiteten Darstellung von Auswertungen sind viele Techniken und Methoden zur Veranschaulichung verfügbar. Software kann unzählige Tabellenformen, Diagrammtypen und Drilldown-Optionen anbieten und nahezu beliebig zu großen Übersichten zusammensetzen. Eine gezielte Auswahl muss hier sicherstellen, dass die jeweilige Darstellung auch zu den Daten und den Aussagen aus den Daten passt. So manches Management-Cockpit in modernem Design hat sich nach anfänglicher Euphorie als überfrachtet und wenig zielführend erwiesen und ist wieder außer Betrieb gegangen.

4.4.2 Software und Intelligenz

In der Programmierung von Software stellt man sich zunehmend dem Anspruch, „intelligente“ Systeme zu entwickeln. Publikationen von an den legendären Turing-Test angelehnten Versuchsanordnungen zur Unterscheidbarkeit von Mensch und Maschine führen immer wieder zu medialer Aufmerksamkeit. Die Informatik beschäftigt sich mit Themen wie „künstliche Intelligenz“ und „neuronale Netze“, im Bereich von Unternehmen ist „Business Intelligence“ in unterschiedlichen Ausprägungen angesagt.

Software zur Betriebssteuerung ist schon seit Langem dafür ausgelegt, einfache (operative) Entscheidungen zu fällen und umzusetzen. So wird zum Beispiel bei Erreichen einer Mindestmenge automatisch eine Bestellung ausgelöst, um den Lagerbestand wieder zu erhöhen. **Sobald es aber um relevante (strategische) unternehmerische Entscheidungen geht, ist Software nicht in der Lage, den menschlichen Verstand zu ersetzen.** Sie kann nicht in vergleichbarer Weise:

- Schlüsse ziehen und interpretieren
- Handlungsalternativen entwickeln und bewerten
- Erfahrungen einbringen und antizipieren.

Die Steuerung eines Unternehmens erfordert seitens der Unternehmensleitung Lernfähigkeit und Reflexionskompetenz. Dies beinhaltet die Analyse, Interpretation und Beurteilung von Situationen, Sachverhalten und Fragestellungen, das Herstellen von Zusammenhängen, das Erkennen von Strukturen sowie die Übertragung von allgemeinen Erkenntnissen auf die eigene Situation. Entscheidungen in einem Unternehmen basieren daher nicht allein auf Kennzahlen sondern auch auf Erfahrungen, Branchenkenntnissen sowie Einschätzungen von Entwicklungen auf der wirtschaftlichen, technologischen, politischen und gesellschaftlichen Ebene.

Bei allen Versuchen, im weitesten Sinne „intelligente“ Software zu programmieren, lassen sich solche Aspekte allenfalls im Ansatz berücksichtigen und realisieren. Unternehmenssteuerung erfordert den Umgang mit einer Komplexität, die Programme nicht beherrschen können. **Die allein softwaregestützte Ableitung von unternehmerischen Entscheidungen aus Kennzahlen greift zu kurz.**

4.5 Bedarf und Auswahl

4.5.1 Bedarfsklärung

Software kann die Steuerung eines Unternehmens maßgeblich unterstützen. Allerdings gibt es nicht das eine universelle Programmpaket, das den spezifischen Bedarf exakt abdeckt. Daher braucht es zur Auswahl und Ausprägung von Software klare Vorgaben auf Basis der folgenden Fragestellungen:

- Welche Kennzahlen und Berichte sind wesentlich und essenziell zur Steuerung des Unternehmens erforderlich?
- In welchem Umfang und in welcher Detaillierung werden die Auswertungen benötigt?
- Welche Frequenz bzw. Aktualität soll zugrunde gelegt werden?
- Welche Aufrisse, Vergleiche oder Verhältnisse liefern wichtige Erkenntnisse?
- In welcher Form unterstützen die Auswertungen den Steuerungszweck optimal?

Zusätzlich sollte man Auswertungen und Berichte auch im Hinblick auf ihre Wirtschaftlichkeit evaluieren. **Der Nutzen einer Kennzahl** (oder einer aus ihr abgeleiteten Entscheidung) **muss signifikant höher sein als der Aufwand, sie zu generieren.**

4.5.2 Standard- versus Individualsoftware

Standardsoftware für Unternehmen ist weit verbreitet und bringt viele Vorteile mit sich. Die übergreifende ständige Weiterentwicklung hält die Software auf einem, insbesondere in rechtlicher Hinsicht, aktuellen Stand und bietet einen breiten, erprobten Funktionsumfang bei meist geringeren Kosten gegenüber unternehmensspezifischer Individualsoftware. Allerdings kann Standardsoftware in der Regel nicht ohne Anpassungsaufwand in einem bestehenden Unternehmen eingeführt werden. Oft werden in diesem Zusammenhang Geschäftsprozesse dem neuen System angeglichen, um nicht zu weit vom vorgestellten Standard abzuweichen. **Letztlich sind „Standard“-Softwareinstallationen so unterschiedlich wie die Unternehmen, in denen sie zum Einsatz kommen.**

In gleicher Weise gibt es auch Standardsoftware zur Erhebung von Kennzahlen und zur Erstellung von Kennzahlensystemen. Zum einen sind dies eigenständige Datenbank- und Programmpakete mit Schnittstellen zur Unternehmenssoftware. Zum anderen bieten Hersteller von Standardsoftware für Unternehmen entsprechende integrierte Auswertungsprogramme mit an. **Auch hier reicht es nicht aus, das System anzubinden, den vordefinierten Standard zu übernehmen und gleich im neuen Management-Cockpit Platz zu nehmen.** Zur Einführung einer solchen Software braucht es detaillierte Planung, unternehmensspezifische Vorgaben und konsequente Umsetzung. Die Grundüberlegungen bezüglich Input/Verarbeitung/Output dürfen und können nicht dem Softwarehersteller überlassen werden.

Individualsoftware zur Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen hat den Vorteil, bei entsprechender Spezifikation genau das zu liefern, was vorgegeben wurde. Allerdings ist dieser Ansatz initial und im laufenden Betrieb in der Regel sehr kostenintensiv.

Eine alternative Option dazu bilden gerade in kleineren Unternehmen Datenbank- und Tabellenkalkulations-Anwendungen aus herkömmlichen Office-Paketen. Diese Programme werden im Hinblick auf ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten oft unterschätzt. Sie können große Datenmengen aus Unternehmenssystemen verarbeiten oder sogar direkt an die Unternehmenssoftware angebunden werden. Dann lassen sich Berichte und Auswertungen individuell gestalten und bei Bedarf jederzeit anpassen oder ändern. Voraussetzung ist dabei allerdings, dass das erforderliche Know-how verfügbar ist. **Sofern die Datenmenge die Kapazität der Programme nicht übersteigt, sind Office-Programme bei entsprechender Unternehmensgröße eine bedenkenswerte Alternative zu Standard-Kennzahlensoftware.**

4.5.3 Auswahlkriterien

Bei der Auswahl von (Standard-)Software sind die folgenden Kriterien zu berücksichtigen:

- Funktionalität, Anpassbarkeit
- Datenqualität, Konsistenz
- Benutzeroberfläche, Plattformen, Endgeräte
- Schnittstellen, Kompatibilitäten
- Performance, Reaktionszeiten
- Datenschutz, Datensicherung
- Kosten, Lizenzen

Auch beim Einsatz von Office-Anwendungen als Basis für Kennzahlenauswertungen sollten diese Kriterien Beachtung finden. Die Grundfrage lautet in jedem Fall: **Ist die angestrebte EDV-Lösung in der Lage, die Unternehmenssteuerung bestmöglich zu unterstützen?**

4.6 Fazit

Software durchzieht und bestimmt große Teile des modernen Lebens. Sie ist weit verbreitet und oft essenziell. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmen. Software steuert und dokumentiert Prozesse und ganze Betriebe im operativen Geschäft. Die dazu erforderlichen Kompetenzen gewinnen immer mehr an Bedeutung in Unternehmen.

Auch zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung wird Software eingesetzt. Das Verfahren folgt der üblichen Struktur: Input → Verarbeitung → Output. Allen drei Aspekten muss dabei besondere Beachtung geschenkt werden.

Software verleitet leicht dazu, alles umzusetzen, was technisch möglich ist. Der Anspruch der Wirtschaftlichkeit macht daher eine konkrete Bedarfsklärung und spezifische Auswahl erforderlich. So kann, bei vertretbarem Aufwand in der Bereitstellung von Kennzahlen und Berichten, die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens optimal unterstützt und sichergestellt werden.

Die Verantwortung für ein Unternehmen liegt bei der Geschäftsleitung. Auch wenn immer ausgefeiltere und im weitesten Sinne „intelligente“ Software erstellt wird, ist sie nicht in der Lage, das (unternehmerische) Denken zu ersetzen. **Wesentliche und insbesondere strategische Entscheidungen können daher von der Unternehmensführung nicht einfach an ein Softwaresystem delegiert werden.**

Irrtum 5: Viel hilft viel

5

Wer auf Masse statt Klasse setzt, erhält Quantität ohne Qualität.

Prof. Dr. Andreas Schlageter, Lörrach

5.1 Wildwuchs

„Viel hilft viel“ – die alte Floskel aus Küche und Chemielabor scheint nach wie vor eine kluge Einsicht kurz und treffend auf den Punkt zu bringen. In Verbindung mit der Eigenschaft des „Jägers und Sammlers“ entsteht daraus aber schnell **eine ideale Kombination zur Anhäufung von Unnötigem**. Diesen Effekt kennt man gut aus Hobbyraum und Werkstattkeller. Wo eigentlich nur zweckbezogene Materialien und sinnvoll einsetzbare Tools vorhanden sein sollten, herrscht oft Wildwuchs.

Da überrascht es nicht, dass auch gut geführte, kennzahlenorientierte Unternehmen denselben Mechanismen unterliegen. Die Anforderungen an das Datenbankvolumen übersteigen die Speicherkapazitäten, die Auswertungsgeschwindigkeiten sinken mit der Vielfalt der unverzichtbaren Berichte und die hoch verdichtete Kennzahlenübersicht füllt viele Seiten des Managementdossiers.

Braucht die moderne Unternehmensführung also die ausgefeilteste Business Intelligence-Lösung mit der größtmöglichen Datenbank? Spielt eine Mannschaft im Sport doppelt so gut, wenn man die Spielfläche verdoppelt?

5.2 Ursachen für Wildwuchs

5.2.1 Der Sammelwahn

Sammeln ist eine Tätigkeit, die Freude machen und Sinn stiften kann. Die ersten, unspezifischen Zusammenstellungen genügen aber bald nicht mehr den steigenden Ansprüchen. Aus Zufallsfunden entwickeln sich mit der Zeit gezielte Suchaktionen nach fehlenden Komponenten. Jedes neue Objekt wird mit Freude begrüßt und bekommt seinen speziellen Platz im Gesamtwerk. Aus kleinen Anfängen wächst nach und nach eine beachtliche Sammlung heran, die den Sammler mit Stolz erfüllt. Ein Abschluss ist dabei weder in Sicht noch überhaupt vorgesehen. Der Sammler verpflichtet sich selbst zum stetigen Zuwachs, ohne sich auch nur von einem einzigen Stück seiner Sammlung trennen zu können.

Die Sammelleidenschaft ist nicht auf natürliche Personen begrenzt. Auch in Unternehmen quellen Mailboxen, Festplatten und Datenbanken über und es wird eher archiviert als ausgemistet. Abgesehen von den rechtlichen Erfordernissen könnte das eine Mail oder die andere Datei vielleicht doch noch irgendwann einmal gebraucht werden.

Ähnlich ergeht es den Kennzahlen. **Manager sind stets auf der Suche nach den aktuellsten und angesagtesten Auswertungen, die noch in das vorhandene Gefüge integriert werden müssen.** Die Hürde, sich von einer bisherigen Kennzahl zu verabschieden, scheint dagegen unermesslich hoch.

5.2.2 Der Kontrollwahn

Ein fundamentales Kennzeichen des Lebens ist das Vorhandensein von Unsicherheiten und Risiken. Niemand kann genau vorhersehen, wer sich wie verhalten und was sich wie entwickeln wird. Der Anspruch, alle Situationen und Umstände im Griff zu haben, führt zu einem ausgeprägten Kontrollbedürfnis. Alles und jedes wird beobachtet und überwacht, um Eventualitäten vorzubeugen oder ihnen zumindest schnell begegnen zu können.

Die Führung eines Unternehmens geht mit großer Verantwortung einher. Erfolg ist dabei nicht automatisch vorprogrammiert, denn unternehmerische Entscheidungen sind immer mit Unsicherheiten verbunden.

Ein beliebtes Mittel, diesem Umstand zu begegnen, ist der Aufbau ausgeprägter, zahlenbasierter Kontrollsysteme. Je umfangreicher die Kontrollmöglichkeiten, desto höher soll die daraus gewonnene Sicherheit sein. Auf diese Weise möchte man einen möglichst großen Teil seiner Verantwortung auf ein System projizieren. **In der Konsequenz entstehen hoffnungslos überfrachtete Kennzahlenwerke als Ausdruck unternehmerischer Hilflosigkeit.**

5.2.3 Die Macht der Gewohnheit

Gewohnheit hat wie Standardisierung viele Vorteile. Sie bedeutet Verlässlichkeit und Sicherheit, ohne dass man ständig alles hinterfragen und neu entscheiden muss. Abläufe und Handgriffe schleifen sich ein und bilden Automatismen. Tätigkeiten werden selbstverständlich ausgeführt und treten in den unbewussten Hintergrund. Es entstehen Freiräume, in denen man sich mit anderen Dingen beschäftigen kann. Die Berechtigung lange praktizierter und bewährter Gewohnheiten wird nicht in Zweifel gezogen.

In Unternehmen können Gewohnheiten zu hoher Effizienz beitragen. Sie setzen Ressourcen frei und erlauben die Fokussierung auf andere, aktuell wichtige Themen und Vorgänge. Leider stellen sie sich nicht regelmäßig selbst infrage. Ohne speziellen Anstoß werden sie unbehelligt beibehalten.

Kennzahlen, die schon seit langer Zeit erstellt werden, unterliegen denselben Gesetzmäßigkeiten. **Auch wenn sie keinen Nutzen mehr stiften, beziehen sie ihre Daseinsberechtigung allein aus ihrer Historie.**

5.2.4 Die Natürlichkeit der Unordnung

Dem Naturgesetz der Entropie folgend strebt jedes System den Zustand maximaler Unordnung an. Unzählige Schreibtische sind stumme Zeugen für diesen Grundsatz. Um aber in den Genuss der unbestreitbaren Vorteile von Ordnung zu kommen, ist es zweckdienlich, wenn der Umfang der zu ordnenden Aspekte überschaubar bleibt. So kann mit vertretbarem Aufwand zielgerichtet gegen die Natur der Dinge vorgegangen werden.

Die Entropie macht auch vor Unternehmen nicht Halt. Physische Aspekte wie Lager, Produktion und Büroarbeitsplätze sind offensichtlich davon betroffen. In gleicher Weise wirkt sich das Naturgesetz aber auch auf Datenbankstrukturen, Laufwerksverzeichnisse und Mailablagen aus.

Die Tools in der Werkzeugkiste von Controlling und Unternehmensführung bilden hier keine Ausnahme. **In dem Maß, in dem ein Kennzahlensystem wächst und sich ausdehnt, sinkt die Wahrscheinlichkeit, Ordnung und Überblick zu behalten.** Die Entropie hat dann immer leichteres Spiel, den Wildwuchs voranzubringen.

5.3 Den Wildwuchs in den Griff bekommen

5.3.1 Kennzahlen auf dem Angebots-/Nachfrage-/Bedarfs-Prüfstand

In der Natur forstet sich Wildwuchs nicht selbst aus. Es muss mit Augenmaß und Sachverstand ausgelichtet werden. Ebenso verhält es sich mit den überfrachteten Kennzahlenwelten in Unternehmen. Das Problem löst sich nicht von selbst. Weder Aussitzen noch

Aktionismus helfen hier weiter. **Es braucht ein zielgerichtetes Vorgehen, um die Komplexität signifikant zu verringern und gleichzeitig sowohl Transparenz als auch Steuerungsfähigkeit wiederzuerlangen.**

Zu diesem Zweck hat sich der Angebots-/Nachfrage-/Bedarfs-Prüfstand sehr bewährt. Das Prinzip ist in Abb. 5.1 dargestellt.

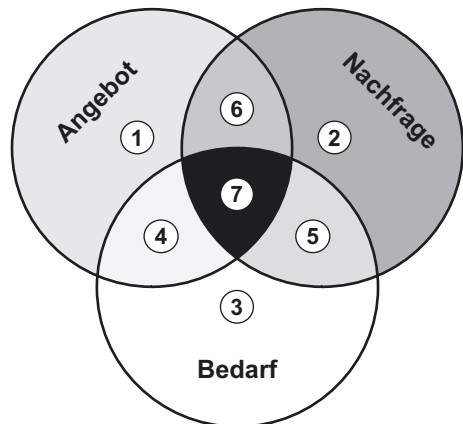
Der hellgraue Kreis steht für das Informationsangebot. Damit sind alle Informationen und Kennzahlen gemeint, die technisch verfügbar sind. Die Nachfrage des Managements nach Reporting und Berichten ist mit dem dunkelgrauen Kreis symbolisiert. Im weißen Kreis finden sich nur diejenigen Kennzahlen, die einen wesentlichen Beitrag zur Steuerung des Unternehmens leisten und somit den tatsächlichen Bedarf darstellen.

Betreiber und Nutzer von Kennzahlensystemen gehen gerne davon aus, dass ihre Welt deckungsgleich mit dem weißen Kreis ist und es wäre optimal, wenn man alle Kennzahlen Fläche 7 in der Mitte der Grafik zuordnen könnte. **Im Zustand des Wildwuchses sind tatsächlich aber alle dargestellten Schnittmengen besetzt.**

In einem ersten Schritt müssen sämtliche Kennzahlen und Ansätze zur Unternehmenssteuerung der entsprechenden Position in Abb. 5.1 zugeordnet werden. Jede der sieben unterschiedlichen Flächen stellt dabei eine andere Konstellation dar, die beachtet werden muss. Bedeutung und Konsequenzen erschließen sich schnell, wenn man sich die Auswirkungen des Kreises bzw. der Kreise vor Augen führt, die der jeweiligen Schnittmenge fehlen:

- Fläche 1 stellt Kennzahlen und Berichte dar, die weder vom Management nachgefragt noch zur Steuerung des Unternehmens benötigt werden. Im Laufe der Zeit ist irgendwann die ursprüngliche Erfordernis weggefallen, die routinemäßige Erstellung aber erhalten geblieben.
- Eine kritische Gruppe bilden diejenigen Kennzahlen, die von der Geschäftsleitung gefordert werden, für die es aber noch keine technische Verfügbarkeit gibt und vor allem auch keinen unternehmerischen Bedarf. Diese Thematik ist im Feld 2 angesiedelt und muss über intensive, beratende Diskussionen geklärt werden.

Abb. 5.1 Angebots-/
Nachfrage-/Bedarfs-Prüfstand.
(Quelle: eigene Darstellung)



- In Fläche 3 sind Kennzahlen positioniert, die zur Steuerung des Unternehmens gebraucht werden, wobei aber weder Angebot noch Nachfrage dazu bestehen. Hier muss in einem innovativen Prozess einerseits die Informationsbasis geschaffen und andererseits die Unternehmensleitung von der Bedeutung überzeugt werden.
- Feld 4 ist ähnlich gelagert wie Feld 3, nur dass hier schon die technische Verfügbarkeit geklärt und sichergestellt ist. Es muss aber immer noch die Diskussion mit dem Management gesucht werden.
- Bei Kennzahlen in Fläche 5 besteht die Aufgabe allein darin, die Informationsbasis für die Kennzahlen zu entwickeln, für die bereits Nachfrage und Bedarf bestehen.
- Bereich 6 schließlich kommt in der Praxis häufig vor und ist als kritisch einzustufen. Es werden verfügbare Informationen nachgefragt, für die es aber keinen Bedarf gibt, die also nicht entscheidend zur Steuerung des Unternehmens beitragen. Auch hier führt der Weg nur über beratende Diskussionen mit der Geschäftsleitung.

In einem regelmäßig wiederkehrenden, zielgerichteten Prozess muss also das Kennzahlensystem mit der Methode des Angebots-/Nachfrage-/Bedarfs-Prüfstands systematisch analysiert, korrigiert, entwickelt und neu ausgerichtet werden. Auf diese Weise lässt sich der Bestand an Berichten und Kennzahlen auf diejenigen reduzieren, die verfügbar und vom Management gewollt sind und gleichzeitig auch maßgeblich zur Unternehmenssteuerung beitragen.

5.3.2 Kennzahlen auf dem Kosten-/Nutzen-Prüfstand

Moderne strategische Unternehmensführung verantwortet alle wesentlichen, bedeutsamen und weitreichenden Sachverhalte, die den zukünftigen Erfolg des Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Dazu gehören insbesondere die großen Sachinvestitionen. Für eine transparente und faktenbasierte Entscheidungsfindung lässt das Management mit großem Aufwand Business Cases erstellen, die alle möglichen Optionen und Varianten beleuchten und vergleichend nebeneinanderstellen. Dabei werden Kriterien und Kennzahlen definiert, erhoben, analysiert und bewertet. Finanzmathematik und Kostenrechnung bieten zu diesem Zweck eine Fülle an Methoden und Verfahren, die zur Objektivierung beitragen sollen. Die Verantwortung für die finale Entscheidung wird so zu einem guten Teil auf eine möglichst problemadäquate Daten- und Sachlage gestützt. Am Ende des Prozesses steht dann der operative und strategische Nutzen dem damit verbundenen Aufwand gegenüber.

Viele Unternehmen investieren nicht nur in Sachanlagevermögen sondern bauen auch umfangreiche, ausgefeilte Datenbanken, Kennzahlensysteme und Business Intelligence-Lösungen auf. Obwohl es hierbei oft um Beträge in vergleichbarer Größenordnung geht, kommen in diesem Zusammenhang die bewährten und vielfach erprobten Ansätze zur Entscheidungsfindung nicht zur Anwendung. **Erfordernis und Nutzen der neuen Fülle an Kennzahlen und Berichten wird weitgehend nur postuliert.** Was an Reporting

möglich ist, wird auch erstellt. So lässt sich aus der Nutzungsintensität im Nachgang die Notwendigkeit der Investition zusätzlich bestätigen. Die viel zitierte Katze beißt sich auch hier selbst in den Schwanz.

Vom Datenland der unbegrenzten Möglichkeiten ist es eben nur ein kleiner Schritt in den undurchdringlichen Wildwuchs des Kennzahlendschungels. Dann ist es wichtiger und dringender, Datenbankvolumen und Verarbeitungsgeschwindigkeit zu erhöhen, damit die Leistung des Systems den ständig steigenden Anforderungen standhalten kann. Die nicht mehr beherrschbare Komplexität täuscht Transparenz und Steuerungsfähigkeit vor und gibt dem Management das Gefühl, alles im Griff zu haben.

Das Erstellen, Verarbeiten, Aufbereiten, Analysieren, Interpretieren und Kommunizieren von Informationen ist mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden. Gemäß dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit sollte es eigentlich selbstverständlich sein, dass auch in diesem Zusammenhang eine Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen erfolgen muss. **Ein Business Case für ein Kennzahlen- oder Reportingsystem hat wie bei einer Sachinvestition aufzuzeigen, ob der Zugewinn an Steuerungsfähigkeit die entsprechenden Kosten rechtfertigt.** So lassen sich die Kriterien des Angebots-/Nachfrage-/Bedarfs-Prüfstands um den unverzichtbaren Kosten-/Nutzenaspekt erweitern. In der Kombination der beiden Prüfstände stehen geeignete Werkzeuge bereit, den Wildwuchs nachhaltig und zielführend in den Griff zu bekommen.

5.4 Wirksamkeit von Kennzahlen

5.4.1 Bedeutung der Wirksamkeit von Kennzahlen

Kennzahlenflut und Wildwuchs im Berichtswesen lähmen, blockieren und verhindern eine effektive Steuerung von Unternehmen. **Aber auch in Bezug auf Umfang und Nutzen optimierte Systeme sind nicht aus sich selbst heraus in der Lage, die ihnen innewohnende Wirksamkeit zu entfalten.** Wie im Projekt- oder Change-Management kommt es auf die konkrete Umsetzung an. Ein Projekt, eine Strategie oder eben auch eine kennzahlenorientierte Unternehmenssteuerung können nur erfolgreich sein, wenn sie konsequent angewandt bzw. umgesetzt werden.

5.4.2 Wirkungslose Präsentationen

Ein automatisch generierter Management-Report, ein technisch und optisch ausgefeiltes Management-Cockpit oder eine Hochglanz-Präsentation mit vielen Sachverhalten und Grafiken steuern kein Unternehmen. Ein Geschäftsleitungsmeeting, in dem alle verfügbaren aktuellen Zahlen in aller Breite und Tiefe Bereich für Bereich präsentiert werden, ist kein Steuerungsgremium. Wenn dann noch den aufkommenden Diskussionen freien Lauf gelassen wird, drehen sich die Gespräche mehrheitlich um diejenigen Sachverhalte,

die gerade gut auf Kurs sind. Der Effekt ist nachvollziehbar, aber so bleibt wenig bis gar keine Zeit, sich um die wirklich relevanten und kritischen Themen zu kümmern. **Ein solches Meeting dauert lange, ist ineffizient und hat keinen signifikanten Beitrag zur Steuerung des Unternehmens.**

5.4.3 Vom passiven Reporting zur aktiven Steuerung

Unternehmenssteuerung ist kein Selbstläufer. Auch die ausgefeiltesten Systeme ersetzen nicht das Denken und den Entscheidungsprozess. Sie tragen auch nicht die Verantwortung für unternehmerische Entscheidungen, sondern sind nur Mittel zum Zweck. **Es kommt also auf den aktiven, zielgerichteten und konsequenten Umgang mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen an.**

Hier hat sich das Prinzip der Balanced Scorecard als strukturgebendes Element sehr bewährt. Neben ihrer Bedeutung in der Operationalisierung von Strategien deckt sie über die unterschiedlichen Perspektiven hinweg viele Aspekte eines Unternehmens ab. Die Balanced Scorecard lässt sich auch nur mit einem begrenzten Umfang an Kennzahlen füllen. Abgesehen von zunehmender Unübersichtlichkeit und Komplexität macht die in der Systematik verankerte Gewichtung der Ziele ab einer bestimmten Größenordnung keinen Sinn mehr.

Ein großer Vorteil der Balanced Scorecard besteht darin, dass sie die abzuhandelnden Themen vorstrukturiert. **Wird das Tool dann noch um eine fokussierte Lenkung der Diskussionen ergänzt, sind die Voraussetzungen geschaffen, um vom reinen Reporting ins unternehmerische Steuern zu kommen.** In der Praxis genügt dafür eine einfache mit einem Tabellenkalkulationsprogramm erstellte Übersicht, wie sie beispielhaft in Tab. 5.1 zu sehen ist. Eine in diesem Sinne gestaltete Tabelle ersetzt die Agenda traditioneller Kennzahlenmeetings.

Vorab müssen im entsprechenden Entscheidungsgremium Vereinbarungen getroffen werden

- Alle für das Gremium relevanten Daten und Informationen sind zentral und zugänglich abzulegen.
- Für jede einzelne Kennzahl hat eine Person die Verantwortung, mit der Datenlage vertraut zu sein und die erforderlichen Maßnahmen zur Steuerung der Zielgröße einzuleiten und umzusetzen.
- Im Meeting wird eine Aktionsliste geführt, in der alle Beschlüsse und Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten und Terminen dokumentiert werden. Zu Beginn jedes Meetings stehen zunächst die jeweils fälligen Aktionspunkte auf der Tagesordnung. Es ist zu klären, in wie weit die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt sind und die erwarteten Effekte gezeigt haben.

Tab. 5.1 Unternehmenssteuerung mit Balanced Scorecard. (Quelle: eigene Darstellung)

Kennzahl/Perspektive		Ist	Score		Scorebewertung		Gewichtung
			absolut	gewichtet	100	150	
1	Finanzen			31,5			35 %
1.1	...	6.050	105	10,5	6.000	6.500	10 %
1.2	...	19,6 %	90	9,0	20,0 %	22,0 %	10 %
1.3	...	592	80	12,0	600	620	15 %
2	Kunden/Markt			29,5			25 %
2.1	...	97,4 %	140	14,0	95,0 %	98,0 %	10 %
2.2	...	12,4 %	110	5,5	12,0 %	14,0 %	5 %
2.3	...	5	100	10,0	5	6	10 %
3	Interne Prozesse			18,3			20 %
3.1	...	8,4	90	4,5	8,0	6,0	5 %
3.2	...	5,0 %	100	10,0	5,0 %	4,0 %	10 %
3.3	...	2.100	75	3,8	2.000	1.800	5 %
4	Lernen/Entwicklung			19,3			20 %
4.1	...	95	95	9,5	100	150	10 %
4.2	...	88,0 %	115	5,8	85,0 %	95,0 %	5 %
4.3	...	72	80	4,0	80	100	5 %
				98,5			100 %

Schließlich muss die Kennzahlenübersicht mit einer Farbgebung versehen werden. Absolute Score-Werte unter 80 könnten zum Beispiel mit roter, Werte ab 100 mit grüner und Werte dazwischen mit gelber Farbe gekennzeichnet werden. In Tab. 5.1 wären dann in der ersten Tabellenspalte die Kennzahlen 1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 3.2 und 4.2 mit grüner, 1.2, 1.3, 3.1, 4.1, 4.3 mit gelber und 3.3 mit roter Farbe zu versehen. Jede für eine Kennzahl verantwortliche Person kann aber die vorgegebene automatische Farbgebung vor dem Hintergrund der eigenen Sachkenntnis manuell abändern. Die drei farblichen Ausprägungen sind folgendermaßen definiert:

- **Die grüne Farbe** wird gesetzt, wenn die Top-Kennzahl sowie eventuell darunterliegende Detail-Zahlen den Erwartungen entsprechen oder die Ziele sogar übererreicht werden. *In diesem Fall wird die Top-Zahl übergangen, da es offensichtlich keinen Entscheidungs- oder Handlungsbedarf gibt.*
- **Die gelbe Farbe** zeigt an, dass die Top-Kennzahl nicht ganz den Zielvorstellungen entspricht. Sie wird auch gesetzt, wenn die Top-Kennzahl selbst keine Auffälligkeiten aufweist, aber bei darunterliegenden Detail-Zahlen Abweichungen erkennbar sind, die

sich auf der Top-Ebene kompensieren. *Die Abweichungen werden aufgezeigt und diskutiert. Gegebenenfalls ergibt sich daraus ein Eintrag in die Aktionsliste.*

- Wenn die Top-Kennzahl selbst oder darunterliegende Detail-Zahlen erhebliche Abweichungen aufweisen, wird **die rote Farbe** gesetzt. Es besteht Handlungsbedarf. *Mit diesem Thema muss sich das Gremium auseinandersetzen, die Sachlage diskutieren und Maßnahmen daraus ableiten, die in der Aktionsliste zu hinterlegen sind.*

Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass sich ein Steuerungsgremium in einem klar definierten und strukturierten Prozess auf die kritischen Themen fokussiert und die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Maßnahmen beschließt und nachverfolgt. Eine regelmäßig wiederkehrende, zielgerichtete Überprüfung, Zusammenstellung, Ausrichtung und Ausprägung der Balanced Scorecard vor dem Hintergrund von Strategie, Strategie-Szenarien und der Entwicklung von Unternehmen und Umwelt runden das Verfahren ab.

5.5 Fazit

„Viel hilft viel“ ist eine Floskel, die im Kontext von Kennzahlen und Unternehmenssteuerung keine Berechtigung hat. Weder in Bezug auf Business Intelligence-Lösungen noch auf Berichte oder Kennzahlensysteme ist Masse gleich Klasse. Die ausgeprägteste EDV-basierte Umsetzung sowie die größte Vielfalt an Kennzahlen täuschen Sicherheit und Beherrschbarkeit vor, können dem unternehmerischen Steuerungsanspruch aber nicht gerecht werden.

Zur Begrenzung der Kennzahlenflut sind Prüfstände geeignet, die die Aspekte Angebot, Nachfrage und Bedarf sowie Kosten und Nutzen als Selektionskriterium heranziehen. Darüber hinaus ist ein Prozess erforderlich, der den Umgang mit der Daten- und Sachlage zielgerichtet optimiert. **Mittel der Wahl ist hier der Einsatz einer spezifisch ausgeprägten Balanced Scorecard, die sowohl den Kennzahlenumfang begrenzt als auch den Blick auf die relevanten Größen fokussiert.** Auf diese Weise kann eine effiziente und effektive Steuerung des Unternehmens realisiert werden.

Irrtum 6: Systematik killt Kreativität und Spontanität

6

Wie spontan wären wir, wenn wir Spontanität planen könnten?

(Walter Ludin)

Man muss systematisch Verwirrung stiften – das setzt Kreativität frei. Alles, was widersprüchlich ist, schafft Leben

(Salvador Dali)

Wer Ordnung hält, ist nur zu faul zu suchen

(Unbekannt)

Ordnung braucht nur der Dumme, das Genie beherrscht das Chaos

(Albert Einstein)

Nur unter Druck entstehen Diamanten

(Unbekannt)

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Es wäre wahrscheinlich ein Leichtes, noch mehr solcher Sentenzen und „Wahrheiten“ zu finden, die letztendlich aber alle nur eines sind: eine wohlfeile Ausrede dafür, dass man sich entweder vorher keine Gedanken darüber gemacht hat, was man wissen will oder „eigentlich müsste“, dass man mal wieder „keine Zeit“ hatte, sich selbst zu disziplinieren und Informationen zu systematisieren.

Zugegeben, jeder hat sein eigenes Ordnungssystem, was einem anderen teilweise chaotisch anmutet, was aber dennoch eine – wenn auch eigene – Systematik hat. Wenn Sie nun in Ihrem Unternehmen ganz alleine sind, wenn Sie keine weiteren Eigenkapital- oder Fremdkapitalgeber benötigen, dann ist Ihr ureigenstes Ordnungssystem das Maß aller Dinge. Sie müssen sich nach niemanden richten, niemand anderes muss Ihre Ordnungssystematik verstehen, Sie brauchen nichts darzulegen, niemandem etwas zu erklären oder Rechenschaft abzulegen.

Sollten Sie in Ihrem Unternehmen aber nicht in diesen paradiesischen Umständen leben und arbeiten können, bleibt Ihnen wohl nichts anderes übrig, als sich mit den Ordnungsvorstellungen anderer zu arrangieren und Ihre unternehmerischen Entscheidungen systematisiert zu dokumentieren, um Erfolge oder Misserfolge messen und die Ursachen dafür erklären zu können. Mit anderen Worten: Sie benötigen nicht nur (einzelne) Kennzahlen als solche, sondern Sie brauchen ein System, in das die Kennzahlen eingebettet werden. Dass ein solches Kennzahlensystem ein (guter) Anfang für ein plan- und sinnvolles Wissensmanagementsystem sein kann, gibt der Idee noch ein bisschen mehr „Charme“.

Welches Kennzahlensystem Sie wählen, ist ausschließlich Ihre Sache. Es gibt hier weder ein falsches noch ein richtiges Kennzahlensystem. Es gibt lediglich sinnvolle (für Ihr Unternehmen) oder weniger sinnvolle (ebenfalls wieder aus Unternehmensperspektive gesehen) Kennzahlensysteme.

- Kennzahlensysteme, sofern sinnvoll aus der individuellen Sicht des Unternehmens, helfen Krisensituationen rechtzeitig zu erkennen. So sind rechtzeitige Vorsorge und Gegensteuerung möglich, Sie rutschen also mit Ihrem Unternehmen erst gar nicht und schon gar nicht „sehenden Auges“ in die Krise, sondern wissen, an welchen „Stellschrauben Sie drehen“ müssen, um die sich abzeichnende Krise abzuwenden und nicht zum Sanierungsfall zu werden.

6.1 Kennzahlensysteme

In einem Kennzahlensystem werden ausgewählte und regelmäßig aktualisierte Kennzahlen, die zueinander in einer gewissen Beziehung stehen, so geordnet, dass sie aussagekräftig sind, weil sie aus mehreren Perspektiven möglichst viel über einen Sachverhalt informieren.

Damit sind bereits drei Dinge klar:

1. Es ist wichtig, die – für das Unternehmen – „richtigen“ Kennzahlen zu wählen.
2. Es ist unabdingbar, darauf zu achten, dass die Kennzahlen zueinander in einer Beziehung stehen, damit ein Sachverhalt aus mehreren Blickwinkeln beleuchtet wird.
3. Es ist sinnvoll, darauf zu achten, dass die Kennzahlen sich gegenseitig kontrollieren.

6.1.1 Dimensionen von Kennzahlensystemen

Im Allgemeinen werden Kennzahlensysteme in eindimensionale, mehrdimensionale und Partialansätze unterteilt.

► Eindimensionale Systeme zeichnen sich durch eine ausschließlich finanziell orientierte, also klar (in Euro oder jeder anderen Währung) messbare Kennzahl, die das „Maß der Dinge“ ist. Als Beispiel ist hier der Return on Investment (ROI) im DuPont-System zu nennen.

Eindimensionale Systeme sind sinnvoll beispielsweise beim Unternehmensaufbau oder in Krisensituationen oder bei der Gewinnung von neuen Gesellschaftern, Investoren (Eigenkapitalgebern) oder der Gewinnung von Venture Capital, kurz, immer dann, wenn es darauf ankommt, dass die Veränderungen der Spitzenkennzahl regelmäßig kommuniziert werden kann.

► In mehrdimensionalen Systemen werden Finanzkennzahlen mit anderen, nicht monetär ausgerichteten Kennzahlen kombiniert (Performance Measurement Systeme). Als Beispiel ist hier das „Tableau de Bord“ (Cockpit; Pilotage) oder die „Balanced Scorecard“ (siehe Irrtum 9) zu nennen.

Mehrdimensionale Systeme sind sinnvoll, wenn das Geschehen im Unternehmen komplex ist und der Erfolg davon abhängt, dass neben den monetären auch die nicht-monetären Kennzahlen ausgewogen sind (siehe auch Irrtum 9).

► Mit einem Partialansatz wird die Leistung des eigenen Unternehmens aus einem von außen eingenommenen Blickwinkel beurteilt. Als Beispiel können hier das „Target Costing“, also die Zielkostenrechnung, oder das „Benchmarking“, also der Vergleich mit anderen Unternehmen oder Abteilungen, genannt werden.

6.1.2 Systeme von Kennzahlensystemen

Des Weiteren kann man Kennzahlensystem unterscheiden

- in Ordnungssysteme, in denen die Kennzahlen in einem sachlogisch strukturierten Zusammenhang zueinander stehen, und
- in Rechensysteme, in denen die Kennzahlen rechnerisch untereinander verknüpft sind,
- wertorientierte Kennzahlensysteme, mit denen der Unternehmenswert ermittelt wird.

Beispiel

Aufbau eines Rechensystems(nach Küting/Weber: Bilanzanalyse, Stuttgart 11. Auflage 2015, S. 57)

Vierte Ebene:

$$(G:B) + (G:E) = (E:B)$$

$$(B:H) \times (H:C) = (B:C)$$

Dritte Ebene:

$$(E:B) - (F:B) = (C:B)$$

$$(B:C) + (D:C) = (D:B)$$

Zweite Ebene:

$$(C:B) + (D:B) = (A:B)$$

Erste Ebene, Ergebnis (Spitzenkennzahl, gebildet aus den vorherigen Rechenschritten)

$$(A:B)$$

Beispiel

Aufbau eines Rechensystems(nach Küting/Weber: Bilanzanalyse, Stuttgart 11. Auflage 2015, S. 57)

Kennzahl 11 und 12 bilden die Kennzahl 1

Kennzahl 21, 22 und 23 bilden die Kennzahl 2

Kennzahl 31, 32 und 33 bilden die Kennzahl 3

Kennzahl 1, 2 und 3 bilden die sachlogischen Komponenten, die ihrerseits den Betrachtungssachverhalt bilden

6.2 Der ROI-Baum (DuPont-Kennzahlensystem)

Der ROI-Baum (DuPont) ist ein Kennzahlensystem, das bereits seit 1919 angewendet wird. Im Vordergrund des ROI-Baums als Kennzahlensystem steht die Gesamtrentabilität des Unternehmens.

Das ROI-Verfahren wird aber nicht nur für ganze Unternehmen angewendet, sondern auch bei der Rentabilitätsberechnung von einzelnen Profit-Centern, Tochterfirmen, Filialen, Abteilungen oder einzelne Projekte. Die Vorgehensweise hierbei ist grundsätzlich die Gleiche. Wichtig ist allerdings, dass sich sowohl Umsätze als auch Kosten sowie das eingesetzte Kapital richtig zurechnen lassen. Eine ausgefeilte Kosten – und Leistungsrechnung ist also unbedingt notwendig, unter anderem um vor allem die Gemeinkosten (indirekte Kosten, Overhead-Kosten) korrekt zuzuordnen zu können (Abb. 6.1).

Der ROI (Return on Investment, also der Gewinn in Prozent des investierten Kapitals) lässt sich aufteilen in einmal den Kapitalumschlag und die Umsatzrentabilität (Gewinn in Prozent des Umsatzes).

Die Umsatzrentabilität (in Prozent) errechnet sich, indem der Gewinn durch die Umsatzerlöse geteilt wird. Der Gewinn wiederum kann errechnet werden, indem von den Deckungsbeiträgen die fixen Kosten subtrahiert werden. Der Deckungsbeitrag ergibt sich, wenn von den Netto-Umsatzerlösen die variablen Umsatzkosten abgezogen werden.

Der Kapitalumschlag errechnet sich, indem die Umsatzerlöse durch das investierte Kapital geteilt werden. Das investierte Kapital ist die Summe aus Anlage- und Umlaufvermögen, als das Gesamtvermögen des Unternehmens, ersichtbar aus der Bilanz.

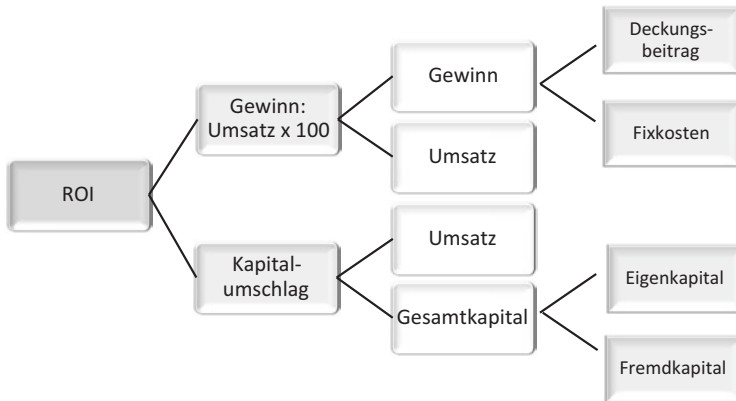


Abb. 6.1 Treiberbaum

► Wichtig

Bei der Darstellung als „Baum“, also von der „Baumkrone“, dem ROI, bis hin zu den Baumwurzeln können relativ problemlos die „Stellschrauben“ identifiziert werden, an denen „gedreht“ werden muss, um die Spitzenkennzahl ROI zu verbessern.

Wie weit Sie die Stellschrauben des ROI zurückverfolgen, ist Ihre Entscheidung. Hier kann auch nur ein „gesundes Augenmaß“ empfohlen werden, also von einer zu kleinteiligen Aufgliederung gewarnt werden. Andererseits ist es wichtig, dass Sie die für Ihr Unternehmen entscheidenden Stellschrauben identifizieren, die den ROI beeinflussen. Diese sollten Sie unbedingt mit aufnehmen in die Baumstruktur.

Beispiel

Sie wollen errechnen, welchen Einfluss die Aufnahme eines neuen Gesellschafters auf den ROI hat. Ihr bisheriges Eigenkapital beträgt 100.000 €. Fremdkapital beträgt 150.000 €. Der neue Gesellschafter will 70.000 € einbringen. Das Gesamtkapital erhöht sich also von bisher 250.000 auf 320.000 €. Gleichbleibenden Umsatz in Höhe von 1.000.000 € vorausgesetzt, ändert sich der Kapitalumschlag von bisher 4 auf 3,125.

Nehmen wir an, die Umsatzrentabilität (8 %) bliebe ebenfalls gleich (angenommener Gewinn in Höhe von 80.000 €), dann würde sich der ROI bisher 32 % (8×4) ändern auf 25 % ($8 \times 3,125$).

Bei der Berechnung des ROI kann der zu betrachtende Zeitraum frei gewählt werden. Hierbei ist es jedoch wichtig, einen „sinnvollen“ Zeitraum zu wählen, um die richtige Kennzahl zu erhalten. Wird beispielsweise ein (zu) kurzer Zeitraum für die Betrachtung

gewählt, kann sich ein negativer ROI ergeben, obwohl er – betrachtet über einen längeren Zeitraum – positiv ausfiele. Gewarnt werden muss aber auch vor einem (zu) langen Betrachtungszeitraum, weil dann die Annahmen nicht mehr seriös auf nachvollziehbaren Schätzungen beruhen, sondern eher einer „Kaffeersatzleserei“ ähneln. Damit ist auch gleich einer der ersten Nachteile genannt. Der ROI als Planungsrechnung lässt keine Rückschlüsse auf das Risiko einer Investition zu. Wer Aussagen zum Risiko und dessen Auswirkungen haben will, muss die ROI Rechnung kombinieren mit Schätzungen und anderen Planungsverfahren, etwa dem Szenario-Verfahren („best case“, „worst case“) und alternativ rechnen.

► **Wichtig**

Dass der ROI immer nur im Nachhinein fehlerfrei berechnet werden kann, sollte nicht daran hindern, ihn im Nachhinein auch tatsächlich nochmals zu berechnen. Die Erfahrungen, die so gewonnen werden, vor allem die Analyse der Schätzfehler, sollten natürlich mit einfließen in die Betrachtung anderer zukünftiger Projektberechnungen.

Was der richtige Zeitrahmen ist, hängt von den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens an. Es sollten – für sich selbst – folgende Fragen beantwortet werden: Wie schnell und wie umfangreich werden sich die Umsatzerlöse nach oben oder unten ändern? Wie ist die Konkurrenzsituation? Sind wir Nischenbesetzer oder Preisführer? Stehen Investitionen und folglich die Aufnahme von neuem Kapital an? ...

Aus dem ROI lassen sich lediglich Aussagen über die prozentuale, nicht aber über die absolute Höhe des erzielten Überschusses machen. Dies ist auch nicht nötig, weil die absolute Höhe aus anderen Unterlagen, beispielsweise der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden können.

6.3 ZVEI-Kennzahlensystem

Nach dem Muster des DuPont-Kennzahlensystems hat der Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e. V. (ZVEI) 1989 das ZVEI-Kennzahlensystem entwickelt. Es verwendet zwei Analysestufen:

- die Wachstumsanalyse und
- die Strukturanalyse (Abb. 6.2 und 6.3).

In der Wachstumsanalyse werden die Vertriebstätigkeit, das Ergebnis, die Kapitalbindung und die Wertschöpfung Beschäftigung betrachtet. Die Kennzahlen, die in der Wachstumsanalyse betrachte werden, sind am Jahresabschluss orientiert, können also auch aus der laufenden (doppelten) Buchführung entnommen werden.

Abb. 6.2 ZVEI-
Wachstumsanalyse

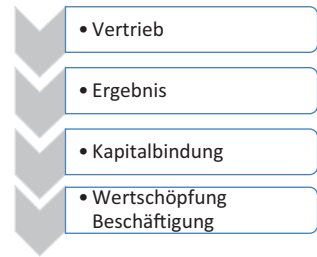
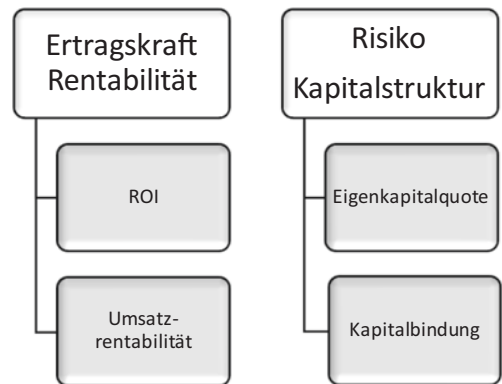


Abb. 6.3 ZVEI-
Strukturanalyse



Die Spitzenkennzahl in der auf eine (Rechnungslegungs)Periode bezogenen Strukturanalyse ist die Eigenkapitalrentabilität. Die Eigenkapitalrentabilität setzt sich zusammen aus dem ROI als Kennzahl der Ertragskraft und dem Eigenkapitalanteil als Risiko-Kennzahl. Die weitere Aufspaltung der Kennzahlen erfolgt ähnlich wie beim DuPont-Kennzahlensystem und zeigt auch hier die Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen auf. Beim ZVEI-Kennzahlensystem sind die Kennzahlen im Vergleich zum DuPont-Kennzahlensystem weitgehender differenziert und ermöglichen so, bessere Aussagen darüber, an welchen „Stellschrauben“ „gedreht“ werden sollte, um die gewollte Wirkung zu erzielen.

Damit ist auch bereits ein Nachteil des ZVEI-Systems angesprochen: Die Vielzahl von Kennzahlen, die gepflegt werden müssen, wenn das System aussagekräftig sein soll.

6.4 RL-Kennzahlensystem

Das RL-Kennzahlensystem wurde von Thomas Reichmann und Laurenz Lachnit in den Siebziger direkt für den Controllingbereich entworfen. Statt nur einer Spitzenkennzahl hat dieses System zwei, nämlich den Erfolg und die Liquidität.

Die Spitzenkennzahl des Erfolgsteils ist das ordentliche Betriebsergebnis (ordentlicher Ertrag abzüglich des ordentlichen Aufwands). Zur Errechnung des ordentlichen

Betriebsergebnisses des Unternehmens wird das gesamte Ergebnis des Unternehmens aufgeteilt in

- ordentliches,
- ordentliches betriebsfremdes und
- außerordentliches Ergebnis,

um so den Gewinn genauer analysieren zu können. Der Hintergrund ist einfach: Nur ein Unternehmen, dessen „eigentlicher Geschäftszweck“, also dessen „ordentliches Geschäft“ auch „ordentlich“ läuft, ist überlebensfähig. Und nur der regelmäßig anfallende Aufwand und der regelmäßig anfallende Ertrag erlaubt die realistische Schätzung zukünftiger Gewinne.

► Definition

Das ordentliche Betriebsergebnis erfasst alle regelmäßig anfallenden Aufwendungen und Erträge, die im Rahmen der typischen Geschäftstätigkeit des Unternehmens entstanden sind.

Das ordentliche betriebsfremde Betriebsergebnis wird auch regelmäßig als Finanzerfolg bezeichnet. Das außerordentliche Betriebsergebnis erfasst alle Aufwendungen und Erträge, die außerhalb der typischen Geschäftstätigkeit des Unternehmens entstanden sind.

Der Erfolgsteil ist zweigeteilt in einen allgemeinen Teil, der unternehmensübergreifend aufgebaut ist, sodass er auch für zwischenbetriebliche Vergleiche geeignet ist, und einen Sonderteil. Im Sonderteil werden unternehmensspezifische Besonderheiten aufgezeigt, sodass das Betriebsergebnis genauer analysiert werden kann (Abb. 6.4).

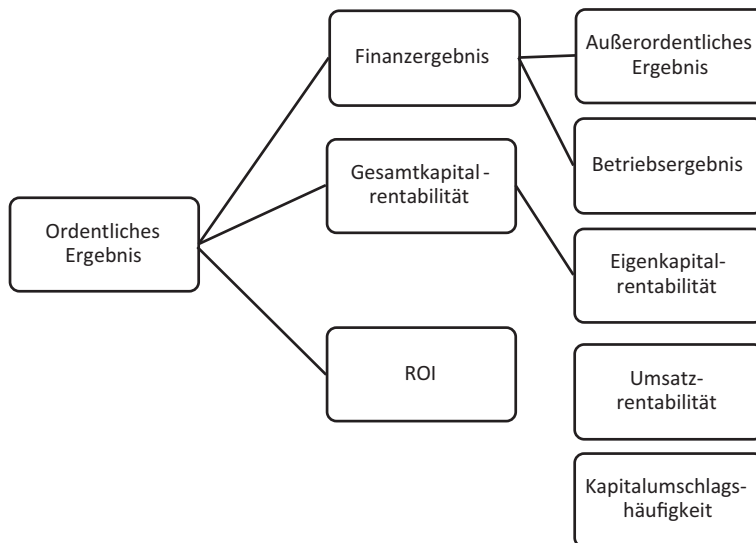
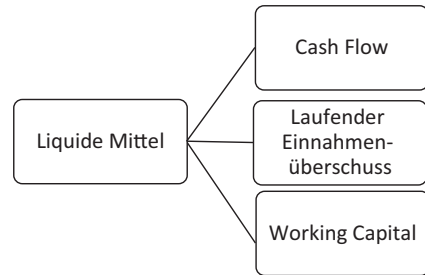


Abb. 6.4 RL-System

Abb. 6.5 RL-System

Die Spitzenkennzahl des Liquiditätsteils sind die liquiden Mittel, definiert als Anfangsbestand der liquiden Mittel plus Gesamteinnahmen abzüglich Gesamtausgaben. Diese Spitzenkennzahl wird gebildet aus dem Cash Flow und dem Working Capital (Abb. 6.5).

Die Einbeziehung der Liquidität ist ein sehr großer Vorteil des RL-Kennzahlensystems gegenüber dem DuPont- und auch dem ZVEI-Kennzahlensystem, die beide rein rentabilitäts-, also erfolgsorientiert sind. Vor allem für Kapitalgesellschaften, also vor allem GmbHs und Aktiengesellschaften, bei denen Zahlungsunfähigkeit, also Illiquidität, ein Insolvenzgrund ist, ist die permanente Sicherung der Liquidität von größter Wichtigkeit.

- Die aufgeführten Kennzahlen im RL-System sind Vorschläge, die allerdings für den Großteil von produzierenden Unternehmen „passen“ dürften. Wer aber andere oder weitergehende Informationen benötigt, der kann durch einfache rechentechnische Verknüpfungen das System auf seine individuellen Informationsbedürfnisse anpassen, indem er die für sein Unternehmen spezifischen Kennzahlen mit aufnimmt. Gewarnt sei aber auch an dieser Stelle vor einem „Zuviel“. Besser ist es, sich auf wenige, aussagekräftige Kennzahlen im System zu beschränken und darauf zu achten, dass die Kennzahlen ihre Aussagekraft gegenseitig „kontrollieren“ oder relativieren.

6.5 Wertorientierte Kennzahlensysteme

Finanzwirtschaftlich orientierte Kennzahlensysteme sind – so ihre Kritiker – zu einseitig auf die rein monetäre Seite eines Unternehmens ausgerichtet und seien zu vergangenheitsorientiert. Diese Kritik führte mit dazu, dass wertorientierte Kennzahlensysteme entstanden. Einen weiteren Anstoß für die Entwicklung der wertorientierten Kennzahlensysteme gaben die Kapitalinteressen von Investoren, auch als „Shareholder“ bekannt, die Maßstäbe benötigten, um die Wertschöpfung eines Unternehmens beurteilen und damit dessen Wettbewerbsfähigkeit abschätzen zu können.

Man kann es auch weniger kompliziert ausdrücken: Mit wertorientierten Kennzahlensystemen soll der Wert eines Unternehmens ermittelt werden, einmal um einen Kaufpreis

zu ermitteln, zum anderen um einen Verkaufspreis zu ermitteln. Kauf- oder Verkaufspreis muss nicht zwangsläufig das gesamte Unternehmen erfassen, sondern kann auch für Teile davon gelten oder als Anreiz zum Einstieg (und eventuell Wiederausstieg) von strategischen Investoren.

Als wertorientierte Kennzahlensysteme gelten unter anderem:

- Discounted Cash Flow (DCF nach Alfred Rappaport)
- Economic Value Added (EVA) (Shareholder Value)

6.5.1 Discounted Cash Flow (DCF)

Der DCF wird durch eine Ergebnisgröße, eine Vermögensgröße und durch die Kapitalkosten bestimmt.

► Definition

Im DCF-Verfahren bildet die Summe aller zukünftigen Cash Flows den Unternehmenswert, abgezinst mit den durchschnittlichen Kapitalkosten, die sich am spezifischen Unternehmensrisiko orientieren. Gefragt ist nach gewichteten Durchschnittskosten für kurz-, mittel- und langfristige Kredite sowie für Beteiligungen. Werden die Kapitalkosten genau ermittelt, sollte je nach Finanzierungsart unterschiedliche DCF-Methoden angewendet werden (Equity- oder Entity-Methode). Diese finanzierungsabhängigen Methoden können (!, müssen aber nicht) zu verschiedenen Unternehmenswerten führen.

Werden die Kapitalkosten, weil – wie häufig – nur sehr schwer zu ermitteln – geschätzt, werden als mittelfristige Richtgröße – unabhängig vom Zinsniveau für Fremdkapital – 15 % jährlich angesetzt.

Die Differenz der betrieblichen Ein- und Auszahlungen ergeben den Free Cash Flow. Der Free Cash Flow ist der Betrag, der nach den notwendigen Investitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen den Eigen- und Fremdkapitalgebern grundsätzlich zur Verfügung steht.

Ausgangspunkt ist die Ermittlung eines operativen Ergebnisses (Operating Profit, EBIT/earnings before interests and taxes). Quellen für die Daten können entweder das interne Rechnungswesen – hier vorzugsweise die Deckungsbeitragsrechnung – oder das externe Rechnungswesen (Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamt- oder Umsatzkostenverfahren) sein. Es folgt eine modifizierte Kapitalflussrechnung, um eine operable Größe zu erhalten.

► Definition**Operatives Ergebnis (EBIT)**

– Ertragsteuern (bei Kapitalgesellschaftern die Körperschaft- und eventuell die Gewerbesteuer, bei Personenunternehmen die unternehmensanteilige Einkommensteuer sowie die mögliche Gewerbesteuer)

= Operatives Ergebnis (vor Zinsen, nach Steuern)

+ Abschreibungen auf das Anlagevermögen

+ Zuführung zu langfristigen Rückstellungen

= *Brutto Cash Flow*

– Investitionen in das Anlagevermögen

– Investitionen in Net Working Capital (NWC = Nettoumlaufvermögen, also Vorräte, Forderungen saldiert mit Kreditoren, erhaltene Anzahlungen)

= **Operativer Free Cash Flow**

6.5.2 Economic Value Added (EVA; Shareholder Value)

EVA geht auf die New Yorker Unternehmensberatung Stern Stewart & Co. zurück und ist folglich eine geschützte Bezeichnung.

Der Shareholder Value (EVA) errechnet sich aus dem Nettoertrag nach Steuern (= Umsatz minus Kosten = Gewinn minus Steuern) abzüglich der Kapitalkosten, also der Kosten für Anlage- und Umlaufvermögen. Es ist nicht (immer) einfach, die Kapitalkosten zu errechnen. Gefragt ist nach gewichteten Durchschnittskosten für kurz-, mittel- und langfristige Kredite sowie für Beteiligungen. Als mittelfristige Richtgröße werden häufig – unabhängig vom Zinsniveau für Fremdkapital – 15 % jährlich angesetzt.

EVA kann nicht nur für ganze Unternehmen angewendet werden, sondern kann auch für einzelne Unternehmensbereiche angewendet werden.

Ist der EVA negativ, sind die jährlichen Kapitalkosten höher als der Nettoertrag, sodass der betreffende Unternehmensbereich oder die geplante Investition Werte vernichtet, statt zu schaffen. In diesem Fall sollten Kosten gesenkt werden, Geschäftsfelder sollten umstrukturiert, verkauft oder liquidiert werden.

Ist der EVA positiv, wurde der Unternehmenswert gesteigert, die Investition wird ertragreich sein.

- EVA kann nicht nur für ein Unternehmen als Ganzes eingesetzt werden, sondern auch für Profit-Center, für Tochterfirmen, Filialen oder Abteilungen. So ergibt sich nicht nur eine Kalkulationsbasis, sondern auch ein gutes Bonus- und Anreizsystem für Führungskräfte. Ein Teil des künftigen Einkommens wird an EVA im Verantwortungsbereich gekoppelt.

Der EVA ist nicht ausgewogen, da er als einperiodische Kennzahl nur eingeschränkt zur periodenübergreifenden Steuerung herangezogen werden kann.

6.6 Performance-Measurement-Systeme

Mit Performance Measurement wird ein Prozess zur Identifizierung und Quantifizierung von Kennzahlen beschrieben. Bei Performance-Measurement-Systemen handelt es sich nicht um Systeme, die kurzfristig Ergebnisse liefern und eher im operativen Bereich angesiedelt sind, sondern es sind eher mittel- und langfristig ausgerichtete (strategische) Kennzahlensysteme. Es soll eine Aussage über das Maß der Zielerreichung getroffen werden können. Ein derzeit bekanntes System ist Balanced Scorecard (siehe Irrtum 9).

Ein weniger bekanntes, aber deswegen keineswegs „schlechteres“ System ist das französische „Tableau de Bord“. Ein „tableau“ ist eine Tafel oder eine Tabelle, die dem Betrachter „auf einen Blick“ alle wesentlichen Informationen, die er in der jeweiligen Situation benötigt, liefert. Verdeutlicht wird die Funktion des Tableaus auch durch die häufig verwendeten Namen wie „Cockpit“ oder „Pilotage“, „Dashboard“, „Armaturenbrett“, die bewusst an die „Pilotenkanzel“ oder an ein Auto erinnern sollen, in der die Instrumente aufeinander abgestimmt sind, sich gegenseitig kontrollieren, Warnzeichen geben (rotes Licht, Blinken), OK-Zeichen geben (grüne Lampe) und vor allem übersichtlich sind, damit sich der „Pilot“ auf das Wesentliche konzentrieren kann und genau weiß, welche „Stellschrauben“ er wie „drehen“ muss, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten.

Wie bei der Balanced Scorecard soll auch beim Tableau de Bord nicht erst „am Ende“ einer Rechnungsperiode ein konkretes Ergebnis ermittelt werden können, sondern es soll bereits im Prozess einen Eingriff ermöglichen, um das Ergebnis im geplanten Umfang, der geplanten Qualität und zum geplanten Zeitpunkt (doch noch) zu erreichen (Abb. 6.6).

► Wichtig

Welche Kennzahlen ausgewählt werden, also auf dem Tableau erscheinen sollen, ist eine individuelle Entscheidung derjenigen, die mit dem Tableau arbeiten. Sinnvoll wird es sein, auch hier – ähnlich wie in der Balanced Scorecard

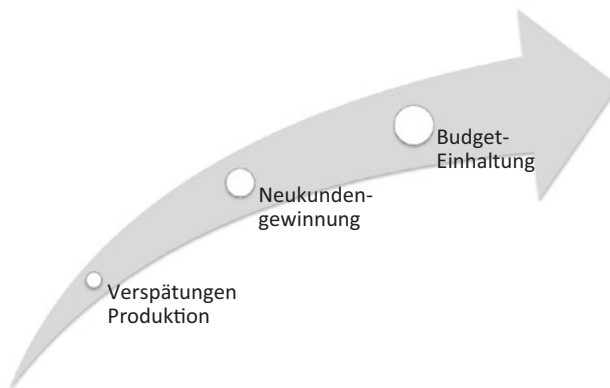


Abb. 6.6 Tableau de bord

eine Mischung aus harten, also finanzorientierten, und eher „weichen“ Kennzahlen, wie z. B. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit oder Unternehmensruf, Unternehmenswert zu kombinieren. Es kann also durchaus sein, dass sich das Tableau des Unternehmers von dem eines Abteilungsleiters unterscheidet. Unabdingbare Voraussetzung aber ist, dass alle verwendeten Kennzahlen eindeutig definiert sind und nach genau den gleichen Kriterien berechnet und ausgewertet werden. Denn sonst besteht die Gefahr, dass „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Weiterhin wichtig ist es, klare Zielvorgaben – möglichst in messbaren Größen und klaren Zeiträumen – zu formulieren, um notwendige Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

Irrtum 7: Vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen interessieren nicht

7

*Auch wenn sie unsinnig sein mögen, Spielregeln sind Spielregeln,
und wer sie nicht einhält, fliegt raus!*

Prof. Dr. habil. Stephan Schöning, Calw

7.1 Wer nutzt Finanzkennzahlen wofür?

Finanzkennzahlen sollen dazu dienen, eine Beurteilung der finanziellen Lage einer Unternehmung zu ermöglichen. Eine derartige Analyse ist für zwei Gruppen – mit unterschiedlichem Zugang zu Informationen – von Relevanz: Wenn die Analyse durch das Unternehmen für sich selbst durchgeführt, so wird dies als *interne Finanzanalyse* bezeichnet. Wird sie dagegen von Personen außerhalb der Unternehmung erstellt, so handelt es sich um eine *externe Finanzanalyse*.

Externe interessieren sich vor allem als gegenwärtige oder potenzielle Kapitalgeber für die finanzielle Lage einer Unternehmung. Hierbei kann es sich um Anteilseigner wie Kommanditisten, GmbH-Teilhaber und Aktionäre oder Gläubiger wie Banken, Lieferanten und Kunden handeln. Jedoch haben auch andere Gruppen wie Konkurrenzunternehmen, Ratingagenturen und Auskunfteien sowie Gewerkschaften und Arbeitnehmer ein virulentes Interesse daran zu wissen, wie es um das Unternehmen steht. Die letztgenannte Gruppe hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz (§ 108, Abs. 5 BetrVG) über den Betriebsrat bzw. Wirtschaftsausschuss sogar das Recht auf Einsicht und Erläuterung der Bilanz.

Die interne Analyse soll Planungs- und Kontrollinformationen für Entscheidungen der Unternehmensleitung zur Verfügung stellen. Dabei geht es vor allem um die Frage: Befindet sich das Unternehmen im finanziellen Gleichgewicht? Hierzu ist es sinnvoll, die verschiedenen Ebenen des finanziellen Gleichgewichts zu unterscheiden (vgl. Abb. 7.1).

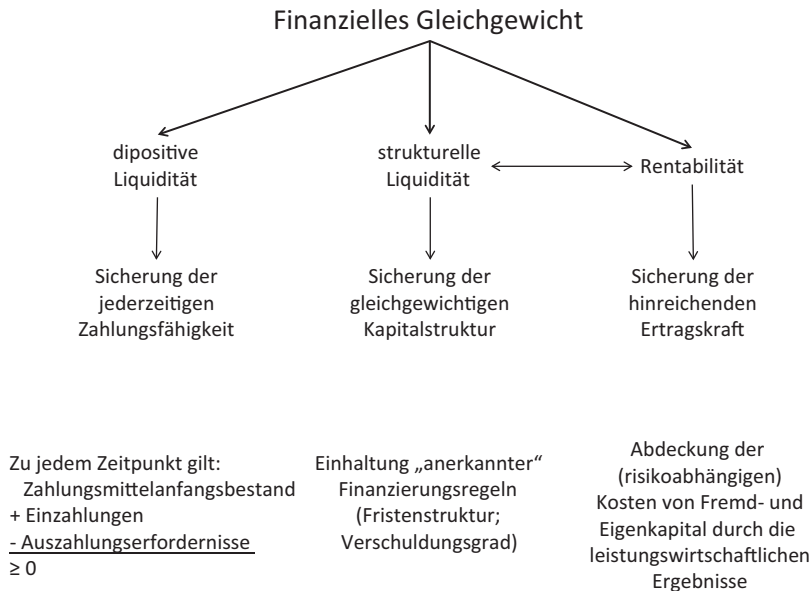


Abb. 7.1 Komponenten des finanziellen Gleichgewichts. (Quelle: Perridon/Steiner/Rathgeber: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17. Aufl., München 2017, S. 646, leicht modifiziert)

Da allerdings Unternehmen zusätzlich zu den extern veröffentlichten Daten meistens viel genauere interne Rechenwerke zur Verfügung haben und damit genauer über ihre wirkliche Situation Bescheid wissen, ist dieser Zweck scheinbar von eher nachrangiger Bedeutung. Allerdings ermöglichen Finanzkennzahlen zum einen aufschlussreiche Vergleiche mit den Mitbewerbern, zu deren internen Daten das Unternehmen keinen Zugang hat. Zum anderen – und das ist meist noch wichtiger – dient die interne Analyse dazu, zu antizipieren, wie Externe das Unternehmen beurteilen und welche Konsequenzen sie daraus ziehen. Dies kann von entscheidender Bedeutung für die weitere Entwicklung des Unternehmens sein, denn es geht zum Beispiel um folgende, sehr wichtige Fragen:

- Wie stehen die Chancen, einen neuen Kredit bei der Hausbank zu erhalten?
- Werden wir in Zukunft für Lieferungen und Leistungen Vorkasse zu leisten haben?
- Gelten wir als Übernahmekandidat?

Grundsätzlich sind die im Rahmen einer externen Analyse zur Verfügung stehenden Daten und Informationen weniger detailliert und genau als bei einer internen Analyse. Im Allgemeinen stehen für eine externe Finanzanalyse ja nur die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung sowie bei Kapitalgesellschaften der Anhang und der Lagebericht zur Verfügung. Darüber hinaus werden üblicherweise noch allgemeine Daten der Branche und zur konjunkturellen Entwicklung hinzugezogen. Dennoch: Die externe

Finanzanalyse ist primär eine Analyse des Jahresabschlusses. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass der Informationsgrad fließend ist und mit der Machtposition des Analysten ansteigt: Großaktionäre oder Großkreditgeber haben zumeist die Möglichkeit, durch einen Einblick in die internen Unterlagen einen Informationsstand zu verlangen, der vergleichbar mit demjenigen der Unternehmensleitung selbst ist.

Im Vordergrund der externen Analyse stehen die finanzwirtschaftlichen Kriterien Rentabilität, Liquidität, Sicherheit und finanzielle Unabhängigkeit. Zu beachten bleibt indes, dass sich die Schwerpunkte je nach Interessentengruppe graduell unterscheiden: Während Aktionäre vor allem die (nachhaltige oder aber kurzfristige) Ertragskraft interessiert, liegt bei Gläubigern natürlich das Hauptgewicht auf der Beurteilung der Zahlungsfähigkeit in Bezug auf Zinsen und Tilgungen. Allerdings sind die beiden Aspekte Ertragskraft und Zahlungsfähigkeit zumindest langfristig nicht voneinander unabhängig: Ohne die Erwirtschaftung eines Ertrags ist es auf längere Sicht nicht möglich, die Liquidität aufrechtzuerhalten. Wird ein Unternehmen illiquide, so führt dies zur Insolvenz und die Erträge versiegen. Sofern es sich nicht um sehr kurzfristige Betrachtungen handelt, muss und wird eine Finanzanalyse daher immer alle finanzwirtschaftlichen Kriterien mit einbeziehen.

► Haben Sie immer alle wichtigen Finanzkennzahlen im Blick!

7.2 Wie läuft die Finanzanalyse üblicherweise ab?

7.2.1 Der Ablauf der Finanzanalyse

Die Kennzahlenanalyse basiert größtenteils – bei externer Analyse sogar fast ausschließlich – auf Daten, die im Jahresabschluss des Unternehmens enthalten sind. Diese Daten durchlaufen im Rahmen der Analyse drei Schritte:

Schritt (1) Aufbereitung des Zahlenmaterials

Die Bilanzpositionen werden hierbei zu den Größen zusammengefasst, die anschließend zur Bildung der Kennzahlen erforderlich sind. Folgende Positionen sind zu berechnen (sofern sie in der Bilanz nicht ohnehin bereits ausgewiesen sind): Anlagevermögen, Umlaufvermögen, monetäres Umlaufvermögen, liquide Mittel, Eigenkapital, langfristiges Fremdkapital sowie kurz- und mittelfristiges Fremdkapital. Zu beachten ist, dass in Bilanzen außerhalb des Bankensektors das Bruttoprinzip gilt, also Wertberichtigungen als Passivpositionen ausgewiesen werden. Für die Finanzanalyse ist es dagegen zweckmäßig, nach dem Nettoprinzip vorzugehen. Daher sind die ausgewiesenen Wertberichtigungen (soweit überhaupt erkennbar) von den entsprechenden Positionen der Aktiva abzuziehen.

Schritt (2) Bildung von Kennziffern

Entsprechend dem formalen Aufbau lassen sich Kennzahlen folgendermaßen einteilen:

- a) Absolute Zahlen: Hierbei werden Positionen der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung durch Addition und/oder Subtraktion zu Kennzahlen formiert. Beispiele dafür sind das Working Capital oder der Cashflow.
- b) Verhältniszahlen: Sie ergeben sich dann, wenn zwei absolute Zahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Sie werden häufig in Prozentwerten angegeben. Je nachdem, ob und in welcher Beziehung die Größen zueinander stehen, unterscheidet man zwischen:
 - Beziehungszahlen: Hierbei werden zwei Größen in Relation gesetzt, ohne dass eine davon eine übergeordnete Gesamtgröße darstellt (z. B. Anlagevermögen zu Umlaufvermögen; Anlagevermögen zu Eigenkapital).
 - Gliederungszahlen: Diese drücken die Relation zwischen einer Teilgröße und der zugehörigen Gesamtgröße aus (z. B. Eigenkapital zu Gesamtkapital).
 - Indexzahlen: Indexzahlen verfolgen den Zweck, die zeitliche Entwicklung einer Größe zu dokumentieren. Der Ausgangswert, der auch als Basiswert bezeichnet wird, wird gleich 1 oder 100 % gesetzt. Die Werte der nachfolgenden Zeitpunkte werden dann in Relation zu diesem Basiswert angegeben (z. B. Entwicklung der Materialaufwendungen im Zeitverlauf mit $2000 = 100\%$).
- c) Statistische Maßgrößen: Ergänzend zu den bislang vorgestellten finanziellen Kenngrößen kommt auch die Anwendung von Verfahren der mathematischen Statistik in Betracht, insbesondere wenn es um Risikoabschätzungen geht. Speziell der Erwartungswert und die Varianz bzw. Standardabweichung sind gängige Maßgrößen, die bei der Kennzahlenanalyse eingesetzt werden, wenn ausgehend von der Vergangenheit Aussagen über zukünftige Entwicklungen gemacht werden sollen. Beispiele dafür sind die Berechnung des Erwartungswerts zur Beurteilung der Höhe von zukünftigen Erträgen und der Varianz als Maß des Risikos, mit der die Erträge um den erwarteten Ertrag herum schwanken. Außerdem sind statistische Prognoseverfahren wie etwa Regressionsanalysen im Zusammenhang mit dem Aufzeigen von Entwicklungstendenzen von erheblicher Bedeutung. Ein weiterer, noch recht neuer Einsatzbereich von statistischen Verfahren ist die Beurteilung der Qualität und Güte von Kennzahlen des Jahresabschlusses. Speziell wenn es darum geht zu prüfen, ob eine oder in Kombination mehrere Kennziffern im Rahmen von Ratings geeignet sind, „gute“ und „schlechte“ Unternehmen zu unterscheiden, kommen diese Verfahren zu Einsatz.

Schritt (3) Durchführung von Vergleichen

Eine gebildete Kennzahl sagt isoliert nur sehr wenig aus. Vielmehr erlangt ein Kennzahlenwert erst durch die Gegenüberstellung mit normativen oder empirischen Kenngrößen eine Aussagekraft. Übliche Vergleichsgrößen sind dabei:

- a) Zeitvergleich: Beim Zeitvergleich werden die in periodischer Abfolge ermittelten Kennziffern einer Unternehmung miteinander verglichen. Dies ermöglicht vor allem das Erkennen von Trendentwicklungen.
- b) Betriebsvergleich: Beim Betriebsvergleich werden die Kennzahlen branchengleicher Unternehmen einander gegenübergestellt oder die Werte einer Unternehmung mit den Branchendurchschnitten verglichen. Damit ist dann erkennbar, ob ein Unternehmen besser oder schlechter als der Durchschnitt ist, was Ausgangspunkt für eine vertiefte Analyse ist. Auch wenn es auf den ersten Blick vielleicht wenig sinnvoll erscheint, kann auch ein Vergleich unterschiedlicher Branchen, z. B. bezüglich der Eigenkapitalausstattung, durchaus sinnvoll sein. Dies gilt in besonderem Maße für gesamtwirtschaftliche Betrachtungen, etwa im Hinblick auf die Anfälligkeit gegenüber externen Schocks.
- c) Soll-/Ist-Vergleich: Zunächst kommen Vergleiche mit normativen Werten (z. B. Eigenkapital zu Fremdkapital soll sich wie 1 zu 1 verhalten) in Betracht. Deren Aussagegehalt ist jedoch umstritten und lässt sich auch empirisch nicht belegen. Dementsprechend kommt der Soll-Ist-Vergleich vor allem für die interne Analyse in Betracht. Vorgabe- und Planwerte sind im Rahmen der Kontrollphase mit den tatsächlich erreichten Kennziffern zu vergleichen, die aufgetretenen Abweichungen zu ermitteln und die Ursachen dafür zu ergründen.

Es ist möglich, die Vergleiche sowohl rechnerisch als auch grafisch durchzuführen. Es bietet sich zur Erhöhung der Übersichtlichkeit an, diese speziell beim Zeit- und Betriebsvergleich durch grafische Darstellungen zu steigern.

► Es ist wichtig zu wissen, wie Externe die Finanzanalyse durchführen.

7.2.2 Überblick über die verwendeten Finanzkennzahlen

Die Kennzahlen, die im Rahmen der Finanzanalyse am häufigsten Verwendung finden und deren Aufbau und Aussage nachfolgend ausführlicher betrachtet werden, können zu folgenden vier Analyseschwerpunkten gruppiert werden:

1. Finanzierung: Kennzahlen zur Kapitalaufbringung und -struktur, Sicherheit und Fristigkeit
2. Investition: Kennzahlen zu Vermögensstruktur, Umsatzrelationen, Umschlagskoeffizienten, Investitions- und Abschreibungspolitik
3. Liquidität: Zahlungsfähigkeit, Liquidierbarkeit von Vermögensgütern, Vermögensdeckung
4. Ertrag: gegenwärtiger und zukünftiger Ertrag in absoluten und relativen Größen

Es ist wesentlich zu erkennen, dass die zur Kennzahlenbildung erforderlichen Angaben aus zwei unterschiedlichen Quellen stammen können und dadurch unterschiedliche Dimensionen haben: Entweder es sind zeitpunktbezogene Bilanzbestände oder es sind

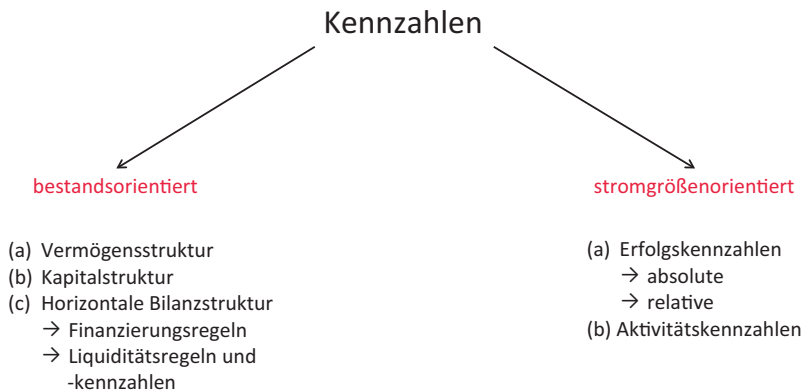


Abb. 7.2 Systematik für Kennzahlen der Finanzanalyse. (Quelle: Perridon/Steiner/Rathgeber: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17. Aufl., München 2017, S. 649, modifiziert)

Stromgrößen, die einen Zeitraum abdecken. Werden Kennzahlen aus Bilanzbeständen gebildet, so werden sie als *statische* Kennzahlen bezeichnet. Aus Stromgrößen gebildete Kennzahlen werden *dynamische* Kenngrößen genannt (vgl. Abb. 7.2).

Diese Unterscheidung ist deshalb wichtig, weil es wenig sinnvoll ist, zeitpunkt- und zeitraumbezogene Größen miteinander in Beziehung zu setzen. Dies zeigt sich besonders bei der Relation Gewinn (=zeitraumbezogen) zu Eigenkapital (=zeitpunktbezogen) als Maß für die Verzinsung des Eigenkapitals: Wird für die Eigenkapitalgröße der Endbestand des Jahres verwendet, so wird außer Acht gelassen, dass das nicht notwendigerweise das Kapital war, das während des gesamten Jahres zur Verfügung stand. Schließlich hätte es ja auch erst am 30.12. ins Unternehmen eingebracht worden sein. Außerdem wird nicht berücksichtigt, dass der Gewinn ja während des Jahres entsteht und unterjährig das Eigenkapital erhöht.

- Vorsicht bei Kennzahlen, bei denen gleichzeitig originäre Bestands- und Stromgrößen verwendet werden.

Die folgende Darstellung der Kennzahlen beschränkt sich auf die wichtigsten, denn es gibt noch viele weitere. Bei näherer Betrachtung handelt es sich hierbei indes zumeist lediglich um Abwandlungen der hier betrachteten Kennzahlen.

7.3 Bestandsorientierte Strukturkennzahlen

7.3.1 Kennzahlen zur Vermögensstruktur

Eine erste, grobe Unterteilung des Vermögens einer Unternehmung lässt sich erreichen, indem die Anteile vom Anlage- und Umlaufvermögen bestimmt werden. Dafür sind folgende Kennzahlen üblich:

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Umlaufvermögen}} \cdot 100$$

$$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$$

$$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$$

Ein niedriges Anlagevermögen gilt gemeinhin als ein Kennzeichen für betriebliche Flexibilität. Schließlich können sich Unternehmungen mit kleinem Anlagevermögen leichter an Beschäftigungsschwankungen anpassen, da sie zum einen weniger Kapital langfristig gebunden haben und zum anderen daher auch geringere fixe Kosten (z. B. durch die Abschreibungen) aufweisen. Ersteres ermöglicht rascher Produktionsumstellungen, letzteres lässt einen Beschäftigungsrückgang nicht so stark auf den Erfolg durchschlagen.

Doch Vorsicht: Zumindest bei Industriebetrieben können diesen positiven Gesichtspunkten eines niedrigen Anlagevermögens auch negative gegenüberstehen. So kann ein geringes Anlagevermögen auch darauf zurückzuführen sein, dass der Betrieb nur über alte, bereits abgeschriebene Anlagen verfügt. Es besteht daher die Gefahr, dass das Unternehmen den Anschluss an den technischen Fortschritt verloren hat und unwirtschaftlich produziert. Es ist dann in der Zukunft mit einem Rückgang der Erträge zu rechnen und es werden erhebliche Ersatzinvestitionen fällig.

Um die maschinelle Ausstattung einer Unternehmung zu beurteilen, sind Kennzahlen, die den Anteil der Maschinen am Vermögen wiedergeben, gängig.

$$\frac{\text{Maschinen und maschinelle Anlagen}}{\text{Sachanlagevermögen}} \cdot 100$$

$$\frac{\text{Maschinen und maschinelle Anlagen}}{\text{Gesamtvermögen}} \cdot 100$$

Während bei Handels- und Dienstleistungsbetrieben im Allgemeinen ein niedriges Anlagevermögen und ein hohes Umlaufvermögen als Positivmerkmal aufgefasst werden, sind bei Industriebetrieben Kenntnisse der branchenspezifischen Gegebenheiten erforderlich, um die Ergebnisse richtig einzuordnen. Teilweise ist es ohne Detailkenntnisse bezüglich der Anlagenstruktur eines speziellen Betriebes gar nicht möglich, zutreffende Aussagen machen zu können. Externe werden sich allerdings zunächst an den Durchschnittswerten der jeweiligen Branche orientieren (vgl. Abb. 7.3). Es ist daher wichtig zu kommunizieren, welcher Branche ein Unternehmen zugehörig ist und sich bewusst zu sein, welche Vermögensrelationen dort üblich sind.

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2015
Ernährung	29.8	28.8	28.3	27.9	27.7	29.2	30.2	31.3
Textil/ Bekleidung	18.5	17.6	19.4	17.4	18.1	18.8	18.9	19.4
Papier/ Holzwaren/ Druckerzeugnisse	39.5	39.2	39.5	37.1	36.3	35.5	35.9	34.5
Chemische-/ Pharmazeutische Industrie	16.7	14.6	15.1	14.7	14.7	14.7	15.3	14.3
Elektrotechnik	9.7	9.3	11.2	10.4	10.5	10.1	10.2	9.8
Maschinenbau	15.3	14.2	14.5	14.5	13.8	14.7	14.7	14.6
Fahrzeugbau	17.8	14.8	14.1	12.2	12.2	12.6	12.9	12.7
Baugewerbe	18.3	19.5	18.2	17.0	17.5	17.7	18.1	17.7
Großhandel	14.1	12.9	12.6	12.5	12.4	12.5	12.3	12.2
Einzelhandel	20.0	19.8	20.3	24.3	23.8	24.9	24.8	25.2
Gesamt	26.1	25.2	24.4	23.6	23.2	24.0	23.9	23.3

Abb. 7.3 Branchendurchschnittswerte für Sachanlagen in der Bilanzsumme. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von: Deutsche Bundesbank, Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 1997–2017, Dezember 2017)

- Seien Sie sich darüber im Klaren, welcher Branche Externe Ihr Unternehmen zuordnen und wie dort die durchschnittlichen Sachanlagenquoten ausfallen. Haben Sie gute Erklärungen bei Abweichungen parat.

7.3.2 Kennzahlen zur vertikalen Kapitalstruktur

Kapitalstrukturregeln, die auch als vertikale Finanzierungsregeln bezeichnet werden, beziehen sich auf die Art und Zusammensetzung des Kapitals. Von ausschlaggebender Bedeutung ist dabei der Anteil von Eigen- und Fremdkapital, der den Verschuldungsgrad kennzeichnet und durch folgende Kennzahlen ausgedrückt werden kann:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\text{Verschuldungskoeffizient} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Früher wurden für die Berechnung der Kapitalpositionen ausschließlich Bilanzwerte verwendet. Neuerdings werden im Rahmen einer verstärkten Kapitalmarktorientierung auch Marktwerte zugrunde gelegt, die zum Beispiel aus dem Börsenkurs abgeleitet werden. In der Beleihungspraxis der Banken wurde in der Vergangenheit ein Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital von 1 zu 1 gefordert (normative Kennzahl). Hintergrund für diese Forderung waren Sicherheits- und Elastizitätsanforderungen: Der Kreditnehmer

sollte zumindest über so viel eigene Mittel verfügen, dass er den Kredit bei Verlust der geliehenen Mittel daraus zurückzahlen kann. Bei näherer Betrachtung ist dies aber nur dann möglich und sinnvoll, wenn das Eigen- und Fremdkapital nicht in den gleichen Objekten, also auch nicht in ein und derselben Unternehmung, angelegt sind. Damit bietet die Anwendung der 1 zu 1-Regel auf die Bilanzstruktur einer Unternehmung eigentlich keine Gewähr für einen Gläubiger, dass er keinen Kapitalverlust erleidet. Allgemein kann der Risikoaspekt des Eigenkapital-Fremdkapital-Verhältnisses nicht ohne Berücksichtigung der Vermögensstruktur sinnvoll beurteilt werden. Vertikale Kapitalstrukturregeln müssen daher jeweils durch horizontale Finanzierungsregeln ergänzt werden. Festzuhalten ist überdies, dass es trotz aller Forschungsansätze keine theoretisch begründbare allgemeingültige Aussage über das „richtige“ Verhältnis von EK/FK gibt.

- Vertikale Finanzkennzahlen sind für sich allein zwar unsinnig, aber wesentlicher Bestandteil der Finanzanalyse durch Externe.

Der Eigenkapitalanteil der deutschen Unternehmen hat sich nach dem II. Weltkrieg immer mehr verringert und die geforderte 1 zu 1-Regel wurde zu einer 1 zu 2-(EK/FK-) Norm abgeschwächt. Die Eigenkapitalausstattung der deutschen Industrie ist im internationalen Vergleich rechtgering und von den Industrienationen weisen nur die Unternehmungen in Japan einen noch kleineren Eigenkapitalanteil auf. Hierfür gibt es mehrere Ursachen: Im Zuge des raschen Wachstums der deutschen Unternehmen nach dem Krieg waren die Eigenfinanzierungsmöglichkeiten zunächst stark eingeschränkt. Zudem erfolgt eine steuerliche Diskriminierung von Eigen- gegenüber Fremdkapital, weil Zinsen als Betriebsausgaben abgesetzt werden dürfen, Gewinnausschüttungen aber nicht. Darüber hinaus sorgt das gut ausgebaute deutsche Bankensystem für einen guten Zugang zu Bankkrediten. Erst in den letzten Jahren hat sich das Bild gewandelt, als Banken eine höhere Eigenkapitalausstattung bei ihren Kreditnehmern forderten (vgl. Abb. 7.4).

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2015
Ernährung	29.2	30.3	30.6	33.4	31.5	32.8	34.1	34.9
Textil/ Bekleidung	32.1	33.7	33.4	35.0	35.9	38.5	37.9	39.8
Papier/ Holzwaren/ Druckerzeugnisse	25.2	25.8	25.7	27.2	28.9	31.1	33.2	33.5
Chemische-/ Pharmazeutische Industrie	36.2	33.6	35.0	35.2	38.8	40.5	39.5	36.9
Elektrotechnik	27.6	26.9	27.6	28.9	29.8	29.9	30.4	29.7
Maschinenbau	26.1	26.7	27.0	28.4	30.0	32.2	31.8	32.2
Fahrzeugbau	26.5	25.0	25.6	27.2	26.7	25.6	26.2	24.5
Baugewerbe	8.2	11.0	10.7	12.2	14.3	14.0	15.4	16.4
Großhandel	23.2	24.5	26.2	28.0	29.7	31.0	31.4	31.8
Einzelhandel	15.2	17.4	16.2	18.4	22.1	22.9	23.9	24.8
Gesamt	24.4	24.6	25.1	27.2	28.0	28.5	29.5	29.5

Abb. 7.4 Branchendurchschnittswerte für Eigenkapital in der Bilanzsumme. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von: Deutsche Bundesbank, Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 1997–2017, Dezember 2017)

Aus Sicht von Unternehmen eröffnet die Absenkung der Eigenkapitalquote, also die Erhöhung des Verschuldungsgrads, die Chance, die Eigenkapitalrendite zu steigern. Doch Achtung: Dies bedeutet gleichzeitig die Zunahme des finanzwirtschaftlichen Risikos der Unternehmung. Der funktionale Zusammenhang zwischen Eigenkapitalrendite und Verschuldungsgrad wird bekanntlich als Leverage-Effekt bezeichnet, der sich formal wie folgt darstellen lässt:

$r_{EK} = r_{GK} + V(r_{GK} - i)$	
r_{GK}	Gesamtkapitalrendite, Investitionsrendite
r_{EK}	Eigenkapitalrendite
i	Fremdkapitalzins
V	Verschuldungsgrad

Der Effekt besagt, dass bei gegebener Investitionsrendite r mit steigendem Verschuldungsgrad $V = FK/EK$ die Eigenkapitalrendite r_{EK} zunimmt, solange die Investitionsrendite r (identisch mit der durchschnittlichen Gesamtkapitalrendite) über dem Fremdkapitalzinsatz i liegt, also $r > i$ gilt. Die Erhöhung der Eigenkapitalrendite durch Verschuldung wird als Leverage-Chance bezeichnet. Es scheint vorteilhaft zu sein, möglichst viel Fremdkapital einzusetzen und möglichst wenig Eigenkapital im Unternehmen zu belassen.

Doch auch hier ist Vorsicht angebracht: Sobald eine Investitionsrendite r realisiert wird, die unter den Fremdkapitalzinsen i liegt, also wenn $r < i$ gilt, fällt bei Verschuldung die Eigenkapitalrendite unter die Gesamtkapitalrendite, und dies umso stärker, je höher der Verschuldungsgrad ist. Die als Leverage-Risiko bezeichnete Situation kann durch ein Absinken der Investitionsrendite oder ein Steigen der Fremdkapitalzinsen hervorgerufen werden. Fremdkapital bedingt feste Zins- und Tilgungszahlungen, woraus in Jahren ohne hinreichende Rückflüsse zur Bewältigung der Kapitaldienste Liquiditätsschwierigkeiten und Insolvenzgefahr resultieren können.

Die anzustrebende Eigenkapitalquote ist somit in Abhängigkeit vom leistungswirtschaftlichen Risiko des jeweiligen Unternehmens und der damit verbundenen Varianz der Erträge zu sehen. Generell sind mit steigendem leistungswirtschaftlichem Risiko, also zu erwartender hoher Varianz der Unternehmenserträge, zunehmende Anforderungen an die Eigenkapitalquote zu stellen.

- Orientieren Sie sich bei vertikalen Finanzkennzahlen am Durchschnitt Ihrer Branche und berücksichtigen Sie das spezifische Risiko Ihres Unternehmens!

Um Kapitalstrukturkennzahlen ermitteln zu können, ist das Eigenkapital zu bestimmen. Unterstellt man eine Bilanzierung nach teilweiser Gewinnverwendung, lässt sich diese Größe bei Kapitalgesellschaften wie folgt bestimmen:

	gezeichnetes Kapital
./.	ausstehende Einlagen
+	Kapital- und Gewinnrücklagen
+	Bilanzgewinn (./. Bilanzverlust)
./.	Gewinnausschüttung
+	Eigenkapitalanteil des Sonderpostens mit Rücklageanteil (bis 2009)
./.	aktiviertes Disagio
<hr/>	
	bilanzielles oder rechnerisches Eigenkapital
<hr/>	

Im Rahmen der Analyse durch Externen bietet es sich an, den Sonderposten mit Rücklageanteil, der bis 2009 gebildet werden durfte, mit 50 % anzusetzen. Hierbei handelt es um eine Hilfskonstruktion. Schließlich lässt sich der tatsächliche Wert nicht bestimmen, da dafür eine exakte Trennung in Rücklageanteil und Steuerschuld erforderlich wäre.

Je nachdem, was Zweck der finanzwirtschaftlichen Analyse ist, kann es sinnvoll sein, Pensionsrückstellungen zum Eigenkapital hinzuzurechnen. Dies gilt in besonderem Maße, wenn Unternehmen in unterschiedlichen Ländern miteinander verglichen werden sollen, die unterschiedliche Formen der Altersversorgungssysteme aufweisen. Pensionsrückstellungen sind zwar juristisch eindeutig Fremdkapital. Das Kapital steht jedoch dem Unternehmen in der Regel langfristig zur Verfügung und es kann bis zum Beginn der Pensionszahlungen frei darüber verfügen. Daher hat es den wirtschaftlichen Charakter von Eigenkapital. Zu berücksichtigen ist dabei, dass der Umfang der Pensionsrückstellungen vielfach beträchtlich ist und die Position damit eine hohe Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung hat.

Die Fristigkeit des Kapitals ist ein weiteres wichtiges Kriterium, mit dem sich die Kapitalstruktur analysieren lässt. Seit 1985 stellt das HGB auf Restlaufzeiten im Bilanzierungszeitpunkt ab, was die Analyse erleichtert. Das HGB unterscheidet für Kapitalgesellschaften die folgenden Fristigkeiten:

- kurzfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr (Bilanzvermerk nach § 268 Abs. 5 HGB),
- mittelfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr bis zu fünf Jahren (bestimmbar durch Subtraktion der kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten von den Gesamtverbindlichkeiten),
- langfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren (Ausweis im Anhang nach § 285 Ziff. 1 a HGB).

Die Aufgliederung des Fremdkapitals in kurz-, mittel- und langfristige Bestandteile lässt sich damit folgendermaßen vornehmen:

	langfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren
+	Stiftungen und Darlehen von betriebszugehörigen Pensions- und Unterstützungskassen (soweit nicht eine wirtschaftliche Zurechnung zum Eigenkapital gerechtfertigt erscheint)
+	langfristige Rückstellungen (insbesondere Pensionsrückstellungen)
=	<u>langfristiges Fremdkapital</u>

Das kurz- und mittelfristige Fremdkapital ergibt sich wie folgt:

	Verbindlichkeiten
./.	langfristige Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren gem. Anhangangabe
+	Fremdkapitalanteil des Sonderpostens mit Rücklagenanteil bis 2009 (hilfsweise 50%)
+	kurzfristige Rückstellungen (sonstige Rückstellungen + Steuerrückstellungen)
+	Dividendenzahlungen
+	<u>passive Rechnungsabgrenzung</u>
=	<u>kurz- und mittelfristiges Fremdkapital</u>

Das kurzfristige Fremdkapital kann wie folgt berechnet werden:

	Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von bis zu 1 Jahr
+	kurzfristige Rückstellungen
+	Dividendenzahlungen
+	<u>passive Rechnungsabgrenzung</u>
=	<u>kurzfristiges Fremdkapital</u>

Folgende Kennziffern, die auf die Fristigkeit des Kapitals abstellen, sind weit verbreitet:

$$\frac{\text{langfristiges Kapital (d. h. EK + langfristiges FK)}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\frac{\text{kurz- und mittelfristiges Kapital}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

$$\frac{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}{\text{gesamtes Fremdkapital}} \cdot 100 \%$$

Diese Kennzahlen sind insbesondere dann relevant, wenn das Risiko des Kapitalentzugs beurteilt werden soll: Je mehr langfristiges Kapital ein Unternehmen aufweist, desto geringer ist das Risiko eines Kapitalentzugs. Umgekehrt steigt es, je mehr der Anteil des kurzfristigen Kapitals ansteigt.

Die Möglichkeit zur Beurteilung des Risikos durch diese Kennziffern ist bei externer Analyse dadurch eingeschränkt, dass man die tatsächliche Fristigkeit des Kapitals von außen nur teilweise erkennen kann. Bspw. kann das Eigenkapital bei einer OHG mit einer Frist von 6 Monaten gekündigt und damit von langfristigem zu kurzfristigem Kapital werden, wenn der Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt. Auch bei Genossenschaften ist das Kapital kündbar. Umgekehrt können kurzfristige Bankkredite de facto längerfristig sein, wenn nämlich Prolongationszusagen seitens der Bank vorliegen oder Kredite „bis auf Weiteres“ gewährt werden.

Ebenfalls auf die Kapitalstruktur stellt die Kennzahl Bilanzkurs einer Aktie ab, die im Rahmen der Wertpapieranalyse eine große Bedeutung aufweist:

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{gezeichnetes Kapital}} \cdot 100 \%$$

Durch den Vergleich von Bilanzkurs und Börsenkurs lassen sich Erkenntnisse über die Einschätzung des inneren Wertes einer Unternehmung durch die Börse geben. Unter der (sicherlich infrage zu stellenden) Voraussetzung, dass sich die Börsenteilnehmer rational verhalten, ist die Differenz zwischen Bilanzkurs und Börsenkurs das Äquivalent für die Bewertung der stillen Reserven einschließlich des Goodwill einer Unternehmung:

$$\text{stille Reserven} = \frac{\text{gezeichnetes Kapital} \cdot (\text{Börsenkurs in } \% - \text{Bilanzkurs in } \%) }{100 \%}$$

Diese Form der Ermittlung der vorhandenen stillen Reserven, die ansonsten extern nur sehr bedingt möglich ist, gestattet eine Aussage darüber, ob die Bewertung der Börse, die sich im Aktienkurs widerspiegelt, über oder unter dem tatsächlichen Substanzwert der Unternehmung liegt.

7.3.3 Kennzahlen zur horizontale Bilanzstruktur

Die Kapital- und Vermögensstruktur einer Unternehmung sollte abschließend, wie bereits ausgeführt, nicht völlig losgelöst voneinander beurteilt werden. Durch die Bildung und Analyse von horizontalen Bilanzstrukturkennziffern lassen sich die Beziehungen zwischen Vermögen und Kapital bzw. Investition und Finanzierung aufzeigen.

Die sogenannten Finanzierungsregeln sind normative Kennziffern, die bestimmte langfristige Deckungsgrade vorschreiben. Dagegen werden bei den Liquiditätsregeln kurzfristige Deckungsgrade ermittelt, indem Relationen zwischen kurz- und mittelfristig liquidierbaren Vermögensteilen und kurz- und mittelfristigen Schulden gebildet werden.

7.3.3.1 Finanzierungsregeln (langfristige Deckungsgrade)

Zu den bekanntesten langfristigen Finanzierungsregeln und Deckungsgraden gehören die goldene Finanzierungsregel, die goldene Bilanzregel sowie die Anlagendeckung durch

Eigenkapital. Die Bezeichnung „goldene“ deutet darauf hin, dass es sich um zentrale, unumstößliche Normen handelt, die zum Wohl einer Unternehmung zwingend einzuhalten sind.

7.3.3.1.1 Goldene Finanzierungsregel

Die goldene Finanzierungsregel fordert von Unternehmen die Einhaltung des Grundsatzes der Fristenkongruenz. Für ein gesundes Unternehmen ist es unabdingbar, dass die Kapitalüberlassungsdauer und die Kapitalbindungsdauer übereinstimmen. Kapital darf demnach nur so lange in Vermögensteilen gebunden werden, wie die Überlassungsdauer des jeweiligen Kapitals beträgt. Diese Forderung gilt prinzipiell für jeden einzelnen Bestandteil des Vermögens. Folglich besteht das Problem, dass genau genommen die finanziellen Mittel den einzelnen Aktivpositionen zugeordnet werden müssten.

Eine derartige Zuordnung ist jedoch nur in der Planungsphase sowie bei genau umrissenen Projekten sinnvoll und möglich. Üblicherweise gilt ansonsten die Auffassung der „totalen Finanzierung“. Dies bedeutet, dass die Aktiva des Unternehmens en bloc durch die gesamten Passiva finanziert sind, also keine konkrete Zuordnung der Finanzmittel erfolgt. Daher ist es in der Praxis üblich, sich bei der Überprüfung der goldenen Finanzierungsregel einer groben Vereinfachung zu bedienen: Man beschränkt sich auf lediglich zwei Fristigkeitskategorien (langfristig und kurzfristig) und fordert:

$$\frac{\text{langfristiges Vermögen}}{\text{langfristiges Kapital}} \leq 1$$

$$\frac{\text{kurzfristiges Vermögen}}{\text{kurzfristiges Kapital}} \geq 1$$

Zweck der Einhaltung dieser Regeln soll sein, dass die Liquidität der Unternehmung in Form der jederzeitigen Erfüllbarkeit der Zahlungsverpflichtungen garantiert ist. Für die Wahrung der Liquidität ist entscheidend, dass Einzahlungen und Auszahlungen in einer Periode in Bezug auf die Höhe und die zeitliche Verteilung übereinstimmen. Bilanzbestände sind für die Beurteilung der Liquidität damit prinzipiell nicht geeignet, auch weil aus der Bilanz selbst nach dem BiRiLiG die genaue Fristigkeit der Passivmittel meist nicht ersichtlich ist. Überdies sind weder der Zeitpunkt der Liquidierung noch die Höhe der erzielbaren Liquidationserlöse der Aktivmittel (z. B. der Umfang der stillen Reserven) aus der Bilanz abzuleiten. Darüber hinaus müssen bei der Beurteilung der Liquiditätssituation regelmäßige Zahlungsverpflichtungen, wie z. B. Lohn-, Gehalts-, Miet- und Steuerzahlungen berücksichtigt werden, die allerdings in der Bilanz nicht enthalten sind. Sie finden damit auch keine Berücksichtigung in bestandsorientierten Kennzahlen.

Das Pendant der goldenen Finanzierungsregel im Bankwesen ist die sogenannte goldene Bankregel. Sie fordert von Banken, dass nur langfristig aufgenommenes Kapital auch langfristig ausgeliehen werden darf. Dagegen dürfen kurzfristig aufgenommene Gelder nur kurzfristig ausgeliehen werden.

- Die Einhaltung der aus dem Grundsatz der Fristenkongruenz abgeleiteten Kennzahlen kann die Aufrechterhaltung der Liquidität nicht gewährleisten.

7.3.3.1.2 Goldene Bilanzregel

Eine weitere Form der Operationalisierung der Fristenkongruenzregel ist die goldene Bilanzregel. Dabei wird unterstellt, dass die Zuordnungen der Vermögensgegenstände zum Anlage- bzw. Umlaufvermögen gleichbedeutend mit langfristiger bzw. kurzfristiger Kapitalbindung sind. Die Regel fordert, dass das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt sein soll.

$$\text{Goldene Bilanzregel – engere Fassung: } \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \geq 1$$

Zu beachten ist dabei, dass Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nicht zwangsläufig eine lange Liquidationsdauer besitzen müssen. So können z. B. börsengängige Wertpapiere sehr rasch und ohne nennenswerte Liquiditätsverluste veräußert werden. Selbst Teile des Fuhrparks oder Grundstücke in guten Lagen lassen sich zur Not schnell verkaufen. Demgegenüber besteht das Umlaufvermögen zum Teil aus Gegenständen, die nicht ohne weiteres zu Geld gemacht werden können und eine langfristige Kapitalbindung darstellen. Beispiel dafür sind produktionsspezifische Mindestbestände bei Vorräten („eiserner Bestand“), ohne die die Produktion ins Stocken gerät oder im Extremfall eine Maschine zerstört wird. Zudem fallen bei mehrstufiger Produktion wie etwa bei der Fertigung eines Automobils regelmäßig Halbfertigprodukte (z. B. Getriebe) an, die nicht vorzeitig veräußerbar sind und bis zur Weiterverarbeitung zwangsläufig Kapital binden. Dies gilt auch für den Bestand an Forderungen, der laufend aus Lieferungen und Leistungen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen ergibt.

Wegen des letztgenannten Einwands ist eine Variante der goldenen Bilanzregel unter Einbeziehung der langfristigen Teile des Umlaufvermögens formuliert worden:

$$\text{Goldene Bilanzregel – weitere Fassung: } \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{langfr. gebundene Teile des Umlaufvermögens}} \geq 1$$

Allerdings ergibt sich dabei das Problem, dass es bei einer externen Analyse schwierig bzw. meistens sogar unmöglich ist, die langfristigen Teile des Umlaufvermögens zu identifizieren.

- Goldene Regeln für den Finanzbereich versprechen zumindest den Eigenkapitalgebern mehr Sicherheit, als sie einhalten können.

7.3.3.1.3 Anlagendeckung durch Eigenkapital

Hintergrund für die Formulierung der goldenen Finanzierungsregel und der goldenen Bilanzregel ist das Ziel, die Liquidität bei Unternehmens*fortführung* aufrecht zu erhalten. Durch ihre Einhaltung soll das Risiko verringert werden, dass die

Finanzierungsmittel dem Unternehmen entzogen werden, bevor ein entsprechender Desinvestitionsprozess beendet ist. Es soll also verhindert werden, dass betriebsnotwendige Produktionsmaschinen veräußert werden müssen, um fällige Kredite zurückzahlen zu können.

Die Regeln zur Anlagendeckung resultieren demgegenüber aus der Zielsetzung, die Gläubiger bei *Liquidation*, also Zerschlagung des Unternehmens, vor Vermögensverlusten zu schützen.

$$\text{Anlagendeckung durch Eigenkapital—enge Fassung: } \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100 \%$$

$$\begin{aligned} &\text{Anlagendeckung durch langfristiges Kapital—weite Fassung:} \\ &\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100 \% \end{aligned}$$

Bei dieser Kennzahl wird angenommen, dass ein Gläubiger im Liquidationsfall umso eher mit der Begleichung seiner Forderungen rechnen kann, je höher die prozentuale Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital ist. Hintergrund hier ist die Erkenntnis, dass industrielle Anlagegüter und dabei insbesondere Spezialmaschinen im Insolvenzfall häufig gar nicht oder nur weit unter ihrem bilanziellen Wert veräußerbar sind. Wer kauft schon einen 80 m langen gebrauchten Knäckebrotofen?

Bei den Gegenständen des Umlaufvermögens wird dagegen unterstellt, dass sie in überschaubarer Zeit veräußert werden können und der Erlös im Wesentlichen dem Buchwert entspricht. In der Tat ist zum Beispiel davon auszugehen, dass ein Großteil der ausstehenden Forderungen eingezogen und die Vorräte verkauft werden können. Es erscheint daher nur konsequent, wenn nur das Umlaufvermögen mit Krediten finanziert ist, während langfristige Investitionen im Anlagenbereich aus Eigenmitteln gedeckt werden.

Die Regel berücksichtigt wiederum nicht, dass die Zuordnung zum Anlage- oder Umlaufvermögen nicht zwangsläufig damit verbunden ist, dass sich die Gegenstände schnell oder langsam veräußern lassen. Bei Liquidationen kommt es immer wieder vor, dass Vermögenswerte nicht mehr existent, Forderungen nicht werthaltig und Teile der Vorräte unveräußerbar sind. Zudem ist der Aussagewert der Kennzahl dadurch maßgeblich beeinträchtigt, dass im Insolvenzfall bevorrechtigte Ansprüche seitens des Staats, von Banken oder anderen Gläubigern vorliegen können und Vermögensteile als Kreditsicherheiten verpfändet oder sicherungsübereignet sind. Sie stehen dann den „normalen“ Gläubigern nicht zur Verfügung. Schlimmstenfalls unterbleibt sogar die Eröffnung des Insolvenzverfahrens „mangels Masse“, obwohl Vermögenswerte bilanziert wurden.

- Die Anlagendeckung interessiert vor allem unsere Gläubiger, denen aber der begrenzte Aussagegehalt der Kennzahl bekannt sein muss.

7.3.3.2 Liquiditätsregeln und -kennzahlen (kurzfristige Deckungsgrade)

Wird die Liquidität eines Unternehmens bestandsorientiert analysiert, dann bedeutet dies, dass Zahlungsverpflichtungen und flüssige Mitteln gegenübergestellt werden. Maßgeblich dafür sind die Angaben, die diesbezüglich aus der Bilanz ersichtlich sind. Zu den traditionell ermittelten Kennzahlen zählen die sogenannten Liquiditätsgrade. Hierbei handelt es sich um Relationen zwischen verschiedenen abgegrenzten finanziellen Mitteln und Zahlungsverpflichtungen aus kurzfristigen Verbindlichkeiten. Bei der Bildung dieser Liquiditätsgrade finden sich allerdings durchaus unterschiedliche Angaben in der Literatur und Praxis.

$$\begin{aligned}\text{Liquidität 1. Grades} &= \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100 \% \\ &= \text{Kassa- oder Barliquidität, absolute Liquidity Ratio}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Liquidität 2. Grades} &= \frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100 \% \\ &= \text{Net Quick Ratio, Acid Test}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Liquidität 3. Grades} &= \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100 \% \\ &= \text{Current Ratio}\end{aligned}$$

wobei:

Zahlungsmittel = Kasse + Bankhaben

monetäres Umlaufvermögen = Umlaufvermögen ./. (Vorräte und sonstige Vermögensgegenstände)

kurzfristiges Umlaufvermögen = Umlaufvermögen ./. der Teile, die, soweit ersichtlich, nicht innerhalb eines Jahres liquidiert werden können, und ./. der Vorräte, die durch Kundenanzahlungen gedeckt sind.

Generell gilt: Je höher die ermittelten Prozentsätze der dargestellten Kennzahlen ausfallen, desto besser ist es um die Liquidität der untersuchten Unternehmung bestellt. Fatal wäre es allerdings, möglichst gute Liquiditätsgrade durch Vorhalten übermäßiger Bestände an Finanzmitteln erreichen zu wollen. Schließlich geht das Vorhalten der nicht verzinsten Bestände im Regelfall zulasten der Rentabilität. Speziell die Bestände, die in die Berechnung der Liquidität ersten Grades einfließen, sind Gegenstand der Optimierung („Cash Management“). Daher ist die durchschnittliche Liquidität ersten Grades in der Praxis sehr niedrig, zumal das Unternehmen notfalls in der Regel auf freie Kreditlinien bei der Bank zurückgreifen kann. Für die Liquiditäten 2. bzw. 3. Grades gelten hingegen Werte um 100 % bzw. 200 % als erforderlich.

Der Nutzen aus der Ermittlung von Liquiditätsgraden wird überwiegend als sehr begrenzt angesehen, denn zur Wahrung der Liquidität sind sie weder notwendig noch hinreichend. Das bedeutet, dass ein Unternehmen zahlungsfähig bleiben kann, selbst wenn es über vergleichsweise niedrige Werte bei den Liquiditätsgraden verfügt. Umgekehrt kann es ohne weiteres illiquide werden, obwohl es hohe Werte bei den Liquiditätsgraden aufweist. Neben der schon an anderen bestandsorientierten Kennzahlen geäußerten Kritik macht sich bei der externen Analyse besonders die Vergangenheitsbezogenheit der Bilanz negativ bemerkbar. Die Daten der Bilanz sind zum Zeitpunkt der Veröffentlichung mehrere Monate alt. Daher können sich in der Zwischenzeit die kurzfristigen Vermögens- und Kapitalpositionen bereits deutlich verändert haben.

- Liquiditätsgrade lassen keine adäquate Beurteilung der aktuellen Liquiditätssituation zu.

Neben den traditionellen Verhältniszahlen kommen in den letzten Jahren verstärkt auch absolute Kennzahlen zur Beurteilung der Liquidität im Rahmen der Finanzanalyse zum Einsatz. Eine davon ist das aus der anglo-amerikanischen Analysepraxis stammende Working Capital.

Zwar gibt es mehrere Abgrenzungen des Begriffs Working Capital, üblicherweise wird darunter jedoch Folgendes verstanden:

	Umlaufvermögen (nur kurzfristige, d. h. mindestens innerhalb eines Jahres liquidierbare Teile)
./.	kurzfristige Verbindlichkeiten
	Working Capital

In Abgrenzung zum Cash Management hat es sich zudem etabliert, beim Working Capital die Kasse, das Bankguthaben und die kurzfristigen Bankkredite außen vor zu lassen. Das Working Capital stellt somit den Überschuss des kurzfristig gebundenen Umlaufvermögens (mit oder ohne Finanzmittel) über das kurzfristige Fremdkapital dar und wird daher auch als Reinumlaufermögen oder Betrag der Netto-Umlaufmittel bezeichnet. Die Kennzahl kann in zweifacher Hinsicht interpretiert werden:

1. Ermittlung der eingetretenen Liquiditätsveränderung,
2. Abschätzung des vorhandenen langfristigen Finanzierungspotenzials und damit des zukünftigen Liquiditätsrisikos.

Der Aussagegehalt im Hinblick auf die erste Interpretation entspricht weitgehend demjenigen der Liquidität 3. Grades. Als Absolutzahl ist das Working Capital bei Zeitvergleichen weniger anfällig gegenüber Manipulationen. So verändert es sich bei einer

gleichmäßigen Erhöhung sowohl des Umlaufvermögens als auch der kurzfristigen Verbindlichkeiten in seiner Höhe nicht. Dagegen variiert der Prozentsatz der Verhältniszahl Liquidität 3. Grades. Liquiditätsgrade unter 100 können durch eine Bilanzverlängerung im Bereich der kurzfristigen Aktiva und Passiva aufgebessert werden, so z. B. durch die Aufnahme von Tagesgeld zum Bilanzstichtag.

Allerdings ist das Working Capital als absolute Zahl für den Branchen- oder Betriebsvergleich weniger gut geeignet. Hier ist es besser, trotz aller Kritik die Liquiditätsgrade zu verwenden.

Die zweite Interpretation stellt darauf ab, dass das Working Capital einen Fonds langfristig finanzierter Vermögensteile darstellt, die innerhalb eines Jahres verflüssigt werden können. Der Betrag des Working Capital gibt in Anlehnung an die goldene Bilanzregel den Überschuss an langfristiger Finanzierung wieder (vorausgesetzt, dass tatsächlich nur die kurzfristig liquidierbaren Teile des Umlaufvermögens einbezogen werden). Lässt sich dieser Teil des Vermögens kurzfristig finanzieren, so werden langfristige Mittel für andere Verwendungszwecke frei. Die Unternehmung verfügt damit in der Höhe des Working Capital ein Potenzial an langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten.

Ein negatives Working Capital stellt einen Verstoß gegen die Finanzierungsregeln dar, da langfristige Vermögensteile zum Teil kurzfristig finanziert werden. Gleichzeitig bedeutet es, dass Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erst später bezahlt werden als die eigenen Forderungen. Dies lässt auf eine sehr vorteilhafte Marktposition schließen. Es ist in Bezug auf Automobilhersteller und ihre Zulieferer mittlerweile sogar gang und gäbe.

Im Zeitvergleich bedeuten eine Erhöhung des Working Capital eine Zunahme der langfristigen Finanzierung, eine Verminderung des Working Capital eine Vermehrung der kurzfristigen Finanzierung und ein konstantes Working Capital, dass Neuinvestitionen fristenkongruent finanziert wurden. Ein zu hohes Working Capital kann als ein Indiz für unzureichende Anstrengungen in den Bereichen Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement sowie für unstrukturierte Lagerhaltung gewertet werden. In diesen Bereichen schlummern in vielen Unternehmen noch recht große Potenziale, etwa weil fremde Rechnungen verfrüht gezahlt werden und die Erstellung eigener Rechnungen zu lange dauert. Und unaufgeräumte Lager, in denen unnötig Zeit für das Suchen verloren geht, sind immer noch Realität. Gleichwohl gilt es nicht, das Working Capital zu minimieren, sondern auf ein optimales Niveau zu bringen.

- Working Capital ist zu einem wichtigen Gradmesser für die Effizienz der betrieblichen Finanzmanagements sowie der Lagerhaltung geworden.

Bei interner Analyse kann die Berechnung des voraussichtlich zur Verfügung stehenden Potenzials an langfristigen Finanzmitteln sogar noch folgendermaßen verbessert werden:

	Working Capital
+	nicht ausgenutzte langfristige Kreditmöglichkeiten
./.	langfristige Verbindlichkeiten, die kurzfristig fällig werden
+	kurzfristige Verbindlichkeiten, die als langfristig zu betrachten sind (Verlängerungszusage liegt vor)
./	Teile des Umlaufvermögens, die zu langfristig gebundenem Vermögen werden
+	langfristige Vermögensteile, die sich in kurzfristiges Umlaufvermögen umwandeln
+	ausstehende Einlagen und Nachschüsse, die kurzfristig eingefordert werden können
=	langfristiges Finanzierungspotential

Eine weitere, ebenfalls absolute Kennzahl stellt die Effektivverschuldung dar, die sich errechnet aus:

	gesamte Verbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)
./.	monetäres Umlaufvermögen (soweit es innerhalb eines Jahres liquidierbar ist)
=	Effektivverschuldung

Die Kennzahl weist die um das Barvermögen bzw. die rasch liquidierbaren Vermögens- teile bereinigte Schuldenlast der Unternehmung aus. Bedeutsam ist diese Größe ins- besondere im Zusammenhang mit Ertragskennzahlen. Sie ermöglicht eine Aussage darüber, wie lange es dauern würde, bis die Schulden aus dem Unternehmenserfolg her- aus getilgt werden.

7.3.3.3 Beurteilung der bestandsorientierten Kennzahlen

Die bestandsorientierten Kennzahlen verwenden ausschließlich Größen der Bilanz. Damit läuft man bei der Interpretation der Kennzahlen Gefahr, wesentliche Aspekte zu übersehen. Denn wie bereits angedeutet sind aus der Bilanz folgende entscheidende Informationen nicht oder nur teilweise erkennbar:

1. Die Bilanz basiert grundsätzlich auf dem Going-Concern-Prinzip, unterstellt also eine Unternehmensfortführung. In Bezug auf die Liquidierbarkeit der Aktiva fehlen Angaben sowohl zum Zeitraum, in dem verschiedene Positionen der Aktiva zu Geld transformiert werden können, als auch zur Höhe des Betrages, der sich bei der Liqui- dation ergibt (Unterbewertung oder Überbewertung).

2. In den Bilanzdaten schlagen sich die bilanzpolitischen Maßnahmen nieder, mit denen ungewünschte Positionen verschleiert werden und der Ergebnisausweis gestaltet wird. Beispiele dafür sind überhöhte Rückstellungen oder zu knapp bemessene Abschreibungen. Externe können derartige Maßnahmen nur ansatzweise erkennen (vgl. hierzu die Ausführungen zum Steuerbilanzgewinn im Abschn. 7.4.1.1.3).
3. Die formellen und faktischen Fristigkeiten auf der Passiva können abweichen, sodass die Bilanz kein adäquates Abbild der tatsächlichen Situation liefert. So stehen dem Unternehmen bestimmte Eigenkapitalformen keineswegs unbefristet zur Verfügung. Beispiele hierfür sind stille Einlagen oder Genossenschaftsanteile. Dagegen können unter kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesene Kapitalformen durchaus längerfristig sein, weil sie wie Kontokorrentkredite „bis auf Weiteres“ vergeben werden oder aber Prolongationszusagen bei anderen Krediten bestehen.
4. Zahlreiche regelmäßige Verpflichtungen des Unternehmens, die Verbindlichkeiten darstellen, sind in der Bilanz nicht aufgeführt. Dies betrifft z. B. Lohn- und Gehaltszahlungen, Mietzahlungen oder Steuervorauszahlungen. Speziell für die Liquiditätsgrade ist dies fatal, denn es wird ein nicht zutreffendes Bild der Finanzsituation dargestellt.
5. Insgesamt ist mit Bilanzdaten nur sehr eingeschränkt eine aktuelle Analyse möglich, da die Daten nicht den aktuellen Stand zum Analysezeitpunkt wiedergeben. Die Bilanz ist ja eine auf einen Stichtag bezogene Vergangenheitsrechnung. Die enthaltenen Daten sind zum Analysezeitpunkt bereits veraltet.
6. Die Bilanz ist ein Spiegelbild der Beschäftigungslage in der abgelaufenen Periode. Die Entwicklung in zukünftigen Zeiträumen, die zum Beispiel relevant ist für die Auslastung (oder sogar die Notwendigkeit) von Anlagen, wird nicht erfasst.

- Seien Sie sich bewusst, dass Bilanzen in mehrerlei Hinsicht keine ideale Basis für eine Finanzanalyse sind.

Darüber hinaus scheinen zwar sämtliche normativen Regeln (z. B. Eigenkapital zu Fremdkapital wie 1 zu 2) durchaus ihren Sinn zu haben. Jedoch fehlen sowohl eine exakte theoretische wissenschaftliche Begründung als auch ein einwandfreier empirischer Beleg. Dies gilt vor allem für die Bestimmung der „richtigen“ Kapitalstruktur. Trotz intensiver Forschungsanstrengungen ist diese Fragestellung bislang unbeantwortet. Fest steht nur, dass die Höhe der tatsächlichen Zusammensetzung des Kapitals maßgeblich vom landesspezifischen Steuersystem abhängig ist und es eine je nach Branche unterschiedliche Spanne an geeigneten (im Sinne von weniger insolvenzgefährdeten) Kapitalstrukturen gibt.

- Es gibt nicht die eine „richtige“ Kapitalstruktur, aber existiert offenbar eine branchenabhängige Spanne von geeigneten Kapitalrelationen.

Speziell die bestandsorientierten Liquiditätskennzahlen sind sehr kritisch zu sehen, da sie die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit einer Unternehmung nicht garantieren können. Erforderlich ist hier eine Analyse der auf Zahlungsgrößen basierenden Finanzplanung.

Gleichwohl sind die angeführten Kennzahlen und Regeln für die Finanzanalyse in der Praxis überaus relevant. Durch Zeit- und Betriebsvergleiche lassen sich für das Management wertvolle Erkenntnisse zur Entwicklung des Unternehmens im Zeitverlauf sowie im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche gewinnen. Stärken und Schwächen können so identifiziert werden. Zur Beurteilung sollten dabei immer mehrere Kennzahlen herangezogen werden. Im Rahmen dieser Gesamtanalyse ist es zweckmäßig, neben mehreren bestandsorientierten Zahlen auch die im Folgenden vorgestellten stromgrößenorientierten Kenngrößen einzubeziehen.

- In vielerlei Hinsicht können bestandsorientierte Kennzahlen nicht das halten, was man von ihnen erwartet. Aber sie liefern immerhin Anhaltspunkte, wie sich das Unternehmen entwickelt und wie das Unternehmen im Vergleich zu anderen dasteht.

Trotz aller Kritik besitzen bestandsorientierte Kennzahlen eine Bedeutung nicht nur im Zusammenhang mit der Finanzanalyse, sondern auch bei der Bilanz- und Finanzplanung. Sie sollten dort als Nebenbedingungen integriert werden, weil Kreditinstitute und andere Gläubiger bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit die Finanzierungs- und Bilanzstrukturregeln heranziehen.

7.4 Stromgrößenorientierte Kennzahlen

Bestandsorientierte Kennzahlen basieren allein auf Bilanzdaten, sodass die Gewinn- und Verlustrechnung als wichtige zusätzliche Informationsquelle außerhalb der Betrachtung bleibt. Speziell die bereits erwähnten, regelmäßig auftretenden Zahlungsverpflichtungen, wie z. B. Lohn- und Gehaltszahlungen, die aus der Bilanz nicht ersichtlich sind, lassen sich aus der Gewinn- und Verlustrechnung entnehmen. Es ist damit möglich, die Beurteilung der Liquiditätssituation graduell zu verbessern.

Die Auswertung von Stromgrößen aus der Gewinn- und Verlustrechnung ist darüber hinaus für die Erfolgsanalyse unerlässlich. Stromgrößenorientierte Kennzahlen lassen sich dabei nicht nur aus den Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, die per se Stromgrößen darstellen, sondern auch aus den Daten von periodisch aufeinanderfolgenden Bilanzen bilden. Dies lässt sich dadurch bewerkstelligen, dass Bestandsdifferenzen bestimmt werden. Zu beachten ist natürlich, dass für ein derartiges Vorgehen der informationelle Mindest-Input deutlich höher ist als bei den bestandsorientierten Kennzahlen. Schließlich müssen wenigstens zwei Bilanzen zur Verfügung stehen und ausgewertet werden. Es verbleibt indes der Kritikpunkt, dass durch die Bestände-

differenzen die innerhalb eines Zeitraums aufgetretenen Bewegungen (Flows) nicht vollständig erfasst werden.

Festzuhalten ist überdies, dass stromgrößenorientierte Verhältniszahlen meist neben Strom- auch Bestandsgrößen enthalten. Dies führt zu der bereits aufgeführten Problematik des unterschiedlichen Zeitbezugs.

7.4.1 Erfolgskennzahlen

7.4.1.1 Absolute Erfolgskennzahlen

Zu den absoluten Erfolgskennzahlen zählen der Bilanzgewinn, der Jahresüberschuss, der geschätzte Steuerbilanzgewinn und der Cashflow.

7.4.1.1.1 Bilanzgewinn

Bei Kapitalgesellschaften wird der Bilanzgewinn aus dem Jahresüberschuss wie folgt abgeleitet:

	Jahresüberschuss (bzw. Jahresfehlbetrag)
+	Gewinnvortrag (./. Verlustvortrag) aus dem Vorjahr
+	Entnahmen aus Kapital- und Gewinnrücklagen
./.	Einstellungen aus dem Jahresüberschuss in Gewinnrücklagen (gesetzliche Rücklage, Rücklage für eigene Aktien, satzungsmäßige Rücklage, andere Gewinnrücklagen)
=	<u>Bilanzgewinn (bzw. Bilanzverlust)</u>

Der Bilanzgewinn lässt sich also durch Zuführungen zu bzw. Entnahmen aus den Rücklagen verringern bzw. erhöhen. Vorstand und Aufsichtsrat müssen nach der Feststellung des Jahresabschlusses zunächst die gesetzlichen Rücklagen auffüllen, bis diese die gesetzlich vorgeschriebene Höhe erreicht haben. Zudem dürfen sie bis zu 50 % des Jahresüberschusses in die anderen Gewinnrücklagen einstellen (§ 58 Abs. 2 AktG). Die Satzung kann sogar einen höheren Satz zulassen. Über den verbleibenden Restbetrag wird im Rahmen der Hauptversammlung entschieden. Hier wird die Höhe der Dividende beschlossen; der verbleibende Rest wird in die freien Rücklagen eingestellt. Allerdings ist der Bilanzgewinn bei Publikumsgesellschaften üblicherweise der Betrag, der vom Vorstand und Aufsichtsrat für die Ausschüttung vorgesehen ist. Es erfolgen daher nur in Ausnahmefällen Zuführungen zu den offenen Rücklagen, die auf der Hauptversammlung beschlossen werden. Insgesamt ist die Größe Bilanzgewinn bei Aktiengesellschaften keine geeignete Maßzahl für den Erfolg einer Unternehmung in einer bestimmten Periode. Allerdings lassen sich durch den Vergleich mit dem Jahresüberschuss und im Zeitvergleich Hinweise auf die Ausschüttungs- und (offene) Selbstfinanzierungspolitik der Unternehmung gewinnen. In letzter Zeit hat die Dividendenhöhe an Bedeutung gewonnen; gleichzeitig kann ein hohes Maß an Gewinneinbehaltung (Gewinnthesaurierung) ein Zeichen für eine Entmündigung der Aktionäre sein.

- Der Bilanzgewinn ist als Erfolgsmaßstab ungeeignet, ermöglicht aber bei Aktiengesellschaften Rückschlüsse auf die Aktionärsorientierung.

7.4.1.1.2 Jahresüberschuss

Wie gezeigt ermöglicht der Jahresüberschuss einen besseren Einblick in den Periodenerfolg einer Aktiengesellschaft als der Bilanzgewinn. Um nicht nur die Höhe, sondern auch die Quellen und die Nachhaltigkeit des Erfolgs beurteilen zu können, ist eine Aufspaltung der Erfolgskomponenten notwendig. Im Vordergrund steht hierbei die Differenzierung zwischen betriebsbedingten und betriebsfremden sowie zwischen regelmäßig auftretenden und einmaligen Erfolgskomponenten. Die erst genannte Unterscheidung zeigt auf, ob das ausgewiesene Ergebnis aus der eigentlichen Betriebstätigkeit stammt (Betriebsergebnis) oder aber primär aus Randaktivitäten, Beteiligungen oder Finanzanlagen resultiert (Finanzergebnis). Letzteres kann als Indiz dafür gewertet werden, dass das Unternehmen Schwierigkeiten in seinem Kerngeschäft hat, etwa weil konkurrenzfähige Produkte fehlen oder der Markt insgesamt stagniert. Hier steht also der erfolgsbezogene Betriebs- und Branchenvergleich im Fokus. Die Aufspaltung in regelmäßige und einmalige Erfolge dient dagegen der Analyse der Nachhaltigkeit des Erfolgs. Hierbei soll eruiert und prognostiziert werden, wie es um die zukünftige Ertragskraft einer Unternehmung bestellt ist.

Im Rahmen einer externen Analyse ist eine exakte Aufteilung der Aufwands- und Ertragspositionen im Hinblick auf die vier angeführten Erfolgskategorien nur sehr eingeschränkt möglich. Üblicherweise enthalten die einzelnen Positionen sowohl einmalige als auch regelmäßige Erfolge. Nach dem Wegfall der Trennung zwischen dem Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit und dem außerordentlichem Ergebnis in HGB-Abschlüssen seit 2016 zum Zuge des Bilanzrichtlinie Umsetzungsgesetzes (BilRUG) wird die Analyse des Ergebnisses weiter erschwert. Die Aussagekraft kann etwas erhöht werden, indem man Anhang und Lagebericht auswertet. Werden dort Angaben zu außergewöhnlichen Vorgängen gemacht, resultieren hieraus vielfach außerordentliche Erfolge. Diese können sowohl positiver Natur sein, wie etwa der lukrative Verkauf einer Tochterfirma, als auch einmalige Belastungen darstellen wie etwa eine Produktionsunterbrechung als Folge eines Brandschadens. Als Kernelemente des betriebsbedingten Ergebnisses sind der Rohertrag abzüglich der Personalaufwendungen und der Abschreibungen auf Sachanlagen anzusehen. Hiervon sind noch Teile der sonstigen Aufwendungen und sonstigen Steuern abzuziehen, wobei der Umfang indes für Externe aus der Gewinn- und Verlustrechnung nicht ersichtlich ist. Wird die Gewinn- und Verlustrechnung auf Basis des Gesamtkostenverfahren erstellt, ergibt sich das Betriebsergebnis aus:

	Umsatzerlöse
+	Bestandserhöhungen (./. Bestandsminderungen)
+	andere aktivierte Eigenleistungen
=	Gesamtleistung
./.	Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren sowie für bezogene Leistungen
=	Rohhertrag
./.	Löhne und Gehälter
./.	soziale Abgaben
./.	Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung
./.	Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Anlagewerte
(./.	sonstige Aufwendungen)
(./.	sonstige Steuern)
=	ordentliches betriebsbedingtes Ergebnis (Betriebsergebnis)

Um den Ertrag zu bestimmen, der nachhaltig erwirtschaftet werden kann, ist zum Betriebsergebnis noch das ordentliche betriebsfremde Ergebnis hinzuzuaddieren:

	Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- und Teilgewinnabführungsverträgen
+	Erträge aus Beteiligungen
+	Erträge aus anderen Finanzanlagen
+	sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
(+	sonstige Erträge abzüglich der außerordentlichen)
./.	Abschreibungen auf Finanzanlagen
./.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen
./.	Lastenausgleichsvermögensabgabe
./.	Aufwendungen aus Verlustübernahme
(./.	sonstige Aufwendungen und sonstige Steuern, soweit nicht beim betriebsbedingten Ergebnis abgesetzt)
=	ordentliches betriebsfremdes Ergebnis (Finanzergebnis)

Außerordentliche Erträge und Aufwendungen sollten bei der Prognose des zukünftigen Ertrags üblicherweise nicht berücksichtigt werden. Zum Teil stellt sich allerdings hierbei die Frage, ob die Abgrenzung ordentlich/außerordentlich immer plausibel ist: Weist ein Unternehmen z. B. beständig außerordentliche Restrukturierungsaufwendungen aus, so gehört die beständige Umorganisation offenbar zum Geschäftsmodell!

Der Jahresüberschuss besteht bei dieser etwas vereinfachten Dreiteilung aus dem Betriebsergebnis, dem Finanzergebnis und dem außerordentlichen Ergebnis. Letzteres resultiert aus Bewertungsmaßnahmen oder der Veräußerung von Teilen des Anlagevermögens. Oftmals versuchen Unternehmen, ein unbefriedigendes ordentliches Ergebnis

durch das leichter manipulierbare außerordentliche Ergebnis zu verdecken. Daher ist es sehr wichtig, diese Aufspaltung des Erfolgs vorzunehmen.

- Lassen Sie sich nicht durch hohe Finanz- und außerordentliche Ergebnisse blenden. Diese verbergen Probleme im Kerngeschäft des Unternehmens.

Zweckmäßig ist es, die erwähnten Erfolgskomponenten ins Verhältnis zum Jahresüberschuss zu setzen. Dadurch lassen sich grobe Aussagen über die Ergebnisstruktur treffen:

$$\text{betriebsbedingter Ergebnisbeitrag} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Jahresüberschuss}} \cdot 100 \%$$

$$\text{nicht-nachhaltiger Ergebnisbeitrag} = \frac{\text{außerperiodisches Ergebnis lt. HGB} + \text{aperiodische Erfolgskomponenten}}{\text{Jahresüberschuss}} \cdot 100 \%$$

Wesentliche Bestandteile der Analyse der Erfolgskomponenten des Jahresüberschusses sind auch die Kennzahlen der Aufwands- und Ertragsstruktur. Sie lassen sich bestimmen, indem Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung in Beziehung zum Umsatz oder zur Gesamtleistung gesetzt werden. Aufschlussreiche derartige Kennziffern sind z. B.:

$$\text{Materialintensität} = \frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100 \%$$

$$\text{Personalintensität} = \frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100 \%$$

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Abschreibungen auf Sachanlagen}}{\text{Gesamtleistung}} \cdot 100 \%$$

Bei interner Analyse ist weiterhin eine Aufgliederung des Ergebnisses nach Sparten- und Produktionsbereichen möglich. Zu beachten ist sowohl für die interne als auch erst recht für die externe Analyse, dass die Qualität des Jahresüberschusses als Erfolgsmaßstab maßgeblich durch die im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften zulässige Legung von stillen Reserven beeinträchtigt werden kann. Der Erfolg wird kleiner oder größer ausgewiesen, als er tatsächlich ist. Aus dem Jahresabschluss ist es direkt kaum möglich, den Umfang und die Veränderungen der stillen Reserven zu bestimmen. Partiiell Abhilfe können diesbezüglich die im Folgenden dargestellten beiden Erfolgskenngrößen geschätzter Steuerbilanzgewinn und Cashflow leisten.

- Die Analyse des Jahresüberschusses kann aufschlussreiche Informationen über die Erfolgssituation des Unternehmens liefern. Beachten Sie aber: Die Legung und Auflösung von stillen Reserven verursachen kaum lösbare Interpretationsprobleme.

7.4.1.1.3 Geschätzter Steuerbilanzgewinn

Ein Ansatz zur Identifizierung des Umfangs, in dem der Jahresüberschuss durch die Legung bzw. Auflösung stiller Reserven beeinflusst wurde, ist die Schätzung des Steuerbilanzgewinns. Es wird davon ausgegangen, dass das Steuerrecht, speziell nach der Aufhebung des Maßgeblichkeitsprinzips durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG), in geringerem Umfang die Bildung stiller Reserven zulässt als das Handelsrecht. Ausgangspunkt für die Bestimmung des Steuerbilanzgewinns ist der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Steueraufwand. Konkret handelt es um die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, die getrennt von den sonstigen Steuern ausgewiesen werden müssen (§ 275 Abs. 2 Nr. 18 bzw. Abs. 3 Nr. 17 HGB). Um den effektiven gewinnabhängigen Steueraufwand bestimmen zu können, muss die relevante GuV-Position in einem ersten Schritt um den Erfolg aus der Steuerabgrenzung gem. § 274 HGB korrigiert werden. Das ist unproblematisch, da die Abgrenzung durch den gesonderten Ausweis des Bilanzpostens für latente Steuern ermöglicht wird. Die Methode ist speziell bei externer Analyse der Jahresabschlüsse von körperschaftssteuerpflichtigen Kapitalgesellschaften sinnvoll, wie sie etwa im Rahmen der Wertpapieranalyse erfolgt. Bei diesen Gesellschaften liegt im Regelfall eine relativ konstante Relation zwischen dem Gewinn und der Höhe der gewinnabhängigen Steuern vor. Demgegenüber gilt für Einzelkaufleute und für Gesellschafter von Personengesellschaften der progressive Einkommensteuertarif. Da die Höhe dieses Steuersatzes von den individuellen Einkommensteuerverhältnissen der Steuerpflichtigen abhängig ist, scheidet das Verfahren für Nicht-Kapitalgesellschaften somit aus. In der Regel ist die Schätzung hier auch nicht erforderlich, da sich potenzielle Kreditgeber oder zukünftige Miteigentümer üblicherweise Einblick in die Steuerbilanz verschaffen können. Ähnliches gilt auch für einen potenziellen GmbH-Gesellschafter, sofern er eine entsprechend starke Machtposition hat.

Die im handelsrechtlichen Jahresabschluss gelegten stillen Reserven können dann wie folgt ermittelt werden:

	geschätzter Steuerbilanzgewinn
./.	gewinnabhängige Steuern
./.	Jahresüberschuss
=	<u>stille Reserven, die im relevanten Geschäftsjahr in der Handelsbilanzgebildet wurden</u>

Nicht identifizieren lassen sich natürlich diejenigen stillen Reserven, die sowohl in der Handelsbilanz als auch in der Steuerbilanz gelegt wurden. Ein Beispiel dafür sind stille Zwangsreserven, die aus dem Prinzip entstehen, dass die Anschaffungs- und Herstellkosten die Höchstgrenze für die Bewertung darstellen, unabhängig davon, ob der aktuelle Marktpreis darüber liegt. Die Schätzung kann auch dann beeinträchtigt werden, wenn im Steueraufwand Steuernachzahlungen enthalten sind und daher die Schätzung des Steuerbilanzgewinns zu hoch ausfällt. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Steuervorauszahlungen einer Periode sich im Nachhinein als überhöht entpuppen und daraus im Folgejahr Rückerstattungen resultieren. Dementsprechend liefert eine Analyse des

geschätzten Steuerbilanzgewinns, die sich nur auf eine Periode stützt, kaum brauchbare Ergebnisse. Dagegen kann der Indikator bei längerfristiger Betrachtung eine gute Einschätzung der durchschnittlichen Ertragskraft ermöglichen.

- Der Steuerbilanzgewinn sollte im mehrjährigen Vergleich bei Kapitalgesellschaften eingesetzt werden, um die Ertragskraft abzuschätzen.

Eine weitere Verfeinerung lässt sich mittels folgender Kennzahl erreichen:

$$\frac{\text{gewinnabhängige Steuern}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$$

Durch diese Kennzahl werden Schwankungen bei den Steuerzahlungen im Zeitvergleich, die bspw. durch Steuernachzahlungen hervorgerufen wurden, erkennbar. In diesem Fall ändert sich der prozentuale Wert erkennbar stark.

7.4.1.1.4 Cashflow

Die Kennzahl Cashflow (CF) hat in den vergangenen Jahren im Zusammenhang mit der Finanz- und Bilanzanalyse stark an Bedeutung gewonnen. Es existieren mehrere unterschiedliche Fassungen der Kennzahl und daher auch verschiedene Wege zu ihrer Ermittlung. Insbesondere bei externer Analyse wird der Cashflow indes zumeist auf indirektem Weg ermittelt. Am häufigsten wird das folgende Berechnungsschema verwendet (alle Werte bezogen auf eine einheitliche Rechenperiode):

	Bilanzgewinn (bzw. Verlust)
+	Zuführung zu den Rücklagen (./ Auflösung von Rücklagen)
./	Gewinnvortrag aus der Vorperiode (+ Verlustvortrag aus der Vorperiode)
=	<u>Jahresüberschuss</u>
+	Abschreibungen (./ Zuschreibungen)
+	Erhöhung der langfristigen Rückstellungen (./ Verminderung der langfristigen Rückstellungen)
=	<u>Cashflow</u>

Der Cashflow lässt sich allerdings auch auf direktem Wege bestimmen:

	Betriebseinnahmen (zahlungswirksame Erträge)
./	<u>Betriebsausgaben (zahlungswirksame Aufwendungen)</u>
=	<u>Cashflow</u>

Bei dieser Form der Ermittlung wird der Cashflow seiner wörtlichen Bedeutung als Einzahlungsüberschuss gerecht. Die direkte Ermittlung wird vor allem bei intern erstellten liquiditätsbezogenen Kapitalflussrechnungen verwendet. Im Rahmen der externen Analyse ist dagegen eine exakte Berechnung in direkter Form im Regelfall nicht möglich.

Die Kennzahl Cashflow in ihrer indirekten Ermittlungsform wird im Wesentlichen für zwei unterschiedliche Interpretationen genutzt:

1. Cashflow als *erfolgswirtschaftlicher* Überschuss zur Bestimmung der gegenwärtigen und zukünftigen tatsächlichen Ertragskraft der Unternehmung, also aufwands- und ertragsorientiert;
2. Cashflow als *finanzwirtschaftlicher* Überschuss zur Bestimmung der Innenfinanzierungskraft für Investitionen, Schuldentilgung und Aufrechterhaltung der Liquidität, also zahlungsstromorientiert (Ebene von Auszahlungen und Einzahlungen bzw. Ausgaben und Einnahmen).

Aufgrund dieser beiden unterschiedlichen Auslegungen und Anwendungen des Cashflows ist eine Reihe von Modifikationen der Kennzahl vorgestellt worden.

Cashflow als erfolgswirtschaftlicher Überschuss

Wie oben gezeigt hängt die Höhe des Jahresüberschusses von der jeweiligen Ausnutzung der gesetzlich zulässigen Bewertungsspielräume ab. Daher ist der Jahresabschluss für die Beurteilung des tatsächlichen Periodenerfolgs einer Unternehmung nur eingeschränkt geeignet. Der Cashflow bezieht demgegenüber die Aufwandspositionen mit ein, die aus Bewertungsmaßnahmen herrühren und denen periodengleiche Auszahlungen gegenüberstehen. Besonders deutlich wird dies bei einer Erhöhung der Abschreibungen und Rückstellungen: Hierdurch vermindert sich der Jahresüberschuss, wohingegen der Cashflow in seiner Höhe unverändert bleibt, da es sich nur eine Umverteilung innerhalb der Komponenten des Cashflows handelt. Resultat daraus ist, dass der Cashflow in einem weitaus geringeren Ausmaß durch bilanzpolitische Maßnahmen manipuliert werden kann als der Jahresüberschuss oder der Bilanzgewinn. Bei einer Analyse, die sich über mehrere Perioden erstreckt, ist der Cashflow ein relativ guter retrospektiver Indikator des Unternehmenserfolgs. Dennoch: Auch wenn es oftmals propagiert wird, der Cashflow darf nicht als „tatsächlicher Gewinn des Unternehmens“ interpretiert werden, Schließlich stellen Abschreibungen und Rückstellungen tatsächlichen Aufwand dar. Letztlich ist lediglich die Differenz zwischen überhöhtem und dem nach kaufmännischer Voraussicht erforderlichen Wertansatz als zusätzlicher Gewinn anzusehen. Die dafür erforderliche Aufspaltung ist im Rahmen einer unternehmensexternen Analyse jedoch nicht möglich.

- Der Cashflow ist ein guter Erfolgsindikator, aber er darf nicht mit dem Gewinn verwechselt werden.

Zu beachten ist überdies, dass die Qualität des Cashflows als Erfolgsindikator beeinträchtigt ist, weil nicht alle bewertungsabhängigen Erfolgskomponenten enthalten sind: Manipuliert ein Unternehmen bei der Bewertung von Vorräten, so wird dies durch den Cashflow nicht aufgedeckt. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass eine unreflektierte Anwendung des Cashflows bei Betriebsvergleichen zu Fehlurteilen führen kann. Vergleicht man zum Beispiel zwei Unternehmen A und B, die sich bei ansonsten gleichen Verhältnissen nur dadurch unterscheiden, dass das Unternehmen A seine Anlagen gekauft und das Unternehmen B seine geleast hat (bzw. diese schon abgeschrieben sind), so ergibt sich folgendes Bild: Unternehmen A weist höhere Abschreibungen auf als Unternehmen B und damit einen höheren Cashflow.

Als Modifikationen des Cashflows bei der Verwendung im Zuge der Interpretation der Erfolgssituation werden der betriebsbedingte Cashflow und der Brutto-Cashflow vorgeschlagen:

	Cashflow
+	Steuern vom Einkommen, vom Ertrag und vom Vermögen
=	<u>Brutto-Cashflow (Cashflow vor Steuern)</u>
	Cashflow
+	neutrale (= betriebsfremde) Aufwendungen
./.	<u>neutrale (= betriebsfremde) Erträge</u>
=	<u>betriebsbedingter Cashflow</u>
	Cashflow
+	aperiodische und außergewöhnliche Aufwendungen
./.	<u>aperiodische und außergewöhnliche Erträge</u>
=	<u>ordentlicher bzw. nachhaltiger Cashflow</u>

Der betriebsbedingte Cashflow dient als Indikator für den Anteil des Erfolgs der eigentlichen Betriebstätigkeit am Gesamterfolg. Die Interpretation ist ähnlich, wie sie oben bei Aufspaltung des Jahresüberschusses erläutert wurde. Der betriebsbedingte Erfolg lässt sich alternativ berechnen, indem ausgehend vom ordentlichen Betriebsergebnis die Abschreibungen auf Sachanlagen und die langfristigen Rückstellungen addiert werden.

Die Analyse des Brutto-Cashflows ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Unternehmen in Ländern mit unterschiedlichen Steuersystemen miteinander verglichen werden sollen. Der Cashflow eignet sich nicht nur zur Analyse der Situation in der Vergangenheit, sondern wird auch als prospektiver Erfolgsmaßstab eingesetzt. Dabei wird der Trend aus den Cashflows der abgelaufenen Perioden bestimmt und daraus auf den voraussichtlichen Erfolg in den nächsten Perioden geschlossen. Bei einem derartigen Vorgehen ist allerdings Vorsicht geboten, denn es handelt sich um eine reine Extrapolation. Schließlich wird davon ausgegangen, dass sich der bisherige Trend unverändert fortsetzt, also kein Trendbruch auftritt. Die kausalen Zusammenhänge, also die Aspekte, die die Höhe

des Erfolgs erklären, werden demnach vollständig ausgeblendet. Es wird also nicht berücksichtigt, dass der zukünftige Cashflow von der Auftragslage, der Qualität des Managements, der allgemeinen Konjunkturlage, den branchenspezifischen Wachstumserwartungen und anderen Faktoren abhängig ist. Im Rahmen einer externen Analyse sollte daher – wenn irgend möglich – versucht werden, eine Beziehung zwischen diesen Einflussgrößen und dem Cashflow herstellen. Selbst dann sollte der Cashflow nur als Tendenzindikator des zukünftigen Unternehmenserfolgs angesehen werden: Bei Aktiengesellschaften kann aus Veränderungen des Cashflows geschlossen werden, dass sich wahrscheinlich (also nicht zwangsläufig) mit einer gewissen Verzögerung auch der Gewinn in der gleichen Richtung bewegt.

Cashflow als finanzwirtschaftlicher Überschuss

Wenn der Cashflow als finanzwirtschaftlicher Überschuss interpretiert wird, dann wird angenommen, dass der Cashflow in liquider Form zur Verfügung steht oder zumindest in der abgelaufenen Periode vorhanden war. Der Cashflow ist damit ein ungefähres Maß für den Innenfinanzierungsspielraum der Unternehmung. Weiterhin wird aus der Höhe des Cashflows auf die Höhe der Innenfinanzierungsmittel geschlossen, die von der Unternehmung für neue Investitionen oder zur Tilgung fälliger Verbindlichkeiten zur Verfügung stehen. Mithin dient der Cashflow auch zur Aufrechterhaltung der Liquidität. Auch hier ist allerdings Vorsicht geboten, denn diese Interpretation ist an das Vorliegen folgender Voraussetzungen geknüpft:

- a) Einzahlungen und Erträge müssen zeitgleich erfolgen: Sobald Zielverkäufe, Anzahlungen von Kunden oder eine Veränderung der Lagerhaltung vorliegen, ist die Aussagekraft eingeschränkt. Werden bspw. Lagerbestände aufgebaut, dann ist der Einzahlungsüberschuss geringer als der Cashflow. Kurzum, der Cashflow weist dann ein unrealistisch hohes Innenfinanzierungspotenzial aus.
- b) Auszahlungen und Aufwand müssen ebenfalls zeitgleich erfolgen: Das bedeutet, dass keine Einkäufe auf Ziel, Anzahlungen an Lieferanten etc. auftreten. Werden z. B. Einkäufe auf Ziel durchgeführt, dann ist der Einnahmenüberschuss höher als der Cashflow.
- c) Gewinn, Abschreibungen und Zuführungen zu den Rückstellungen dürfen nicht (direkt) zu Folgezahlungen führen. Sobald also Dividendenauszahlungen, Ersatzinvestitionen und Pensionsauszahlungen vorgenommen werden müssen, sind diese Mittel innerhalb des Cashflows bereits gebunden und können dementsprechend nicht für Investitionen in neue, zusätzliche Anlagen oder zur Zurückführung von Bankkrediten eingesetzt werden.

Es ist direkt erkennbar, dass diese Bedingungen in der Praxis üblicherweise nicht erfüllt sind. Zum Teil wird daraus gefolgert, dass der Cashflow zur Beurteilung des Innenfinanzierungsspielraums völlig ungeeignet ist. Das trifft auch sicherlich für eine interne Analyse zu, wenn hier die korrekte Höhe der Ein- und Auszahlungen bzw.

Einnahmen und Ausgaben bekannt ist. Dann lässt sich der Innenfinanzierungsspielraum mittels Finanzplanungsrechnungen exakter als über den Cashflow ermitteln. Vielfach verfügen kleinere und sogar mittlere Betriebe indes nicht über eine ausgebaute Finanzrechnung. Dann kann der Cashflow einen brauchbaren Orientierungsmaßstab für den Innenfinanzierungsspielraum darstellen. Dies gilt erst recht für einen externen Analysten, dem die erforderlichen Daten fehlen. Allgemein ist daher festzuhalten, dass der Cashflow wertvolle Informationen über den möglichen finanzwirtschaftlichen Überschuss liefern kann und es daher unsinnig ist, auf die Ermittlung und Interpretation der Kennziffer gänzlich zu verzichten. Gleichwohl ist es erforderlich, sich der Limitationen der Kennziffer bewusst zu sein.

- Der Cashflow ist ein guter, wenngleich mit Umsicht einzusetzender Indikator zur Ermittlung des Innenfinanzierungsvolumens sowohl für Unternehmen mit gering ausgebauten Finanzrechnungen als auch für externe Analysten.

Zu beachten ist zudem, dass sich bei näherer Betrachtung die Fehler relativieren, die aus der nicht vollständigen Erfüllung der unter a) und b) aufgeführten Voraussetzungen resultieren. Sobald sich der Umsatz und die Zahlungsmodalitäten der Lieferanten und Abnehmer nicht wesentlich verändern, dürften die aufgeführten Abweichungen der Rechengrößen zum Teil durch Zahlungen kompensiert werden, die erfolgsmäßig der Vorperiode zuzurechnen sind. Bspw. kann bei Verkäufen auf Ziel in einer Periode davon ausgegangen werden, dass die erst in der Zukunft liegenden Zahlungen durch Einzahlungen aus Zielverkäufen der vorangegangenen Periode ausgeglichen werden.

Wenn die Bedingung c) nicht erfüllt ist, sind die entsprechenden Auszahlungen als Cashflow-Verwendung anzusehen. Sie sind daher, soweit die Auszahlungshöhe bekannt ist, in einer Verwendungsrechnung vom Cashflow abzusetzen. Da regelmäßig die geplante Gewinnausschüttung feststeht, ist es sinnvoll, nur den einbehaltenen Gewinn (Rücklagen, Gewinnvortrag) als Innenfinanzierungspotenzial anzusehen. Bei ex post Betrachtung kann demnach nur bestimmt werden, welchen Spielraum das Unternehmen in Bezug auf die Innenfinanzierung in der vergangenen Periode zur Verfügung hatte. Diese Mittel dürften dabei regelmäßig bereits vollständig disponiert, also z. B. für Investitionen verwendet worden sein. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass der berechnete Cashflow in der folgenden Periode noch in Form liquider Mittel zur Verfügung steht.

Steht die ex ante Bestimmung des Innenfinanzierungspotenzials in der kommenden Periode im Fokus der Betrachtung, so basiert dies auf dem prognostizierten Cashflow. Auch bei dieser Prognose bestehen die gleichen Unsicherheiten, die bereits beim Cashflow als prospektivem Erfolgsmaßstab erwähnt wurden. Allerdings kann bei einer ex ante Betrachtung davon ausgegangen werden, dass nicht nur der einbehaltene Gewinn, sondern auch Teile des auszuschüttenden Bilanzgewinns zumindest kurzfristig zu Finanzierungszwecken zur Verfügung stehen. Da nämlich bei Kapitalgesellschaften üblicherweise sechs Monate nach Geschäftsjahresschluss vergehen, bis der Gewinn

tatsächlich an die Anteilseigner ausgeschüttet wird, ist bis dahin bereits etwa die Hälfte des Gewinns der neuen Periode aufgelaufen.

Das Finanzierungspotenzial aus dem Cashflow steht unterschiedlich lang zur Verfügung. Daher ist es zweckmäßig, den Cashflow nach der Zeitdauer der Verfügbarkeit folgendermaßen zu zerlegen:

	Gewinnvortrag
+	Rücklagenzuführung
+	Abschreibungen
+	Erhöhung der langfristigen Rückstellungen
=	<u>Cashflow, der langfristig (d.h. mindestens für ein Jahr) zur Verfügung steht</u>
	Erhöhung der kurz- und mittelfristigen Rückstellungen
+	Ertrags- und Vermögensteuer
+	Dividendenbetrag
+	passive Rechnungsabgrenzung
=	<u>Teile des Cashflow, die kurzfristig zur Verfügung stehen (bei interner Analyse ggf. mit Angabe der Fristigkeit)</u>

Wichtige Kennzahlen, die sich im Rahmen der Finanzanalyse auf den Cashflow beziehen, sind:

$$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Nettoinvestitionen}} \cdot 100 \%$$

$$\frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Cashflow}} \cdot 100 \%$$

Die erste Kennzahl zeigt auf, in welchem Umfang ein Unternehmen seine Nettoinvestitionen (=Zugänge ./ Abgänge des Anlagevermögens, ohne nötige Ersatzinvestitionen) aus Mitteln der Innenfinanzierung bestreiten kann. Ein hoher Wert bedeutet, dass das Unternehmen nur in geringem Umfang (oder gar nicht) auf die Außenfinanzierung angewiesen ist. Gerade für Familienunternehmen, die großen Wert auf Unabhängigkeit legen, ist dies bedeutsam.

Die zweite Kennzahl ist eine Maßzahl für die Verschuldungsfähigkeit eines Unternehmens. Die Effektivverschuldung ist dabei definiert als gesamte Verbindlichkeiten abzüglich des monetären Umlaufvermögens. Die Kennzahl zeigt auf, wieviele Jahre es dauern würde, bis die Unternehmung ihre aktuellen Schulden aus selbst erwirtschafteten Mitteln abgetragen hätte. Mittlerweile ist es speziell bei Schulscheindarlehen üblich, dass Kreditgeber in Darlehensverträgen eine bestimmte Obergrenze für diese Kennzahl festlegen.

Um die aufgezeigten Probleme zu lösen bzw. zu lindern, die bei der Verwendung des Cashflows als Maß für den finanzwirtschaftlichen Überschuss auftreten, wurden unterschiedliche, auf dem Cashflow aufbauende Konzepte vorgestellt. Beispiele dafür sind das Konzept der betrieblichen Nettoeinnahmen und der Totale Cashflow. Gemeinsam ist diesen Konzepten der Versuch, aus dem Cashflow die nicht finanzwirksamen Teile, die sogenannten rechnungstechnischen Posten, zu entfernen. Wiederum ist dies nur im Rahmen der internen Analyse vollständig möglich, während Externe auf Näherungen angewiesen sind.

Die Kennziffer betriebliche Nettoeinnahmen bezieht sich auf die Ebene der Einnahmen und Ausgaben und versucht, den Einnahmenüberschuss einer Periode zu ermitteln.

	Cashflow (indirekt ermittelt)
/.	Erhöhung (+ Verminderung) der Vorräte
/.	aktivierte Eigenleistungen
/.	Zahlung von in Vorjahren zurückgestellten Beträgen
+	Erhöhung (/.) Verminderung) der erhaltenen Anzahlungen
+	Verminderung (/.) Erhöhung) der eigenen Anzahlungen auf Waren
=	<u>betriebliche Nettoeinnahmen</u>

Zu beachten ist, dass die Kennzahl betriebliche Nettoeinnahmen nicht allen Analysezielsetzungen, die mit einem finanzwirtschaftlichen Cashflow verfolgt werden, gerecht werden kann. Schließlich sind zur Wahrung der Liquidität die Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode relevant, die von den Einnahmen und Ausgaben abweichen können: Im Extremfall liegen betriebliche Nettoeinnahmen auch dann vor, wenn keinerlei Einzahlungen erzielt werden konnten, weil sämtliche Umsätze auf Ziel getätigt wurden.

► **Vorsicht beim Einsatz des Cashflows zur Liquiditätsabschätzung!**

Um dieses Problem auszuschalten, müssen sämtliche Bestandsveränderungen berücksichtigt werden, die zahlungswirksam sind. Mit dem folgenden Berechnungsschema lässt sich der finanzwirtschaftliche Cashflow in direkter und indirekter Form bestimmen. Bei der praktischen Anwendung ist jeweils zu eruieren, welche Aufwendungen und Erträge finanzwirksam waren, d. h. zu Auszahlungen und Einzahlungen geführt haben. Einschränkung ist zu bemerken, dass dies bei externer Analyse vielfach nicht zweifelsfrei möglich sein dürfte.

Direkte Ermittlung

	finanzwirksame Erträge
./.	finanzwirksame Aufwendungen
./.	Mehrung (+ Minderung) kurzfristiger Aktiva (Vorräte, Forderungen usw., jedoch ohne Geldfonds, d.h. ohne Kasse und Bank)
./.	Minderung (+ Mehrung) kurzfristiger Passiva
=	finanzwirtschaftlicher Cashflow

Indirekte Ermittlung

	Jahresüberschuss
+	finanzunwirksame Aufwendungen
./.	finanzunwirksame Erträge
+	Bestandsveränderungen mit Einzahlungswirkung
./.	Bestandsveränderungen mit Auszahlungswirkung
=	finanzwirtschaftlicher Cashflow

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der ertragswirtschaftliche Cashflow, der sich im Rahmen der üblicherweise indirekten Ermittlung allein aus Jahresüberschuss, Abschreibungen und langfristigen Rückstellungen ergibt, für finanzwirtschaftliche Aussagen ungeeignet ist. Seine Verwendung kann zu erheblichen Fehlbeurteilungen führen.

7.4.1.2 Relative Erfolgskennzahlen

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sind die absoluten Erfolgskennzahlen nur bedingt geeignet, da keine Beziehung zum Mitteleinsatz hergestellt wird. Daher ist es sinnvoll, Verhältniszahlen zu bilden. Auch beim Betriebsvergleich ist wegen der unterschiedlichen Betriebsgrößen relativen Erfolgskennzahlen der Vorzug zu geben. Die Messung der Wirtschaftlichkeit des Kapitaleinsatzes erfolgt durch Rentabilitätskennzahlen.

7.4.1.2.1 Rentabilitätskennzahlen

Rentabilitätskennzahlen lassen sich aus sämtlichen der im vorausgegangenen Abschnitt erläuterten Erfolgsmaßstäbe berechnen. Je nachdem, auf welche Kapitalgröße die Erfolgszahlen bezogen werden, ist zwischen Eigenkapital- und Gesamtkapitalrentabilität zu unterscheiden. Grundsätzlich kann bei der Berechnung der Rentabilitätskennziffern als Gewinn bzw. Jahresüberschuss entweder derjenige vor oder nach Steuern verwendet werden.

Doch Achtung: Wenn körperschaftsteuerpflichtige Kapitalgesellschaften mit Personengesellschaften verglichen werden sollen, dann sollte der Gewinn vor Steuerabzug herangezogen werden. Andernfalls sind die Ergebnisse nicht aussagekräftig. Denn schließlich fallen bei der einen Unternehmensform die Steuern auf der Unternehmensebene an, bei der anderen auf der Ebene der Eigentümer.

Da sich Rentabilitäten grundsätzlich auf den Erfolg auf das eingesetzte Kapital beziehen, ist eine Verwendung des Kapitals am Bilanzstichtag nicht sinnvoll. Wenn überhaupt sollte der Kapitalbestand zu Beginn des Geschäftsjahres angesetzt werden. Genauer ist es, wenn man berücksichtigt, dass der Jahresgewinn kontinuierlich während des Jahres entsteht. Damit ist es zweckmäßig, zum Kapital am Geschäftsjahresanfang den halben Jahresgewinn hinzuzufügen. Zudem sollten auch Erhöhungen des Eigenkapitals durch unterjährige externe Kapitalerhöhungen berücksichtigt werden.

- Beachten Sie bei der Berechnung von Rentabilitätskennzahlen immer, dass sich Erfolge auf einen Zeitraum beziehen und die Kapitalgröße demnach auch dynamisiert werden sollte.

Eigenkapitalgeber interessieren sich primär für die Rentabilität des Eigenkapitals, die sich verschiedenartig berechnen lässt.

Eigenkapitalrentabilität bezogen auf Jahresüberschuss

$$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \%$$

Eigenkapitalrentabilität bezogen auf Steuerbilanzgewinn

$$\frac{\text{geschätzter Steuerbilanzgewinn}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \%$$

Eigenkapitalrentabilität bezogen auf Cashflow

$$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100 \%$$

Die Gewinnträchtigkeit des Gesamtkapitals wird mithilfe der Gesamtkapitalrentabilität berechnet:

Gesamtkapitalrentabilität bezogen auf Jahresüberschuss

$$\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

Gesamtkapitalrentabilität bezogen auf Steuerbilanzgewinn

$$\frac{\text{geschätzter Steuerbilanzgewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

Gesamtkapitalrentabilität bezogen auf Cashflow

$$\frac{\text{Cashflow} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \%$$

Wichtig ist bei der Bestimmung der Gesamtkapitalrentabilität, dass zusätzlich zum Erfolg jeweils noch die Fremdkapitalzinsen hinzugezählt werden. Schließlich werden die

Zinsen auch durch das investierte Kapital erwirtschaftet. Die Gesamtkapitalrentabilität ermöglicht mithin auch einen Vergleich zwischen Unternehmen, die einen unterschiedlichen Verschuldungsgrad aufweisen. Das Verhältnis von Eigenkapitalrendite zu Gesamtkapitalrendite wird auch als Leverage-Faktor bezeichnet.

$$\text{Leverage-Faktor} = \frac{\text{Eigenkapitalrendite}}{\text{Gesamtkapitalrendite}} \cdot 100 \%$$

Diese Kennziffer lässt im Zeitvergleich Rückschlüsse darauf zu, ob die Veränderungen der Erfolgssituation auf leistungswirtschaftliche Veränderungen zurückzuführen sind oder ob allein finanzwirtschaftliche Faktoren und Maßnahmen dafür verantwortlich sind. Für Fremdkapitalgeber ist die Ausnutzung des positiven Leverage-Effekts, also eine Substitution von Eigen- durch Fremdkapital, bis zu einem bestimmten Ausmaß akzeptabel, aber darüber hinaus wird es heikel.

- Im Hinblick auf die Erfolgsorientierung von Unternehmen sollte der positive Leverage-Effekt genutzt werden. Mit zunehmender Ausnutzung steigen sowohl das Unternehmensrisiko als auch die Gefahr, dass weiteres Fremdkapital versagt wird.

Bei einer internen Analyse kann es zweckmäßig sein, die Rentabilität in Bezug auf das betriebsnotwendige Vermögen oder das betriebsbedingte Kapital zu berechnen. Hierdurch lassen sich Ursachen dafür finden, warum die Unternehmensrentabilität vom Branchendurchschnitt oder von vergleichbaren Betrieben abweicht. Häufig genug zeigt sich nämlich, dass nicht betriebsnotwendige Vermögensteile, wie Wertpapiere des Anlage- und Umlaufvermögens, oder Vermögensteile wie stillgelegte Anlagen, die nicht zur Renditeerzielung beitragen, das Ergebnis unnötig belasten.

7.4.1.2.2 Return on Investment (RoI)

In den angelsächsischen Ländern ist es üblich, die Rentabilität des Kapitaleinsatzes auch über den Return on Investment (RoI) zu messen. Der RoI stellt den Gewinn bzw. Jahresüberschuss bzw. Cashflow pro Einheit investierten Kapitals dar. Im Gegensatz zur Gesamtkapitalrentabilität bleiben dabei Fremdkapitalzinsen unberücksichtigt. Mit dem RoI lässt sich die Rentabilität nicht nur für die ganze Unternehmung, sondern auch für Teilbetriebe, Abteilungen, Produktbereiche, Produkte oder bestimmte (Investitions-) Projekte ermitteln. Bei der Berechnung des investierten Kapitals werden sowohl Brutto- (Anschaffungskosten) als auch Nettoanlagewerte (Anschaffungskosten abzüglich Abschreibungen) verwendet. Für die Ermittlung der Rendite der gesamten Unternehmen sind Nettoanlagewerte zu verwenden. Dagegen sollte die interne Analyse des RoI von einzelnen Teilbereichen der Unternehmung (Sparten, Abteilungen) auf Bruttoanlagewerten gestützt werden. In besonderem Maße gilt dies, wenn Personalbeurteilungen anstehen. Diese unterschiedliche Vorgehensweise erklärt sich dadurch, dass bei der Verwendung von Nettowerten Abteilungen unberechtigte Vorteile erlangen, die mit bereits

vollständig abbeschriebenen Anlagen arbeiten. Ihnen wird nämlich ein zu hoher RoI zugewiesen. Selbst bei interner Analyse ist es bei der Berechnung von teilunternehmensbezogenen RoI-Kennziffern problematisch, den zuzurechnenden Erfolg zu bestimmen. Dies kann nämlich in der Regel nur durch eine mehr oder weniger willkürliche Schlüssellung erfolgen.

Populär ist der RoI, weil er sich in die Komponenten Umsatzgewinnrate (vgl. Abb. 7.5) und Kapitalumschlag (vgl. Abb. 7.6) aufspalten lässt. Hierdurch wird die Analyse möglicher Ursachen für Abweichungen vom Branchendurchschnitt erleichtert.

$$\begin{aligned}\text{RoI} &= \frac{\text{Jahresüberschuss vor Steuern und Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \% \\ &= \frac{\text{Jahresüberschuss vor Steuern und Zinsen}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \% \\ &= \text{Umsatzrentabilität} \cdot \text{Kapitalumschlag}.\end{aligned}$$

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2015
Ernährung	3.8	4.0	3.2	4.2	3.2	3.0	3.6	3.7
Textil/ Bekleidung	6.0	3.6	2.6	5.0	5.1	4.9	5.6	5.2
Papier/ Holzwaren/ Druckerzeugnisse	4.4	4.3	3.0	2.5	2.2	3.6	3.4	3.8
Chemische-/ Pharmazeutische Industrie	7.6	9.3	7.0	9.3	8.4	8.8	9.1	9.7
Elektrotechnik	4.3	3.7	3.9	5.7	5.7	5.7	6.4	5.4
Maschinenbau	3.7	6.3	7.0	6.2	6.7	5.2	5.6	5.0
Fahrzeugbau	1.1	1.8	0.2	2.8	3.6	2.1	3.1	-0.4
Baugewerbe	3.1	4.8	5.7	5.5	5.7	5.8	6.2	6.8
Großhandel	2.3	2.7	2.6	2.6	2.3	2.4	2.5	2.7
Einzelhandel	2.8	3.6	3.5	4.2	3.7	3.7	4.0	3.9
Gesamt	3.9	4.5	4.3	4.3	4.2	4.0	4.1	3.8

Abb. 7.5 Branchendurchschnittswerte für die Umsatzrentabilität vor Steuern und Zinsen. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von: Deutsche Bundesbank, Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 1997–2017, Dezember 2017)

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2015
Ernährung	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0	1.9	1.9
Textil/ Bekleidung	1.7	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	1.6	1.6
Papier/ Holzwaren/ Druckerzeugnisse	1.6	1.6	1.6	1.5	1.6	1.5	1.5	1.5
Chemische-/ Pharmazeutische Industrie	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.7
Elektrotechnik	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8
Maschinenbau	1.3	1.3	1.3	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2
Fahrzeugbau	1.2	1.2	1.2	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0
Baugewerbe	1.4	1.6	1.4	1.3	1.4	1.3	1.3	1.3
Großhandel	3.3	3.4	3.4	3.2	3.3	3.2	3.1	3.0
Einzelhandel	2.9	3.0	3.0	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9
Gesamt	1.5	1.6	1.6	1.5	1.5	1.5	1.5	1.4

Abb. 7.6 Branchendurchschnittswerte für den Kapitalumschlag. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von: Deutsche Bundesbank, Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 1997–2017, Dezember 2017)

Die Umsatzgewinnrate gibt an, wieviel Gewinn dem Unternehmen durchschnittlich von 100 € Umsatz übrig bleibt. Sie wird also maßgeblich durch die Aufwands- und Kostenstruktur sowie die Wettbewerbsverhältnisse bestimmt. Der Kapitalumschlag ist dagegen primär von der Kapitalintensität der Produktion bedingt. Ursachen für eine zu geringe Rentabilität sind demnach entweder ungünstige Kosten-/Erlösstrukturen oder ein zu geringer Kapitalumschlag. Die Rentabilitätssituation einer Unternehmung und die grundsätzlich möglichen Handlungsoptionen lassen sich anhand eines Indifferenz-RoI-Diagramms veranschaulichen (vgl. Abb. 7.7).

Aus dem Diagramm lässt ablesen, dass eine bestimmte Rentabilität durch die verschiedenartige Kombinationen von Umsatzgewinnrate und Kapitalumschlag erreicht werden kann. Überdies ist erkennbar, was dafür verantwortlich ist, wenn der RoI eines Unternehmens unterhalb des Branchendurchschnitts liegt und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um die Situation zu verbessern. Bspw. resultiert die geringe Rentabilität des in der Grafik aufgeführten Beispielunternehmens X primär auf einer

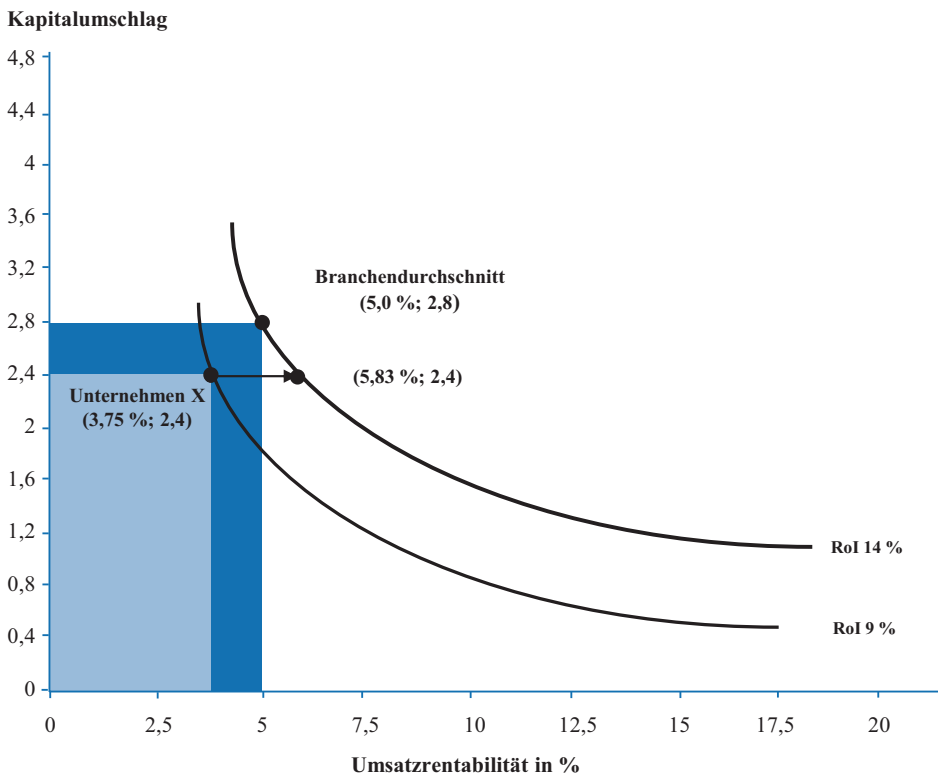


Abb. 7.7 RoI-Diagramm für Kapitalumschlag und Umsatzgewinnrate. (Quelle: Perridon/Steiner/Rathgeber: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17. Aufl., München 2017, S. 674, stark modifiziert)

zu geringen Umsatzgewinnrate. Allerdings ist es wenig realistisch, allein die Umsatzgewinnrate zu verbessern, um die Durchschnittsrentabilität der Branche zu erreichen. Denn das würde bedeuten, dass die Umsatzgewinnrate um mehr als die Hälfte zu steigern wäre. Mithin sollten auch Maßnahmen ergriffen werden, um den Kapitalumschlag zu erhöhen.

- Die Aufspaltung des Cashflows in die Umsatzgewinnrate und den Kapitalumschlag liefert wertvolle Erkenntnisse, mit welchem Maßnahmenpaket man die Rentabilität auf den Branchendurchschnitt heben kann.

Eine noch detailliertere Aufgliederung des RoI und damit auch eine detailliertere Ursachenforschung ist Gegenstand der Analyse mit Kennzahlensystemen. Bspw. bilden die Komponenten Umsatzgewinnrate und Kapitalumschlagshäufigkeit den Ausgangspunkt der Analyse im weltweit eingesetzten Du Pont-Kennzahlensystem.

Angesichts der Kritik an der Verwendung des Jahresüberschusses als Erfolgsindikator liegt es nahe, stattdessen den Cashflow zu verwenden. Hierdurch ergibt sich ein leicht veränderter erster Ansatz der Rentabilitätsanalyse:

$$\begin{aligned} \text{RoI} &= \frac{\text{Cashflow vor Steuern und Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \% \\ &= \frac{\text{Cashflow vor Steuern und Zinsen}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot 100 \% \end{aligned}$$

Bedeutsam ist, dass hierbei anders als bei der zuvor aufgezeigten Aufspaltung schon auf der höchsten Ebene die branchenbedingt sehr unterschiedliche Bedeutung der Positionen Abschreibungen und Rückstellungen Berücksichtigung findet. Dies geschieht durch die Multiplikation der Branchenwerte für Cashflow in % des Umsatzes und Kapitalumschlagshäufigkeit. Dementsprechend weist der RoI für anlagenintensive Branchen wie Fahrzeugbau sowie Eisen und Stahl deutlich höhere Werte auf als bei der traditionellen Berechnung unter Verwendung des Jahresüberschusses (vgl. Abb. 7.8).

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2014
Ernährung	6.6	6.3	5.8	6.1	5.3	4.7	5.7	5.9
Textil/ Bekleidung	7.4	4.8	4.9	6.0	5.9	5.8	7.1	6.3
Papier/ Holzwaren/ Druckerzeugnisse	8.1	8.6	7.5	7.3	5.8	6.6	7.1	7.0
Chemische-/ Pharmazeutische Industrie	11.7	13.6	11.5	9.6	9.8	11.0	12.0	12.8
Elektrotechnik	6.1	6.5	9.2	10.4	8.1	6.7	9.2	9.8
Maschinenbau	6.8	8.4	7.8	8.3	7.6	6.3	7.8	7.3
Fahrzeugbau	6.3	7.1	4.9	2.1	4.7	5.7	5.9	6.8
Baugewerbe	4.9	7.4	6.6	7.4	7.7	7.7	8.3	8.8
Großhandel	3.0	3.3	2.9	3.0	2.5	2.9	2.9	3.2
Einzelhandel	4.0	4.5	4.4	4.8	4.7	4.5	4.9	4.9
Gesamt	6.8	7.1	6.9	6.2	5.9	6.3	6.6	6.9

Abb. 7.8 Branchendurchschnittswerte für den Cashflow in % des Umsatzes ausgewählter Branchen. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von: Deutsche Bundesbank, Hochgerechnete Angaben aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 1997–2017, Dezember 2017)

7.4.2 Aktivitätskennzahlen

Die Gruppe der Aktivitätskennzahlen dient mehreren Zweckbestimmungen im Zusammenhang mit der Charakterisierung und Kontrolle der Finanzwirtschaft einer Unternehmung: Zum einen sollen Merkmale der Ausnutzung des vorhandenen Vermögenspotenzials in finanzwirtschaftlicher Hinsicht ermittelt und dadurch Auffälligkeiten bestimmt werden. Hier steht also die Effizienz der Ressourcennutzung im Vordergrund der Betrachtung. Zum anderen soll der Umfang der Investitionstätigkeit dokumentiert werden. Dabei wird speziell der Frage nachgegangen, ob die Substanz des Unternehmens erhalten wird oder „auf Verschleiß gefahren“ wird.

Der überwiegende Teil der Aktivitätskennzahlen wird unter Einbeziehung des Umsatzes gebildet und stellt damit eine Umschlagshäufigkeit dar. Neben dem bereits zuvor erläuterten Gesamtkapitalumschlag sind folgende Umsatzrelationen bedeutsam:

$$\begin{aligned}\text{Anlagevermögen bezogen auf den Umsatz} &= \frac{\text{Gesamtanlagevermögen}}{\text{Umsatz}} \\ \text{Umschlagshäufigkeit des Umlaufvermögens} &= \frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschnittlicher Bestand des Umlaufvermögens}}\end{aligned}$$

Während die Beobachtung der ersten Kennzahl vor allem für anlagenintensive Branchen bedeutsam ist, spielt die Umschlagshäufigkeit speziell für den Groß- und Einzelhandel eine Rolle. Sinkt die Umschlagshäufigkeit ab, so kann das ein Zeichen dafür sein, dass Bestände an Ladenhütern aufgebaut werden. Bei einem Textileinzelhändler kann ein Bestand von Kleidung in der falschen Modefarbe oder Passform schnell zu einem gravierenden Problem werden, dem durch Marketingmaßnahmen oder frühzeitigen Weiterverkauf begegnet werden muss.

- Veränderungen der Umschlagshäufigkeiten sind für Interne und Externe ein Warnsignal, das nicht ignoriert werden darf.

Speziell für die Analyse des Vorratsbestands sind folgende Kennzahlen geeignet:

$$\begin{aligned}\text{Vorräte bezogen auf Umsatz} &= \frac{\text{Vorräte}}{\text{Umsatz}} \\ \text{Lagerumschlagshäufigkeit} &= \frac{\text{Umsatz}}{\text{durchschnittlicher Bestand an Vorräten}}\end{aligned}$$

Da aber der durchschnittliche Bestand für Externe kaum zu bestimmen ist und selbst Unternehmen nicht immer genaue Vorstellungen davon haben, kann der durchschnittliche Bestand an Vorräten hilfsweise wie folgt ermittelt werden:

$$\frac{\text{Anfangsbestand} + \text{Endbestand}}{2}$$

Bereits im Zusammenhang mit dem Working Capital war aufgezeigt worden, wie finanzwirtschaftlich bedeutsam die Zahlungsziele sind, die eine Unternehmung ihren Kunden einräumt bzw. bei ihren Lieferanten in Anspruch nimmt. Externe können diese Fristen nur näherungsweise berechnen, da allein die Konstellationen am Bilanzstichtag bekannt sind. Diese sind oftmals nicht unbedingt charakteristisch für die ganze Periode. Dies betrifft zum Beispiel Unternehmen, die in sehr zyklischen Branchen angesiedelt sind oder aber große Einzelaufträge abwickeln wie bspw. den Bau von Tunnelbohrmaschinen oder Ölförderplattformen.

$$\text{Kundenziel in Tagen} = \frac{\text{durchschnittlicher Bestand an Kundenanforderungen}}{\text{Umsatz}} \cdot 365$$

$$\begin{aligned} & \text{Lieferantenziel in Tagen} \\ = & \frac{\text{durchschnittliche Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Wareneinkäufe in der Periode}} \cdot 365 \end{aligned}$$

Für Externe ist es bei der Bestimmung des Lieferantenziels mangels genauer Angaben schwierig, die innerhalb eines Jahres getätigten Wareneinkäufe abzuschätzen. Zur Not muss dann stattdessen auf die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe einschließlich bezogener Waren zurückgegriffen werden.

- Weichen lagerbezogene Kennzahlen sowie das Kunden- und Lieferantenziel vom Branchendurchschnitt nach oben ab oder steigen die Kennzahlen signifikant an, dann müssen Maßnahmen des Working Capital-Managements ergriffen werden.

Mit personalwirtschaftlichen Kennzahlen lassen sich Aussagen darüber treffen, wie produktiv das Unternehmen in Bezug auf den Personaleinsatz wirtschaftet:

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{gesamte Personalkosten}}$$

$$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl der Beschäftigten}}$$

Zu den Aktivitätskennzahlen können auch Kenngrößen gerechnet werden, über die Investitions- und Abschreibungstätigkeit einer Unternehmung Auskunft geben.

$$\text{Investitionsquote} = \frac{\text{Nettoinvestitionen in Sachanlagevermögen}}{\text{Buchwert der Sachanlagen am Jahresanfang}} \cdot 100 \%$$

$$= \frac{\frac{\text{Deckung der Netto-Investitionen}}{\text{Abschreibungen auf Sachanlagen}}}{\text{Sachanlagenzugänge} \cdot \text{./.} - \text{abgänge} (= \text{Nettoinvestition})} \cdot 100 \%$$

$$\text{Abschreibungsquote} = \frac{\text{Abschreibungen auf Sachanlagen}}{\text{Buchwert der Sachanlagen am Jahresende}} \cdot 100 \%$$

Durch die Investitionsquote lässt sich beurteilen, in welchem Umfang Investitionen im Unternehmen getätigt worden sind. Ist sie niedrig, kann das ein Indiz dafür sein, dass das Unternehmen nicht in der Lage (oder willens) ist, seinen Maschinenpark auf dem aktuellen Stand zu halten. Mittels der Kennzahl Deckung der Netto-Investitionen lässt sich einerseits überprüfen, ob die Abschreibungen ausreichen, um die Investitionen zu finanzieren. Andererseits zeigt die Kennzahl auch, ob das Investitionsvolumen größer war als die Abschreibungen. Ist das der Fall, so ist ein tatsächlicher Zuwachs an Produktivvermögen vorhanden und es wurden nicht nur die notwendigen Ersatzinvestitionen getätigt. Durch die Abschreibungsquote lässt sich beim Betriebsvergleich für Externe erkennen, ob eine Unternehmung die Abschreibungen vornimmt, die in der jeweiligen Branche üblich sind. Liegt ein Unternehmen darunter, so ist das Indiz dafür, dass Maßnahmen zur Erhöhung des Gewinnausweises (oder zur Verringerung eines Verlustausweises) notwendig waren.

7.4.3 Beurteilung der stromgrößenorientierten Finanzkennzahlen

Die vorgestellten stromgrößenorientierten Finanzkennzahlen ermöglichen einen vertieften Einblick über die Entstehung des Erfolgs einer Unternehmung. Dies ist für sämtliche Unternehmen von ausschlaggebender Bedeutung, egal ob sie gewinnorientiert agieren oder primär das Prinzip der Kostendeckung verfolgen. Wo entstehen Erträge und welche Aufwendungen sind dafür erforderlich? Und geht das Unternehmen effizient mit seinen Ressourcen um?

Zu beachten bleibt, dass ähnlich (aber nicht ganz so stark) wie bei den bestandsorientierten Kennzahlen die Aussagegehalt von stromgrößenorientierten Finanzkennzahlen durch bestimmte Aspekte eingeschränkt ist:

- Die relevanten Vorgänge, die zur Entstehung von Aufwendungen und Erträgen geführt haben, liegen teilweise zum Zeitpunkt der Finanzanalyse sehr lange zurück, sodass die aktuelle Situation bereits ganz anders aussehen kann. So sind zum Beispiel im

Januar 2014 verbuchte Personalaufwendungen für einen Mitarbeiter, der danach entlassen wurde, im Jahresabschluss 2014 enthalten, der aber ggf. erst Mitte 2015 veröffentlicht wird. Ähnlich verhält es sich mit Umsatzerlösen aus längst aufgegebenen bzw. verkauften Produktgruppen.

- Auch in der Gewinn- und Verlustrechnung schlagen sich bilanzpolitische Maßnahmen nieder, sodass die Zahlen nicht vollständig die tatsächliche Situation widerspiegeln. Überhöhte oder unterlassene Abschreibungen, hohe Rückstellungen etwa aufgrund pessimistischer Einschätzung von Gerichtsprozessen oder Ausnutzung von Bewertungsspielräumen sind nur einige Beispiele, wie sich der Erfolgsausweis beeinflussen lässt.

Trotz dieser Einschränkungen besitzen stromgrößenorientierte Finanzkennzahlen für bestimmte Analysezwecke eine größere Prognosequalität als bestandsgrößenorientierte Finanzkennzahlen. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass durch eine solche Kennzahlenkombination in bestimmten Fällen gute Analyseergebnisse zu erreichen sind, die es z. B. ermöglichen, insolvenzgefährdete Unternehmen zu erkennen.

7.5 Schlussfolgerungen

7.5.1 Beurteilung der Finanzkennzahlen bei interner und externer Betrachtung

Als Ergebnis der obigen Ausführungen lässt sich festhalten, dass die Kennzahlen, je nachdem ob sie von Unternehmensinternen oder -externen verwendet werden, eine unterschiedliche Genauigkeit aufweisen: Ungeachtet aller Kritik, die an den Kennzahlen und hierbei speziell an den bilanzorientierten Bestandskennzahlen geübt wurde, können Unternehmensinterne aus Zeit- und Soll-/Ist-Vergleichen wichtige Erkenntnisse für die Unternehmensführung gewinnen. Bei vielen Kennzahlen sind dafür allerdings nähere Informationen notwendig, die eben nur Unternehmensinterne haben können. Sobald Vergleiche mit anderen Betrieben angestellt werden sollen, wird die Aussagekraft dementsprechend zum Teil deutlich eingeschränkt. Für die Beurteilung der eigenen Situation sollten allerdings die unternehmenseigenen Zahlen so in die Kennzahlen einfließen, wie ein Unternehmensexterner sie auch sieht. Sonst vergleicht man Äpfel mit Birnen!

- Bei interner Betrachtung sollten die Finanzkennziffern mit den genaueren internen Daten gebildet werden, soweit Zeit- oder Soll-/Ist-Vergleiche angestrebt wird. Bei Betriebsvergleichen sollten dagegen die veröffentlichten externen Daten verwendet werden.

Wie gesehen ist die Aussagekraft von Kennzahlen für Unternehmensexterne zum Teil deutlich herabgesetzt. Bei vielen Kennzahlen stellt sich grundsätzlich die Frage, ob sie

überhaupt zur Beurteilung der aktuellen Situation einer Unternehmung herangezogen werden sollten. Gerade bei den Liquiditätsgraden ist der Aussagegehalt in Bezug auf das, was eigentlich beurteilt werden soll, mehr als gering.

7.5.2 Finanzkennzahlen als „Spielregeln“

Trotz der aufgeführten Kritik ist festzuhalten: Die Finanzierungsregeln, insbesondere das Postulat der Fristenkongruenz und seine Ausprägung in Form der goldenen Bilanzregel, stellen Spielregeln dar, die im Zusammenhang mit der Fremdkapitalaufnahme stehen. Dabei kann es sich handeln um:

- die Neuaufnahme von Fremdkapital in Form von Krediten oder Anleihen,
- die Verlängerung von bestehenden Krediten,
- den Preis (Zins-, Nebenkosten) für Kredite, sowie
- die geforderte Sicherheiten.

Relevant sind Finanzkennzahlen nicht nur für Banken und Lieferanten, sondern auch für Unternehmen wie Ratingagenturen oder Auskunfteien, die für andere die Kreditwürdigkeit beurteilen. Das Urteil über ein Unternehmen, das einen Kredit nachfragt, hängt in mehr oder weniger hohem Umfang davon ab, wie bestimmte Finanzkennzahlen absolut und relativ zu anderen Unternehmen oder zum Branchendurchschnitt ausfallen.

Im Rahmen von sogenannten *externen Ratings*, die von internationalen Ratingagenturen wie Standard & Poor's oder Moody's sowie auch von nationalen Agenturen wie Creditreform erstellt werden, spielen Finanzkennzahlen eine nicht unerhebliche Rolle. Zwar geben diese Unternehmen vor, dass ihr Urteil stärker auf zukunftsgerichteten Unternehmensinformationen basiert. Jedoch lässt sich eindeutig zeigen, dass die vergangenheitsbezogenen Finanzkennzahlen hochgradig relevant für das Rating sind. So lassen sich aus den Unternehmensdaten und den zugehörigen Ratings Anhaltspunkte für die Abhängigkeit der Ratingnoten von der Höhe von Finanzkennziffern wie z. B. die Eigenkapitalquote oder den Verschuldungsgrad bestimmen (vgl. Abb. 7.9).

Will also ein Unternehmen ein bestimmtes Rating erreichen, kommt es nicht umhin, im Durchschnitt die jeweiligen Vorgaben zu erreichen. Ratings schlagen sich direkt in der Risikoprämie nieder, die Bestandteil der Nominalverzinsung von ausgegebenen Anleihen ist. Finanzkennziffern sind damit hochgradig relevant dafür, welche Finanzierungskosten ein Unternehmen am organisierten Kapitalmarkt hat.

- Wenn Ihr Unternehmen Anleihen ausgeben will und dafür ein externes Rating durchführen lässt, schlagen sich gute Finanzkennziffern über ein gutes Rating direkt in günstigen Finanzierungskosten nieder.

Langfristige Verbindlichkeiten US-amerikanischer Industrieunternehmen							
Median 3 Jahre (1998-2000)	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC
(1) EBIT/Zinsdeckung	21,4	10,1	6,1	3,7	2,1	0,8	0,1
(2) EBITDA/Zinsdeckung	26,5	12,9	9,1	5,8	3,4	1,8	1,3
(3) Betriebsergebnis/Fremdkapital (%)	84,2	25,2	15,0	9,5	2,6	(3,2)	(12,9)
(4) Freier betrieblicher Cashflow/Fremdkapital (%)	128,9	55,4	43,2	30,8	18,8	7,9	1,6
(5) Gesamtkapitalrentabilität (%)	34,9	21,7	19,4	13,6	11,6	6,6	1,0
(6) Betriebsergebnis/Umsatz (%)	27,0	22,1	18,6	15,4	15,9	11,9	11,9
(7) Langfr. Verbindl./Kapital (%)	13,3	28,2	33,9	42,5	57,2	69,7	68,8
(8) Fremdkapitalquote (%)	22,9	37,7	42,5	48,2	62,6	74,9	97,7
Anzahl Unternehmen	9	29	136	218	273	281	22

Abb. 7.9 Abhängigkeit der Ratingnoten von Finanzkennziffern beim externen Rating. (Quelle: eigene Darstellung auf Basis von: Standard & Poor's, Corporate Rating Criteria 2001, S. 54)

Noch ausgeprägter ist die Bedeutung von Finanzkennziffern beim sogenannten *internen Rating* von Banken: Zwar gehört es zum wohlgeheuteten Betriebsgeheimnis, welche Kennziffern sich in welchem Umfang und mit welcher Gewichtung konkret in die Beurteilung von Kreditnehmern niederschlagen. Jedoch ist es kein Geheimnis und wird im Rahmen des jährlichen „Rating-Gesprächs“ auch offen kommuniziert, dass Kennziffern wie die Eigenkapitalquote oder die Anlagendeckung stark in die Ratingnote einfließen. Und da sich andere, speziell die „weichen“ Faktoren wie etwa die Managementqualität nur schwer erheben lassen und dies mit hohen Kosten verbunden ist, gilt: Je kleiner das Unternehmen ist, desto höher ist die Bedeutung von „harten“, d. h. jahresabschlussbezogenen Finanzkennzahlen. Bestimmte Konstellationen gelten sogar als K.o.-Kriterien, führen also ungeachtet der sonstigen Situation zum Abbruch der Kreditverhandlungen.

- Versuchen Sie ein Gefühl dafür zu gewinnen, welchen Kennziffern Ihre Hausbank(en) ein besonderes Gewicht beimessen und streben Sie danach, bei diesen im Vergleich mit Ihrer Branche möglichst gut abzuschneiden.

Der Gedanke, die zu diesem Kreditvergabeverhalten führt, ist relativ simpel: Alle wissen, dass Finanzkennziffern von Kreditgebern als Spielregeln zur Beurteilung der Bonität herangezogen werden. Wer nicht in der Lage ist, seinen Jahresabschluss so zu gestalten, dass sich die wesentlichen Finanzkennziffern im üblichen Rahmen bewegen, der hält sich nicht an die Spielregeln. Und so unberechtigt das sein mag, der Schluss liegt dann nahe, dass man auch andere Spielregeln in Kreditverhältnissen wie die pünktliche Zahlung von Zinsen und Tilgung oder den vertrauensvollen Umgang mit Sicherheiten nicht beachten wird.

- ▶ So unsinnig manche Finanzkennzahlen auf den ersten und auch auf den zweiten Blick sein mögen, ein Unternehmen tut allein aufgrund der Anforderungen von Kreditgebern gut daran, die wesentlichen Finanzkennzahlen zu beachten. Man sollte die Höhe der eigenen Finanzkennzahlen kennen und sie im Vergleich zur Branche einordnen können. Und man sollte analysieren, woraus die Ursachen für die Abweichungen resultieren.

Irrtum 8: Mein Unternehmen ist einzigartig – Vergleichbares gibt es nicht

8

Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt.

(Arthur Schopenhauer)

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Es ist menschlich, dass jeder sich für einzigartig hält. Und es ist auch menschlich, dass jeder Unternehmer sein Unternehmen, das er aufgebaut hat, das er führt, für einzigartig hält. Das wissen die Kunden „natürlich“! Glauben Sie das im Ernst? Nein, „natürlich“ nicht. Denn es ist ein Irrtum zu glauben, es gäbe für Sie, Ihr Know-how, für Ihr Unternehmen, für Ihre Produkte, für Ihre Dienstleistungen keinen Ersatz. „Irgendwo“ gibt es den ganz bestimmt.

Die Unternehmensumwelt hat sich in den letzten Jahren radikal geändert. Zu den neuen Rahmenbedingungen zählt neben der Verknappung der Ressource Zeit eine dramatische Steigerung der Komplexität und Dynamik. Neues Schlagwort (mit ernstem Hintergrund) der letzten Jahre, und garantiert auch der kommenden Jahre, ist „Digitalisierung“. Vor diesem Hintergrund werden eine systematische Erkundung und Beobachtung der Märkte und deren Entwicklung zum Ausgangspunkt einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Grundlage für die systematische Analyse des eigenen Standorts im „Konzert“ der anderen Unternehmen und der Umwelt bildet in aller Regel die SWOT-Analyse.

8.1 Die SWOT-Analyse

SWOT ist ein Kunstwort (Akronym), das aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Gelegenheiten/Chancen), Threats (Gefahren/Risiken/Herausforderungen) gebildet wurde.

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument, mit der die aktuelle Situation des Unternehmens analysiert werden kann. Sie soll helfen, das Unternehmensziel klar zu definieren und Strategien zur Zielerreichung zu entwickeln.

In der SWOT-Analyse werden die unternehmensinterne, individuellen Stärken und Schwächen, die vom Unternehmen selbst beeinflusst werden können, und die unternehmensexternen Chancen und Risiken-Analyse, die vom Unternehmen überhaupt nicht oder nur sehr schwer beeinflussbar sind, analysiert.

Stärken und Schwächen sind also relativ. Wie schwer die Schwäche wiegt, wie erfolgsversprechend eine Stärke ist, bemisst sich immer im Vergleich zu anderen Unternehmen. „Wo steht mein Unternehmen im Vergleich zu meinen Konkurrenten?“

Chancen und Risiken dagegen sind allgemein und gelten manchmal für alle Unternehmen, manchmal nur für die der eigenen Branche. Denken Sie beispielsweise an den Bereich „Energiewende“: Dass Energie (noch) teurer zu werden droht, dass die Stromsteuervorteile auslaufen werden, ist eine Bedrohung für alle energieintensiven Unternehmen. Branchenbezogen kann man sagen, dass die Energiewende für einen Kernkraftwerksbetreiber definitiv eine Bedrohung, für einen Windkraftbetreiber oder eine Solaranlage dagegen eine Chance darstellt.

Bei der SWOT-Analyse ist es wichtig, sich selbst die richtigen Fragen zu stellen. Es soll ein Bild der aktuellen Situation des Unternehmens gezeichnet werden. Es soll herausgefunden werden, welche Entwicklungsmöglichkeiten das Unternehmen hat. Auf dem richtigen Weg sind Sie, wenn Sie sich folgende Fragen stellen und sie (wahrheitsgemäß!) beantworten:

- Welche Kennzahlen haben sich wie entwickelt?
- Warum waren wir in der Vergangenheit erfolgreich?
- Mit welchen Produkten/Dienstleistungen waren wir in der Vergangenheit erfolgreich? Warum?
- In welchen Bereichen gab es in der Vergangenheit Misserfolge? Warum?
- Welche Produkte/Dienstleistungen haben gefloppt? Warum?
- Welche unserer Produkte/Dienstleistungen werden den zukünftigen Marktbedürfnissen gerecht? Warum glauben wir das?
- Gibt es Synergien, die wir nutzen können? Welche?
- Welche Schwachpunkte haben wir? Wie können wir sie vermeiden?
- Welche Möglichkeiten bietet der Markt?
- Welche politischen Veränderungen stehen an?
- Welche Trends herrschen aktuell?
- Was machen die Wettbewerber?
- Stehen Technologiewechsel an?

Wie jede Methode hat auch die SWOT-Analyse ihre Vor-, aber auch ihre Nachteile.

Die Vorteile sind:

- Sie ist eine gute Methode des Controlling: Die ehrliche Selbstanalyse ist die Basis für eine realistische Planung
- Mit den entsprechenden Kennzahlen können die Erfolge und Misserfolge gemessen werden.
- Sie ist umfangreich und liefert damit genügend Ansatzpunkte für die weitere Entwicklung des Unternehmens
- Sie zeigt Richtungen an
- Es können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden
- Je genauer die Zielsetzung ist, desto genauer sind die Ergebnisse
- Je genauer die Fragen gestellt sind, desto besser sind die Ergebnisse
- Die eigenen bereits vorhandenen Potenziale können erkannt werden. Versteckte Potenziale können entdeckt werden
- Das eigene Unternehmen oder ein Geschäftsfeld kann regelmäßig beobachtet werden.

Die Nachteile sind:

- Es besteht die Gefahr, dass einseitig analysiert wird (blind spots)
- Die eigenen Schwächen werden überbewertet (übertriebener Pessimismus)
- Die eigenen Stärken werden überbewertet (übertriebener Optimismus)
- Es besteht die Gefahr, eine Stärke als Schwäche einzuschätzen und umgekehrt
- Eine einmalige SWOT-Analyse hilft nicht weiter, sie muss regelmäßig wiederholt werden, was Zeit und Geld kostet
- Es werden unpassende oder sogar irreführende Kennzahlen verwendet
- Die Informationsbeschaffung kann teilweise schwierig sein.

► **Wichtig**

Meistens wird die SWOT-Analyse als Vierfelder-Matrix dargestellt mit links oben den Strengths, dann rechts oben den Weaknesses, rechts unten den Threats und links unten den Opportunities. Das können Sie so machen, Sie müssen es aber nicht. Sie können jede andere Art der Darstellung wählen, beispielsweise auch die als „Controller-Spinne“. Das ist eine Darstellung als Spinnennetz, dessen äußerer Faden an den gewählten Kennzahlen „aufgehängt“ ist. Sie definieren die Ideallinie und zeichnen dann die Punkte ein, in denen Ihr Unternehmen von der Idealfall nach „oben“ oder nach „unten“ abweicht.

Sie können in jedem Feld der SWOT-Analyse statt verbaler Kommentare auch Kennzahlen verwenden. Das hat den großen Vorteil, dass Sie Veränderungen messbar gestalten können, was mit Worten nicht immer einfach ist. So kann beispielsweise ein Unternehmen, das umsatzstark ist, diese Stärke mit der entsprechenden einfachen Kennzahl oder einer Umsatz-Verhältnis-Kennzahl darstellen. Wenn es gleichzeitig die Schwäche hat, hohe Personalabhängigkeit zu haben, können hier mittels entsprechender Kennzahlen auch Veränderungen in der Abhängigkeit dargestellt werden.

8.2 Aufgaben der Marktforschung

Die Marktforschung hat – grob gesagt – fünf Aufgaben:

- Beobachtung der volkswirtschaftlichen Entwicklung,
- Konsumforschung (Bedarf und Verbrauch),
- Konkurrenzforschung,
- Produktforschung,
- Distributionsforschung.

Bei der volkswirtschaftlichen Entwicklung kommt es darauf an, dass Sie sich ein Bild von der allgemeinen Wirtschaftslage und ihrer wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklung beschaffen. Gerade im Rahmen der Europäischen Union (EU) wird die immer wichtiger. Die allgemeine Konjunkturentwicklung lässt Rückschlüsse auf die Entwicklung Ihrer eigenen Branche zu.

Die Konsumforschung brauchen Sie, um effiziente Werbestrategien festlegen zu können. Sie müssen beispielsweise wissen, wie viele Verbraucher ein Produkt kaufen und verwenden. Auch dazu gibt es Informationen aus der Patentliteratur. Denn daraus können Sie ersehen, welche Branchen gleiche oder ähnliche Produkte wie die von Ihnen hergestellten, gebrauchen, weil es dort Leute gibt, die an Patenten arbeiten.

Umgekehrt müssen Sie auch wissen, weshalb Ihr Produkt nicht gekauft wird. Auch diese Informationen können Sie aus der Patentliteratur erhalten, z. B. weil Sie so erfahren, dass es bei Ihren potenziellen Käufern schon Produkte gibt, die ausgereifter sind als das Ihre.

Durch die Konkurrenzforschung verdeutlichen Sie sich und Ihren Mitarbeitern sowie Ihren Kunden die Marktposition Ihres eigenen Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern. Nur wenn Sie diese Daten, die Sie zu einem Großteil ebenfalls aus der Patentliteratur entnehmen können, kennen, werden Sie in der Lage sein – mit Blick auf Ihre Mitbewerber und Konkurrenten – geeignete Marktstrategien und Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

Die Produktforschung liefert Ihnen wichtige Informationen über Produkte, die derzeit am Markt angeboten werden. Um ein Produkt genau und unternehmerisch verwertbar zu erforschen, brauchen Sie nicht nur Daten über den Nutzwert des eigentlichen Produkts, sondern auch über dessen technischen Stand, dessen technische Details, die Form, Aussehen, Farbe der Verpackung, Farbe des Produkts, eventuell dessen Geschmack und Geruch. Äußerst wichtig ist die Zielgruppe, an die sich die Werbung für die jeweiligen Produkte richtet.

Bei der Distributionsforschung erforschen Sie die Vertriebswege Ihres eigenen Unternehmens. Ist der Vertrieb über Großhandel, Einzelhandel, Agenturen, eigenen Außendienst effektiv und richtig? Sie erhalten Antworten auf Fragen wie: Was können Sie verbessern? Ist Ihr Unternehmen termintreu? Wie ist die Vorratshaltung?

8.3 Arten der Marktinformationen

Die Beschaffung und Aufbereitung der Informationen aus Markt- und Umweltinformationen kann grundsätzlich auf zwei Wegen erfolgen:

- durch Primärforschung (Feldforschung/Field-Research)
- durch Sekundärforschung (Schreibtischforschung/Desk Research).

8.3.1 Datenquellen im Rahmen der Feldforschung

Die Primärforschung erfragt Daten und Fakten direkt beim Verbraucher. Das Aufgabengebiet wird in der Praxis gegliedert in Marktanalyse und Marktbeobachtung. Für die meisten mittelständischen Unternehmen ist diese Art der Marktforschung auf Dauer zu teuer. Außerdem ist die Marktanalyse situations-, zeit- und sachbezogen. Im Klartext: Hier wird nur ein einziger Faktor untersucht. Die Marktbeobachtung dagegen beobachtet laufend bestimmte Entwicklungen.

Für die Datenerhebung bieten sich Ihnen grundsätzlich drei Möglichkeiten:

- die Befragung (z. B. im Falle von Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit),
- die Beobachtung und
- das Experiment.

Die am weitesten verbreitete Form der Feldforschung ist die Befragung.

Es gibt grundsätzlich drei Arten von Befragungen:

1. Schriftliche Befragungen (Brief, Mail, Umfragetools)
2. Mündliche Befragungen (Zuhause/Home, Büro/Office,/im Gebäude/In Hall, Auf der Straße/Street, im Geschäft/Store)
3. Telefonische Befragungen.

Bei der schriftlichen Befragung wird ein Fragebogen entwickelt, der nach einem „Pre-test“ (Vorabtest) an die Auskunftspersonen verteilt oder verschickt wird. Diese füllen der Fragebogen eigenständig aus und schicken ihn an das betreffende Unternehmen oder ein eingebundenes Marktforschungsinstitut zurück. Eine vergleichsweise innovative Form der schriftlichen Befragung, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, repräsentiert die Datenerhebung via Internet.

Als Vorteile der schriftlichen Befragung sind zu nennen:

- Man erhält schnelle Auskunft bei einer Vielzahl von Auskunftspersonen.
- Befragte haben ausreichend Zeit zum Nachdenken.
- Es sind keine Interviewer notwendig, d. h. die Befragung ist leichter zu organisieren.
- Es entsteht kein Interviewer-Einfluss, d. h. sozial-erwünschtes Antwortverhalten ist nahezu vollständig ausgeschlossen.
- Da keine Interviewer beschäftigt werden müssen, entstehen vergleichsweise geringe Kosten, was insbesondere in großen Befragungsgebieten zu Buche schlägt.

Als Nachteile der schriftlichen Befragung gelten:

- Mit steigendem Fragebogenumfang sowie bei heiklen Fragen (z. B. nach dem Einkommen) sinkt die Akzeptanz bei den Befragten.
- Es ist keine Abfrage spontaner Antworten möglich.
- Es besteht keine Sicherheit, dass auch wirklich der Adressat antwortet. Zum Beispiel wird der Fragebogen an den Vater verschickt, dieser hat aber wenig Zeit und bittet seinen Sohn (Schüler) oder seine Mutter (Rentnerin), den Fragebogen stellvertretend für ihn auszufüllen.
- Schriftliche Befragungen haben meist relativ geringe Rücklaufquoten (abhängig vom Interesse am Befragungsgegenstand).

► Geringe Rücklaufquoten und damit Stichprobenausfälle können je nach Ursache erhebliche Gefahren in sich bergen. Die unechten oder stichprobenneutralen Ausfälle (z. B. Kunden, die aus dem Einzugsgebiet eines Unternehmens weggezogen sind) stellen nichts anderes als ein Bereinigen des Adressmaterials dar und sind im Regelfall unproblematisch. Anders sieht es bei den echten Ausfällen (Antwortverweigerungen) aus, die zu einer erheblichen Verzerrung der Befunde führen können (Non-Response-Problem). Aus diesem Grund sollten Sie versuchen, eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen.

Bei der mündlichen Befragung stehen sich Interviewer und Auskunftsperson unmittelbar gegenüber (Face-to-Face-Interview). In Bezug auf die Erhebungssituation sind folgende Spielarten möglich:

- Home-Befragung: Der Interviewer sucht die Auskunftsperson zu Hause auf und führt dort die Befragung durch.
- Office-Interview: Die Auskunftsperson wird an ihrem Arbeitsplatz befragt. Diese Befragungsvariante empfiehlt sich bei gewerblichen Kunden und einer vergleichsweise hohen Hierarchiestufe der Ansprechpartner.
- In-Hall-Befragung: Die Erhebung wird in einem Testlokal durchgeführt, etwa einem angemieteten Raum in einem Einkaufszentrum.
- Street-Interview: Die Befragung wird beispielsweise an einer viel frequentierten Straßenkreuzung oder in einer Fußgängerzone durchgeführt.
- Store-Test: Das Interview findet in der Einkaufsstätte statt.

Als Vorteile der mündlichen Befragung sind zu nennen:

- Die Auskunftsbereitschaft ist größer als bei der schriftlichen Befragung, nicht zuletzt deshalb, weil der Interviewer psychologische Hemmschwellen und Zweifel der Befragten im direkten Gespräch ausräumen kann.
- Die Gesprächssituation ist kontrollierbar.
- Rückfragen sowohl des Interviewers als auch des Befragten sind möglich, sodass die Gefahr von Missverständnissen verringert werden kann.

Als Nachteile dieses Verfahrens gelten:

- Der Kostenaufwand ist vergleichsweise hoch.
- Es muss mit erhöhtem Zeitaufwand gerechnet werden.
- Die Interviewer üben (ungewollt) einen Einfluss auf den Befragten aus, was sozial erwünschtes Antwortverhalten fördert (Interviewer-Bias).

Hinsichtlich der Befragungsstrategie haben sich zwei Methoden etabliert:

- Beim standardisierten Interview sind Inhalt und Reihenfolge der Fragen genau festgelegt. Der Interviewer muss die Fragen lediglich vorlesen und die Antworten detailliert dokumentieren, sodass er kaum einen Einfluss auf den Befragten ausüben kann. Diese Methode eignet sich insbesondere dann, wenn bei einer größeren Anzahl von Auskunftspersonen eine repräsentative Untersuchung mit vergleichbaren Ergebnissen angestrebt wird.
- Beim freien Interview liegen Formulierung und Reihenfolge der Fragen sowie das Hinzufügen von Erläuterungen weitgehend im Ermessensspielraum des Interviewers. Ihm steht lediglich ein Gesprächsleitfaden zur Verfügung, der Ablauf und Inhalt des Interviews grob festlegt. Ein zentraler Vorteil dieser Vorgehensweise liegt im stärkeren Eingehen auf den Befragten. Demnach eignet sich das freie Interview insbesondere für die Befragung von Experten sowie Vertretern höherer Hierarchieebenen. Außerdem können mit dieser Methode neuere und tiefere Einsichten in einen Problemkreis gewonnen werden.

Nachteilig zu nennen sind die vergleichsweise hohen Kosten, die im Wesentlichen auf folgende Gründe zurückzuführen sind:

- Hoher Aufwand für die Auswertung der Daten aufgrund der Nichtstandardisierung der erhobenen Informationen und der daraus folgenden Möglichkeit offener Antworten
- Hohe Anforderungen an die Interviewer
- Möglicher Einsatz mehrerer Interviewer, um systematische Fehler und Verzerrungen (Gefahr des Interviewer-Bias) zu verringern bzw. zu vermeiden.

Die telefonische Befragung schließlich eignet sich immer dann, wenn nur wenige, leicht zu beantwortende Fragen gestellt werden, in deren Mittelpunkt eher Fakten denn die persönliche Sphäre des Befragten stehen. Dabei ist jedoch die zunehmende Skepsis der Bevölkerung gegenüber telefonischer Befragung zu berücksichtigen, da zahlreiche Direktvertreiber via Telefon vermeintliche Marktforschungsfragen als Einstieg in ein Verkaufsgespräch nutzen.

Bei telefonischen Befragungen findet seit geraumer Zeit der Computer Anwendung (CATI=Computer Aided Telephone Interviewing). Mittels Software können so Stichprobenauswahl, Instruktionen für den Interviewer sowie die Dokumentation der Antworten via Bildschirm gesteuert werden.

Computer können grundsätzlich auch für die schriftliche und persönliche Befragung genutzt werden, wobei grundsätzlich zwei Varianten zu unterscheiden sind:

- CAPI (=Computer Assisted Personal Interviewing): Eingabe durch Interviewer
- CSAQ (=Computerized Selfadministered Questioning): Eingabe durch die Auskunftsperson

Im Zuge der Feldforschung kommt des Weiteren die Beobachtung zum Einsatz. Besonders beliebt ist hier die Kundenbeobachtung, bei der – wie der Name schon zum Ausdruck bringt – die Klientel beim Einkaufsvorgang beobachtet wird, ohne dass diese das bemerkt. So lassen sich Kennzahlen wie die Kundenverweildauer ermitteln.

Schließlich bedient man sich im Rahmen der Feldforschung des Experiments. Will man beispielsweise die Auswirkungen von Preisveränderungen auf die Nachfrage bzw. den Umsatz eines Produktes ermitteln, werden in zwei Testbetrieben oder zu zwei Zeitpunkten im Zuge eines Experimentes zwei unterschiedliche Preise für ein und dasselbe Produkt verlangt. Im Anschluss daran wird analysiert, welche Nachfrage- bzw. Umsatzveränderungen sich aus den Preisvariationen ergeben.

8.3.2 Die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremderhebung

Abschließend stellt sich die Frage, ob Sie eine Feldstudie in Eigenregie durchführen oder besser den Auftrag an ein versiertes Marktforschungsunternehmen vergeben sollen.

Grundsätzliche Empfehlungen können hier aufgrund der unternehmens- und brancheneigenen Besonderheiten nicht ausgesprochen werden. Entscheidungshilfe bieten Ihnen aber die im folgenden aufgeführten Vor- und Nachteile der Fremd- und Eigenforschung.

Als Vorteile von Marktforschungsinstituten bei der Durchführung von Feldstudien gelten:

- keine Betriebsblindheit der Forschenden
- geringere Gefahr interessengefärbter Ergebnisse und damit höhere Objektivität

- Einsatz von Spezialisten (z. B. bei Fragebogengestaltung, bei statistischer Auswertung der Ergebnisse)
- Aktualität des Fachwissens.

Für die Durchführung einer Studie in Eigenregie dagegen sprechen diese Vorteile:

- größere Vertrautheit mit dem Problem
- höhere Praxisrelevanz der Analyse
- größere Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsführung auf den Ablauf der Untersuchung
- geringere Kommunikationsprobleme
- Job-Enrichment für die eingesetzten Mitarbeiter
- höhere Diskretion über die Untersuchungsergebnisse
- uneingeschränkter Verbleib der Kenntnisse, Forschungserfahrungen und Erste-Hand-Informationen im eigenen Haus.

8.3.3 Marketing-Mittel Kundenbefragung

Nur Kundenzufriedenheit beschert einem Unternehmen dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg. Nichts gefährdet den Erfolg mehr als eine falsche Einschätzung der Kundenzufriedenheit oder eine Missachtung der Unzufriedenheit der Kunden. Eine Kundenbefragung ist dabei ein exzellentes Mittel, um den tatsächlichen Grad der Kundenzufriedenheit zu erfahren. Kundenbefragungen reichen von informeller Blitzumfrage bis zur repräsentativen Studie. Es gilt jedoch, Vorsicht walten zu lassen, damit die erhobenen Daten nicht wertlos sein, weil sich methodische Fehler eingeschlichen haben. Diese Vorsicht muss sich erstrecken auf das Erarbeiten der Fragestellung, der Bestimmung der Zielgruppe und der Konzeption des Fragebogens.

8.3.3.1 Häufige Fehler bei Kundenbefragungen

- Die Fragebogen sind zu umfangreich.
- Es werden allgemeine Fragen und spezielle Fragen so gemischt, dass kaum eine Person allein den Fragebogen beantworten kann, weil ihr entweder der Überblick (zur Beantwortung der allgemeinen Fragen) oder das technische Wissen (zur Beantwortung der Spezialfragen) fehlt.
- Es fehlen kompetente und tatsächlich ansprechbare(!) Ansprechpartner in den jeweiligen Abteilungen, die den Kundenbefragern (Interviewern) für schnelle Problemlösungen oder Rückfragen zum Fragebogen zur Verfügung stehen.
- Es wird nicht rechtzeitig daran gedacht, dass das technische Know-how zur statistischen Auswertung bereitgestellt werden muss.

8.3.3.2 Empfohlene Vorgehensweise

- Definieren Sie die Zielgruppe Ihrer Befragung genau. Sollen es die Kunden oder die Anwender sein?
- Bestimmen Sie die Größe der Zielgruppe genau. Eine zu große Zielgruppe ist dabei ebenso schädlich wie eine zu kleine. Die Auswahl der zu Befragenden aus einer großen Zielgruppe muss repräsentativ für Ihren Kundenkreis sein.
- Definieren Sie das konkrete Ziel der Befragung. Nur wenn Sie das Ziel kennen, können Sie die Daten richtig interpretieren und Konsequenzen aus den Ergebnissen ziehen.
- Stellen Sie die Fragen so, dass die Kunden sie inhaltlich oder sprachlich verstehen. Lassen Sie „nachbessern“, wenn bei den ersten Kunden-Interviews zu bestimmten Fragen häufige Nachfragen kommen oder die Interviewer häufig Zusatzerläuterungen geben müssen.
- Stellen Sie keine Fragen, die für Ihre Interviewpartner so „kitzlig“ sind, dass sie sie nur dann beantworten (können), wenn sie entweder ihre Kompetenzen überschreiten oder Betriebsgeheimnisse verletzen.
- Stellen Sie keine Fragen, die aus der Sicht Ihrer Kunden zu differenziert sind. Die Gefahr besteht, dass Sie sonst lediglich pauschale oder gar keine Antworten erhalten.
- Stellen Sie sicher, dass die Themenbereiche, die für Ihre Kunden interessant sind, auch tatsächlich „abgefragt“ werden. Bessern Sie den Fragebogen nach, wenn sich in den ersten Interviews entsprechende Anhaltspunkte ergeben. Das ist beispielsweise, wenn die Kunden häufig nach bestimmten Themenbereichen fragen oder überhaupt nicht gestellte Fragen von sich aus beantworten.
- Schalten Sie eine Pilotphase vor, in der Sie den Fragebogen an einem kleinen Kreis „echter“ Kunden erproben. So können Sie Fehler und Unstimmigkeiten ohne großen Kostenaufwand beseitigen.
- Schulen Sie die Kundenbefrager, damit diese nicht durch falsches Verhalten das Befragungsergebnis verzerren. Schulen Sie die Interviewer auch auf Mimik und Körpersignale, damit sie die Kunden nicht durch zustimmende Signale bei bestimmten Antworten „belohnen“.
- Sichern Sie ein störungsfreies, möglichst konstantes Umfeld bei der Befragung.
- Stellen Sie sicher, dass die Interviewer während der Erhebung in der Abteilung einen Ansprechpartner haben, der bei Problemen hilft oder Hilfe vermittelt.

8.3.3.3 Fragebogen-Konzeption

- Der Fragebogen muss inhaltlich repräsentativ aufgebaut sein.
- Jede einzelne Frage muss sprachlich kundenorientiert aufbereitet sein
- Die Antwortmöglichkeiten müssen inhaltlich und optisch gestaltet sein.
- Die Auswertungsstrategie muss festgelegt sein.

- Stellen Sie eine Expertengruppe zusammen – aus Kunden, Mitarbeitern der beteiligten Bereiche und erfahrenen Fachberater für Datenerhebungen. So stellen Sie sicher, dass Ihnen keine gravierenden Fehler bei der Kundenbefragung unterlaufen.
- Informieren Sie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Abteilung, die den Auftrag zur Kundenbefragung gegeben hat, darüber dass derzeit eine Kundenbefragung stattfindet. Informieren Sie vor allem über Ziel und Inhalt der Kundenbefragung.

8.3.3.4 Datenauswertung

Am besten ist, Sie lassen die statistische Auswertung und die Interpretation der Ergebnisse von Fachleuten durchführen. Am besten von dem Berater, der von Anfang an mit in die Kundenbefragung eingebunden war. Wichtig ist, dass Sie dem Auswerter klar darlegen, welche Daten Sie wie verknüpft haben wollen, damit auch tatsächlich die Ergebnisse erzielt werden können, die Sie für Ihr Unternehmen benötigen. Eine ledigliche Bestätigung dessen, was Sie „schon immer gewusst“ haben, mag zwar Ihrem Ego schmeicheln, aber letztendlich bringt es Sie nicht weiter.

Leiten Sie Folgemaßnahmen bald, spürbar und mit deutlichem Hinweis auf die Befragungsergebnisse ein. Machen Sie dies sowohl Ihren Mitarbeitern wie auch Ihren Kunden gegenüber deutlich. Sonst erhält die Befragung den Charakter einer Alibiveranstaltung ohne Konsequenzen.

Unterschätzen Sie nicht die Marketing-Chancen, die darin liegen, dass Sie die Befragungsergebnisse bekannt geben. Achten Sie aber vor allem darauf, dass die Aussagen glaubwürdig sind.

8.3.4 Datenquellen im Rahmen der Schreibtischforschung

Bei der Sekundärforschung handelt es sich um eine Sammlung und Aufbereitung von Informationen und Daten, die nicht durch Eigenbefragung oder Eigenforschung ermittelt worden sind. Dadurch müssen aber die Ergebnisse nicht „minderwertiger“ sein als die Daten, die durch Primärforschung ermittelt werden. Im Gegenteil: Da bei der Primärforschung häufig Fehler begangen werden, die zu Falschreaktionen aufgrund von Missinterpretation führen können, sind die Daten der Sekundärforschung „neutraler“ und „objektiver“. Voraussetzung ist natürlich, dass die Quelle zuverlässig ist und nach offenen Kriterien ihre Daten zusammenstellt.

Im Falle der Schreibtischforschung bilden die Finanzbuchhaltung (externes Rechnungswesen) sowie die Kosten- und Leistungsrechnung (internes Rechnungswesen) die Hauptquellen. Derartige Informationen müssen nicht selten durch Daten aus einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen (etwa Vertriebs- und Marketingabteilungen oder Personalwesen) ergänzt werden.

Liegen über bestimmte Sachverhalte keine internen Informationen vor, müssen Sie sich auf die Suche außerhalb des Unternehmens machen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Sie Marktvolumen, Marktanteile von Wettbewerbern, Marktpotenzial oder Marktsättigungsgrad ermitteln wollen.

► **Wichtig**

Im Zuge der Marktforschung stehen Unternehmen immer wieder vor dem Problem, an vergleichbare Daten der Wettbewerber heranzukommen und dadurch einen Maßstab für die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Zahlreiche Informationen über den Markt und seine Wettbewerber findet man in Fach- und Branchenzeitschriften, die auch Hinweise auf weiterführende Marktstudien und Literatur geben. Zusätzliche Quellen sind offizielle Statistiken, zum Beispiel von den Statistischen Landesämtern, sowie Veröffentlichungen von Industrieverbänden oder Marktforschungsinstituten.

Wichtig hier ist, dass Sie versuchen, möglichst viele Daten über das Zustandekommen der Umfrage zu machen. Wie ist das Umfragedesign? Sie sollten auch nicht der Versuchung anheimfallen, Äpfel mit Birnen zu vergleichen nach dem Motto „eh beides Obst“. Studien, die Sie miteinander vergleichen, müssen ein ähnliches Umfragedesign haben. Haben sie es nicht, müssen Sie entsprechende Abstriche beim Vergleich der Ergebnisse machen.

Zahlreiche Daten können Unternehmen dabei selbst recherchieren. Andere bezieht man am besten von Experten, die sich auf Marktforschung, die Erhebung von Brancheninformationen und/oder Betriebsvergleiche spezialisiert haben. Hierzu zählen u. a.:

- öffentliche Einrichtungen und Behörden wie das Statistische Bundesamt, die Statistischen Landesämter oder das Bundeswirtschaftsministerium. Diese stellen interessierten Unternehmen Informationen zur Verfügung, die teilweise sogar kostenlos bezogen werden können.
- die Finanzverwaltung erstellt jährlich eine „Richtsatzsammlung“, die auf der Homepage des Bundesministeriums der Finanzen veröffentlicht wird. Die Richtsatzsammlung ist nichts anderes als die bei Außenprüfungen zusammengetragenen Zahlen, z. B. über Umsätze und Gewinne, die für ein Unternehmen einer bestimmten Branche und einer bestimmten Größe „normal“ sind.
- die Bundesstelle für Außenhandelsinformationen in Köln. Diese recherchiert und verkauft Informationen über Marktchancen und Branchenentwicklungen zu etwa 40 Branchen in über 100 Ländern der Erde (Preis: maximal 28 €). Auch die Auslands-handelskammern (AHK) halten Informationen zu 76 Ländern und ihren Märkten bereit.
- die Industrie- und Handelskammern (IHK), die eigene Marktuntersuchungen in ihren jeweiligen Kammerbezirken durchführen. Die Ergebnisse setzen die Kammermitarbeiter im Rahmen ihrer kostenlosen Beratungen ein.
- die Handwerkskammern (HWK). Sie halten die Kennzahlen der Betriebsvergleiche ihrer Mitglieder bereit und analysieren die Marktsituation im jeweiligen Kammerbezirk. Den Kammerberatern steht außerdem das Datenbanksystem MauSI (Markt- und Standort-Informationssystem) zur Verfügung. Es enthält die in die Handwerksrolle eingetragenen Betriebe sowie regionale Daten wie Einwohnerzahl, Kaufkraft, Betriebsdichte etc.

- der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZdH), der die Ergebnisse aller Bezirke zu bundesweiten (nicht frei verkäuflichen, aber kostenlos einsehbaren) Konjunkturberichten zusammenfasst.
 - die Schriftenreihen des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) und seiner angeschlossenen Forschungseinrichtungen. Diese erstellen umfangreiche und detaillierte Untersuchungen zur Lage bestimmter Branchen.
 - Berufs- und Branchenfachverbände (Bundesverbände, Bundesfachverbände, Bundesinnungsverbände sowie ihre Landesverbände), die mehr oder weniger umfangreiche allgemeine Marktdaten zusammenstellen und weitere Leistungen zur Unterstützung der Mitgliedsunternehmen anbieten.
 - diverse Marktforschungsinstitute, die Marktinformationen erheben, anwendungsorientiert aufbereiten und veröffentlichen.
 - Kreditinstitute, die im Regelfall eigene Marktinformationen zusammenstellen. Die Veröffentlichungen der Sparkassen sowie Volks- und Raiffeisenbanken werden zum Beispiel sowohl von den Industrie- und Handels- auch von den Handwerkskammern genutzt und verteilt.
 - Die DATEV – ein Rechenzentrum für Steuerberater – bietet über die „Brancheninformation“ Branchenvergleichszahlen an.
 - Es gibt Untersuchungen der Berufs- und Branchenfachverbände oder von Beratungseinrichtungen wie z. B. der Betriebsberatung Einzelhandel (BBE).
 - Wirtschaftsdatenbanken, die eine preisgünstige und schnelle Möglichkeit bieten, im Internet Informationen zu recherchieren.
- Sind die konkurrierenden Wettbewerber aufgrund ihrer Rechtsform oder ihrer Größe publizitätspflichtig, müssen sie nach Ablauf des Geschäftsjahres die gesetzlich vorgeschriebenen Informationen zur Entwicklung ihres Unternehmens veröffentlichen. So kann der Geschäftsbericht meistens über die Internet-Homepage des Wettbewerbers angefordert werden.

Des Weiteren gibt es in vielen Unternehmen Mitarbeiter, die zuvor für Konkurrenten tätig waren und Hinweise zur Geschäftspolitik sowie zu Stärken und Schwächen geben können. Um möglichst viel über Ihre Wettbewerber zu erfahren, sollten Sie Gespräche mit gemeinsamen Vertriebspartnern, Lieferanten, Kunden oder Werbeagenturen führen (Tab. 8.1 und 8.2).

8.3.5 Marktforschung durch Patentinformationen

Gerade kleine und mittelgroße Unternehmer sind überdurchschnittlich kreativ. Der berühmte „Tüftler“ oder „Bossler“ findet sich kaum in den Chefesseln von Großbetrieben. Mit innovativen Produkten und pfiffigen Ideen helfen Mittelstandsunternehmen, den Lebensstandard zu sichern.

Tab. 8.1 Checkliste: Daten und Informationen

-
- Technischer Stand, technische Details, Entwicklungs-Unternehmen oder -Branchen

 - Allgemeine Entwicklung, Trends, Zukunftsaussichten, Bevölkerungsentwicklung, Einkommensentwicklung

 - Anzahl Einwohner, Haushalte, Ehepaare und andere soziodemografische und sozioökonomische Daten

 - Marktgröße und Marktwachstum, nach Menge und Wert

 - Größe und Entwicklung von Marktsegmenten und Zielgruppen

 - Anzahl Geschäfte in der Branche, Größen und Verkaufsflächen, Anzahl Beschäftigte, Kennziffern aller Art und andere Daten

 - Distributionsdichten und Marktanteile bestimmter Firmen und Produkte

 - Kaufkraft der Bevölkerung, Industriepotenziale, Investitionstätigkeit und Investitionsneigung

 - Trendaussagen zu bestimmten Branchen oder Produktgruppen

 - Prognosen über die allgemeine Entwicklung und Trends

 - Prognosen für bestimmte Branchen oder Produktgruppen

 - Zukunftsszenarien für Länder, Branchen oder Firmen

 - Verbraucherverhalten und Verbrauchergewohnheiten

 - Verbraucherverwünsche und Verbrauchereinstellungen

 - Anzahl und Standorte von Abnehmern oder Absatzmittlern, Branchenschwerpunkte

 - Stärken und Schwächen von Produkten und Konkurrenzprodukten

 - Stärken und Schwächen der eigenen Marktstrategien und von Konkurrenzstrategien

 - Aussagen über Produktimages, Firmenimages

Tab. 8.2 Checkliste: Mögliche Informationsquellen für Sekundärforschung

-
- Wirtschaftspresse, Wirtschaftsteile der Zeitungen, Fachpresse, Bankbriefe, Prognosen von Behörden und Instituten

 - Statistische Bundes- und Landesämter

 - Branchenzeitschriften, Verbandsstatistiken, Rundschreiben

 - Veröffentlichung von Instituten

 - Befragungen (Panels) der Marktforschungsinstitute

 - Branchenverzeichnisse, Adressbuchverlage

 - Berichte des Außendienstes, Messebesuche

 - Von Instituten erstellte Imageanalysen

 - Patentdatenbanken

 - Hosts und Online-Datenbanken

 - Internet

 - Media-Analysen (Marktforschungsberichte von Großverlagen und Fachzeitschriften)

 - Internes Datenmaterial, wie z. B. Berichte der eigenen Außendienstorganisation

 - Branchenzeitschriften, Verbandsstatistiken, Rundschreiben

 - Produkttests, Verpackungstests, Testmärkte, Produktprofile

 - Konkurrenzbeobachtung, zum Beispiel: Werbung, Prospekte, Präsentationen u. a.

Dabei wird aber leider sehr oft „aneinander vorbei“ gearbeitet. Anstatt sich über den neuesten Stand der Technik und auch über das Konkurrenzangebot zu informieren, wird einfach darauf los „gebastelt“ und entwickelt. Mit dem Erfolg, dass es unzählige Doppel- und Nachentwicklungen gibt, die – nach Angaben des Deutschen Patentamtes jährlich zu mehr als 12 Mrd.(!) € volkswirtschaftliche Verluste führen (Quelle: Alexander J. Wurzer: „Wettbewerbsvorteile durch Patentinformationen“, Karlsruhe 2003).

Durch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken und – last but not least durch das Internet – kommt das weltweite Angebot in jedes Wohnzimmer, in jedes Hinterstübchen. Datenbestände mit früher kaum vorstellbarem hohem Volumen sind theoretisch verfügbar. In der Praxis erschwert dieses hohe Volumen es den Unternehmen aber, strategische Entscheidungen in (vermeintlicher) Sicherheit zu treffen. Schon aktuell und in Zukunft noch mehr gilt es, Entscheidungen in Unsicherheit zu treffen, da es schon jetzt praktisch keine Grenze mehr für bereits verfügbares Wissen gibt. Vielmehr hat sich das verfügbare Wissen exponentiell vermehrt, sodass es allein aufgrund der schieren Menge unmöglich ist, auf alles verfügbare Wissen zuzugreifen. Dies sind gewichtige Gründe dafür, in Zeiten der Digitalisierung die herkömmlichen datenbasierten Geschäftsmodelle und internen Arbeitsabläufe zu überdenken. Diese neue Transparenz verbunden mit der hohen Menge an Datensätzen setzt enorme Marktkräfte frei. Die derzeit zu beobachtende Folge: Gerade finanziell potente Großunternehmen versuchen, den „Kuchen“ unter sich aufzuteilen. Bleiben dem Mittelstand dann nur noch die „Krümel“? Kann sich der Mittelstand mit seinem schmalen Budget für Forschung und Entwicklung (F+E) denn überhaupt dem globalen Wettbewerb stellen? Wie sollen teure Marktforschungen finanziert werden?

Die Antwort auf die erste Frage lautet: Nein. Die auf die zweite: Durchaus. Die auf die dritte: Gar nicht.

Die Gründe: Erstens – in mittelständischen Unternehmen gibt es (immer noch) unzählige Produktideen. Der (mögliche) Unterschied zu früher: Heute kann es sich niemand mehr leisten, über Jahre hinweg Geld in ein Projekt zu stecken bis es marktreif ist. Die „time-to-market“, also die Zeit, innerhalb deren ein Produkt marktreif sein muss, wird immer kürzer. Also muss der Unternehmer, der überleben will, sich intensiv und rechtzeitig um Informationen, die rund um seine Produktideen liegen, kümmern. Und damit kommt zweitens – Marktforschung muss nicht teuer sein, denn sie muss keineswegs originär durchgeführt werden. Hier genügt es sehr häufig, wenn der mittelständische Unternehmer auch auf Pifffigkeit baut. Regelmäßig Zeitung(en) lesen und mit Kunden sprechen, hilft. Vor allem aber – und es verwundert, dass diese Möglichkeiten bisher so vernachlässigt wurden – hilft es, wenn regelmäßig die Patentinformationen zu lesen. Großunternehmen checken schon seit längerem Produktideen auf das marktwirtschaftliche Potenzial einfach dadurch, dass sie Patentdatenbanken abfragen. Die meisten Mittelstandsunternehmen haben diese Chance noch nicht erkannt, sondern bislang höchstens die juristische Seite des Patents gesehen. Ein (zu) einseitiger Blickwinkel!

Denn die technischen Informationen in Patentschriften sind sehr detailliert. So kann ein Fachmann den entsprechenden Patentgegenstand in aller Regel problemlos nachbauen. In diesem Zusammenhang sind zwei Informationen wichtig:

- Patente werden nicht nur für Basiserfindungen erwirkt, sondern sehr viel häufiger für Detailverbesserungen
- Etwa 90 % der verfügbaren Patentliteratur ist nicht geschützt, weil z. B. die Patente auslaufen oder weil sie zurückgewiesen respektive zurückgezogen wurden.

8.3.6 Mehr Markt für Dienstleister – eigene Trendforschung notwendig

Ein Dienstleistungsunternehmen, das seinen Erfolg dauerhaft und krisensicher gestalten will, muss regelmäßig sein Marktvolumen erkunden.

Marktvolumina können sich ändern. Zwar erfolgt die Änderung nicht von heute auf morgen, aber in durchaus erkennbaren Abständen und Zyklen. Denn natürlich ist das Marktvolumen, das sich einem Dienstleister präsentiert, nicht unabhängig von dem gesamten volkswirtschaftlichen (regionalen, überregionalen, bundes- und weltweiten) Umfeld. Folglich gilt es, Daten zu sammeln, die Trends erkennen lassen.

Natürlich ist eine „wilde“ Datensammlung aus Zeitungen, Zeitschriften und Berichten – obwohl am Anfang wie bei jeder Sammlung kaum zu vermeiden – meist mehr verwirrend als hilfreich. Grundsätzlich sollten Daten und Informationen nur in Abhängigkeit der gewünschten Zielrichtung gesammelt und ausgewertet werden. Mit zunehmender Menge und Zeit gewinnen Sie hier genügend Erfahrung und Sicherheit, um sich auf die für Sie wirklich wesentlichen Daten zu konzentrieren.

Eine der wichtigsten Quellen für Trends ist das Gespräch mit den Kunden über deren unternehmerische und private Zukunftspläne (Tab. 8.3).

Tab. 8.3 Checkliste: Zu beobachtende Daten

Allgemeine Entwicklung, Trends, Zukunftsaussichten, Bevölkerungsentwicklung, Einkommensentwicklung
Anzahl Einwohner, Haushalte, Ehepaare und andere soziodemografische und sozioökonomische Daten
Marktgröße und Marktwachstum, nach Menge und Wert
Größe und Entwicklung von Marktsegmenten und Kundenzielgruppen
Anzahl Unternehmen, Anzahl Beschäftigte, Kennziffern aller Art und andere Daten
Kaufkraft der Bevölkerung
Industriepotenziale, Investitionstätigkeit und Investitionsneigung
Trendaussagen zu bestimmten Branchen oder Produktgruppen
Prognosen über die allgemeine Entwicklung und Trends
Prognosen für bestimmte Branchen oder Produktgruppen
Zukunftsszenarien für Länder, Branchen oder Firmen
Anzahl und Standorte von Abnehmern oder Absatzmittlern, Branchenschwerpunkte
Stärken und Schwächen von Produkten und Konkurrenzprodukten
Aussagen über Berufsstands-Image/Unternehmens-Image

8.3.7 Marktanalyse

Als „Allheilmittel“ für eine zukunftsorientierte Unternehmensausrichtung gerade im Dienstleistungsbereich wird häufig die Spezialisierung auf bestimmte Dienstleistungen oder bestimmte Kundengruppen angepriesen. Wo aber viel Licht, da ist auch viel Schatten. Und vor dem Erfolg steht bekanntlich der „Schweiß“.

- Bevor Sie sich also für eine Spezialisierung entscheiden, sollten Sie den Markt und Ihre Unternehmensstruktur analysieren. Definieren Sie zunächst genau, welche Leistungen Sie für welche Gruppe von Kunden erbringen möchten und können. Erst wenn Sie sich darüber im Klaren sind, können Sie die weiterführenden Fragen nach eventueller zusätzlicher Qualifikation, Weiterbildung, Personal- und Sachausstattung Ihres Unternehmens beantworten und planen. Es ist offensichtlich: Eine Spezialisierung kann Ihnen, wenn Sie (noch) nicht vollständig über das nötige Rüstzeug verfügen, teuer zu stehen kommen, vor allem dann, wenn Sie in Personal und Sachgüter investiert haben. Eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse ist also unabdingbar. Damit Sie den wahrscheinlichen Nutzen betragsmäßig überhaupt beziffern können, sollten Sie den Markt für Ihre Leistungen erforschen.

Der erste Schritt dazu benötigt kaum der Erläuterung: Es dürfte nahezu selbstverständlich sein, die bereits bestehende Kundschaft nicht völlig auszutauschen. Welche Leistungen, die Sie bisher für Ihre Kunden erbracht haben, passen auch in Ihr zukünftiges Konzept? Wie hoch ist das Bedürfnis Ihrer bisherigen Kunden nach neuen Dienstleistungen? Wurden dafür bisher andere Dienstleister eingeschaltet? Welche Ihrer Kunden wären bereit, Ihr zusätzliches Dienstleistungsangebot zu welchen Honoraren auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen?

Bei einer Marktanalyse spielt auch Ihr Standort eine wesentliche Rolle. Ob ländlicher Raum, Kleinstadt mit oder ohne Einzugsgebiet oder Großstadt, ob industrieller Ballungsraum oder mehr dienstleistungsorientierte Unternehmen vorherrschen, bestimmt weitgehend die Interessen Ihrer Kunden. Und – auch das ist nahezu selbstverständlich – Sie dürfen die Konkurrenzsituation nicht außer Acht lassen. Die Konkurrenzsituation kann gegen eine Spezialisierung sprechen, wenn die Interessen der Kunden recht breit gestreut und einfach strukturiert sind, sodass nahezu jeder „beliebige“ Dienstleister aus der Branche deren Bedürfnisse genügt.

Wenn Sie über diese Grunddaten verfügen, können Sie – wiederum in Abhängigkeit von der finanziellen Leistungsfähigkeit und vom Leistungswillen Ihrer zukünftigen Kunden – das mögliche Umsatzvolumen schätzen. Schätzen Sie – im eigenen Interesse – vorsichtig!

8.4 Krisenvorsorge-Management

Fehler zu machen ist menschlich. Aus Fehlern nicht zu lernen, ist dumm. Klug ist, wer weiß, welche Fehler gemacht werden können und versucht vorzubeugen.

Eine Krise entsteht nie durch einen einzigen Fehler oder ein einzelnes Problem, sondern immer aus einer Vielzahl von Fehlern und ungelösten Problemen.

Wer Fehler – vor allem die eigenen – übersieht und ignoriert, steuert sehenden Auges in eine Krise, die im schlimmsten und leider nicht gerade seltenen Fall zur Existenzbedrohung des Unternehmens werden kann.

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Krisenmanagement ist es also, die Krise überhaupt nicht erst entstehen zu lassen, sondern ihr vorzubeugen. Dazu gehören eine ehrliche Ursachen-Analyse potenzieller Krisen und das energische Angehen der daraus resultierenden Folge-Entscheidungen.

8.4.1 Krisenursachen

	Völlig zutreffend	Teilweise zutreffend	Überhaupt nicht zutreffend
Nachlassende gesamtwirtschaftliche Investitionsgüternachfrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zurückgehende binnenwirtschaftliche Verbrauchernachfrage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Rückgang der Exportmöglichkeiten durch:</i>			
Euro-Aufwertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Währungs-Abwertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnkostensteigerungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zollerhöhungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importkontingentierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dumpingkonkurrenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rezession in Abnehmerländern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierungsprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konjunkturschwankungen in einzelnen Branchen oder Märkten, zu denen die wichtigsten Abnehmer gehören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konjunkturschwankungen in der eigenen Branche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Völlig zutreffend	Teilweise zutreffend	Überhaupt nicht zutreffend
<i>Änderung der Verbrauchergewohnheiten durch:</i>			
Technologische Umwälzungen (Fernsehen, Auto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheitsbewusstsein (Krebsgefahr: nikotinarme Zigaretten, Übergewicht: kalorienarme Nahrungsmittel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltbewusstsein (z. B. Niedrig-Verbrauch-Maschinen, Öko-Benzin, Verpackungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommenssteigerungen (höhere Qualitätsanforderungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeitverlängerung oder -veränderung (Touristik; mehr, aber kurze Erholungsphasen, Wellness)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wandel der Produkt- und Fertigungstechniken (z. B. Uhrenindustrie, Kameraindustrie, Elektronik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Änderungen der staatlichen Gesetzgebung und der Nachfrage der öffentlichen Hand (Sicherheits- und Umweltschutzgestaltung, Wehrtechnik)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungen der Preise für Rohstoffe, Zulieferteile oder Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquiditätsengpässe wegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringen Eigenkapitals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohen Kapitalbedarfs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zinsempfindlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoher Absatzfinanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uneinigkeit in der Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolgeproblemen bei Führungskräften/Unternehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufs- oder Übernahmegerüchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmens-Aufgabe-Gerüchte (Gefahr des Abspringens von Kunden/Lieferanten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeit des Unternehmens von einer überragenden Spezialistenpersönlichkeit (z. B. Erfinder, Verkaufsgenie, Fertigungsexperte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Organisation und veraltete Managementmethoden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichendes Betriebs- und Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Völlig zutreffend	Teilweise zutreffend	Überhaupt nicht zutreffend
Überkapazitäten, unkontrolliertem Wachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaghaftigkeit bei der Beseitigung erkannter Organisationsmängel und Furcht vor einschneidenden Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalprobleme durch mangelnde Qualifikation, hohe Fluktuation und schlechtes Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unangemessen hohe Fixkosten durch Personalüberhang im Angestelltenbereich und bei den Gemeinkostenlöhnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Produktpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oberflächliche Marktforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungenügender Versicherungsschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenig Eigenkapital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeit von einem oder wenigen Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeit von einem oder wenigen Abnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeit von einem oder wenigen Kapitalgebern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forderungsausfälle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Lagerbestände, insbesondere Fertigerzeugnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Großprojekte ohne laufende Risikobeurteilung (z. B. Brückenbau, Flugzeugbau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.4.2 Krisen-Diagnose/Früherkennung/Betriebsvergleiche/ Benchmarking

Im Gegensatz zu Controlling (intern ausgerichtet, Unternehmensentwicklung) ist ein Frühwarnsystem extern ausgerichtet auf die Entwicklung der Einflussfaktoren des Unternehmens. Dazu gehört auch, die Mitbewerber und Konkurrenten sowie das gesamte wirtschaftliche und politische Umfeld zu beobachten und die entsprechenden Rückschlüsse für das eigene Unternehmen zu ziehen.

8.4.2.1 Frühwarnsystem

Vorteil: Ein Frühwarnsystem stellt einen Zwang im Unternehmen dar, sich gegenseitig über wichtige Entscheidungen zu informieren.

8.4.2.1.1 1. Schritt: Stellen Sie nach Einflussbereichen gegliederte Einflussfaktoren zusammen

Einflussbereiche	Beispiele von Einflussfaktoren
Wirtschaftliche Entwicklung der Branche, des Absatzmarkts	Wachstums des Umsatzes, der Wertschöpfung, Exportanteil Importanteil
Entwicklung des Wettbewerbs	Tendenz zu Zusammenschlüssen, Tendenz zu Neugründungen
Entwicklung des Arbeitsmarkts	Facharbeiternachwuchs
Entwicklung der Beschaffungsmärkte	Rohstoffpreise
Entwicklung der Technik	Neue Materialien, neue Maschinen, neue Verfahren
Entwicklung Informationstechnologie	Branchensoftware
Entwicklung der Gesetzgebung	Wettbewerbsregelungen, Standortfragen, Subventionen
Entwicklung der Tarifvorschriften	Arbeitszeitregelungen
Gesellschaftliche Entwicklungen	Umweltbewusstsein, Arbeitsmoral
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	Inflationsrate, Zinsniveau, Konjunktur, Strukturveränderungen

8.4.2.1.2 2. Schritt: Bewertung der Einflussfaktoren

Bilden Sie eine Rangreihe aller Einflussfaktoren. Beginnen Sie mit den wichtigsten. Legen Sie sich eine Übersicht an mit der folgenden Kopfleiste:

<i>Rang</i>	<i>Einflussfaktor</i>	<i>Einflussfeld</i>	<i>Begründung des Rangs</i>
-------------	-----------------------	---------------------	-----------------------------

8.4.2.1.3 3. Schritt: Analysieren Sie die Einflussfaktoren und deren Entwicklung

Notieren Sie den gegenwärtigen Stand und schätzen Sie die Entwicklung in den nächsten fünf Jahren. Prognostizieren Sie, ob die Entwicklung linear oder verzweigt gehen wird.

Das Beschaffen der relevanten Informationen ist eine Daueraufgabe. Ebenso die Fortschreibung und Aktualisierung der Daten im Frühwarnsystem. Beschaffen Sie sich die Daten z. B. durch

- Auswertung von Fachzeitschriften
- Auswertung von Fachliteratur
- Kontakte zu Experten, z. B. an Hochschulen
- Nutzung von Expertensystemen, Datenbanken, Statistiken
- Nutzung von Verbandsinformationen
- Wettbewerbsbeobachtungen
- Bewerber-Informationen

Berufen Sie ein Arbeitsteam ein (zuständige Fachleute, Führungskräfte, Unternehmer selbst), das die Einflussfaktoren bestimmt. Schaffen Sie Zuständigkeiten für jeden Beobachtungspunkt. Legen Sie fest, wann Bericht zu erstatten ist (im Regelfall einmal im Jahr).

Rufen Sie das Team vor der Erneuerung der strategischen und operativen Planung jeweils zusammen. Nutzen Sie so das Frühwarnsystem als Planungshilfe bei

- strategischen Planungen
- operativen Planungen
- wichtigen Entscheidungen
- Sicherung gegen Risiken
- Erkennung von sich bietenden Chancen.

8.4.3 Arten von Betriebsvergleichen

Zeitvergleich

Die letzte Berichtsperiode wird mit der des Vormonats, des vorherigen Quartals und/oder des Vorjahres verglichen, Abweichungen und Veränderungen werden analysiert.

Soll-Ist-Vergleich

Für das laufende Jahr werden Plandaten aufgestellt. Daraus werden Plankosten und Planbilanzen abgeleitet. Das tatsächlich angefallene Ergebnis wird mit den Plandaten verglichen und die Gründe für Abweichungen analysiert. Je kürzer der Vergleichszeitraum, desto eher sind bei negativen Entwicklungen Gegensteuerungsmaßnahmen möglich.

Äußerer Vergleich (zwischenbetrieblicher Vergleich)

Vergleich mit einem Konkurrenten oder Mitbewerber. Kann auch in Teilbereichen erfolgen. Dann sucht man sich als Vergleichsunternehmen zumeist ein Unternehmen heraus, das in dem zu untersuchenden Teil Marktführer ist (Benchmarking).

Überbetrieblicher Vergleich

Vergleich mit den Durchschnittsbetrieben der Branche. Abweichungen (positiver wie negativer Art) werden analysiert.

Vergleich statischer Größen

Diese „Zeitpunktgrößen“ können z. B. aus den Bilanzen entnommen werden. Für den Vergleich bieten sich folgende statische Größen an:

- Vermögen
- Eigenkapital
- Fremdkapital
- Liquidität

Vergleich dynamischer Größen

Diese „Zeitraumgrößen“ können z. B. aus der Gewinn- und Verlustrechnung gewonnen werden. Für den Vergleich bieten sich folgende dynamische Größen an:

- Umsatzerlöse
- Aufwendungen
- betriebsgewöhnliche Erfolge
- außerordentliche Erfolge
- Löhne und Gehälter
- betriebliche Sozialleistungen

Vergleich statisch-dynamischer Größen, meist als Kennziffern, wie z. B. Rentabilitätsvergleich (=Kapitaleinsatz und Gewinn).

Vergleich kombinierter statischer, dynamischer und sonstiger Größen

Hier werden komplexe Größen, wie z. B. die Organisation oder der Standortvergleich miteinander verglichen.

- Organisationsvergleich: Vergleich konkreter Betriebe, um die Einflüsse von verschiedenen Standorten festzustellen
- Standortvergleich: Checken der Auswirkungen eines Standortes auf Kosten, Erlöse, Werbung, Absatzgebiet.

8.4.4 Benchmarking

Wer Benchmarking betreibt, will wissen, welche Ursachen der Vorsprung eines Konkurrenten hat und wie er das Leistungsniveau, das der Marktführer hat, erreichen kann.

Legen Sie Ihre betriebs- oder abteilungsinternen Benchmarks fest. Benchmarks können z. B. sein:

- Dauer der Entwicklung eines neuen Produkt
- Dauer der Herstellung eines Produkts
- Fertigungstiefe
- Zahl der Lieferanten
- Fertigungskosten
- Vertriebsformen und -wege
- innerbetriebliche Kommunikation
- Informationswege

Wählen Sie – in Abhängigkeit vom zu untersuchenden Benchmark das Benchmarking-Team aus.

Analysieren Sie den „normalen“ betriebs- oder abteilungsinternen Ablauf bei den Punkten, die Sie sich als Benchmark gesetzt haben

Listen Sie die Schlüsselfaktoren des Erfolgs oder des Misserfolgs auf. Ermitteln Sie zunächst alle möglichen Faktoren, arbeiten Sie dann etwa drei große Bereiche heraus und konzentrieren sich darauf. Solche Kernbereiche können z. B. sein:

- Kosten
 - Effektivität
 - Qualitätsfaktoren (Mitarbeiter-Bildungsstand, Fluktuation, Freundlichkeit)
- Identifizieren Sie die Besten der Branche. Achtung: „Bester“ muss nicht unbedingt der Marktführer sein. Es kommt darauf an, dass das Unternehmen in den Benchmarks, die Sie sich ausgesucht haben, das „beste“ ist – die anderen Bereiche interessieren (zunächst) nicht. Oder Sie finden dafür andere „Beste“.

Analysieren Sie, um das beste Unternehmen zu finden:

- etwa vier direkte Mitbewerber
- ein branchenfremdes Unternehmen, das an die gleiche Kundengruppe verkauft wie Sie
- ein völlig branchenfremdes Unternehmen oder sogar ein
- völlig marktfremdes Unternehmen

Die vier direkten Mitbewerber wählen Sie aus nach

- Marktanteil
- Rentabilität
- Wachstum
- Image
- Kundenbefragung

Die branchenfremden Unternehmen wählen Sie aus über einschlägige Presseberichte und Jahresberichte von Verbänden. Oder Sie beauftragen einen Unternehmensberater mit der Informationsbeschaffung.

Vergleichen Sie in einem ersten Schritt die quantitativen Schlüsselfaktoren Ihres Unternehmens mit denen der sechs Vergleichsunternehmen. Quantitative Schlüsselfaktoren können z. B. sein: Umsatz, Kosten, Zeitdauer.

Vergleichen Sie in einem zweiten Schritt die qualitativen Schlüsselfaktoren Ihres Unternehmens mit denen der sechs Vergleichsunternehmen. Nur so können Sie die Hintergründe für die möglichen Leistungsunterschiede erkennen. Qualitative Leistungsfaktoren können z. B. sein: Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Lohn- und Gehaltsniveau, Arbeitsbedingungen, ...

- Analysieren Sie die Schwachstellen und beschließen Sie einen Aktionsplan
- Legen Sie das zukünftige Leistungsniveau fest.
- Kontrollieren Sie den Erfolg des Aktionsplans
- Legen Sie den Zeitpunkt für ein neues Benchmarking in dem gerade untersuchten Bereich fest.

8.4.5 Innenrevision

Bei der Innenrevision werden nicht (mehr) nur einzelne Vorgänge, sondern gesamte Arbeitsabläufe kontrolliert. Ideal ist, wenn gleichzeitig Vorschläge für sinnvollere Abläufe mit erarbeitet werden. Im modernen Sprachgebrauch kann die Innenrevision auch unter dem Begriff „Riskmanagement“ subsumiert werden.

► **Wichtig**

Siedeln Sie die Innenrevision sehr hoch in der Unternehmenshierarchie an. Nur so ist ein unabhängiges Arbeiten möglich.

Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen der Tätigkeit der Revisoren offen gegenüberstehen. Nur so können die Ergebnisse der Innenrevision auch die tatsächlichen Gegebenheiten widerspiegeln.

Zu den Hauptaufgaben eines Innenrevisors gehört es,

- das Unternehmen vor Gefahren und Verlusten der verschiedensten Art zu warnen
- das wirtschaftliche Verhalten der Unternehmensbereiche zu analysieren
- nach einem vorgegebenen Revisionsprogramm bzw. nach speziell erteilten Prüfungsaufträgen Prüfungen zu planen und durchzuführen
- die Organisation, die Arbeitsabläufe und das interne Kontrollsystem zu prüfen
- die Wirtschaftlichkeit bestehender Arbeitsabläufe zu prüfen und die abhängigen Arbeitsabläufe zu koordinieren
- zu prüfen, inwieweit die datenschutzrechtlichen Bestimmungen eingehalten und berücksichtigt werden.

► **Wichtig**

Stellen Sie klar, welchen Prüfungsauftrag Sie erteilen:

- Ergebnisorientierte Prüfungen sind z. B. die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit, also die Prüfung von Belegen und Einzelfällen.
- Systemprüfungen (verfahrensorientierte Prüfungsarten) sind z. B. die Prüfung des Kontrollsystems als solchem (Voraussetzung für ergebnisorientierte Prüfungen der Ordnungsmäßigkeit) oder die Prüfung der Wirtschaftlichkeit und der Zweckmäßigkeit, also z. B. die Prüfung von Funktionen und Abläufen.

Informationstechniken des Innenrevisors sind z. B.

- Mitarbeiterbefragung
- Einzelgespräche
- Gruppengespräche
- Geschäftsvorfallsanalyse.

8.4.6 Wege aus der Krise

Führen Sie einen „Quick-Check“ durch. Machen Sie durch eine externe Beratungsfirma eine Sofortanalyse. Dabei soll Ihr aktueller Status aufgenommen werden und alle Möglichkeiten und Chancen von Sanierungsmaßnahmen durchgegangen werden.

Ziele

Legen Sie Projektziele fest und machen einen Vorgehensplan mit festen Terminen zur besseren Überprüfung der Zielerreichung.

Teambildung

Stellen Sie ein Team für die Organisation auf, mit Geschäftsführung, Projektmitarbeitern und Arbeitsgruppen, außerdem legen Sie einen Berater (Krisenmanager) fest.

Krisenmanagement

Übergeben Sie dem Spezialisten der engagierten Beratungsfirma die temporäre Managementfunktion vor Ort.

Minimieren Sie Ihre Außenstände

Schreiben Sie sofort die Rechnung, wenn Sie einen Auftrag erledigt haben. In der Zahlungsaufforderung sollten Sie den eingeräumten Skonto nicht nur prozentual, sondern auch absolut ausweisen. Ihr Kunde sieht so auf einen Blick, was er sparen kann. Wird die Zahlungsfrist nicht eingehalten, sollten Sie direkt Kontakt mit dem säumigen Zahler aufnehmen. Vielleicht ist die Rechnung ja nur „untergegangen“. Steckt Ihr Kunde in Liquiditätsschwierigkeiten, vereinbaren Sie mit ihm Raten- und Teilzahlungen. So kommen Sie schneller an Ihr Geld.

Reduzieren Sie Ihre Verbindlichkeiten

Nehmen Sie als Kunde Ihre Skontomöglichkeiten in Anspruch, selbst wenn Sie sich dafür Geld von der Bank leihen müssen. In der Regel ist ein Lieferantenkredit teurer als ein Kontokorrentkredit Ihrer Bank.

► **Wichtig**

Ihren Skontovorteil können Sie dabei leicht ausrechnen: Ein Beispiel, wie Sie rechnen sollten: Der Satz „zahlbar in 30 Tagen ohne jeden Abzug“ entspricht einem Lieferantenkredit für eben diese 30 Tage. Wird Ihnen bei Zahlung innerhalb von 10 Tagen ein Skonto von 3 % eingeräumt, entspricht dies einem Jahreszinssatz von 54 %, den Sie „verschenken“, wenn Sie den Skonto nicht nutzen. Die Formel: $\text{Jahreszins} = 360 \times \text{Skontosatz} : \text{Unterschied zwischen Ziel und Zahlungstermin}$.

Im Beispiel: $54 \% = 360 \times 3 \% : (30 - 10)$

Fragen Sie zudem bei Ihren Lieferanten nach, ob diese Ihnen höhere Rabatte einräumen, wenn sie ihre Außenstände per Lastschrift einziehen dürfen.

- **Prüfen Sie die Bonität Ihrer Kunden:** Überprüfen Sie vor allem Kunden, mit denen Sie noch keine Erfahrung haben. Informationen über die Bonität kann Ihre Hausbank einholen. Sollte der Kunde in Schwierigkeiten sein, verlangen Sie eine Bankbürgschaft oder verzichten lieber auf den Auftrag. Sonst kann es Monate oder Jahre dauern, bis Sie an Ihr Geld kommen. Oder Sie müssen es ganz abschreiben, wenn Ihr Kunde Konkurs geht.
- **Suchen Sie sich Kooperationspartner:** Je höher die Abhängigkeit zu einem Kunden ist, desto größer ist Ihr Risiko, wenn der Kunde nicht zahlt oder sich die Zahlungen wegen Reklamationen oder ähnlichem verzögern. Als Faustregel sollte gelten: Binden Sie auch bei einem Großauftrag nicht mehr als 50 % Ihrer Kapazitäten. Suchen Sie sich im Zweifel lieber einen Kooperationspartner, mit dem Sie den Auftrag gemeinsam erledigen.
- **Achten Sie auf Ihre Kreditkosten:** Sprechen Sie rechtzeitig mit Ihrem Kreditinstitut, wenn Sie „mehr Geld“ benötigen. Die reguläre und geplante Erhöhung der Kreditlinie ist allemal „billiger“ als das „unkontrollierte“ und „überraschende“ Überziehen des Kontokorrentkredits.
- **Berechnen Sie Ihre genauen Investitionskosten:** Viele Firmenchefs unterschätzen bei Investitionen den tatsächlichen Kapitalbedarf. Ziehen Sie in Ihre Berechnungen alle etwaigen Folgekosten wie zusätzliches Personal, einen erweiterten Fuhrpark,... mit ein. Denn auch diese Kosten müssen Sie vorfinanzieren. Bedenken Sie auch, dass sich die erhöhten Kapazitäten im Falle eines Umsatzeinbruches nur langsam wieder abbauen lassen. Handelt es sich also nur um einen vorübergehenden Auftragsboom, sollten Sie über Alternativen wie etwa Subunternehmer oder ähnliches nachdenken.
- **Halten Sie das Lager klein:** Waren oder Rohstoffe, die unnütz herumstehen, binden Kapital. Halten Sie daher nur Waren oder Betriebsmittel vorrätig, die in absehbarer Zeit gebraucht werden. Vorsicht auch bei Mengenrabatten. Oft lohnt es sich, lieber eine kleinere Stückzahl etwas teurer einzukaufen, statt den Überschuss monatelang zu lagern und damit vorzufinanzieren.

- **Legen Sie vorhandene Gelder an:** Tragen Sie Kassenüberschüsse auf die Bank. Achten Sie dabei jedoch darauf, die Gelder so anzulegen, dass Sie diese im Falle eines Liquiditätsbedarfs ohne Verluste schnell wieder flüssig machen können. Geeignete „Parkmöglichkeiten“ sind beispielsweise Tages- oder Termingelder.
- **Schuldnerberatungsstellen:** Schuldnerberatungsstellen bieten zum Teil auch Beratung und Hilfe für verschuldete Unternehmer an. Erkundigen Sie sich bei der für Sie zuständigen Schuldnerberatung vor Ort.

Irrtum 9: Zahlen lügen nicht – weiche Kennzahlen und Bilanzpolitik sind Sozial-Chichi

9

Wirtschaft ist zu 95 % Psychologie.

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Sie glauben nicht, dass Wirtschaft fast zur Gänze Psychologie ist? Ein Irrtum! Denn wenn das nicht so wäre, warum machen Sie dann Werbung und preisen Ihre Produkte und Dienstleistungen an? Warum erklären Sie dann in einem Gespräch mit einem Bewerber, was für ein tolles Betriebsklima Sie haben? Warum legen Sie Wert darauf, dass Ihre Mitarbeiter höflich und zuvorkommend zu den Kunden sind?

Zählen, messen, wiegen ist gut – und notwendig, aber nicht die treibenden Kräfte in Ihrem Unternehmen, sondern immer nur die Resultate der treibenden Kräfte, z. B. der Leistung Ihrer Mitarbeiter und der Kaufbereitschaft Ihrer Kunden.

Aus diesem Grund ist es zwar unabdingbar, die sich in Zahlen darstellenden Resultate regelmäßig und gezielt zu überwachen, aber mindestens genauso wichtig, die Gründe, die zu den Resultaten führen zu beobachten und im eigenen Sinn zu beeinflussen, also zu steuern.

9.1 Harte Kennzahlen – weiche Kennzahlen

Harte Kennzahlen sind alle Kennzahlen, die Sie zählen, messen oder wiegen können. Harte Kennzahlen sind beispielsweise der Umsatz (Euro), der Absatz (Stück), Kosten (Euro), Mitarbeiter (Zahl), der Gewinn (Euro) ebenso wie der Verlust (Euro), die Bilanzsumme (Euro), aber auch Verhältniskennzahlen, wie etwa die Eigenkapitalrendite (Gewinn in Euro zu eingesetztem Eigenkapital in Euro) oder der Mitarbeiterumsatz (Umsatz in Euro zu Mitarbeiteranzahl).

Die meisten harten Kennzahlen sind relativ leicht zu ermitteln, da jedes Unternehmen zur Buchführung verpflichtet ist – gleichgültig, in welcher Form die Bücher geführt sind.

Spätestens bei den Steuererklärungen werden jedem Unternehmer diese Pflichten – teils drastisch – vor Augen geführt. Wenn die Zahlen „aber ohnehin“ da sind, kann man sie auch unternehmensintern zur Unternehmenssteuerung nutzen.

Weiche Kennzahlen sind dagegen in der Regel nicht „objektiv“ durch einen allgemein anerkannten Maßstab zu ermitteln, sondern es spielen subjektive Einschätzungen eine Rolle. Beispiele hierfür sind Kundenzufriedenheit oder Mitarbeiterzufriedenheit oder Glück. Weiche Kennzahlen sind in aller Regel schwieriger zu erheben als harte Kennzahlen. Oft wird versucht, durch Umfragen etwa die Zufriedenheit der Kunden oder Mitarbeiter zu messen. Das ist meist recht teuer und zeitaufwendig, weshalb viele Unternehmen solche Umfragen scheuen. Aber wie so oft im Geschäftsleben ist es „leichter“, mit offenen Augen und Ohren durch das Unternehmen zu laufen und Beschwerdemanagement zur Chefsache zu erklären. Dies erspart manche Umfrage und liefert im Zweifelsfall ehrlichere Ergebnisse.

9.2 Bilanzpolitik ist Chefsache

Wer sein Unternehmen als Kapitalgesellschaft, also z. B. als GmbH oder AG führt, für den wird es kaum möglich sein, sich auf Dauer den Publizitätsvorschriften in legaler Weise zu entziehen. Was Sie allerdings tun können und auch tun sollten, ist, die Einhaltung der Grenzwerte genauestens zu beobachten, um nicht unfreiwillig in die nächst höhere Größenklasse zu rutschen.

Spätestens dann, wenn Ihre Kapitalgesellschaft an einem Bilanzstichtag zwei der bestehenden Grenzwerte für eine Größenklasse überschritten hat, sollten Sie aktiv werden und konkrete Gegenmaßnahmen, z. B. also Umsatzreduzierung, Verkürzung der Bilanzsumme oder Reduzierung der Mitarbeiter (z. B. durch Outsourcing oder Frühpensionierung), ergreifen.

► Bilanzpolitik nennt man die gezielte und beabsichtigte Beeinflussung der Darstellung von Daten und Fakten, innerhalb der gesetzlich möglichen Grenzen. Welche Grenzen dies sind, hängt immer von der zu erstellenden Bilanz ab.

Für die Handelsbilanz setzen Handelsgesetzbuch, die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung (GoB) sowie das Aktiengesetz bezüglich der zwischenzeitlich weithin anerkannten Gliederungs- und Darstellungsform die Grenzen.

Bilanzpolitik betrifft zwei unterschiedliche Bereiche, die aber in der Praxis nicht immer sauber zu trennen sind, weil sie sich gegenseitig beeinflussen. So bilden Sie beispielsweise einen gewinnmindernden Passivposten (z. B. eine Rückstellung). Dieser Vorgang beeinflusst natürlich auch die Bilanzstruktur.

- **Materielle Bilanzpolitik:** Hier geht es um die Beeinflussung der Höhe des im Jahresabschluss ausgewiesenen Ergebnisses (Gewinn oder Verlust).
- **Formelle Bilanzpolitik:** Dabei wird über die Struktur, die Gliederung, den Ausweis und die Erläuterung der Abschlussposten entschieden. Bei der GmbH steht hier auch deren Publizitätsverhalten zur Diskussion.

9.2.1 Instrumente der Bilanzpolitik

Bei jeder der vorgestellten Bilanzpolitiken gibt es sowohl legale Ansatz- als auch legale Bewertungsalternativen. Die Entscheidung darüber, wie sich der Unternehmer nach außen darstellt, ist eine eigene, unternehmerische Entscheidung, die er in Einklang mit seinen weiteren unternehmerischen Zielen treffen sollte.

- Viele Unternehmer verzichten aus falsch verstandener Sparsamkeit darauf, eine eigene Handelsbilanz zu erstellen, sondern geben sich mit der Steuerbilanz zufrieden. Damit verzichten sie auf ein ganz wesentliches Gestaltungspotenzial. Die Handelsbilanz ist die Bilanz des Unternehmers, die er in Übereinstimmung mit seinen Unternehmenszielen erstellt und die ihn nach außen so darstellen soll, wie er gesehen werden will. Die Steuerbilanzwerte werden ihm oktroyiert. Und seit der E-Bilanz mit ihren Muss-Feldern hat er hier noch weniger Spielraum als den ohnehin schon engen früheren Spielraum.

9.2.1.1 Materielle Bilanzpolitik

Ansatzalternativen

Bei diesen Gestaltungsmöglichkeiten steht die Frage im Vordergrund, ob bestimmte Sachverhalte überhaupt aktiviert oder passiviert werden. Es geht also um die Bilanzierung bzw. Erfassung „dem Grunde nach“. Meist handelt es sich hier um Wahlrechte, die durch Gesetze für die Handelsbilanz ausdrücklich eingeräumt wurden. Faustregel ist: Je niedriger der ausgewiesene Gewinn sein soll, desto weniger soll aktiviert, desto mehr soll passiviert werden. Umgekehrt: Je höher der ausgewiesene Gewinn sein soll, desto mehr soll aktiviert, desto weniger soll passiviert werden.

Bewertungsalternativen

Hier geht es um die Frage, mit welchen Wertansätzen die in der Bilanz erfassten Posten ausgewiesen werden (Bilanzierung „der Höhe nach“; Bewertung). Es gibt weitaus mehr Bewertungs- als Ansatzalternativen, vor allem auf der Aktivseite der Bilanz, aber auch auf der Passivseite, wenn es beispielsweise um die Höhe der Rückstellungen geht.

9.2.1.2 Formelle Bilanzpolitik

Bei der formellen Bilanzpolitik wird vor allem die Struktur der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung beeinflusst. Bei der GmbH gehören auch die Strukturen des Anhangs und des Lageberichts zum Bereich der formellen Bilanzpolitik.

Zu den strukturverändernden Maßnahmen gehört beispielsweise

- die Umschichtung von Umlauf- in Anlagevermögen (z. B. Wertpapiere)
- die Umschichtung von Anlagevermögen in gemietete Objekte (sale and lease back Verfahren)
- die Umschichtung von Fremd- in Eigenkapital (Gesellschafterdarlehen).

9.2.2 Deutsche Normbilanzierung (nach Küting)

- Ingangsetzungs- und Erweiterungsaufwendungen werden in aller Regel nicht aktiviert
- Pensionsverpflichtungen werden in voller Höhe passiviert
- Herstellungskosten werden mit der steuerlichen Wertuntergrenze angesetzt
- Fremdkapitalzinsen werden nicht in die Herstellungskosten einbezogen.
- Geringwertige Wirtschaftsgüter (Grenze seit dem 01.01.2018: 800 € netto, zuvor 410 € netto) werden sofort abgeschrieben oder es wird die Poolabschreibung (fünf Jahre, Grenze: 1000 € netto) genutzt
- Zuschreibungen werden üblicherweise nur dann gemacht, wenn sie von einer steuerlichen Betriebsprüfung gefordert wurden.
- Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten und drohende Verluste aus schwebenden Geschäften, für unterlassene Instandhaltungen und für Gewährleistungen ohne rechtliche Verpflichtungen nach § 249 Abs. 2 HGB werden nicht gebildet.
- Zinssatz für Pensionsrückstellungen: in aller Regel bei (den steuerlich vorgeschriebenen) 6 % (Es ist fraglich, ob diese Höhe verfassungsgemäß ist!)
- Abschreibungsmethoden: Zunächst degressiv (für Neuanschaffungen seit 2011 in der Steuerbilanz nicht erlaubt), danach Übergang zur linearen Abschreibung
- Durchschnittliche Nutzungsdauern, die weder außerordentlich lang noch außerordentlich kurz sind
- Beim Umlaufvermögen kaum Festbewertung oder Bewertung nach der Lifo-Methode (Last-in-first-out)
- Kaum Wechsel der Bewertungsmethoden.

9.2.3 Progressive Bilanzpolitik

Als progressiv wird eine Bilanzpolitik bezeichnet, die darauf abzielt, den Unternehmensgewinn optisch zu erhöhen. Oft lässt eine solche Bilanzpolitik bei den Bilanzanalytikern „Warnlampen blinken“. Zumindest werden sie die Bilanzen kritischer unter die Lupe nehmen und in ihren Wertungen auf die Bilanzierungspraxis hinweisen.

Dabei ist jede gewinnerhöhende Bilanzierungs- und Bewertungsmaßnahme für sich ist

- erstens legitim, weil innerhalb der zugelassenen Bilanzierungs- und Bewertungsspielräume und
- zweitens für sich allein gesehen, sicher kein Krisenzeichen.

Entscheidend ist die Summe solcher Bilanzierungsmaßnahmen. Vermeiden sollten Sie auf jeden Fall den abrupten oder unerklärten Wechsel Ihres bisherigen Bilanzierungsverhaltens.

Progressive, gewinnerhöhende Bilanzierung betreibt, wer

- Instandhaltungsmaßnahmen aktiviert
- das Wahlrecht zur Aktivierung von selbst geschaffenen immateriellen Wirtschaftsgütern nutzt
- auf die Passivierung von Fehlbeträgen von Pensionsrückstellungen verzichtet
- die Gemeinkosten bei den Herstellungskosten mit einbezieht
- die Herstellungskosten an der steuerlichen Wertobergrenze ausrichtet
- Fremdkapitalzinsen mit in die Herstellungskosten einbezieht
- Sofortabschreibungen oder Poolabschreibungen von geringwertigen Wirtschaftsgütern unterlässt
- die Bewertung wechselt, sodass das Jahresergebnis positiv(er) als im Vergleich zur alten Bewertungsmethode dasteht
- im Vergleich zu den Vorjahren ungewöhnlich lange Nutzungsdauern bei der Abschreibung wählt
- zuschreibt
- Rückstellungen vermindert
- durch überoptimistische Betrachtungsweise es unterlässt, bei pessimistischer Einschätzung der Lage gebotene Rückstellungen zu bilden
- stark erhöhte Erlöse aus Anlagenabgängen ausweist und beispielsweise die Grundstücke oder Anlagen zurückleast
- stark erhöhte Erlöse aus außerordentlichen Erträgen ausweist
- bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens linear abschreibt
- plötzlich Entwicklungsergebnisse von Dritten (z. B. zuvor gegründeten Tochterfirmen, auf die die Forschung und Entwicklung ausgelagert wurde) kauft und aktiviert
- Prototypen von Maschinen aktiviert und nicht sofort abschreibt
- Wertpapiere des Umlaufvermögens, bei dem das strenge Niederstwertprinzip gilt, umgliedert in Finanzanlagevermögen, bei dem nur das gemilderte Niederstwertprinzip gilt. So brauchen kursbedingte vorübergehende Wertminderungen nicht bilanziert zu werden
- lineare statt degressiver Abschreibung wählt (degressive Abschreibung für Neuschaffungen seit 2011 in der Steuerbilanz nicht erlaubt)

- die Nutzungsdauer von abnutzbaren Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens verlängert, indem er z. B. eine mögliche Schicht-Nutzung unberücksichtigt lässt
- Vorräte nach Durchschnitten statt nach der LIFO (last-in-first-out) Methode bewertet
- an Tochtergesellschaften, die unterschiedliche Bilanzierungstichtage haben, verkauft, um so eine vorgezogene Gewinnrealisierung zu erreichen
- langfristige Aufträge vorzeitig fertig stellt, um eine vorzeitige Gewinnrealisierung zu erreichen
- langfristige Aufträge in „Häppchen“ aufteilt, die periodenweise abgerechnet werden
- Bankkredite vor dem Bilanzstichtag vorzeitig zurückzahlt, um sie im neuen Geschäftsjahr wieder aufzunehmen
- Abschreibungen auf dubiose Forderungen durch Sicherheitsleistungen der Gläubiger verhindert
- Vorhandene Pensionsverpflichtungen der Arbeitnehmer durch Direktversicherungen ersetzt.

9.2.4 Konservative Bilanzpolitik

Ein Unternehmen, das eine konservative Bilanzpolitik verfolgt, nützt die derzeitigen gesetzlichen Wahlrechte so aus, dass ein möglichst niedriger Jahresüberschuss erzielt wird. Solche Unternehmen weisen in Wirklichkeit eine (unter Umständen weit) bessere Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage auf, als es das offizielle Zahlenwerk glauben machen möchte.

Konservativ – da gewinnmindernd – bilanziert, wer

- Aufwandsrückstellungen ausweist
- den bereits passivierten Betrag der Aufwandsrückstellungen erhöht
- im Vermögen Gruppenbewertung vornimmt
- die LIFO (last-in-first-out) Methode als fiktive Verbrauchsfolgemethode wählt
- das Vorratsvermögen nach Festwerten bewertet
- es aus steuerrechtlichen Gründen unterlässt, mögliche Zuschreibungen zu bilanzieren
- darauf verzichtet, die Gemeinkosten in die Herstellungskosten mit einzubeziehen
- die Herstellungskosten an den steuerlichen Wertuntergrenzen ansetzt
- die Herstellungskosten zu Einzelkosten ansetzt
- das Umlaufvermögen auf den „nahen Zukunftswert“ abschreibt
- für die Pensionsrückstellungen einen Zinssatz wählt, der unter den steuerlich(!, nicht handelsrechtlich) vorgeschriebenen (verfassungsrechtlich nicht unbedenklichen) 6 % liegt
- der steuerrechtliche Sonderabschreibungen in Anspruch nimmt – je höher in Prozent der Jahresabschreibungen, desto mehr Gewinn will er „verstecken“
- sonstige Rückstellungen ohne Angabe von Gründen bildet
- Wertpapiere im Umlaufvermögen hat – je höher in Prozent der Jahresabschreibungen, desto mehr Gewinn will er „verstecken“

- flüssige Mittel im Umlaufvermögen hat – je höher in Prozent der Jahresabschreibungen, desto mehr Gewinn will er „verstecken“
- degressiv statt linear abschreibt
- Reparaturen in Grenzfällen als Erhaltungsaufwand behandelt statt sie zu aktivieren
- Verrechnungspreise mit Tochtergesellschaften im Einkaufsgeschäft erhöht
- Verrechnungspreise mit Tochtergesellschaften im Verkaufsgeschäft senkt
- Gewinnrealisierungszeitpunkte – z. B. über die Verschaffung der Verfügungsgewalt – über den Bilanzstichtag hinaus schiebt
- Gewinnausschüttungszeitpunkte von Tochtergesellschaften verschiebt
- Werbeaktionen und/oder Verkaufsfördermaßnahmen zeitlich vorzieht.

9.3 Unternehmensführung mit Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) ist eine(! – es gibt also mehrere) Führungsmethode, die auf einem in sich ausgewogenen (=balanced) Kennzahlen-System (=Scorecard=Punkte-Karte) beruht.

- BSC ist leicht und verständlich aufgebaut. Allerdings erfordert der sinnvolle Einsatz von BSC eine bereits ausformulierte Strategie! Diejenigen, die den Erfolg im Unternehmen „vorantreiben“ können, müssen ihre Aktionen aus der Strategie ableiten können. Die BSC selbst liefert keine Auswahlkriterien, diese auszuwählen.

Ausgewogenheit bezüglich der Kennzahlen bedeutet, dass keine Gruppe von bestimmten Kennzahlen einseitig dominieren darf. In dem System dürfen also nicht nur Finanzkennzahlen vorherrschen. Die einseitige Orientierung auf bestimmte Werte schadet einem Unternehmen eher als es ihm nützt oder es gar vorwärts bringt.

Balanced Scorecard war die Antwort auf die einseitige, kurzfristige und zahlenlastige Shareholder Value-Ausrichtung, also auf die reine Renditeorientierung der Gesellschafter und Investoren.

Auch wer sich bereits mittels Kennzahlen über die Entwicklung seines Unternehmens informiert, tut dies meist mittels Finanzgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Rendite. Solche Kennzahlen haben – wenn sie alleine ohne Korrektiv benutzt werden – zwei erhebliche Nachteile:

1. Bei Finanzkennzahlen handelt sich im Regelfall um Spätindikatoren. Das sind solche Kennzahlen, die erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung Indizien über die Richtigkeit einer Entscheidung geben. Beispiel: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Umsatz oder Gewinn. Die (Un-)Zufriedenheit der Kunden (ein Frühindikator) macht sich positiv wie negativ erst mit gewisser zeitlicher Verzögerung am Umsatz oder Gewinn (dem Spätindikator) bemerkbar. Sollen dann Maßnahmen gegen den

gesunkenen Umsatz/Gewinn ergriffen werden, ist es oft schon zu spät – die betreffenden Kunden haben dem Unternehmen bereits den Rücken gekehrt. Die Balanced Scorecard begegnet dieser Gefahr, indem sie das Augenmerk des gesamten(!) Unternehmens verstärkt auf Frühindikatoren lenkt.

2. Finanzkennzahlen sagen nichts aus über den Grund oder die Ursachen für eine bestimmte Entwicklung. Damit hat auch niemand einen Ansatzpunkt für mögliche Gegenmaßnahmen oder Korrekturen. Die Balanced Scorecard dagegen sensibilisiert gerade auch für die Prozesse, die für die Entwicklung der Finanzkennzahlen verantwortlich sind.

Bei der Balanced Scorecard sind die Unternehmensbereiche, die durch Kennzahlen transparent gemacht werden, bewusst so ausgewählt, dass **alle** Bereiche des Unternehmens angemessen repräsentiert sind. Der Hintergrund einer solchen Auswahl und letztendlich auch Beschränkung: Bei der Eigenanalyse sollen die berühmt-berüchtigten, aber nur allzu menschlichen „blinden Flecken“ vermieden werden. Denn jeder Unternehmer wie auch jeder Mitarbeiter hat seine Stärken, aber auch seine Schwächen, die jeder bei anderen sieht, aber niemand bei sich selbst gerne zugibt. So ist beispielsweise derjenige, der ein hervorragender Akquisiteur ist, nicht auch unbedingt die geeignete Person, diese Aufträge dann auch zur Kundenzufriedenheit abzuwickeln. Umgekehrt muss derjenige, der am Schreibtisch, im stillen Kämmerlein brillante Marketing-Strategien und/oder Konzepte entwickelt, nicht unbedingt derjenige sein, der dem Kunden seine gefundene Lösung auch gut „verkauft“. Ein guter Verwalter muss nicht zwangsläufig kreativ sein, der Schöpferische nicht zwangsläufig auch ein guter Finanzmann. Und so weiter,

9.4 Der Grundgedanke der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard basiert auf der Überlegung, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens von Einflussfaktoren abhängt, die hinter den rein finanziellen Zielgrößen stehen, diese aber stark beeinflussen.

Dabei wird folgender Zusammenhang unterstellt:

- Fähige und motivierte Mitarbeiter (führen zu)
- Verbesserte(n) Geschäftsprozesse (führen zu) – zufriedeneren Kunden (führen zu)
- Finanzieller/m Erfolg.

Konsequenterweise stellen Sie mithilfe der Balanced Scorecard Kennzahlen aus folgenden Bereichen zusammen:

- **Finanzperspektive:** Diese umfasst die klassischen finanziellen Kennzahlen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens. Vertreter dieser Kategorie sind Umsatz, Rendite und Gewinn.

- **Kunden-/Marktperspektive:** Diese befasst sich mit der Positionierung eines Unternehmens im Konkurrenzumfeld sowie der Einstellung und dem Verhalten der Kunden gegenüber dem Unternehmen. Typische Kennzahlen aus diesem Bereich sind Marktanteil, Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindungsgrad.
- **Interne Prozessperspektive:** Diese umschreiben, wie gut bzw. schlecht die internen Prozesse ablaufen. Hier geht es u. a. um die Effizienz der Marketingaktivitäten. Floprate von Produkten und Erfolgsquote von Direct-Mails gehören zu dieser Gruppe.
- **Mitarbeiterperspektive:** Hier beleuchten Sie die Motivation und Qualifikation Ihrer Mitarbeiter. Im Vordergrund steht dabei der Vertrieb. Beispiele für diese Kategorie sind Krankenstand, Verweildauer von Mitarbeitern im Unternehmen, Anzahl der Verbesserungsvorschläge sowie Terminkoeffizient (=Abschlüsse im Verhältnis zur Anzahl der Besuchstermine).

Um die Balanced Scorecard nicht zu überfrachten, sollten Sie für eine Perspektive normalerweise nicht mehr als fünf bis acht Kennzahlen bilden (also insgesamt zwischen 20 und 30 Kennzahlen). Sind die zentralen Kennzahlen identifiziert, müssen Sie in einem weiteren Schritt Ursache-Wirkungsketten zwischen den Perspektiven aufdecken. D. h. die Finanzkennzahlen stehen nicht isoliert, sondern werden aus den anderen drei Kategorien abgeleitet.

Beispiel für die Ursachen-Wirkung-Perspektive

In der Mitarbeiterperspektive wird das Ziel erreicht, die Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr von zwei (Vorjahr) auf vier zu erhöhen. Dadurch steigt die Qualität der Produkte, die Floprate sinkt (=Interne Prozessperspektive). Dies wiederum erhöht die Kundenzufriedenheit (=Kunden- bzw. Marktperspektive), die ihrerseits Umsatz und Gewinn (=Finanzperspektive) steigert.

9.4.1 Notwendigkeit der Datenerhebung

Jeder der BSC einsetzen will, muss sich darüber im Klaren sein, dass er unter Umständen bestimmte Daten neu und/oder zusätzlich erheben muss, um auch in diesen „weichen“ (menschen- und beziehungsorientierten) Bereichen Kennzahlen überhaupt bilden zu können. „Harte Kennzahlen“, also solche die auf Zahlen beruhen, gehören natürlich dazu – aber sie sind nur die eine Seite der Medaille. Balanced Scorecard muss eine – wiederum ausgewogene – Mischung aus zukunftsorientierten harten und weichen Kennzahlen, wie z. B. Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, sein.

Wenn ein Kennzahlen-System ausbalanciert ist, dann bedingen sich die Kennzahlen auch gegenseitig. Wird eine Kerngröße verändert, wirkt sich dies auf andere aus. Und die Auswirkungen bei den anderen Kerngrößen wiederum kann – manchmal sogar kontraproduktiv – wieder auf die ursprünglich geänderte Kerngröße zurück wirken, sodass hier

erneut justiert werden muss. Mit dem Erfolg, dass eine Veränderung einer Kerngröße ... und so weiter und so fort. Management mit BSC ist also keine einmalige Aufgabe, die – abgehakt – guten Gewissens ad acta gelegt werden kann. BSC ist eine unternehmerische Daueraufgabe.

Eine Scorecard ist nichts anderes als ein(!) Blatt Papier, eine Karte. Die Betonung dabei liegt auf der Zahlenangabe. Will heißen: In der Beschränkung liegt der Meister! Die Idee als solche ist uralt und gut – wird aber leider sehr selten praktiziert. So kam schon vor über 40 Jahren die Forderung auf, es müsse eine Art „Chefdatenblatt“ geben. Darauf müssten alle unternehmenstypisch wichtigen Kennzahlen ausgewählt aufbereitet sein. Ziel: Einfache, aufs Notwendige reduzierte Information. In den 60er Jahren war „Chefdatenblatt“ genauso in aller Munde, wie es heute BSC ist. Dass der alte Begriff nicht „recycelt“ wurde, mag erstens daran liegen, dass die amerikanischen Begriffe uns derzeit „schöner dünken“ und der Wichtigkeit einer Sache angeblich angemessener scheinen. Der wohl wichtigere Grund ist, dass das Wort „Chefdatenblatt“ zwar den Kern der Sache bezüglich der Beschränkung auf das Wesentliche trifft, ansonsten aber in eine falsche Richtung deutet: Denn bei BSC ist es gerade nicht nur(!) der Chef, der informiert werden soll, sondern auch die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen.

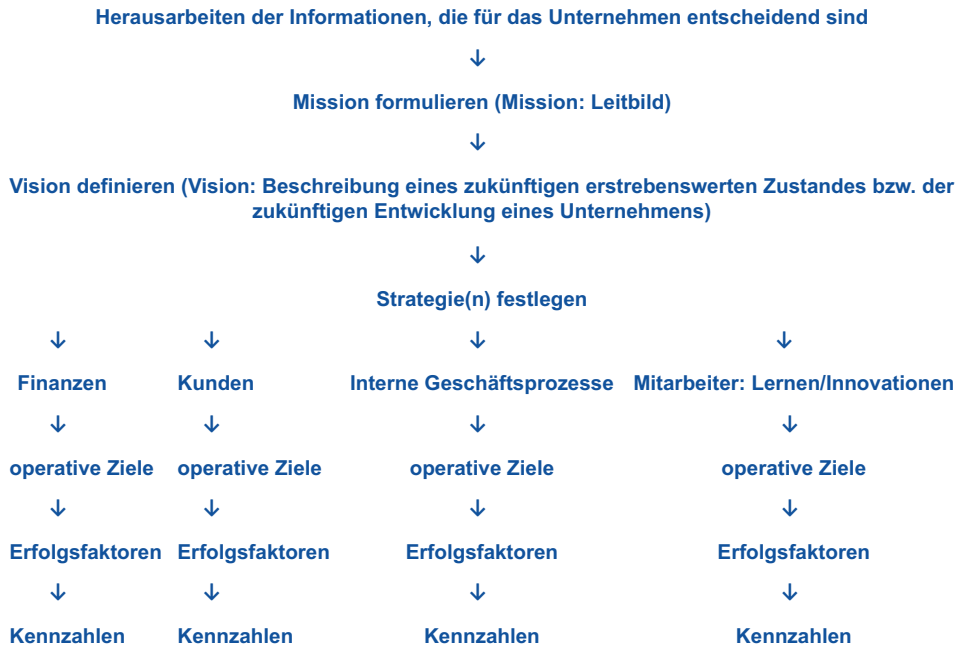
Die Balanced Scorecard beleuchtet in der Regel vier Unternehmensbereiche:

1. die Finanzen (Ziel: Erwirtschaften von langfristigen Gewinnen)
2. die Kunden (z. B. Kennzahlen über die Wachstumschancen bei Marktanteilen, Kundenzufriedenheit, Kundenakquisition, Servicebereitschaft, Image, Reputation)
3. Interne Geschäftsprozesse (Ziel: Innovationsbereitschaft, kosten- und zeitgünstige Beratung, Kundenorientierung)
4. Lern- und Entwicklungsperspektiven (Messung von Mitarbeiterpotenzialen, Mitarbeiter-Motivation und -Zielausrichtung)

Anders ausgedrückt: Mithilfe der Balanced Scorecard werden Kennzahlen aus folgenden Bereichen zusammengestellt:

- Die klassische Finanzperspektive, die die finanziellen Kennzahlen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens umfasst, z. B. Umsatz, Rendite und Gewinn.
- Die Kunden-/Markt-Perspektive, die sich mit der Positionierung des Unternehmens im Konkurrenzumfeld sowie der Einstellung und dem Verhalten der Kunden gegenüber dem Unternehmen. Typische Kennzahlen aus diesem Bereich sind Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Kundenbindungsgrad.
- Die interne Prozess-Perspektive, die umschreibt, wie gut oder schlecht die internen Prozesse ablaufen. Hier geht es u. a. um die Effizienz der Marketingaktivitäten. Auch die (Nicht-)Akzeptanz von Waren- oder Dienstleistungsangeboten gehört in diese Kategorie.
- Die Mitarbeiter-Perspektive, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter erfasst. Beispiele für Kennzahlen in dieser Kategorie sind z. B. Krankenstand, Fluktuation, Anzahl der Verbesserungsvorschläge.

Grafisch dargestellt, sieht dies in etwa so aus:



Da bei BSC alle(!) vier Bereiche repräsentiert sein müssen, das Ergebnis aber dennoch – im Idealfall – auf einem Blatt darstellungsfähig sein soll, ist es offensichtlich, dass für jeden Bereich vier höchstens fünf Kennzahlen ausgewählt werden können.

9.4.2 Mit den Kennzahlen wachsen

Für die vorbereitenden Tätigkeiten zur Einführung einer Balanced Scorecard sollten Sie einen Zeitraum von 4–6 Monaten vorsehen. Des Weiteren hat es sich als zweckmäßig erwiesen, quartalsweise, d. h. alle drei Monate den aktuellen Stand der Kennzahlen zu ermitteln. Die ausgewählten Kennzahlen sowie deren Entwicklung sollten Sie auf einer Seite darstellen.

Diese muss folgende Informationen enthalten:

- Perspektive (Finanz-, Kunden- bzw. Markt-, interne Prozess- oder Mitarbeiterperspektive?)
- Kennzahl (genaue Definition)
- Angaben zur Messung (Was ist die Maßeinheit, wie und wann wird durch wen gemessen?)
- Ist-Wert 1 (=Basis der Bewertung = 100)
- Ist-Wert 2 (=letzte Messung)
- Ist-Wert 3 (=aktuelle Messung)
- Soll-Wert

Und last but not least: Eine Balanced Scorecard lässt sich nicht von oben verordnen, sondern muss gemeinsam mit Mitarbeitern entwickelt, analysiert, genutzt und gelebt werden.

Der Unternehmer sollte auch darauf achten, dass von Zeit zu Zeit oder anlässlich von besonderen Anlässen die Entscheidung bezüglich der Kennzahlenauswahl überprüft wird. Je nachdem, wie sich das Unternehmen in Bezug auf Größe (Umsatz/Mitarbeiter) oder Kundenstruktur ändert, kann es unter Umständen sinnvoll sein, dass einige Kennzahlen mehr mit aufgenommen werden. Aber selbst bei rasantem Unternehmenswachstum ist ein Zuviel an Kennzahlen verwirrend. Viel wichtiger ist, welche Kennzahlen ausgewählt und in ausgewogener Weise (Balanced Scorecard) kombiniert werden, um die optimale Aussagekraft für das Unternehmen zu erhalten.

9.5 Warum führen mit Balanced Scorecard?

Die Wettbewerbslandschaft verändert sich. Gerade im Dienstleistungsbereich. Immer mehr Dienstleister unterschiedlicher Provenienz drängen gerade auf den mittelständischen Beratungsmarkt. Denn warum sollte die Globalisierung, die Öffnung nach außen, die langsam aber sicher – und mit der Einführung des Euro immer schneller – auch mittelständische Unternehmen erfasst, ausgerechnet vor den Dienstleistern Halt machen? Außer dem entsprechenden „wishfull thinking“, dem Wunschdenken, dass alles so bleibt, wie es gewesen ist, gibt es keine Anhaltspunkte dafür, dass auch diese Bereiche von einer Marktbereinigung verschont bleiben sollte. Die Frage, die sich ein Unternehmer stellen sollte, lautet also: „Warum ausgerechnet bin ich/sind wir in unserem Segment in Zukunft erfolgreich?“ Das nämlich ist exakt die Frage, die sich alle Marktteilnehmer stellen müssen.

In einer solchen Situation liegt der Schwerpunkt der BSC-Einführung darin, die strategischen Ziele des Unternehmens zu aktualisieren respektive fortzuschreiben. Es muss diskutiert werden, was die zukunftsorientierten Dienstleistungen sein sollen und daraus müssen die strategischen BSC-Ziele abgeleitet werden.

Gerade für den Unternehmer in einem Dienstleistungsbereich ist es ungeheuer wichtig, das Unternehmen kontinuierlich zu beobachten und regelmäßig zu analysieren. Der momentane Auftragsbestand und die damit einher gehende Arbeitsbelastung darf nicht darüber hinweg täuschen, dass sich z. B. in der mittelständisch strukturierten Unternehmer-Kundschaft durch die anstehenden Unternehmensnachfolgen dramatische Veränderungen auch für Dienstleister ergeben werden.

9.5.1 Erste Binsenweisheit: Ein Unternehmen lebt von, für und mit seinen Kunden

Ein Unternehmen, vor allem ein Dienstleistungsunternehmen, muss – um in Zukunft bestehen zu können – für seine Kunden unverwechselbar sein, eine eigene Identität haben. Diese Identität hängt natürlich in großem Maße von dem oder den Unternehmern

ab. Dennoch gibt es auch andere, kleine „Kunstgriffe“, wie eine unverwechselbare Identität geschaffen werden kann.

Gerade ein Dienstleistungsunternehmen muss neben unverzichtbaren, aber austauschbaren Standard-Leistungen auch qualitativ hochwertige, an den konkreten Bedürfnissen seiner Kunden orientierte Spezialprodukte anbieten. Doch es nützt wenig, wenn niemand weiß, dass diese Beratungs-Spezialleistungen angeboten werden. Durch die Verdeutlichung des Angebots ausgefeilter, bedarfsgerechter Leistungen festigt sich die Kundenbindung zum Unternehmen.

Kunden von Dienstleistern haben, (sehr) grob strukturiert, folgende Bedürfnisse: Sie wollen

- ernst genommen werden
- ein überzeugendes Leistungsangebot inklusive Standardleistungen,
- individuelle, an ihrer konkreten Problemsituation orientierte Beratung,
- Dienstleister, die von sich aus mit eigenständigen Lösungsvorschlägen auf sie zukommen,
- umfassende Beratung und Detail-Informationen,
- konkrete, praxisorientierte Problemlösungen,
- zukunftsorientierte Beratung,
- möglichst nur einen Ansprechpartner für die unterschiedlichsten Probleme.

Ziel der Bemühungen muss es sein, den Kunden zu verdeutlichen, dass das Unternehmen das „one-stop-consulting“ bietet, also die Dienstleistung „einer Hand“.

Selbstverständlich muss die Kundenzufriedenheit regelmäßig erforscht und gemessen werden. Dazu sollten entweder Kunden-Fragebogen konsequent und in regelmäßigen Abständen eingesetzt werden. Oder es sollte – am besten direkt nach der Dienstleistung – eine (kurze) Un-/Zufriedenheits-Analyse mittels standardisierter Fragen durchgeführt werden.

9.5.2 Zweite Binsenweisheit: Ohne zufriedene und motivierte Mitarbeiter läuft nichts

Zum BSC-System gehören natürlich – und man ist gerade bei einem Dienstleister trotz der Verpflichtung zur Ausgewogenheit versucht zu sagen „vor allem“ – Kennzahlen über den „Faktor“ Mitarbeiter dazu. Dabei dürfte wohl bisher in nur wenigen Dienstleistungsunternehmen Daten über Mitarbeiter erfasst worden sein, geschweige denn Kennzahlen über Mitarbeiterzufriedenheit, -potenzial und/oder Fortbildung gebildet.

Viele Unternehmer glauben, dass es für ihre Mitarbeiter das Wichtigste sei, ein gutes Einkommen, ein gesicherter Arbeitsplatz und gute Arbeitsbedingungen zu haben. Es wird genau so viele erstaunen, dass diese Werte für die Mitarbeiter gar nicht so wichtig sind.

Umfragen hat ergeben, dass folgende Faktoren (in der genannten Reihenfolge!) für Mitarbeiter viel wichtiger sind:

1. Anerkennung für gut geleistete Arbeit,
2. genaue Kenntnis über die „Firmen“-Zielsetzung und das „Produkt“,
3. Eingehen auf private Sorgen,
4. gesicherter Arbeitsplatz,
5. gutes Einkommen.

Es sollte zu denken geben, dass Mitarbeiter Anerkennung für gut geleistete Arbeit auf den ersten und Kenntnis der strategischen Zielsetzung auf den zweiten Rang setzen. Die angeblich so wichtige gute Bezahlung dagegen erst auf Platz fünf. Vielleicht wird wirklich „einfach“ zu häufig außer Acht gelassen, dass ein Mit-Arbeiter nicht nur ein „Arbeiter“ ist, sondern auch ein (Mit-)Mensch.

9.5.3 Verantwortungsdelegation ist BSC-systemimmanent

BSC ist ein strategisches Management-System, das nicht nur auf der obersten Hierarchie-Ebene erdacht und durchgeführt wird, sondern das gesamte Unternehmen umfasst. Also müssen zwangsläufig alle Mitarbeiter über die strategische Ausrichtung des Unternehmens erstens informiert sein und sich ihr zweitens verpflichtet fühlen, um drittens das Ihre zu tun, eben diese strategischen Ziele zu erreichen.

In vielen Unternehmen wird die Einführung von BSC deshalb mit einer „Umerziehung“ von Vorgesetzten und Mitarbeitern einher gehen müssen. Denn ein Mitarbeiter, der es jahrelang gewohnt war, nur auf Anweisungen zu handeln, wird sich schwer tun, wenn er auf einmal Entscheidungen treffen soll, die er bisher nicht treffen durfte. Wer es mit der Einführung von BSC ernst meint, darf die Unsicherheit des Mitarbeiters nicht unterstützen. Der Mitarbeiter muss lernen – und muss es lernen dürfen! – selbstständig zu handeln und innerhalb der strategischen Unternehmensziele zu entscheiden.

Selbstverständlich muss sich ein Mitarbeiter auch in einem Unternehmen, in dem BSC implantiert ist, jederzeit bei einem Vorgesetzten oder bei einem der Unternehmer Rat holen können. Ratschläge zu erteilen, heißt aber nicht, dass vorausgesetzt wird, die Ratschläge müssten „blind“ befolgt werden. Im Verantwortungsbereich des Mitarbeiters sind Ratschläge wirklich nur Ratschläge, die Erläuterung eines anderen Blickwinkels, ein zusätzliches Mosaik im Entscheidungsfindungsprozess, nicht mehr und nicht weniger. Wenn zwei Wege zur Erreichung des strategischen Ziels gangbar sind, dann entscheidet derjenige, dem die Aufgaben und die Kompetenzen übertragen worden sind.

Eines ist klar: Wer sich für BSC in seinem Unternehmen entscheidet, der braucht Vertrauen. Vertrauen einmal in seine Mitarbeiter, Vertrauen aber auch in sich selbst und in das eigene Urteilsvermögen.

9.5.4 BSC verändert die Führungsaufgabe

Durch die Einführung von BSC in einem Unternehmen wird die Führungsaufgabe des oder der Unternehmer keinesfalls leichter. Sie verändert sich nur ganz erheblich. Das Potenzial bei Mitarbeitern muss erkannt und gefördert werden. Es müssen neue Kommunikationswege und -modi gefunden werden. Bei Neueinstellungen braucht man ein gesundes Maß an Menschenkenntnis und Beurteilungsvermögen. Der Einstellende muss – unabhängig von den Bewertungsunterlagen – erahnen können, was jemand leisten kann und will. Er muss hinter die Kulissen schauen können. Er muss aber auch ein einmal gefälltes Urteil revidieren können.

Menschenkenntnis und Beurteilungsvermögen brauchen Führungskräfte aber gerade auch in der täglichen Arbeit. Sie müssen erkennen, wer an welchem Platz seinen Fähigkeiten am Gerechtesten werden kann. Sie brauchen Zeit und Verständnis für ihre Mitarbeiter. Und Sie brauchen die Souveränität, Entscheidungen, die nicht so ausgefallen sind, wie sie sie vielleicht gefällt hätten, trotzdem zu akzeptieren.

Man sollte sich vor einem bloßen Lippenbekenntnis hüten. Wenn sich jemand zu BSC bekennt, dann ist es von grundlegender Bedeutung, dass er sich auch an die von ihm vertretenen Postulate hält.

9.5.5 Leistungsreserven mobilisieren

Richtige Mitarbeiter-Motivation bedeutet Leistungssteigerung. Leistungssteigerung der Mitarbeiter bedeutet für jeden: Konzentration auf seine ureigensten Aufgaben, die so erledigt werden, wie es die Unternehmensstrategie erfordert. Eine „schöne“ Forderung, die allerdings doch noch recht Vielen eine unbekannte Größe zu sein scheint. Wie sonst wäre es zu erklären, dass in vielen Unternehmen noch nicht einmal die oberen Führungskräfte über die Unternehmensstrategie Bescheid wissen? Wie ist es zu erklären, dass in den meisten Fällen pro Mitarbeiter eine ungenutzte Leistungsreserve von 10–20 % besteht? Sicherlich kann man über die Höhe der latent vorhandenen Leistungsreserve streiten. Unstrittig dagegen dürfte sein, dass Mitarbeiter oft nur arbeiten, nicht aber mitarbeiten oder wenn, dann nicht in dem Maße, wie sie es eigentlich könnten.

Gerade in diesem Bereich ist Balanced Scorecard ideal, da es das Wissensmanagement fördert und fordert. Und niemand wird ernsthaft versuchen zu leugnen, dass Wissensmanagement in einem modernen Unternehmen und vor allem in einem Dienstleistungsunternehmen einer der zentralen Erfolgsfaktoren ist.

9.5.6 Wissensmanagement-Planung mit BSC

Die neuen Medien – allen voran auch das Internet – ermöglichen weitgehend hierarchiefreien Zugang zu Informationen und damit letztendlich zu Wissen. Das bedeutet

aber auch, dass sich die ungleiche Verteilung von Wissen und Informationen, die bisher hauptsächlich durch klassische Organisationsstrukturen bedingt und gestützt war, auflösen wird. Schlechte Leistungen eines Mitarbeiters – gleichgültig auf welcher Hierarchiestufe – werden damit viel schneller erkennbar. Je mehr und umfassender alle Mitarbeiter Zugang zu allen Informationsquellen haben, desto eher werden sie bereit sein, ihre eigenen Interessen mit denen des Unternehmens abzustimmen.

Jeder Unternehmer, der will, dass die Kunden des Unternehmens umfassend zufrieden gestellt werden, muss dafür Sorge tragen, dass innerhalb dieser Organisation erstens das notwendige (Spezial-)Wissen vorhanden ist und dass zweitens das vorhandene Spezialwissen in die gemeinschaftliche Aufgabe „Kunden-Betreuung“ integriert wird.

Diese Aufgabe wird als „Knowledge-Management“, also als Wissensmanagement bezeichnet. Wissensmanagement als zielgerichteter organisationaler Lernprozess basiert darauf, erfolgsrelevantes Wissen zu erzeugen respektive zu entwickeln, in Verhalten umzusetzen.

Mit Hilfe von Balanced Scorecard kann dieses Wissensmanagement geplant werden. Denn auch Wissensmanagement als unternehmerische Aufgabe kann in die vier (zwischenzeitlich bekannten) Bereiche

- Finanzen (Wie hoch soll das Budget sein?)
- Kundenausrichtung (Welches Wissen wird benötigt?)
- Interne Prozesse (Wie sind mehr Mitarbeiter für Fortbildungen zu begeistern? Wie können außerhalb fortgebildete Mitarbeiter ihr Wissen im Unternehmen weitergeben?)
- Perspektive des Lernens und Wachstums (Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit der Fortbildung?)

aufgeteilt werden.

9.6 Für welche Unternehmensgröße eignet sich BSC?

Die Frage ist so falsch gestellt. Denn es ist nicht die Frage, wie groß ein Unternehmen sein soll, um BSC dort zu implementieren und es ist für die Einführung von BSC auch nicht entscheidend, welche Ausrichtung das Unternehmen hat. Natürlich ist man in einem Unternehmen, in dem mehrere Unternehmer mit entsprechendem qualifizierten personellem „Unterbau“ tätig sind, wohl eher geneigt, BSC einzuführen. Einfach wohl auch, weil irgendwann jedem klar wird, dass die anfänglich erhofften Synergieeffekte oder Arbeitsteilungen sich nicht „ohne weiteres“ einstellen, sondern dass sie hart erarbeitet werden müssen.

Aber selbst für den Einzelkämpfer eignet sich BSC. Und zwar aus zwei Gründen. Erstens wird er sich durch BSC darüber klar, welche Strategien er in seinem Unternehmen fahren will. Dies gilt vor allem für Dienstleistungsunternehmen. Denn so verbessert sich auf jeden Fall die Überlebenschance auch kleinerer Unternehmen und – wichtig, da bei

den meisten Einzelkämpfern der spätere Verkauf des Unternehmens respektive dessen Übergabe gegen Abfindung ein fester Bestandteil der Altersversorgung ist – auch der Unternehmenswert steigt oder bleibt zumindest konstant.

Gerade bei Einzelkämpfern und/oder kleinen, „aber feinen“ Dienstleistungsunternehmen kommt ein weiterer Aspekt hinzu, der den Einsatz von BSC sinnvoll erscheinen lässt. Werden nämlich die „klassischen“ vier Perspektivbereiche Finanzen, Kunden, innere Prozesse und Mitarbeiter um einen fünften Bereich, die „Kooperations-Perspektive“ erweitert, kann Unternehmenswachstum auch über Kooperationen strategisch geplant und über BSC handhabbar gemacht werden. Gerade heute nämlich müssen auch überlebenswillige Klein- und Kleinstunternehmen über eine bestimmte kritische Größe hinaus wachsen. Der Grund: Die derzeitigen Konzentrationsbewegungen im Dienstleistungsmarkt lassen neben einem (moderaten) organischem Wachstum durchaus auch ein Wachstum über Kooperationen angeraten sein, um auch in Zukunft die Kundenwünsche erfüllen zu können.

9.7 Dreifach ausgewogen – mit fünf Absichten „dahinter“

Wer in seinem Unternehmen Balanced Scorecard einsetzt, muss also die Informationen zusammenfassen, die für deren strategische Entwicklung wirklich wichtig sind. Dabei muss die Auswahl in dreifacher Hinsicht ausgewogen sein:

- in der Darstellung des Unternehmens,
- in der Einbeziehung aller wesentlichen Organisationseinheiten,
- in der Kommunikation mit allen Mitarbeitern.

Die Balanced Scorecard bündelt fünf Absichten:

- Komplexität des Betriebsgeschehens erfassen und auf für alle Mitarbeiter transparente Teilaspekte reduzieren;
- Visionen und daraus abgeleitete strategische Ziele messbar machen;
- jedem Mitarbeiter diese strategischen Ziele nahe bringen;
- Strategien im Betriebsalltag verankern und
- Strategien den sich ändernden betrieblichen Lebensumständen anpassen.

9.8 Der Weg zu Balanced Scorecard

„Der Weg ist das Ziel“. Gleichgültig, wer diese Weisheit formulierte: Bei der Einführung von Balanced Scorecard trifft sie den Nagel auf den Kopf. Denn es ist weitaus weniger wichtig, ein Resultat zu erzielen, als vielmehr den Prozess der Erstellung einer BSC aufmerksam und aktiv zu verfolgen und mit zu gestalten. Anders ausgedrückt: Die Balanced

Scorecard als System ist nie „fertig“. Sie ist vielmehr immer ein Kommunikationsprozess zur Strategieformulierung und – vor allem – zur einfachen Übersetzung der Strategien in konkrete Handlungen und Aktivitäten.

So kann das Haupthindernis bei Strategieumsetzungen „elegant“ und vor allem wirksam umgangen werden. Denn wer ehrlich ist, gibt zu, dass dann, wenn in seinem Unternehmen schon einmal Strategieziele festgelegt worden sind, diese meist „von oben verordnet“,

- den Mitarbeitern nur in den seltensten Fällen bekannt und falls doch
- nicht operationabel waren und
- folglich bezüglich des Zielerreichungsgrads nicht kontrolliert werden konnten.

BSC bricht die „hehren Ziele“ herunter auf „Normalniveau“ und macht die Unternehmensziele durch die Konzentration auf das Wesentliche so erreichbar.

9.8.1 Schritt Nr. 1: Entwicklung einer Unternehmensstrategie

Es ist sinnlos, mit viel Aufwand und Energie Kennzahlen zu ermitteln, wenn Ihre Mitarbeiter nicht wissen, wofür. Aus diesem Grund müssen Sie die Balanced Scorecard in Ihre strategische Planung einbinden. In diesem Zusammenhang hat es sich als Erfolg versprechend erwiesen, gemeinsam mit den jeweils betroffenen Mitarbeitern Antworten auf folgende *Fragen* zu erarbeiten:

Was ist unsere *Strategie*, d. h. was wollen wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren erreichen?

Was sind unsere wichtigsten *strategischen Bausteine*, um unsere Strategie zu verwirklichen?

9.8.2 Schritt Nr. 2: Die Identifikation und Ermittlung der Kennzahlen

Wenn Sie Ihre Strategien formuliert haben, müssen Sie diese in einem zweiten Schritt durch Kennzahlen konkretisieren. Dabei sollten Sie und Ihre Mitarbeiter für jede der vier Perspektiven folgende Fragen beantworten:

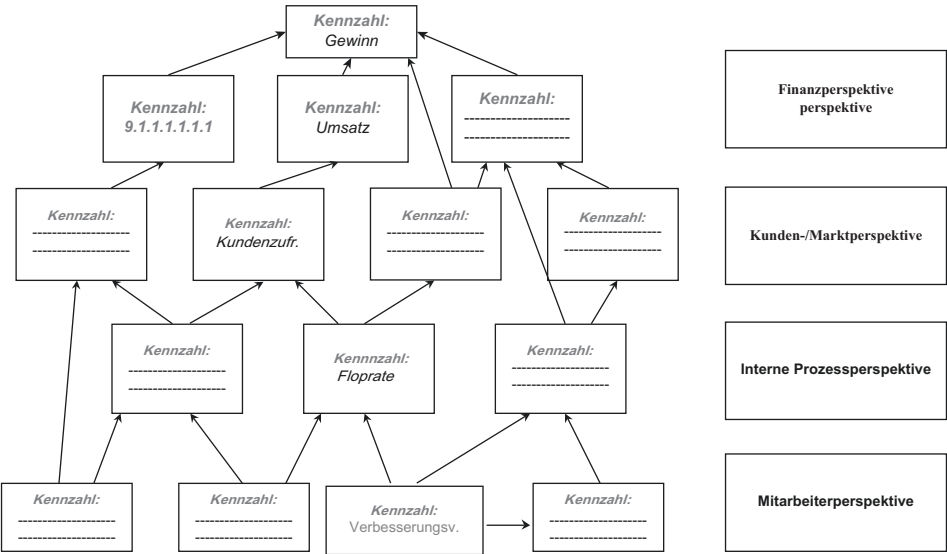
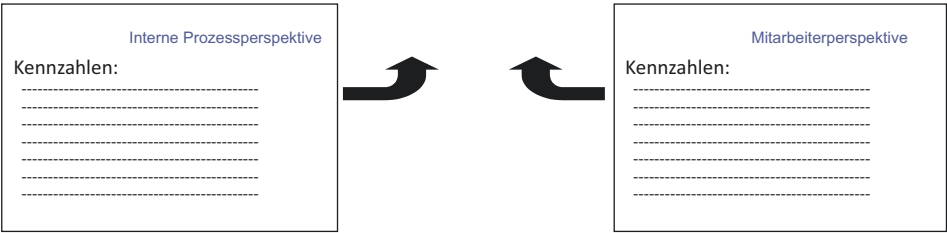
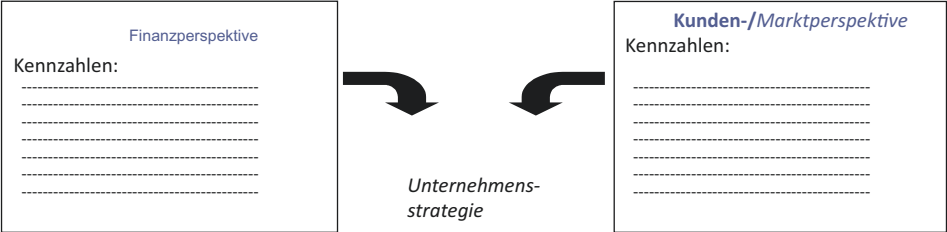
- Welche Kennzahlen liegen bereits im Unternehmen vor?
- Mit welchen dieser Kennzahlen wird sinnvoll gearbeitet? Und welche dieser Kennzahlen sind überflüssig und sollten zukünftig nicht mehr erhoben werden?
- Welche der vorliegenden Kennzahlen sind unpräzise und müssen genauer ermittelt werden?
- Welche Kennzahlen fehlen und sind so wichtig, dass sie unbedingt erhoben werden sollten?

Um die Zwischenergebnisse festzuhalten, sollten Sie Ihre Kennzahlen in der folgenden Übersicht zur Balanced Scorecard eintragen. Bezüglich jeder Kennzahl müssen Sie folgende Sachverhalte klären:

- Genaue Definition der Kennzahl
- Begründung für die Auswahl, d. h. warum ist die Kennzahl für uns wichtig?
- Quelle, d. h. wie gelangen wir an die Kennzahl (Rechnungswesen, Marktforschung etc.)?
- Ist-Größe, d. h. Ausprägung der Kennzahl zum jetzigen Zeitpunkt
- Soll-Größe, d. h. wie sollte die Kennzahl nach unserer Zielsetzung ausgeprägt sein?
- Überprüfungszeitpunkt, d. h. zu welchen Zeitpunkten muss die Kennzahl erhoben werden?
- Verantwortung, d. h. wer muss die Kennzahl erfassen und ist für deren Entwicklung verantwortlich?
- Erfordernis von Maßnahmen, d. h. welche Anstrengungen müssen unternommen werden, um den Soll-Zustand zu erreichen?

9.8.3 Schritt Nr. 3: Die Einbindung der Kennzahlen in Ursache-Wirkungsketten

Zur Feststellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen dient Ihnen die folgende Übersicht. Sie verdeutlicht, welche Kennzahlen Frühindikatoren und welche Spätindikatoren repräsentieren. Frühindikatoren beeinflussen andere Kennzahlen. Spätindikatoren werden eher beeinflusst, als dass sie Wirkung auf andere Kennzahlen ausüben. Zur Veranschaulichung wurde als Beispiel die bereits vorgestellte Wirkungskette „Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr (Mitarbeiterperspektive) (führen zu) – Reduzierung der Floprate (=Interne Prozessperspektive) (führt zu) – Kundenzufriedenheit (=Kunden- bzw. Marktperspektive) (führt zu) – Umsatz und Gewinn (=Finanzperspektive)“ in das Schaubild eingefügt.



Balanced Scorecard Berichtsformular

Finanzen								
Ziel	Kennzahlen (Beispiele)	Einheit	Ist-Werte Quartal				Zielwert Jahr	Erreicht %
			11	22	33	44		
Umsatzsteigerung	Netto-Umsatz	Mio. Eur						
Gewinn	Brutto- Betriebsergebnis	Mio. Eur						
Rentabilität	Return on Sales	%						
Kapitalverzinsung	Return on Investment/CF ROI	%						
Liquidität	Cash Flow	Mio. Eur						
Kunden								
Marktdurchdringung	Marktanteil	%/Faktor						
Kundentreue	Altkunden-Anteil	%						
Kundenzufriedenheit	Reklamationen	Punkte						
Kundenverlässlichkeit	Stornoquote	Anzahl						
Fehlerfreie Produkte	Ausschussquote	Stück						
Lernen und Innovationen								
Neue Produkte	Umsatz Neu-/ Gesamtprodukte	%						
Qualität aufs erste Mal	Änderungen/ Nachbesserungen	Zahl						
Kontinuierliche Ver- besserung	Weiterbildungs- kosten/Mitarbeiter	%						
Talent zum Wandel	Anteil Mitarbeiter in Projekten	%						
Interne Geschäftsprozesse								
Steuerungskompetenz	Produktions- Durchlaufzeit	Tage						
Qualität	Ausschussanteil	%						
Mitarbeitereffizienz	Fehlzeiten	%						
Mahnwesen	Zahlungsziel/DSO	Tage						
Verkaufseffizienz	Deckungsbeitrag I	Faktor						

Irrtum 10: Für Controlling ist mein Unternehmen zu klein

10

Halb so schlimm ist fast schon doppelt so gut.

(Peter Silie)

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Sie brauchen kein Controlling, weil Ihr Unternehmen zu klein ist? Weil Sie alles im Blick haben? Weil Sie nicht planen müssen, das sich alles ohnehin von alleine ergibt? Gratulation! Sie gleichen einem Menschen, der heute nur mit einer Badehose bekleidet zum Nordpol aufbricht, weil das Eis geschmolzen sein wird, bis er ankommt.

10.1 Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

Controlling stellt Methoden und Informationen bereit für die Planungs- und Kontrollprozesse in einem Unternehmen. Controlling ermöglicht die Koordination dieser Prozesse. Controlling sollte sowohl „top down“ (von oben nach unten) als auch „bottom up“ (von unten nach oben) erfolgen. Controlling ist aber – entgegen der „gefühlten“ Wortnähe zu „Kontrolle“ – eben nicht nur Kontrolle, sondern ein zukunftsorientiertes Führungs- und Planungsinstrument.

10.1.1 Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling

Strategisches Controlling ...	Operatives Controlling ...
... ermittelt interne Faktoren (Stärken, Schwächen/ Strengths, Weaknesses) und externe Faktoren (Chancen, Risiken/Opportunities, Threats)	... hat Kosten, Leistung, Aufwand, Ertrag und Aus- sowie Einzahlungen im Fokus
... gewinnt Informationen aus Marktbeobachtungen	... gewinnt Informationen aus unternehmerischen Rechnungswesen
... will den Erfolg und damit die Existenz der Unternehmens sichern	... will Gewinn in der geplanten Höhe und Rentabilität in der geplanten Höhe ermöglichen

Im (strategischen) Controlling werden die Unternehmensziele umgesetzt. Das kann mit dem Ziel „Marktführerschaft“ die Eröffnung neuer Filialen, die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter ... sein. Es ist ein Irrglaube, dass (strategisches) Controlling sich nur in „harten Zahlen“ ausdrücken lässt. Allerdings erleichtern messbare Größen doch deutlich zu bestimmen, ob und wann das Ziel erreicht ist.

Die Hauptaufgabe der strategischen Planung ist die langfristige Sicherung der Effektivität eines Unternehmens. Beispiele für strategische Controlling-Instrumente sind:

- strategische Planung (5 und mehr Jahre)
- Potenzialanalyse, Stärken- Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)
- Gap-Analyse (Lücken-Analyse)
- Szenario-Analyse
- Wettbewerbsanalyse
- Produktlebenszyklus-Analyse
- Vorteils-Matrix
- Produkt-Markt-Matrix
- Portfolioanalyse
- Marktanteils- und Marktwachstums-Analyse (Vier-Felder-Matrix)
- Marktattraktivitäts- und Wettbewerbsstärken-Analyse (Neun-Felder-Matrix)
- Balanced Scorecard
- Target costing
- Benchmarking
- Six Sigma

► Welches Instrument Sie wann wie und in welcher Kombination mit anderen Instrumenten nutzen, ist Ihre Entscheidung. Es gibt hier nicht den „einzig richtigen“ Ansatz. Entscheidend ist, dass das Instrument nicht zu kompliziert ist, weil Sie es sonst über die Anfangseuphorie hinaus nicht (mehr) benutzen werden. Und ebenfalls entscheidend ist, dass das Instrument die Schwachstellen in Ihrem Unternehmen konsequent „beäugt“. Sonst haben Sie Ihrer Meinung „alles richtig“ gemacht und sind dennoch nicht dort angekommen, wo Sie wollen, ohne zu wissen, warum!

10.1.2 SWOT-Analyse

SWOT-Analysen sind derzeit mit häufigste strategische Unternehmensanalyse. SWOT ist ein englisches Akronym für **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. Die SWOT-Analyse ist ein Werkzeug des strategischen Managements von Unternehmen. Bei der SWOT-Analyse werden eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strength-Weakness) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats) durchgeführt, um daraus eine Strategie für die weitere Unternehmensentwicklung ableiten zu können.

Die Stärken-Schwächen-Analyse bezieht sich auf das Unternehmen selbst (intern), während die Chancen-Risiko-Analyse nach den externen mittel- und unmittelbaren Einflussfaktoren auf das Unternehmen fragt. Stärken und Schwächen kann das Unternehmen selbst beeinflussen, Chancen und Risiken dagegen entweder überhaupt nicht oder nur mittelbar, etwa über Verbands- und Lobbyarbeit oder über Versicherungen. Gerade bei Risiken ist eine Verbindung zum Riskmanagement des Unternehmens unabdingbar. Der Unternehmer und die Führungskräfte sind bei Chancen und Risiken herausgefordert, die strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz schnell und möglichst richtig einzuschätzen, um auf veränderte externe Bedingungen adäquat reagieren zu können. Das heißt, die Zielrichtung der Handlungen und Maßnahmen ist vorgegeben.

► Wichtig

Was für welches Unternehmen eine Chance darstellt oder eine Bedrohung (Risiko) kann nicht mit Allgemeingültigkeit entschieden werden. Was für das eine Unternehmen ein Risiko darstellt, ist für das andere Unternehmen eine Chance. Chance und Risiko können auch in ein und demselben Unternehmen aufeinander treffen. Auch wenn das Unternehmen verschiedene Standorte hat, kann eine bestimmte Entwicklung für den einen Standort eine Chance, für den anderen dagegen eine Bedrohung sein. Es ist deshalb sinnvoll, bei Unternehmen, deren Geschäftsfelder vielfältig sind, Chancen und Risiken für jedes Geschäftsfeld gesondert zu betrachten, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Die Stärken und Schwächen sind relative Größen. Sie werden erst durch einen Vergleich mit den Konkurrenten Aussagekraft. Wer als Konkurrent angesehen wird, liegt wiederum im Ermessen des Unternehmens. Wichtig ist hier, nicht nur die Konkurrenten ins Auge zu fassen, die „ganz genau“ dasselbe machen, sondern auch diejenigen, die dem eigenen Unternehmen in Teilbereichen Konkurrenz machen.

Bedenkenswert sind in diesem Zusammenhang vor allem die „disruptiven Geschäftsmodelle“, die anfangs nicht beachtet werden und dann, wenn sie endlich Beachtung finden, bereits zur Erosion der „klassischen“ Geschäftsmodelle geführt haben. Denken Sie beispielsweise an Airbnb und Hotels, oder Uber und Taxis, oder Handys und Fotoapparathersteller oder Fernsehen und Streamingdienste oder ... Sie alle haben die Konkurrenz anfangs entweder gar nicht wahrgenommen oder drastisch unterschätzt. Fehler, die sich bei vielen Unternehmen bitter gerächt haben.

Bei der SWOT-Analyse gilt es, die richtigen Fragen zu stellen. Den Kern der SWOT-Analyse bilden die Fragen, die darauf abzielen, ein Bild des gegenwärtigen Unternehmens mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Das Bild wird dabei sowohl von internen Gegebenheiten als auch von externen Einflüssen bestimmt. Folgende Fragen liefern einen Anhaltspunkt für das konkrete Vorgehen:

- Stärken (Strengths) – interne Faktoren: Auf welche Ursachen sind vergangene Erfolge zurückzuführen? Welches sind die Chancen der eigenen Unternehmung in der Zukunft? Welche Synergiepotenziale liegen vor, die mit neuen Strategien stärker genutzt werden können?
- Schwächen (Weaknesses) – interne Faktoren: Welche Schwachpunkte gilt es auszubügeln und künftig zu vermeiden? Welches Produkt ist besonders umsatzschwach?
- Chancen (Opportunities) – externe Faktoren: Welche Möglichkeiten stehen offen? Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- Gefahren (Threats) – externe Faktoren: Welche Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation oder Markttrends liegen vor? Was machen die Wettbewerber? Ändern sich die Vorschriften für Job, Produkte oder Serviceleistungen? Bedroht ein Technologiewechsel – beispielsweise die Digitalisierung – die Marktstellung?

Mit der SWOT-Analyse, die eine Potenzialanalyse ist, können Sie als Unternehmer sich (und anderen) folgende Fragen im externen Bereich beantworten:

- Entwicklungen: Welche positiven oder negativen wirtschaftlichen oder politischen Entwicklungen gibt es? Welche Richtung nehmen die Entwicklungen? Wie hoch ist die Geschwindigkeit der Entwicklungen? Wie könnten sie den Zielmarkt beeinflussen?
- Trends: Gibt es Trends? Wenn ja, welche beeinflussen den Markt stark? In welche Richtung? Wie schnell?
- Zielmarkt: Welche wichtigen Faktoren sind für den Zielmarkt relevant? Gibt es Markteintrittsbarrieren? Wenn ja, wie hoch sind sie? Handelt es sich um einen Käufermarkt?
- Konkurrenz: Welche direkte Konkurrenz gibt es? Welche indirekte Konkurrenz gibt es? Wie ist die wirtschaftliche Situation der Konkurrenz? Wenn es keine Konkurrenz gibt: Warum nicht?

Mit beispielsweise einer Stärken-, Schwächen-Analyse (Strengths, Weaknesses) können Sie als Unternehmer sich (und anderen) folgende Fragen beantworten:

- Über welche Sachkenntnisse wird verfügt? Ist der Bildungsstand aktuell? Über welche persönlichen Stärken wird verfügt? Wie ist die familiäre Situation? In welchem Maß kann im Unternehmen mitgearbeitet werden? Wie ist die gesundheitliche Situation?
- Finanzkraft: Wie hoch ist der gesamte Finanzbedarf? Welche Eigenmittel können beschafft werden? Von wem? Wie viel?

- Organisation: Wie ist das Mitspracherecht von Mit-Unternehmern oder Mitarbeitern im Unternehmen geregelt?
- USP (Unique Selling Proposition): Was unterscheidet die Produkte/die Dienstleistungen konkret von denen der Konkurrenz?
- Änderungsbedarf: Wie wird der Lebenszyklus der Produkte/der Dienstleistungen eingeschätzt?
- Innovation: Welches Know-how des Unternehmens kann nicht (so schnell) kopiert werden?
- Rechtsform und Risikoabsicherung: Welche Rechtsform und welche Versicherungen werden warum gewählt?

Natürlich hat auch eine SWOT-Analyse neben ihren Vorteilen auch Nachteile.

Die Vorteile sind:

- Gute Methode des Controlling zur Unternehmensplanung: Eine Selbstanalyse ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung. Man muss zuerst genau feststellen wo man steht, um planen zu können wo man hin will.
- Sie ist umfangreich und ergiebig: Die Analyse ist zwar aufwendig, allerdings können viele wichtige Erkenntnisse daraus gezogen werden.
- Mit einer genauen Zielsetzung liefert sie klare Ergebnisse: Je genauer die Fragen gestellt sind, desto besser sind die Ergebnisse.
- Sie lässt eigene Potenziale erkennen: Durch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen, können versteckte Potenziale entdeckt werden. Genauso kann man sich vorhandene Potenziale überhaupt bewusst machen.
- Es werden externe Rahmenbedingungen für Veränderungen und Entscheidungen herangezogen: Man schaut auch über den Tellerrand und nimmt dadurch die Konkurrenzsituation, Kundenwünsche, Marktverhältnisse wieder besser wahr.
- Sie ist die Grundlage für Zukunftsstrategien: Die Einschätzung der eigenen Chancen und Risiken ist eine wichtige Hilfe für künftige Entscheidungen.
- Die Kontrolle des eigenen Unternehmens oder der einzelnen Geschäftsfelder sind möglich: Eine regelmäßig durchgeführte SWOT- Analyse ist eine gute Kontrolle für das Unternehmen, das ständig aktuelle Zahlen vorliegen.
- Ungenutzte Potenziale können freigesetzt werden: Da alle Potenziale erkannt werden können, besteht die Möglichkeit, sie zu nutzen.

Die Nachteile sind:

- Gefahr der einseitigen Analyse: Der Fragenkatalog nach dem die Analyse durchgeführt wird, kann zu sehr auf bereits vorhandene Stärken ausgelegt sein, sodass versteckte Schwächen gar nicht entdeckt werden.
- Gefahr der Fehleinschätzung: Oft ist nicht eindeutig, wie bestimmte Bereiche eingeschätzt werden müssen. Ist z. B. eine breit gefächerte Produktpalette als Stärke oder als Schwäche zu bewerten?

- Falsche Sicherheit: Die SWOT-Analyse sollte nicht nur einmal angestellt werden, sondern in bestimmten – vom Unternehmen und seinen Geschäftsfeldern abhängigen Intervallen – regelmäßig wiederholt werden.
- Schlechte/falsche Kennzahlen: Der Fragenkatalog muss die richtigen Fragen stellen.
- Schwierige Informationsbeschaffung: Gerade um sich mit anderen Unternehmen vergleichen zu können, werden interne Informationen benötigt, die nicht immer einfach zu beschaffen sind.
- Hoher Aufwand: Der Aufwand ist besonders bei den „weichen Faktoren“ sehr hoch, da diese bewertet und eingeschätzt werden müssen.
- Subjektive Bewertung: Da das Unternehmen sich selber einschätzen muss, kann es natürlich zu Fehleinschätzungen kommen.

► **Wichtig**

Wie Sie die SWOT-Analyse darstellen, bleibt Ihrem (guten) Geschmack überlassen. Die „klassische“ Darstellungsform ist die Vier-Felder-Matrix, wobei meist im oberen linken Feld die Stärken stehen, im oberen rechten Feld die Schwächen, im unteren linken Feld die Chancen und im unteren rechten Feld die Risiken. Wenn Sie es anders „schöner“ finden, steht es Ihnen frei, die Reihenfolge zu ändern. Ebenso stehen Ihnen offen die Farbwahl, ob Sie „Gimmicks“, z. B. „Männchen“, einbauen wollen oder die Vier-Felder-Matrix anderweitig „aufhübschen“ wollen. Eine andere Darstellungsform der Vier-Felder-Matrix ist eine an „Mind-Map“ angelehnte Darstellung.

Eine andere Möglichkeit der Darstellung ist die „Controller-Spinne“, die – der Name suggeriert es bereits – wie ein Spinnennetz aussieht und eine Ideallinie sowie die Entfernung der eigenen Positionen von eben dieser Ideallinie zeigt.

10.1.3 Operatives Controlling

Im operativen Controlling werden die Unternehmensziele „heruntergebrochen“ auf einen kürzeren, überschaubareren Zeitraum. Im operativen Controlling werden beispielsweise realistische(!) Umsätze geplant. Was „realistisch“ ist, hängt von den Marktgegebenheiten, von den unternehmensinternen Restriktionen ... ab. Oder es werden Kosten geplant, der Gewinn pro Sparte wird geplant

- Regelmäßig sollten dann die Abweichungen kontrolliert werden. Regelmäßig ist im Rahmen des operativen Controllings ein kurzer Zeitraum, etwa ein Monat oder eine Woche kann aber – etwa bei der Neueinführung eines Produkts – auch ein Tag sein. Je kürzer der Zeitraum, desto schneller kann auf eine Abweichung reagiert werden und Gegensteuerungsmaßnahmen in die Wege geleitet werden. Je kürzer der Abstand, desto größer aber auch die Gefahr, dass „Zufälle“, die sich ausgleichen würden, das Bild verfälschen. Eine zu schnelle Reaktion kann dann kontraproduktiv sein.

Grundlage des operativen Controllings sind (Kenn-)Zahlen, Daten und quantifizierten Größen aus der Gegenwart und Vergangenheit, die sich beispielsweise als Kosten und Leistung bzw. Aufwand und Ertrag darstellen lassen. Das operative Controlling befasst sich mit folgenden Aufgaben:

- Unterstützung bei operativen Planungsprozessen
- Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche (der Höhe und dem Grunde nach)
- Informationen für die Führungsebene
- Budgetierung und Budgetkontrolle
- Mitwirkung bei Investitionsentscheidungen, Effizienzsteigerungen, Kostensenkungsmaßnahmen...

Instrumente des operativen Controlling z. B. sind:

- klassische Soll/Ist-Vergleiche
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kennzahlen
- Kennzahlensysteme
- Budgetierung
- Kapitalflussrechnung
- ABC-Analyse
- operative Planung (Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Liquidität)
- operative rollierende Planung
- Break-Even-Analyse
- Investitionsrechnungen
- Prozesskostenrechnung

► Welche Kennzahlen der Unternehmer im operativen Controlling verwendet, ist eine strategische Entscheidung. Auch hier gilt die Ihnen zwischenzeitlich bekannte Regel: Viel hilft nicht unbedingt viel (Irrtum Nr. 5). Besser ist es, sich auf die Kern-Kennzahlen, die typisch sind für das eigene Geschäftsfeld, zu beschränken, diese regelmäßig zu pflegen und richtig zu interpretieren.

10.1.4 Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für kleine und mittelgroße Unternehmen

Ein Controlling-System steuert die Kosten- und damit die Gewinnentwicklung „einfach“ dadurch, dass es regelmäßig und gezielt Ist-Werte mit Plan-Werten vergleicht, die Ursachen von möglichen Abweichungen analysiert und Gegenmaßnahmen daraus entwickelt.

Seien Sie „SMART“ beim Controlling. SMART bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Ziel folgende Anforderungen erfüllen muss:

1. Specific	(=spezifisch)
2. Measurable	(=mess- und bewertbar)
3. Attractive	(=attraktiv und motivierend)
4. Realizable	(=realisierbar)
5. Timed	(=terminierbar)

Um ein effektives Controlling durchführen zu können, benötigen Sie allerdings ein gewisses Mindestmaß an Organisationsstrukturen.

Auch als kleines oder mittelgroßes Unternehmen sollten Sie folgende Organisation haben:

- Kostenstellen
- Kostenstellenverantwortliche
- Deckungsbeitragsrechnung

Natürlich aber muss hier jeder selbst entscheiden, welche Bereiche für sein Unternehmen die wichtigsten sind. Aber gerade für kleine und mittelgroße Unternehmer gibt es einige besonders wichtige Gebiete des Controllings:

10.1.4.1 Material-Controlling

Wie hoch Ihr Materialaufwand und dementsprechend dessen Einkauf ist, hängt ganz maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Naturgemäß haben reine Dienstleistungsbetriebe fast kaum materiellen Einsatz – dafür aber höhere Personalkosten. Umgekehrt haben reine Produktionsunternehmen im Vergleich zu den anfallenden Personalkosten hohe Kosten für Materialeinsatz. Handelsbetriebe wiederum haben ebenfalls einen recht niedrigen Materialaufwand, da sie in aller Regel die bezogenen Produkte nahezu unverändert weiterverkaufen. In der Praxis gibt es jede nur denkbare Mischform der genannten Firmentypen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mit Hilfe des Controlling

- regelmäßig Angebote von Fremdleistungen einholen,
- regelmäßig die Qualität der gelieferten Fremdleistungen überprüfen,
- die Bezugskosten überprüfen und vergleichen,
- die erhaltenen Skonti überprüfen und vergleichen sowie
- die Vorratsmengen optimieren.

10.1.4.2 Lager-Controlling

Wie viele und welche Güter Sie auf Lager haben müssen, und wenn ja auf welchen Lägern, hängt maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Naturgemäß haben reine Dienstleistungsbetriebe fast kaum Lagerbedarf. Auch reine Produktionsunternehmen haben – vorausgesetzt, die Produktion ist eng an den Liefertakt gekoppelt und auch

die erstellten Produkte werden gleich weitergeliefert – kaum hohe Kosten für Läger. Handelsbetriebe wiederum haben durchaus höhere Lagerkosten. In der Praxis gibt es jede nur denkbare Mischform der genannten Firmentypen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- die Bezugskosten überprüfen und vergleichen
- die erhaltene Skonti überprüfen und vergleichen
- die Vorratsmengen optimieren
- die Lagermengen optimieren
- die Liefergeschwindigkeiten der Anbieter vergleichen und
- die Produktionsrhythmen überprüfen und ggf. an Liefertakt anpassen.

10.1.4.3 Personalkosten-Controlling

Wie hoch Ihr Personalaufwand ist, hängt ganz maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Naturgemäß haben reine Dienstleistungsbetriebe – im Vergleich zu dem fast kaum ins Gewicht fallenden materiellen Einsatz – wesentlich höhere Personalkosten. Umgekehrt haben reine Produktionsunternehmen kaum anfallenden Personalkosten, dafür hohe Kosten für Materialeinsatz. Bei Handelsbetrieben wiederum hängt die Höhe der Personalkosten wesentlich von dem Umfang der Warenpalette bzw. der Erklärungsbedürftigkeit der gehandelten Waren ab.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- Mittel und Wege prüfen, um die Fluktuation des – vor allem qualifizierten – Personals zu senken,
- Mittel und Wege prüfen, um die Krankenstände zu senken,
- die Möglichkeiten des Outsourcing, also des Auslagerns von Arbeiten, die bisher mit eigenem Personal erledigt wurden, auf freie Mitarbeiter oder andere Unternehmen, prüfen.

10.1.4.4 Raumkosten-Controlling

Wie hoch Ihre Raumkosten sind, hängt einmal davon ab, wie viele Mitarbeiter Sie haben, in welchen Zeiträumen Ihre Mitarbeiter arbeiten können (Teilzeit, Schicht, ...), wie die Tätigkeiten dieser Mitarbeiter ausgestaltet sind, welche sanitären Einrichtungen Sie benötigen, welchen Bedarf an Produktion- und Lagerraum Ihr Unternehmen hat.

- Verfallen Sie aber nicht in den Fehler, verminderten Raumbedarf gleich zu setzen mit weniger Kosten. Unter Umständen kann der geringere Raum sogar kontraproduktiv sein, weil z. B. sich die Lieferfrequenz für Waren oder Material erhöht, weil der Krankenstand in bestimmten Abteilungen steigt, weil in Großraumbüros die Kosten für Lärmschutzmaßnahmen oder Klimatisierung steigen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- Kosten für vergleichbare Mietobjekte einholen
- die Kosten eigener Immobilien überprüfen
- die Chancen der (günstigeren) Vermietung der eigenen Immobilie und der Anmietung fremder Immobilien prüfen.

10.1.4.5 Verträge-Controlling

Jeder Unternehmer schließt Verträge. Das muss nicht notwendigerweise schriftlich sein (obwohl dies grundsätzlich wegen der Nachweisbarkeit des Vereinbarten zu empfehlen ist!), sondern kann auch mündlich oder sogar durch konkludentes (schlüssiges) Handeln erfolgen. Denn ein Vertrag ist nichts anderes als zwei übereinstimmende Willenserklärungen.

Bei Verträgen, die eine kurze Laufzeit haben, mag es noch hinnehmbar sein, dass sie nicht schriftlich fixiert werden. Aber schon bei einer mittellangen Laufzeit hört „der Spaß auf“, erst recht bei langen Laufzeiten. Solche Verträge sollten immer schriftlich geschlossen werden, damit sie regelmäßig überprüft werden können auf Fristigkeit, Günstigkeit, Alternativen

Viele Verträge sind nur mit Fristen kündbar. Werden sie nicht rechtzeitig gekündigt, verlängern sie sich teilweise automatisch. Oder sie laufen, wenn nicht rechtzeitig verlängert, aus, sodass neue und häufig ungünstigere Verträge abgeschlossen werden müssen.

Zu den Verträgen, die regelmäßig überprüft werden sollten, gehören neben den Versicherungsverträgen (siehe unten), vor allem Darlehensverträge, Anstellungsverträge, Mietverträge für Immobilien, aber z. B. auch für EDV und Telefonanlagen.

10.1.4.6 Versicherungen-Controlling

Überversicherung ist wirtschaftlich unsinnig, da teuer. Unterversicherung aber ist wirtschaftlich unsinnig, da existenzgefährdend!

Es gilt also, zunächst die notwendigen Versicherungen für Ihr Unternehmen überhaupt zu ermitteln. Welche Versicherungen notwendig sind, hängt maßgeblich von der Art Ihres Unternehmens ab. Natürlich ändern sich die Gegebenheiten, sodass Sie hier in regelmäßigen Abständen die Notwendigkeit von Versicherungen überprüfen müssen. Genau wie Sie überprüfen müssen, ob der Markt zwischenzeitlich Versicherungen anbietet, die Ihren Bedürfnissen eher entsprechen als eine, die Sie vor Jahren – mangels Alternativen – abschließen mussten.

Wenn Sie sich darüber im Klaren sind, welche Versicherungen notwendig sind, können Sie dran gehen, den günstigsten Anbieter herauszufinden. „Handeln“ über Versicherungsbedingungen, -ausschlüsse oder Zahlungsmodalitäten ist übrigens nicht nur „erlaubt“, sondern in den Größenordnungen, in denen Sie wahrscheinlich abschließen, geradezu „Pflicht“. Durch mehrjährige Beobachtung der Prämien- und Schadensverläufe sollten Sie die Angemessenheit der Prämien überwachen.

Außerdem müssen Sie sich darüber im Klaren sein: Die Geldentwertung führt zu einer Unterversicherung, wenn Sie die Versicherungssumme nicht laufend anpassen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- Versicherungsarten überprüfen
- Mögliche Konkurrenzunternehmen prüfen
- Konkurrenzangebot(e) einholen
- Leistungsspektrum prüfen und vergleichen
- Versicherungssumme prüfen
- Zahlungsweise prüfen
- Höhe der jeweiligen Zahlung prüfen
- Abschlussdatum der Versicherung überprüfen
- Laufzeit der Versicherungen prüfen.

10.1.4.7 Fuhrpark-Controlling

Für viele Unternehmer, gerade auch kleinere und mittlere, ist der Fuhrpark ein ganz erheblicher Kosten-Faktor. Vor allem Reparaturen, Investitionen und Des-Investitionen stellen Sie häufig vor Probleme.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings entsprechende Leasingangebote regelmäßig einholen und vergleichen.

10.1.4.8 Controlling Vertriebskosten/Verkaufsnebenkosten

Vertriebskosten dürfen Sie nicht in die Herstellungskosten mit einbeziehen. Wenn sie entstehen, mindern sie in der Gewinn- und Verlustrechnung sofort als Aufwand Ihren Ertrag.

Zu den Vertriebskosten oder Verkaufsnebenkosten gehört alles, was in Ihrem Unternehmen notwendig ist – oder für notwendig erachtet wird – um die Ware so zum Kunden bzw. Abnehmer gelangen zu lassen, dass es dort funktionsfähig und im gewünschten Zustand ankommt.

Welche konkreten Vertriebskosten oder Verkaufsnebenkosten in Ihrem Unternehmen entstehen, hängt natürlich maßgeblich davon ab, welche Produkte Sie herstellen, mit welchen Waren Sie handeln und ob Ihre Kunden die Produkte und/oder Waren bei Ihnen direkt beziehen bzw. Sie sie zum Kunden bringen müssen.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- überprüfen, ob Umverpackungen notwendig sind
- überprüfen, ob spezielle Materialien zur Umverpackung notwendig sind
- abgeschlossene Versicherungen überprüfen
- Outsourcing von Transportleistungen prüfen
- Outsourcing von Verpackungsarbeiten prüfen
- Outsourcing von Versendungsarbeiten (Letter-Shops,...) prüfen.

10.1.4.9 Reparaturen- Controlling

Reparaturen bei Gebäuden, Maschinen, technischen und sonstigen Anlagen sind nur schwer planbar, dafür dann aber im „Fall des Falles“ durchaus oft kostenintensiv. Deshalb sollten Sie Ihr Augenmerk hier auf die weitaus besser planbaren und Reparaturen vermeidbaren Instandhaltungsmaßnahmen richten.

Wer hier Kosten sparen möchte, sollte mithilfe des Controllings

- die Möglichkeiten von Leasing prüfen,
- Wartungen regelmäßig durchführen,
- Instandhaltungsmaßnahmen planen,
- bei „kritischen“ Gütern rechtzeitige Ersatzinvestitionen durchführen, und zwar auch dann schon, wenn das „Alt-Gut“ noch funktionsfähig ist.

10.2 Zukunftscontrolling

Die klassische Trennung zwischen strategischem und operativem Controlling vernachlässigt die Rolle des Controlling als Impulsgeber für Neues, für Entwicklungen von Produkten und Dienstleistungen oder Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen.

Als Hilfsmittel für das Zukunftscontrolling stehen Trendforschung und Szenariotechniken zur Verfügung.

10.2.1 Trendanalysen

Um für Ihre Unternehmens- und Produktplanung möglichst sichere Vorgaben und Fingerzeige erhalten zu können, ist es unabdingbar, dass Sie – zumindest in kleinerem Maßstab – eine Trendanalyse betreiben. Häufig genug reicht es, dass Sie aufmerksam Zeitung und Fachzeitschriften lesen, um über neue und kommende Entwicklungen so auf dem Laufenden zu sein, damit Sie rechtzeitig die Konsequenzen für Ihr Unternehmen (Auslaufenlassen einer Produktion, Anpassung von Produkteigenschaften an den Zeitgeist, Umstellung der Produktionsweise,...) ziehen können.

► Wichtig

Empfehlenswert ist es, diese Quellen (Zeitungsberichte, Wirtschaftsnachrichten, Firmenberichte,...) nach einem bestimmten System zu ordnen, möglicherweise den betreffenden Mitarbeitern als Kopie zur Kenntnis zukommen zu lassen und als „Chef-Akte“ aufzubewahren. Auf diese Art und Weise entwickeln Sie im Laufe der Zeit eine aussagekräftige, individuelle Trend-Datenbank für Ihr Unternehmen.

Hilfe erhalten Sie aber auch von Marktforschern. So untersucht der US-Marktforscher Gartner jährlich Trends und destilliert daraus fünf Megatrends. Die Megatrends 2018 sind:

1. Künstliche Intelligenz (KI; Artificial Intelligence/AI) wird zum Massenphänomen. Ziel sei es, KI nicht mehr nur in speziellen Fällen anzuwenden, sondern die Anwendungen zu „demokratisieren“, also eine „generelle KI“ zu entwickeln.
2. Infrastrukturen müssen die Kommunikation mit externen Partnern erlauben. Stichworte hier sind Digitalisierung, IoT-Plattformen (Internet of Things) und die Blockchain.
3. Biohacking in der Do-it-yourself-Variante, im weitesten Sinn die „Anreicherung“ des menschlichen Körpers mit technischen Implantaten, beispielsweise, um die Muskelkraft zu vervielfachen, um bestimmten Krankheiten vorzubeugen ...
4. Transparenz zwischen Menschen und Dingen sowohl im Unternehmen als auch Privat, z. B. smart workplace, smart home, 4D-Drucker, Alexa, Siri ... bis hin zu autonomen Fahren oder Streaming Analytics.
5. Allgegenwärtige Infrastruktur, beispielsweise durch die immer stärkere Verbreitung von Cloud Computing, die die Erwartung an Infrastrukturen ändert. 24/7-Erreichbarkeit als Ziel.

Folgende Felder sollten Sie regelmäßig analysieren, die Fundstellen notieren und die Wertigkeit des Trends für Ihr Unternehmen (kurz-, mittel- und langfristig) festlegen:

- Mengenmäßige Marktentwicklung
- Wertmäßige Marktentwicklung
- Technologische Entwicklungen bei Produkten, Verfahren, Normen
- Ökologische Entwicklungen bei Materialien, Entsorgung, Recycling
- Ökonomische Entwicklungen bei Zielgruppen, einzel-volkswirtschaftlich (Standort/e), weltwirtschaftlich
- Rechtliche Entwicklungen bei Zielgruppen, einzel-volkswirtschaftlich (Standort/e), weltwirtschaftlich
- Politische Entwicklungen bei Zielgruppen, einzel-volkswirtschaftlich (Standort/e), weltwirtschaftlich
- Werteentwicklung (sozial, religiös, persönlich, wirtschaftlich)
- Kundenverhalten (Bewusstsein, Markentreue, Kaufgewohnheiten, Ansprüche, Kaufmotive)
- Wettbewererverhalten (Zahlungsmoral, Qualität, Standortverlagerungen, Werbeverhalten, Produktionsumstellungen, Führungsspitzenwechsel).

10.2.1.1 Mega-Trends im Verbraucherverhalten – Bestandsaufnahme und Nutzenpotenzial

Grundlegender als je zuvor wird sich in Zukunft das Verhalten der Verbraucher wandeln, und schneller als je zuvor werden schwache Ideen abgeschrieben, träge Unternehmen vom Markt verschwinden und erfolglose Manager ausgewechselt. Um frühzeitig auf sich abzeichnende Veränderungen reagieren zu können, finden Sie im Folgenden die 17 fundamentalen Trends im Verbraucherverhalten (2015), die von Brain Reserve, einem der

weltweit renommiertesten Trend-Forschungs-Unternehmen und dem Herausgeber des in der Wirtschaft vielbeachteten Popcorn-Reports (<http://www.faithpopcorn.com/trend-bank>), identifiziert wurden. Im Anschluss an jeden Trend sind Praxisbeispiele angeführt, die Ihnen veranschaulichen sollen, wie Unternehmen die jeweilige Entwicklung aufgegriffen und in erfolgreiche Angebote umgesetzt haben.

10.2.1.1.1 Leben im Kokon („Cocooning“)

Die Verbraucher neigen dazu, sich auf vertraute Gebiete zurückzuziehen, um sich auf diese Weise vor vermeintlichen Gefahren zu schützen. Zu diesen Sicherheitszonen gehören die eigenen vier Wände, aber auch unser „mobiler Kokon“, nämlich das Auto. Damit einher geht der Wunsch nach Sicherheit und Schutz vor Bedrohungen jeglicher Art. Hierbei ist das Phänomen zu beobachten, dass das subjektive Risikoempfinden, d. h. die Wahrnehmung von Risiken durch den einzelnen, kontinuierlich zunimmt, obwohl die objektiven, d. h. tatsächlichen Risiken immer weiter abnehmen.

- Virtuelle Kaufhäuser im Internet; E-Commerce und Teleshopping, d. h. Einkauf per Bildschirm, ohne das Haus oder die Wohnung verlassen zu müssen
- (Online-)Lebensmittel-Lieferservice
- Private Sicherheitsdienste; Alarmanlagen, (Licht-)Bewegungsmelder
- Elektronische Anruferidentifikation bei Telefonaten, Vergabe von Geheimnummern
- Wegfahrsperre; Lojack Recovery System, d. h. ein Geheimsender, der im Falle eines Diebstahls den Aufenthaltsort des Autos übermittelt
- Versicherungsleistungen jeglicher Art.

10.2.1.1.2 Clanning

Immer mehr Menschen wünschen sich, zu einer oder mehreren Gruppen von Gleichgesinnten zu gehören, die gemeinsame Werte vertreten und weitgehend identische Bedürfnisse hegen. Dieser Wunsch wird umso stärker, je zersplitterter sich unsere Gesellschaft gestaltet und je höher die geforderte Mobilität für den Einzelnen ausfällt. Letztlich ist Clanning nichts anderes als die Suche nach einem Ersatz für die klassische Großfamilie bzw. den Bekanntenkreis.

- Kundenklubs
- Kluburlaube
- Selbsthilfegruppen
- Fitnessstudios
- Chatrooms und Foren im Internet, d. h. das Gespräch mit Gleichgesinnten via Bildschirm
- Kleidungsstile, durch die man die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe demonstrieren kann.

10.2.1.1.3 Anchoring (Halt und Sinn)

Verbraucher besinnen sich auf ihre Wurzeln und übernehmen das Altbewährte, um für zukünftige Herausforderungen gerüstet zu sein. In der Hektik des modernen Lebens besteht eine tiefe Sehnsucht nach einer stabilen Basis. Im Kern ist es die Suche nach Antworten auf die großen Fragen des Lebens, bei der sie den Blick zurück richten und Werte übernehmen, die in unseren Kindheitstagen Sicherheit bedeuteten. Sie bemühen sich, in ihrer Erinnerung tragfähige Lösungen zu finden, die helfen, das tägliche Chaos zu meistern.

- Work-Life-Balance
- Generation Y
- Generation Z
- Feng-Shui, d. h. die alte chinesische Kunst, Natur, Mensch und Gegenstände (z. B. Möbel) in eine harmonische Ordnung zu bringen
- Yoga-, Meditations- und Tai-Chi-Kurse, teilweise per Video
- Esoterische, philosophische und (fernöstliche) religiöse Literatur
- Schmuckstücke mit mystischen Motiven
- Hobbys wie Ahnenforschung, Handlesen, Horoskope
- Gemeinnütziges Engagement.

10.2.1.1.4 Ichbezogene Wirtschaft („Egonomics“)

In Zeiten der Standardisierung und Austauschbarkeit entsteht das Bedürfnis nach etwas ganz Individuellem, nach einer persönlichen Note. Man wünscht sich auf die eigene Person zugeschnittene, individuelle Produkte und Dienstleistungen, gemäß dem Motto: Kein anderer Mensch ist so wie ich.

- Luxus-Güter, wie Autos, Taschen, Uhren, Schmuck
- Personal Trainer (PT), statt in einen Fitness-Klub zu gehen oder einem Verein beizutreten, wird ein PT engagiert („mein“ Trainer)
- Maßgeschneiderte Kleidung
- Personifizierung von Kleidung (personal dress), z. B. individuelle Anpassen von Konfektionskleidung mithilfe eines Body-Scanners sowie Computer
- TV on Demand, Fernsehsender, bei denen das eigene Fernsehprogramm zusammengestellt werden kann
- Interaktive Filme, bei denen der Zuschauer selbst den Handlungsablauf bestimmen kann
- Interaktive Spiele
- Individuelle Zusammenstellung von CDs aus Millionen verschiedener Musiktitel
- Gestaltung einer individuellen Zeitung nach relevanten Themengebieten
- Direct-Mails, d. h. persönlich gehaltene Werbebriefe auf Basis der mithilfe einer Kundenkarte gespeicherten Daten
- Beratung in Apotheken auf Grundlage persönlicher Informationen, die auf der jeweiligen Kundenkarte gespeichert sind.

10.2.1.1.5 EVEolution (Weibliches Denken)

Werte verschieben sich weg von einem traditionellen (männlichen?) hin zu einem neuen(?) (weiblichen?) Denken. Hierzu eine vergleichende Gegenüberstellung:

Traditionelles (männliches) Denken	Neues (weibliches) Denken
Hierarchisch	Teamwork
Suche nach Antworten	Suche nach den richtigen Fragen
Identifikation mit einer Rolle	Identifikation mit mehreren Rollen
Eindimensional	Mehrdimensional
Widerstand gegen Wandel	Suche nach Wandel
Zielorientiert, d. h. nur die Erreichung des Ziels zählt	Prozessorientiert, d. h. der Weg ist die Lösung
Transaktionsorientiert, d. h. will auf direktem Weg von A über B nach C	Beziehungsorientiert, d. h. sieht, was A mit C verknüpft, wie B mit F zusammenhängt, was B und D gemeinsam haben
Linear	Systemisch

Männliches und weibliches Denken

Aus den skizzierten Unterschieden lässt sich die Notwendigkeit von speziell auf Frauen zugeschnittenen Marketing-Konzepten unschwer erkennen. Besonders wichtig erscheint dies bei technischen Produkten, die traditionell die Domäne des Mannes waren. Diesbezügliche Kaufentscheidungen werden aber zunehmend von Frauen beeinflusst bzw. getroffen. Hierzu zählen u. a. Automobile: So tragen mittlerweile 80 bis 85 % der Frauen zur Entscheidungsfindung beim Kauf eines Neuwagens bei.

10.2.1.1.6 Leben auf einmal (99 Lives)

Zunehmendes Tempo und ständiger Zeitmangel zwingen die Verbraucher in eine große Rollenvielfalt. Dies führt dazu, dass wir vieles auf einmal erledigen müssen. Wir haben zu wenig Zeit für all die Aufgaben, die wir erfüllen sollen, sodass wir in aller Hektik nur selten zu uns selbst kommen.

- Fast-Food-Ketten; Gerichte zum Mitnehmen; Drive-Through-Filialen
- Fertiggerichte
- Convenience Food
- Abgepacktes Essen für genau bestimmte Personenzahl, bestellbar über Internet
- Koch-Boxen
- Smartphones
- Apps
- Selfscanning an Einkaufswagen in Supermärkten
- Informationsbroker, die das Internet nach relevanten Informationen durchsuchen und ihren Kunden diese komprimiert liefern

- 24-h-Dienst von Ärzten, Museen etc., um auf diese Weise die Wartezeiten zu reduzieren
- Preisagenturen
- Schnellinspektion von Fahrzeugen ohne Anmeldung bzw. über Nacht
- Smart-Häuser, die elektronisch programmiert sind.

10.2.1.1.7 Dosierter Ausstieg (Cashing Out)

Berufstätige Frauen und Männer, für die Karriere um jeden Preis kein erstrebenswertes Ziel darstellt, entscheiden sich für einen einfacheren, erfüllteren Lebensstil (sog. Voluntary Simplicity). Hierbei geht es keinesfalls um eine Null-Bock-Mentalität, sondern um einen kontrollierten Ausstieg aus Karriere und Konsumrausch.

- Alternative Lebensweise
- Do-it-yourself
- Ferien auf dem Bauernhof
- Sabbatical
- Frührente
- Arbeitszeitreduktion.

10.2.1.1.8 Länger jung bleiben (Down Aging)

Die Sehnsucht nach unbeschwerten Kindheitstagen bringt Spaß in ein als zu ernst empfundenenes Erwachsenenleben. Dazu gehört, dass man sich „altersgerechten“ Regeln, Vorschriften und Einschränkungen entzieht.

- Mode (Lolita-Trend, Babydoll-Kleidchen, rosarote Kleidung für erwachsene Frauen)
- Make-up
- Tattoos
- Piercing
- Frisuren, Haarfarben
- Kosmetika, Botox, Collagen-Injektionen, Anti-Cellulitis-Produkte
- Beauty-Farmen, Wellness
- Seniorenreisen in ferne Länder
- Motorradfahren
- Extremsportarten
- Renaissance traditioneller Spiele (Puzzle, Scrabble, Backgammon, Schach, Jo-Jo) im Videozeitalter
- Angebot von Lebensmitteln, die traditionell von Kindern bevorzugt werden, an Erwachsene (Haribo, Nutella).

10.2.1.1.9 Fantasy-Abenteuer (Fantasy Adventure)

Auf der einen Seite verspüren Menschen den Wunsch nach Rückzug und Zugehörigkeit. Auf der anderen Seite suchen sie Abwechslung und Nervenkitzel bei aufregenden, aber trotzdem risikoarmen Aktivitäten, um so dem Alltagsstress zu entfliehen. Hierzu gehören in erster Linie Reisen, Essen und die virtuelle Realität.

- Abenteuersportarten (Bungee-Jumping, Canyoning u. ä.)
- Abenteuerurlaube (z. B. Trekking, eine Art Querfeldeinwanderung mit Zelt und Rucksack)
- Fahrtraining auf Rennstrecken
- Themen-Restaurants (Hard-Rock Cafe, Planet Hollywood usw.)
- Computerspiele, Virtual Reality Games
- (Abwaschbare) Tätowierungen als Ausdruck einer Tabu-Verletzung
- Auswaschbare Farben für einzelne Haarsträhnen (z. B. Mascara Flash).

10.2.1.1.10 Rettet unsere Gesellschaft (S.O.S. – Save Our Society)

Weite Teile der Bevölkerung entdecken ihr soziales Gewissen wieder, eine Mixtur aus Moral, Mitleid, Umweltbewusstsein und Leidenschaft. Diese Verbraucher bevorzugen Unternehmen, die Umweltbewusstsein, Verantwortung für die Gesellschaft und Engagement für das Bildungswesen zeigen.

- Spenden statt Weihnachtsgeschenke an die Kunden
- Sponsoring gemeinnütziger Anliegen („Tue Gutes und rede darüber.“) (Corporate Social Responsibility)
- Recycling-Konzepte
- Energiesparhäuser, -lampen etc.
- Bezug von Ökostrom
- Ökobilanzen
- Investmentfonds für die Beteiligung an umweltfreundlichen Unternehmen
- Benefizveranstaltungen.

10.2.1.1.11 AtmosFear

Genmanipulierte bzw. verseuchte Nahrungsmittel und durch Menschen verursachte Umweltkatastrophen und -schäden rufen beim Verbraucher zunehmende Verunsicherung hervor. Immer mehr Menschen stellen sich die Frage, ob ihre Umwelt überhaupt noch sicher ist.

- Herkunftsnachweise für Lebensmittel (z. B. vor dem Hintergrund von diversen Lebensmittelskandalen)
- Naturbelassene Lebensmittel
- Umweltfreundliche Produkte und -technologien
- (Öko-)Strom aus erneuerbaren Energien
- Furcht vor Strahlungen (Mobilfunk-Masten)
- Desinfektionsmittel jeglicher Art
- Impfmüdigkeit.

10.2.1.1.12 Der kritische Verbraucher (Vigilant Consumer)

Immer mehr frustrierte und verärgerte Verbraucher suchen nach Möglichkeiten, ihrem Unmut Luft zu machen.

1. Social Media (Like-it-Buttons)
2. Shitstorm
3. Beschwerdemanagement, Kulanzregelungen; Kundenzufriedenheitsuntersuchungen von Unternehmen
4. Risikomanagement großer Konzerne (etwa bei Umweltskandalen)
5. Verbraucherschutzzeitschriften, -sendungen und -initiativen; Testzeitschriften
6. Aktionen wie „XXX kämpft für Sie“, „YYY verhilft Ihnen zu Ihrem Recht“.

10.2.1.1.13 Gegen die Großen (Icon Toppling)

Ein Großteil der Bevölkerung hegt Zweifel an Politik, Wirtschaft und Verwaltung oder lehnt deren Vertreter sogar ab. Die in Deutschland zu beobachtende Politikverdrossenheit ist nur ein Beispiel für diese Entwicklung, die sich auf der Verbraucherseite darin niederschlägt, dass man mehr und mehr Sympathien für die Kleinen hegt.

- Renaissance der Tante-Emma-Läden
- Privatuniversitäten
- Kundenfreundliche Behandlung in öffentlichen Verwaltungen.

10.2.1.1.14 Hedonismus

Mehr und mehr Verbraucher sind der Einengung durch Regeln und Vorschriften leid. Um dies zu kompensieren, stürzen sie sich – in einer Art Befreiungsschlag – in heimliche Orgien. Standen traditionell bei den guten Vorsätzen zum Jahreswechsel gesundheitliche Punkte ganz oben auf der Liste („Abnehmen“, „Mit dem Rauchen aufhören“, „Mehr Sport treiben“), neigen die Verbraucher nunmehr dazu, von Zeit zu Zeit bewusst zu sündigen und ihren Gelüsten spontan nachzugeben, um sich danach umso intensiver Fitness und Gesundheit zuzuwenden.

- „As much as you can eat“-Angebote
- Jumbo-Produkte
- Cocktail-Bars
- Renaissance der Zigarre.

10.2.1.1.15 Kleine Belohnungen

Mit dem vorigen Trend einher geht der verstärkte Wunsch der Verbraucher, sich mit erschwinglichem Luxus selbst zu belohnen. Die Ursache dieser Entwicklung liegt letztlich in dem Gefühl, zu kurz gekommen zu sein bzw. aufgrund der aufgebürdeten Lebensbedingungen die eigenen Wünsche nicht ausreichend erfüllen zu können.

- Kurzurlaube, Freizeitparks
- Exquisite Lebensmittel („Erdbeeren im Winter“), Delikatessengeschäfte und -abteilungen
- Ethno-Food, d. h. Lebensmittel und Mahlzeiten aus anderen Ländern
- Luxusartikel (exklusive Füllfederhalter)
- Body-Shops (Bade- und Kosmetikprodukte)
- Marken- bzw. Imagetransfers auf kleinere, erschwingliche Produkte (Parfums von Modeherstellern wie Jil Sander, Lagerfeld, Hugo Boss etc.; Fahrräder und sonstige Accessoires von Automobilherstellern wie Fahrräder von BMW, Brillen von Porsche usw.).

10.2.1.1.16 Mannzipation

Bei immer mehr Männern ist ein neues Denken festzustellen, das durch Familiensinn sowie individuelle Freiheit und nicht ausschließlich durch Geschäft sowie Karriere charakterisiert ist (Generation Y, Generation Z, Work-Life-Balance).

- Spezifische Werbeansprache von Männern bei Baby- und Kinderartikeln
- Hautpflegeprodukte und Kosmetikartikel (etwa Haarfärbemittel) sowie Schönheitsoperationen für Männer
- Unisex-Düfte (z. B. von Calvin Klein)
- Androgynes Aussehen (lange, offene Haare; Ohrringe, körperbetonte Kleidung, hochhackige Stiefel).

10.2.1.1.17 Gesundes und langes Leben

Immer mehr Menschen werden sich darüber klar, dass sie ihr Leben bei guter Gesundheit beträchtlich verlängern können. Damit verfolgen sie den Wunsch, bei der steigenden Lebenserwartung so lange wie möglich gesund zu bleiben. Heute reicht es nicht mehr aus, älter zu werden, man will auch etwas vom Leben haben, d. h. mehr Lebensqualität.

- Reformhäuser
- Biokost; naturbelassene Lebensmittel; (Multi-)Vitaminpräparate
- Mit Vitaminen angereicherte Lebensmittel
- Light-Produkte jeglicher Art
- Homöopathie („Low-Tech-Medizin“), Naturheilverfahren; traditionelle Heilmethoden wie die chinesische Medizin
- Wellness-/Fittnesseinrichtungen
- Vorsorgeprogramme, Diät, Gymnastik.

10.2.1.2 Verbrauchertrends in erfolgreiche Lösungen umsetzen

Die vorgestellten Basisentwicklungen im Verbraucherverhalten sind – ähnlich wie Menschen – oft widersprüchlich. Obwohl die geschilderten Trends kein völlig widerspruchsfreies System darstellen, sind sie hervorragend geeignet, um Sie darin zu unterstützen, sich mit den Mega-Trends im Verhalten Ihrer Kunden frühzeitig auseinander zu setzen

und darauf abgestimmte Konzepte zu entwickeln. Ein Zitat von John F. Kennedy bringt es auf den Punkt: „Wir müssen die Zeit als Werkzeug nutzen, nicht als Sofa zum Ausruhen.“.

Wie aber können Sie als Unternehmer die skizzierten Trends unmittelbar für ihr Unternehmen nutzen und damit den Erfolg steigern? Hierbei hat sich die folgende dreistufige Vorgehensweise bewährt.

10.2.1.2.1 Schritt 1: Analyse der Betroffenheitsdimensionen

Nicht jeder der vorgestellten Trends betrifft Ihr Unternehmen in gleichem Maße. Deshalb sollten Sie gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern im Rahmen eines zu diesem Zweck eingerichteten Workshops zunächst klären, welche Trends für Ihr Unternehmen wichtig und welche weniger wichtig sind. Hierbei unterstützt Sie die im Folgenden angeführte Checkliste „Analyse der Betroffenheit von Trends im Verbraucherverhalten“. Auf Basis dieser Informationen können Sie nunmehr eine Prioritätenliste erstellen, d. h. welches ist für Ihr Unternehmen der wichtigste, welches der zweitwichtigste Trend, und welche Entwicklungen spielen für Ihr Haus eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle und können demnach vernachlässigt werden.

Checkliste: Analyse der Betroffenheit von Trends im Verbraucherverhalten.

Welche Bedeutung messen Sie den folgenden Trends in Bezug auf die Kunden Ihres Unternehmens bei?

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig
Leben im Kokon				
Clanning				
Fantasy-Abenteuer				
Hedonismus				
Kleine Belohnungen				
Halt und Sinn				
Ichbezogene Wirtschaft				
Weibliches Denken				
Mannzipation				
99 Leben auf einmal				
Dosierter Ausstieg				
Gesundes und langes Leben				
Länger jung bleiben				
Gegen die Großen				
Der kritische Verbraucher				
Rettet unsere Gesellschaft (S.O.S)				
AtmosFear				

10.2.1.2.2 Schritt 2: Entwicklung von Ideen mit Hilfe von Kreativitätstechniken

Nunmehr gilt es, aus den gemäß ihrer Bedeutung aufgelisteten Trends Erfolgspotenzial für Ihr Unternehmen aufzuspüren. In solchen Situationen können Ihnen Kreativitätstechniken wertvolle Hilfe leisten. Hierunter versteht man Verfahren und Techniken, die Sie bei der Lösung von Problemen in schlecht strukturierten Situationen, die abseits jeglicher Routine liegen, unterstützen. Hierfür besonders geeignet sind das Brainstorming sowie die 6-3-5-Methode. Richten Sie Ihr Augenmerk nicht ausschließlich auf den Kunden, sondern untersuchen Sie auch, wie sich die einzelnen Trends auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter auswirken werden und wie Sie darauf reagieren können.

10.2.1.2.3 Schritt 3: Überprüfbarkeit der entwickelten Ideen auf ihre Umsetzbarkeit

Zu Beginn von Phase 3 liegt in aller Regel eine mehr oder minder überschaubare Anzahl von Vorschlägen auf dem Tisch. Da bei Kreativitätstechniken die Quantität der Lösungen zunächst wichtiger ist als deren Qualität, müssen Sie die produzierten Ideen nunmehr unter Heranziehen von Kosten/Nutzengesichtspunkten sorgfältig auf ihre Realisierbarkeit hin überprüfen.

10.2.2 Szenario-Technik

Die Szenario-Technik ist nach wie vor einer der „Klassiker“ der Zukunftsforschung, allerdings für kleine und mittelgroße Unternehmen wegen des Zeitaufwands und der Kostenintensität nicht durchgängig geeignet.

Bei der Szenario-Methode werden möglichst alternative Situationen in der Zukunft dargestellt und der Weg aus dem „heute“ in das „morgen“ oder „übermorgen“ beschrieben. Die Alternativen werden in der Regel als „best case“ und als „worst case“ beschrieben, was also wäre die für das Unternehmen beste Alternative (mit welchen möglichen Folgen) und was wäre für das Unternehmen die schlimmste Alternative (mit welchen möglichen Folgen).

- Es muss ja nicht immer gleich ein „ganzes“ Szenario sein, das man zur zukünftigen Entwicklung erarbeitet. Oft genügen auch „schlanke“ Varianten, etwa in dem man „querdenkt“, einen „advocatus diaboli“ bestimmt, der – gleichgültig, welcher Vorschlag genannt wird – so lange Gegenargumente bringen muss, bis der Vorschlag von allen anderen als „rund“ bezeichnet werden kann.

Recht häufig wird das Szenario als dreidimensionaler „Trichter“ dargestellt, dessen engste Stelle (Ausgangspunkt) die Gegenwart ist dann führt die obere Begrenzung zum positiven Extremszenario, die untere Begrenzung zum negativen Extremszenario. Alles „dazwischen“ ist für das Unternehmen akzeptabel. Ob es ein Szenario wählt, das eher

die Waage zwischen den beiden Extremen hält oder sich eher „nach oben“ („nach unten“ wohl eher weniger) orientiert, ist eine unternehmerische Entscheidung, die auch von der Risikofreude des Unternehmers abhängt.

- Es ist zwar eine Plattitüde, dennoch aber wichtig, sie sich immer wieder vor Augen zu halten: Je größer der „Zukunftstrichter“ ist, desto mehr ähneln Prognosen über den zukünftigen Zustand einer „Kaffeesatzleserei“. Auch die Szenario-Technik sollte also regelmäßig in – vom Geschäftsfeld des Unternehmens abhängigen – festgelegten Zeiträumen erfolgen. Als grobe Faustregel kann man sagen: Je technikaffiner die Geschäftsfelder sind, desto kürzer sollten die Intervalle sein. Dasselbe gilt für vertriebsorientierte Unternehmen, die regelmäßig Neuerungen in den Vertriebswegen nicht nur beobachten, sondern auch auf die Folgen für das eigene Unternehmen hin untersuchen sollten. Denken Sie hier beispielhaft an den stationären Handel und den E-Commerce.

Die Szenario-Technik hat gegenüber anderen Prognose-Methoden den Vorteil, dass sie die Variabilität von alternativ möglichen Zukunftsentwicklungen plastisch berücksichtigt. Auch die Berücksichtigung externer Störereignisse (Wild Cards) ist bei der Szenario-Methode möglich.

- Wenn Sie mit der Szenario-Technik mögliche alternative Entwicklungen darstellen, sollten Sie auch Störereignisse (Joker, Wild Cards) mit bedenken. Störereignisse können sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Solche Störereignisse können und sollten auch nach Wahrscheinlichkeit gewichtet werden. So sind terroristische Übergriffe zwischenzeitlich deutlich häufiger und werden als wahrscheinlicher angesehen als dies etwa vor zig Jahren noch der Fall war. Es ist häufig eine Charakter- und Mentalitätsfrage, wie solche Störereignisse gewertet werden. Damit ist auch einer der größten Schwachpunkte der Szenario-Technik evident: Sie liefert – da teilweise intuitiv – häufig lediglich „softe“ Möglichkeiten, also keine „klaren“, rechnerisch nachprüf- oder messbare Ergebnisse.

Um zu gewinnen, muss man die Niederlage riskieren

(Jean-Claude Killy)

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Jeder Unternehmer betreut im Endeffekt „fremdes Vermögen“, nämlich das seines Unternehmens. Sie als Unternehmer haben folglich zwei Pflichten, einmal die Vermögenserhaltungs- und zum anderen die Vermögensmehrungspflicht. Wenn Sie Ihr Unternehmen als Kapitalgesellschaft führen, haben Sie diese Pflichten sogar von Gesetzes wegen. Da sehr viele Unternehmen als GmbH geführt werden, wird im Folgenden auch von „GmbH“ als Kapitalgesellschaft geredet.

Wegen der Vermögenserhaltungs- und -betreuungspflicht müssen Sie im Jahresabschluss der GmbH Risiken erläutern und sie bewerten. Sie müssen auch darlegen, wie Sie diesen erkennbaren Risiken begegnen, etwa durch die Unternehmensorganisation (klassisches Beispiel: Vier-Augen-Prinzip) oder über Versicherungen (z. B. Betriebsunterbrechungsversicherung). Diesbezügliche Versäumnisse können bei prüfungspflichtigen oder sich einer freiwilligen Prüfung unterziehenden Unternehmen dazu führen, dass Abschlussprüfer den Bestätigungsvermerk versagen.

- Selbst bei kleinen Unternehmen würde ein Steuerberater, der auf Veranlassung eines Kreditinstituts den Jahresabschluss auf Plausibilität prüfen muss, bei erkennbaren Lücken in der Risikovorsorge seine Bestätigung verweigern (müssen), weil er sonst selbst haftbar gemacht werden könnte. Eine verweigte oder auch nur eingeschränkte Bestätigung hätte zur Konsequenz, dass etwa Kreditaufnahmen bei Banken oder Gewinnausschüttungen nicht mehr möglich wären. Außerdem sind die Geschäftsführer im Schadensfall den Anteilseignern gegenüber persönlich schadenersatzpflichtig.

Die Pflicht, das Vermögen der GmbH zu erhalten und zu sichern, heißt auch, eine entsprechende Risikovorsorge zu treffen. Nur wenn Sie nachweisen können, dass Sie entsprechende Vorsorge getroffen haben – übrigens ohne in das andere Extrem der Überversorgung zu verfallen – können Sie gegenüber ihren (Mit-)Gesellschaftern „exkulpieren“, wenn es zu einem Schadensfall kommt.

- Auch im Rahmen der „Compliance-Regelungen“ gewinnt das Riskmanagement eine immer größere Bedeutung. Das vornehmste Ziel ist es, Krisen erst gar nicht entstehen zu lassen. Deshalb sollten Sie sich – solange Ihr Unternehmen krisenfrei ist – Zeit nehmen, um die Lösung von denkbaren Krisen gedanklich vorzubereiten. Hierbei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, rechtzeitig einen Krisenplan zu entwickeln. Durch einen solchen Notfallplan haben Sie und Ihre Mitarbeiter eine Art Rezept für die Bewältigung von Krisen an der Hand.

And last, but not least: Führen Sie sich immer wieder vor Augen, dass jede Krise nicht nur Risiken, sondern auch Chancen in sich birgt. Nicht umsonst wird kolportiert, die Chinesen hätten nur ein Wort für beide Phänomene.

11.1 Der Lagebericht

Die rechtliche Grundlage für den Lagebericht bildet 289 HGB.

- Im Gesetz heißt es: Im Lagebericht sind zumindest der Geschäftsverlauf und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird.

Der Lagebericht, oft auch Geschäftsbericht genannt, soll auch eingehen auf:

- Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahrs eingetreten sind,
- die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft,
- den Bereich Forschung und Entwicklung,
- bestehende Zweigniederlassungen der Gesellschaft.

Als Lagebericht bezeichnet man die verbalen Ausführungen zum Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft. Der Lagebericht verdeutlicht und ergänzt für den Bilanzadressaten und -leser die Erkenntnisse, die er aus dem Jahresabschluss über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens entnehmen kann.

Ob ein Lagebericht erstellt werden muss, hängt von der Größenklasse der Kapitalgesellschaft ab. Lediglich große und mittelgroße Kapitalgesellschaften müssen einen Lagebericht erstellen, aber jeder darf.

Ein Lagebericht muss alle (wesentlichen) Angaben enthalten, die für die Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, sowie des Geschäftsverlaufs und über die künftigen Risiken. Der Bilanzadressat muss sich anhand des Lageberichts ein zutreffendes Bild von der Gesamtlage des Unternehmens und seiner voraussichtlichen Entwicklung machen können.

Über die Lage des Unternehmens muss wahrheitsgemäß berichtet werden („true and fair view“). In einem Lagebericht kann beispielsweise unterrichtet werden über:

- Entwicklung des Unternehmens
- Entwicklung in der Branche
- Vermögenslage und –entwicklung
- Finanzlage
- Ertragslage
- Umsatzentwicklung
- Auftragsentwicklung
- Produktionsmengen
- Änderungen des Sortiments
- Kapazitätsauslastung
- Beschaffungsmärkte
- Investitionen
- Finanzierungsmaßnahmen
- Finanzierungsvorhaben
- Personalbereich
- Sozialbereich
- Umweltschutz
- Erkennbare Risiken
- Überwachungssysteme zur Risikominimierung (Risk-Management)
- Betroffene oder zu treffende Risikovorsorgemaßnahmen
- Tendenzen der Unternehmens- und Branchenentwicklung

Die gesetzlichen Vertreter der Kapitalgesellschaft, also die Geschäftsführer bei einer GmbH, die Organe sind nach § 264 Abs. 1 Satz 1 HGB verpflichtet, einen Lagebericht aufzustellen. Lediglich für kleinste und kleine Kapitalgesellschaften entfällt diese Vorschrift.

- § 289 HGB zählt nicht abschließend auf, was im Lagebericht zu stehen hat. Er ist vielmehr nur ein Mindestkatalog. Sie müssen zumindest den Geschäftsverlauf und die Lage der Gesellschaft darstellen.

Sie wissen, dass gerade für externe Bilanzanalytiker der Lagebericht von größtem Interesse ist. Seien Sie also „Fuchs und Hase“ zugleich, was die Formulierungen im Lagebericht angeht. Sonst könnten Sie sich in die unangenehme Situation versetzt sehen, dass Sie selbst unwahre Gerüchte über Ihr Unternehmen „in die Welt gesetzt haben“.

Bevor Sie sich verbal zu sehr „in die Nessel setzen“, kann es sinnvoll sein, den Lagebericht auf ein Minimum zu begrenzen. Ein – relativ nichtssagender – Lagebericht könnte beispielsweise so formuliert sein:

Beispiel

Geschäftsjahr vom bis

Firma:

Lagebericht

Die Gesellschaft war im Geschäftsjahr unverändert im Bereich tätig.

Der Umsatz (Berichtsjahr) hat sich gegenüber dem Vorjahr um ... % erhöht/verschlechtert.

Dementsprechend/trotzdem ist der Gewinn/Verlust im Vergleich zum Vorjahr um ... % gestiegen/gesunken. Höherer Materialeinkauf/höhere Personalkosten/gestiegene/gesunkene Preise/Investitionen beeinflussen das Ergebnis des Geschäftsjahres positiv/negativ. Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht angefallen. Auch 200. wird keine Forschung und Entwicklung betrieben.

Zweigniederlassungen der Gesellschaft sind nicht vorhanden.

Bis (Monat) 20.. (laufendes Jahr) konnte der Umsatz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um ... % gesteigert werden/verschlechterte sich der Umsatz um %.

Die Kosten steigen/sinken.

Deshalb ist für das laufende Geschäftsjahr 20.. mit einem im Vergleich zum Vorjahresergebnis ähnlichen/besseren/schlechteren Ergebnis zu rechnen.

Nach Schluss des Geschäftsjahrs sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten.

Der Unternehmer, der offensiv im Lagebericht seine Kapitalgesellschaft darstellen will, kann beispielsweise den Bilanzleser über seine Bemühungen zur Qualitätserhaltung und Qualitätssteigerung unterrichten. Dazu gehören auch die Qualität interner Kontrollsysteme und die Fähigkeiten des Unternehmers sowie seiner Mitarbeiter, frühzeitig auf Krisenanzeichen zu reagieren.

Interne Kontrollen der aktuellen Zahlen müssen, damit sie wirksam sind, regelmäßig stattfinden. Nur so kann glaubhaft nach außen sichergestellt und dargetan werden, dass

- die Geschäftsabläufe effizient und wirksam (operations controls) und
- die Finanzbuchhaltung und die Abschlüsse zuverlässig sind (financial reporting controls).

Damit das interne Überwachungssystem, das interne Kontrollsystem (IKS), überhaupt die genannten Ziele erreichen kann, muss ein Unternehmer fünf Komponenten beachten, um zu einem zutreffenden Urteil über die Wirksamkeit seines internen Kontrollsystems zu gelangen:

- Kontrollumfeld (unter anderem Risikobewusstsein, Ausbildung und Erfahrung der Mitarbeiter, Organisationsstruktur)
- Risikobeurteilung (unter anderem Vorhandensein und Anwendung von Instrumenten zur Ermittlung von Risiken, zum Beispiel Zins-, Währungs-, Preis-, Ausfallrisiken)
- Kontrollmaßnahmen (unter anderem internes Regelwerk, Definition von Zielen und Grenzen, Kompetenzen, Genehmigungsverfahren)
- Information und Kommunikation (unter anderem institutionalisierte Kanäle zur zeitgerechten und vollständigen Gewinnung und Übermittlung wesentlicher Information, zum Beispiel Berichterstattung über Geschäftsvorfälle und Marktentwicklungen)
- Überwachung (unter anderem laufende Aufsicht auf allen Managementebenen mit dem Ziel, auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen, und periodische Bewertung des Überwachungssystems)

Zur Vorbereitung (und Kontrolle) für ein IKS eignet sich folgende Checkliste:

	Ja, Maßnahme bereits eingeführt	Nein, Maßnahme ist noch einzuführen	Maßnahme ist noch einzuführen im Bereich ...	Maßnahme ist nicht notwendig
Verbindliche Dokumentation darüber, welche Vorgänge wichtig sind in der Gesellschaft				
Einführung des Vier-Augen-Prinzips bei den als wichtig eingestuften Vorgängen				
Funktionstrennung in den Ausgabebereichen (Kasse, Schecks, Überweisungen usw.)				
Funktionstrennung bei den Tätigkeiten in der Buchführung				

	Ja, Maßnahme bereits eingeführt	Nein, Maßnahme ist noch einzu- führen	Maßnahme ist noch einzuführen im Bereich ...	Maßnahme ist nicht notwendig
Funktionstrennung im Einnahmen- bereich (Kasse, Schecks, Über- weisungen usw.)				
Datenerfassung analysiert				
Datenverarbeitung analysiert				
Schutz bei der Ver- arbeitung personen- bezogener Daten				
Installation einer Personen- zugangskontrolle zu Datenver- arbeitungs- anlagen, mit denen personenbezogene Daten verarbeitet werden				
Personenkontrolle der Eingaben, Ver- änderungen oder Löschungen in den Speichern der personenbezogenen Daten				
Kontrolle der Über- mittlung personen- bezogener Daten				
Interne Revision erfolgt regelmäßig alle... Wochen/ Monate				
Interne Revision überprüft auch organisatorische Zweckmäßigkeit von Maßnahmen				

	Ja, Maßnahme bereits eingeführt	Nein, Maßnahme ist noch einzu- führen	Maßnahme ist noch einzuführen im Bereich ...	Maßnahme ist nicht notwendig
Interne Revision überprüft auch Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen				
Interne Revision erarbeitet Katalog mit Änderungsvor- schlägen für die GmbH-Geschäfts- führung				

Im Lagebericht sollte die Verantwortlichkeit der Geschäftsführung und der jeweiligen Abteilungsleiter für die Aufstellung, die Integrität und die Objektivität der Abschlüsse und für Einrichtung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems ausdrücklich erklärt werden.

Im Lagebericht können Sie auch ausdrücklich auf die Einhaltung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung (GoB) und/oder der daraus resultierenden Bilanzierungsprinzipien (Realisationsprinzip, Vorsichtsprinzip, Imparitätsprinzip, Gläubigerschutz) hinweisen. Dieser Hinweise sagt dem kundigen Leser natürlich sofort unter anderem auch, dass der wirtschaftliche Informationsgehalt der Abschlüsse beschränkt sein kann; und zwar da, wo die GoB der unternehmensindividuellen Einschätzung von Bilanzierung und/oder Bewertung Grenzen setzen (z. B. Rückstellungen für Umweltschutz).

- Weisen Sie im Lagebericht ausdrücklich auf die Existenz eines internen Kontrollsystems und seinen Zweck im Rahmen der Rechnungslegung hin. Geben Sie an, dass Selbstüberwachungsmechanismen aufrechterhalten, und dass entdeckte Fehler korrigiert werden müssen. Sie müssen die Angaben im Lagebericht zum internen Kontrollsystem nicht nur auf interne Kontrollen im Bereich der Rechnungslegung beschränken. Sie können z. B. auch über Maßnahmen zum Vermögensschutz (z. B. endgültiger Forderungsverzicht von Gesellschaftern) hinweisen.

Die Vorteile einer solchen Berichterstattung liegen hauptsächlich in zwei Aspekten:

1. zum einen wird das Bewusstsein der Geschäftsführung oder des Vorstands und der Mitarbeiter für die Bedeutung interner Kontrollen geschärft,
2. zum anderen werden wirklichkeitsfremde Erwartungen der (Mit-)Gesellschafter und der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Aussagefähigkeit von Jahresabschlüssen und die Wirksamkeit interner Kontrollen gedämpft. Es gibt ganz einfach Grenzen – sie

zu erwähnen, ist nur offen und ehrlich. Den Adressaten der Abschlüsse muss durch einen solchen Bericht deutlich werden, dass auch bei sorgfältigster Geschäftsführung und Überwachung niemals absolute Sicherheit über die Richtigkeit der präsentierten Informationen herrschen kann, wenn Art und Umfang der installierten Kontrollen noch in einem einigermaßen vertretbaren Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen und bleiben soll.

11.1.1 Die vier zentralen Risikokategorien

Am Anfang eines erfolgreichen Risk-Managements steht die Systematisierung der Risiken.

Zum Strukturieren des Unternehmensrisikos bieten sich vier Kategorien an:

Umweltrisiko

Zentraler Ausgangspunkt von Risiken ist die Umwelt eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang hat es sich als zweckmäßig erwiesen, zwischen Makro- und Mikroumwelt zu unterscheiden.

Die Makroumwelt setzt sich aus allen Bereichen zusammen, die zwar den Erfolg eines Unternehmens tangieren, von diesem selbst aber nicht oder nur in vernachlässigbarem Ausmaß beeinflusst werden können. Im Einzelnen zählen hierzu:

- volkswirtschaftliche Risiken (z. B. Arbeitslosigkeit, Inflation, volkswirtschaftliches Wachstum, Währungsrisiken, Handelshemmnisse im internationalen Warenverkehr),
- sozio-strukturelle Risiken (etwa Überalterung der Bevölkerung, innen- und außenpolitische Krisen),
- technologische Risiken (ausgelöst durch Prozess-, Sozial- und Produktinnovationen),
- infrastrukturelle Risiken (u. a. Verkehrs-, Informations- und Bildungsinfrastruktur) sowie
- gesetzliche Risiken (z. B. Mindestlohn, Verbot von langfristiger Leiharbeit...).

Zur Mikroumwelt rechnen sich alle Bereiche, die in einem wechselseitigen Einfluss zum Unternehmen stehen. Die sind

- die Lieferanten,
- die gewerblichen und privaten Kunden,
- die Absatzhelfer (z. B. Speditionen, Werbeagenturen, Finanzinstitute, Unternehmensberater, Versicherungen) und nicht zuletzt die
- die Wettbewerber.

Leistungsrisiko

Dieser Kategorie gehören sämtliche Risiken an, die mit der Leistungserstellung und den hierzu erforderlichen Ressourcen zusammenhängen. Beispiele sind Feuerschäden, Arbeitsunfälle, Streiks oder Maschinenausfälle. Im Gegensatz zu den Umweltrisiken umfasst dieser Bereich die angebotsseitigen Risiken, welche die Leistungserstellung gefährden und/oder die Leistungserstellungskosten in unvorhergesehenem Ausmaß erhöhen.

Kostenstrukturrisiko („Operating Leverage“)

Entscheidend für die Höhe des Kostenstrukturrisikos ist die Frage, wie schnell die Kosten bei rückläufigen Umsätzen abgebaut werden können. Ums so höher der relative Anteil variabler, d. h. umsatzabhängiger Kosten, desto weniger gefährlich ist der Umsatzrückgang und desto geringer fällt das Kostenstrukturrisiko aus. Umgekehrt wächst mit steigendem Fixkostenanteil das Kostenstrukturrisiko.

Finanzstrukturrisiko („Financial Leverage“)

Hierunter versteht man die Gefahr, die von Gewinnschwankungen auf die Rentabilität eines Unternehmens ausgeht. Bei einer geringen Eigenkapitalquote, wie sie insbesondere bei mittelständischen Unternehmen häufig zu beobachten ist, sind die Wirkungen von Gewinnschwankungen besonders gravierend, d. h. die Hebelwirkung (=Leverage-Effekt) ist besonders stark.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass die vorgestellten vier Hauptrisikokomponenten sich grundsätzlich gegenseitig verstärken.

Bei der Identifikation von Risiken unterstützen Sie folgende Fragen, das Problem so genau wie möglich zu durchleuchten:

- Was ist passiert bzw. wird bald passieren?
- Wann ist es passiert bzw. wird es passieren?
- Wen oder was betrifft das Problem?
- Wie äußert sich das Problem?
- Welche Faktoren haben das Problem verursacht?
- Wie kann das Problem bei der Wurzel gepackt werden?
- Benötigen wir zur Bewältigung des Problems externe Hilfe?

11.1.2 Typische Fehler, die zu einer Krise führen können

Spätestens jetzt sollte klar sein, dass jedes Risiko nicht nur Gefahren, sondern auch Chancen in sich birgt. Wie kommt es aber zu einer Krise? Hierfür zeichnen im Wesentlichen folgende Gründe verantwortlich:

- Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen.
- Es wurden keine Vorbereitungen zur Bewältigung von Krisen getroffen.

- Der Veränderungsbedarf wird verkannt bzw. verdrängt, mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen werden heruntergespielt
- Der Auslöser für die Krise wird nur außerhalb des Unternehmens gesucht, interne Ursachen werden zur Seite geschoben bzw. abgewertet (sog. externe Attribution).
- Schuldzuweisungen führen zu einem destruktiven Umgang mit der Krise.
- Es entsteht Panik. Zahlreiche Sofortmaßnahmen werden eingeleitet, diese sich aber nicht strategisch eingebunden (sog. Muddling-Through = Durchwursteln).
- Sanierungsstrategien werden nicht bis zum Ende durchgeführt. Ist das Schlimmste erst einmal überstanden, wendet man sich wieder dem Tagesgeschäft zu. Umso schwerer trifft einen dann die nächste Krise.
- Die Strategien sind auf Kompromisse ausgelegt, sodass damit keine langfristigen Erfolge erzielt werden können.
- Befürchtungen und Ängste führen bei den betroffenen Mitarbeitern zu einem Boykott der Sanierungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen.

11.1.3 Kommunikation in Krisensituationen

Diskussionen über Globalisierung, neue Technologien und Produkte haben Hochkonjunktur. Oft werden teilweise irrationale Ängste freigesetzt und/oder auch bewusst geschürt.

Weder die Globalisierung noch die neuen Technologien werden vom Umfeld und oft auch von den Mitarbeitern nicht nur unter dem Blickfeld des damit verbundenen unternehmerischen Nutzens, sondern häufig zuerst unter der Perspektive möglicher Risiken für die eigene Person, die Umwelt, die Lebensqualität und die Gesellschaft betrachtet.

- Beugen Sie also im eigenen Interesse einer nicht fundierten Diskussion vor. Sprechen Sie offen darüber, welche Risiken Sie im unternehmerischen Umfeld sehen, wie Sie die möglichen Risiken ausschalten wollen und werden.

Früher wurden solche Konflikte meist – „einfach“ aufgrund der stärkeren Position der Unternehmen – zugunsten des technischen Fortschritts entschieden. Die stärkere Position der Unternehmen rührte daher, dass sie ihre Interessen mit Geld, politischer Unterstützung und Image besser durchsetzen konnten. Moralisch, ökologische oder andere umweltbeeinflusste Einwendungen gegen Globalisierung oder Industrieprojekte konnten bis Anfang der siebziger Jahre fast kaum auf dem rechtlichen Weg oder über Bürgerinitiativen durchgesetzt werden. Das hat sich erheblich geändert: Einflussreiche soziale Bewegungen haben sich herausgebildet, technikkritische und ökologische Interessen in politischen Parteien – auch der etablierten Volksparteien – und in Gesetzen (z. B. Immissionsschutzgesetz) formiert.

- Diskussionen über Globalisierung, Umweltschutz oder Technik-Risiken sind kein Modethema, sondern um ein Phänomen aller hochtechnisierten Industriegesellschaften. Deshalb müssen verantwortungsbewusste und zukunftsorientierte Unternehmer sich dieser Diskussion stellen und versuchen, die Konflikte, die sich aus unterschiedlichen Interessen ergeben, vorwegzunehmen und zu entschärfen.

Sie müssen sich darüber im Klaren sein: Konflikte bei Produktionsverlagerungen, bei der Einführung neuer Technologien und Produkte sind fast unausweichlich.

Gegenseitige Feind- und Fremdbilder verschärfen die Konflikte und emotionalisieren die Diskussion.

Ursache der Kommunikationsschwierigkeiten und Konflikte z. B. bei der Einführung von neuen Technologien sind unterschiedliche Weltansichten der jeweiligen Interessengruppen.

Es gibt keine Möglichkeit, einen Kompromiss zu finden, der alle(!) Konflikte löst und alle Interessen berücksichtigt. Es gilt, den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu finden. Das kann mühsam sein!

Wenn Sie meinen, einen Kompromiss gefunden zu haben, kann es durchaus sein, dass Sie es mit einer neuen Gruppierung zu tun bekommen, die sich durch den Kompromiss in ihren Interessen geschädigt fühlt. Konfliktlösung ist also eine Management-Daueraufgabe!

Erwarten Sie nicht zu viel von der Politik. Vor allem nicht, dass die Politiker (Bund, Land, Gemeinden) in Ihrem Interesse über „den eigenen Schatten springen“. Politiker müssen sich ständig kurzfristig Mehrheiten und Wählerstimmen sichern. Deshalb werden langfristige unternehmerische Interessen oft nur eingeschränkt berücksichtigt.

Als Unternehmer müssen Sie Ihr Kommunikationsverhalten immer wieder auf den Prüfstand stellen und den neuen Anforderungen anpassen.

Es gibt keine Patentrezepte für Konfliktlösungen! Es ist jedoch möglich, sich auf Konflikte einzustellen und so die Kommunikation darüber zu erleichtern.

Es ist auch möglich, einen großen Teil der möglichen Argumente über mögliche Schwachstellen zu antizipieren. Der Vorteil: Sie können sich mit weiteren Gegenargumenten wappnen und Schwachstellen Ihrer Konzeption bereits im Vorfeld ausmerzen.

Suchen Sie von vornherein verschiedene Lösungen und prüfen Sie sie auf Brauchbarkeit und Durchsetzbarkeit.

Erstellen Sie ein Zukunftsszenario. Was wäre das Schlimmste, was Ihnen und Ihrem Unternehmen passieren könnte (worst case) – was wäre das Beste (best case). Alle Kompromisse dazwischen müssen für Ihr Unternehmen tragbar sein.

Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept für Konflikt- und Risikosituationen. Erstellen Sie Ihr Kommunikationskonzept möglichst, bevor Krisen ausbrechen.

Stellen Sie sicher, dass alle wichtigen Mitarbeiter, Kenntnis von diesem Kommunikationskonzept haben und auch regelmäßig „trainiert“ werden, wie sie in Konfliktfällen oder bei betrieblichen Unfällen zu reagieren haben.

Lassen Sie den Kommunikationsplan von einem Team ausarbeiten. Einer alleine oder eine Abteilung alleine übersieht möglicherweise technisches oder emotionales Konfliktpotenzial.

Stellen Sie sicher, dass Ihr Kommunikationsplan

- die Kommunikationsziele festlegt
- die Kommunikationspartner identifiziert
- Kommunikationswege und -mittel auswählt
- die Kommunikationsprobleme vordenkt.

11.2 Die Informationspolitik als zentraler Faktor eines erfolgreichen Krisenmanagements

Eines haben alle Unternehmenskrisen gemeinsam: Es wurde viel zu lange geschwiegen, vertuscht bzw. bagatellisiert. Dadurch wurde die Chance vertan, die Krise frühzeitig zu beeinflussen und Vertrauen bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und der Öffentlichkeit aufzubauen. Dies belegen auch die neuesten Krisenbeispiele.

Aus diesen Versäumnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Sprechen Sie frühzeitig mit Ihren Stake-Holdern (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kreditgeber, aber auch der Öffentlichkeit) über die Krise.
- Nutzen Sie unbedingt die für Ihr Unternehmen wichtigen und kennzeichnenden Kennzahlen sowie deren Entwicklung in der Vergangenheit und die Prognose über deren zukünftige Entwicklung für die Kommunikation mit den Stake-Holdern
- Informieren Sie die Beteiligten und Betroffenen über die Ursachen der Krise und die ins Kalkül gezogenen Bewältigungsstrategien.
- Vermeiden Sie eine Verzögerungs-, Verschleierungs- oder Salamitaktik. Dies weckt nur den Argwohn der anderen.
- Sie sollten Ihre Transparenz aber auf jeden Fall den jeweiligen Zielgruppen anpassen.
- Erläutern Sie die von Ihnen eingeleiteten Aktionen und Schritte. Ansonsten entsteht der Eindruck von Panik, Plan- und Hilflosigkeit.
- Vermeiden Sie „Buzz-Words“, Unwörter, die negativ besetzt sind. Dazu gehört beispielsweise „Peanuts“, ein Ausdruck, der in einer Risikobewältigungsstrategie nichts zu suchen hat.

11.2.1 Die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Risiken

Grundsätzlich stehen folgenden Risikobewältigungsstrategien zur Verfügung:

- **Risikovermeidung**, z. B. durch den Ausstieg aus einem risikogefährdeten Geschäftsfeld oder besser einem Erst-Gar-Nicht-Einstieg in ein solches.

- **Risikoreduzierung** durch Abbau der Eintrittswahrscheinlichkeit (z. B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen, Stellvertreterregelung, Notfallplan beim Ausfall des Unternehmers, z. B. durch Krankheit oder Unfall) bzw. Senkung der etwaigen Schadenshöhe (z. B. Ersetzen von fixen durch variable Kosten)
 - **Überwälzen von Risiken** (z. B. durch entsprechende Verträge mit Lieferanten und Kunden, Outsourcing, Versicherungen, Factoring)
 - **Übernahme der Risiken**(und Schaffung eines entsprechenden Risikodeckungspotenzials in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven)
- Dabei gilt: Nicht die Minimierung des Risikos, sondern die Optimierung des Chancen/Risiko-Potenzials steht im Vordergrund. Denn ohne Risiko gibt es keinen Gewinn, da es in einer komplexen und dynamischen Unternehmensumwelt kaum möglich ist, sämtliche Risiken auszuschalten, ohne dabei auch gleichzeitig alle Gewinnchancen zu verspielen.

11.2.2 Einleitung von Sofortmaßnahmen im Notfall

Nicht immer bleibt die Zeit für die Entwicklung von Krisenbewältigungsstrategien, sondern es müssen Sofortmaßnahmen ergriffen werden, da ansonsten das Überleben eines Unternehmens auf dem Spiel steht. Ein solcher Fall ist der Worst Case (=schlimmster Fall) des Krisenmanagements, nämlich die Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens.

- Ein Blickwinkel, der dabei auch nicht aus den Augen verloren werden sollte: Wird das Unternehmen als GmbH geführt und sind Sie der Geschäftsführer dieser GmbH haften Sie mit Ihrem Privatvermögen für mögliche Schäden, die GmbH-Gläubigern durch die versäumte oder verspätete Insolvenzanmeldung entstanden sind. Darüber hinaus müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass Insolvenzverschleppung ein strafrechtlich relevanter Tatbestand ist. Auf Deutsch: Wenn Sie den Kopf in den Sand stecken und „mal vorsichtshalber gar nichts tun“, laufen Sie Gefahr, dass Sie nachdem Sie Ihren Kopf wieder aus dem Sand heben, vorbestraft sind.

Sie müssen also in einem solchen existenzbedrohenden Fall Sofortmaßnahmen (=kurzfristige Ebene) ergreifen, an, die dazu dienen, die kurzfristige Liquidität zu sichern:

- Einbringen einer Bareinlage seitens der Gesellschafter
- Beschaffung von neuem Beteiligungskapital
- Aufnahme von stillen Beteiligungen
- Erhöhung des Kreditumfangs
- Verhandeln mit Banken, um Konditionen zu verbessern (z. B. Umwandlung von Kontokorrentkrediten in langfristige Darlehen, Zinsverhandlungen)

- Antrag auf Liquiditätssicherungsdarlehen (z. B. KfW)
- Aufnahme von Mitarbeiter-Darlehen
- Verzicht auf Entgelt sowohl der Führungsebene als auch der Mitarbeiter
- Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Vermögensteile
- Verkauf betriebsnotwendiger Vermögensteile mit anschließendem Leasing von Objekten (Sale and Lease Back)
- Verkauf von Forderungen an Factoring-Unternehmen
- Eintreiben ausstehender Forderungen, u. U. mit Hilfe von Inkassounternehmen
- Hinauszögern von Auszahlungen
- Stillhalteabkommen mit großen Lieferanten
- Zurückstellen von Investitionen

Mittelfristig müssen folgende Ziele ins Visier genommen werden, bei denen Ihnen die entsprechenden Kennzahlen wertvolle Hilfen bieten können:

- Konsolidierung und Stabilisierung durch Straffen der Organisation
- Reduzierung von Kosten (z. B. Werkskantine, Dienstwagen, Zulagen)
- Abbau fixer Kosten durch Verringerung der Fertigungstiefe
- Outsourcing von Randaufgaben und Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens (Lean-Management)
- Einführung einer leistungsbezogenen Entlohnung
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens

Auf der langfristigen Ebene müssen das Unternehmenskonzept kritisch durchleuchtet und gegebenenfalls neue Ziele definiert werden. Mögliche Konsequenzen wären:

- Aufnahme neuer Gesellschafter
- Wahl einer anderen Rechtsform
- Standortverlegung
- Zusammenlegung einzelner Betriebsbereiche
- Aufgabe bzw. Verkauf unrentabler Geschäftsfelder
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Entwicklung neuer Produkte und Programme
- Umstrukturierung der Sortimente
- Bearbeitung neuer Märkte

11.2.3 Besonderer Risikofaktor: Keine Stellvertreterregelungen

Jedem Unternehmer muss es klar sein, dass es für ihn und seine Aufgaben ganz genau so gilt für jeden seiner Mitarbeiter: Es ist besser ist, die Position und den Aufgabenbereich

geplant zu einem bestimmten Zeitpunkt zu übergeben statt ungeplant einfach „weiter zu geben“.

- ▶ Wie groß die Gefahr für Ihr Unternehmen hier ist, können Sie beispielsweise aus dem Organigramm Ihres Unternehmens ersehen, aber vor allem auch aus Kennzahlen aus dem Personalbereich, etwa die durchschnittliche Altersstruktur, die Krankheits- und Fehltagquote, Ausbildungsstand, Weiterbildungsaktivitäten, ...

Es ist mit Sicherheit eine der schwierigsten Aufgaben sich selbst und anderen zu verdeutlichen, dass die eigene Nachfolgeplanung rechtzeitig in die Wege geleitet werden muss.

Verdeutlichen Sie sich und Ihren Mitarbeitern, dass jeder von ihnen seiner Familie, seinen Mitarbeitern und Kunden sowie Lieferanten gegenüber Verantwortung hat. Das gilt vor allem für Sie als Existenzgründer oder Jungunternehmer. Denn wenn diese um die Unternehmenskontinuität fürchten müssen, kann es aus verständlich-egoistischer Sorge zu „Panikreaktionen“ unter den Beteiligten kommen. Sei es, dass Mitarbeiter, die gehalten werden sollten, werden unter Umständen alles daran setzen, möglichst früh das „sinkende Schiff“ zu verlassen. Sei es, dass Kunden abspringen, sei es, dass die Banken nur noch zögerlich(er) Kredite vergeben.

Schwierig ist diese Konstellation vor allem aus drei Gründen:

- Viele sehen – theoretisch – die Notwendigkeit ein, die eigene Nachfolge rechtzeitig zu planen. Sobald aber das Thema angeschnitten wird, werden Sie bestimmt zustimmendes Kopfnicken ernten, das aber ebenso garantiert in den weitaus meisten Fällen ad absurdum geführt werden wird durch den Nachsatz: „Das muss ich mir mal in Ruhe überlegen.... Dazu habe ich ja noch etwas Zeit.... Im Moment brennt es gerade irgendwo anders.“ Viele scheinen zu befürchten, dass sie, wenn sie sich mit dem Thema „Nachfolge“ befassen, ihr eigenes „Todesurteil“ unterschrieben. Häufig ist es wohl auch die Furcht, sich bestimmte Probleme, z. B. familiärer Natur, einzugestehen und die damit verbundenen Entscheidungen zu treffen.
- Der Unternehmer kann, wenn er nicht äußerst feinfühlig vorgeht, sich zwischen alle Stühle setzen. Auf der einen Seite muss es sein Bestreben sein, den „Senior-Mitarbeiter“ – der ‚ganz nebenbei bemerkt‘ meist noch recht lange gute Arbeit leistet – bei der Stange hält. Aber er muss auch rechtzeitig dafür sorgen, dass ein Nachfolger gefunden und eingearbeitet wird. Hier muss der Unternehmer den Drahtseilakt versuchen, als eine Art Mediator zwischen aktuellem Stelleninhaber und potenziellem Nachfolger zu wirken und das Vertrauen beider zu erhalten respektive zu gewinnen. Die Gefahr „abzustürzen“ (sprich: den „Neuen“ zu vergraulen und den „Alten“ zu verbittern) ist natürlich groß. Verständlich also auch die Haltung mancher Unternehmer, sich nur auf eine Seite zu konzentrieren, bei der man die vermeintlich geringsten Probleme hat. Für die Unternehmensentwicklung ist das aber unter Umständen nicht immer die beste Sichtweise.

- Positions- und Aufgabennachfolge dürfen nicht einseitig aus der derzeit aktuellen Sicht gesehen werden. Natürlich müssen bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse einfach vorhanden sein. Aber genau so gilt es, die Position und die Aufgabenstellung „zukunftssicher“ zu machen. Eine Veränderung an der einen Stelle kann dann aber wiederum viele – teilweise womöglich ungeahnte – Änderungen an anderen Stellen nach sich ziehen, die dann wiederum unter Umständen Änderungen an anderen Stellen mit sich bringen,... Mit anderen Worten: Der Unternehmer muss zum Wohl und Nutzen des Unternehmens gerade bei der Stellen- und Positionsnachfolge „Visionär“ sein. Damit ist für ihn die „Nachfolgeplanung“ eine Daueraufgabe.

11.2.4 Die Unternehmensorganisation muss ungeplante Ausfälle verkraften können

Jeder Unternehmer, aber auch jeder Mitarbeiter muss, um gravierenden Schäden bei einem ungeplanten Ausfall (Unfall, Tod) vorzubeugen, seine Stellvertretung geregelt haben. Die Stellvertreter sollten sorgfältig ausgewählt werden. Sie müssen sowohl die fachliche als auch menschliche Qualifikation haben, um Stellvertreteraufgaben im Unternehmens- und Unternehmer-Sinn wahrzunehmen.

- Sie als „Kopf des Unternehmens“ sollten eine Chefakte anlegen, in der er alle wichtigen Unterlagen, Versicherungen, Verträge und auch eine Abschrift Ihres Testaments aufbewahrt. Vor allem sollten Sie die Chefakte regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) aktualisieren. Die Chefakte sollte er an einem sicheren Ort deponieren.

Diese Unterlagen sollten in der Chefakte aufbewahrt werden:

- Eine Grundstücksliste mit Grundstückbezeichnungen, Gemarkung, Lage, qm, Verkehrswert. Außerdem sollten Sie die auf den Grundstücken lastenden Reallasten wie Dienstbarkeiten; Nießbrauch; Mieten und Pachten, usw. auflisten.
- Eine Liste mit Ihrem Kapitalvermögen, gegliedert nach Anlageart (z. B. Festgeld/ Wertpapiere/ usw., Kapitalanlagestelle, €-Nennwert/-Kurswert, Aufbewahrungsort der Unterlagen)
- Eine Liste über Leasingobjekte mit Leasinggeber, Laufzeit, Leasingraten, Restkaufpreis, Verlängerungsoptionen und Aufbewahrungsort der Unterlagen
- Eine Liste über Ihre Schulden mit Angaben über Kreditarten, Kreditgeber, Kreditsummen, Sicherheiten und Mithaftern
- Eine Liste über Ihre Versicherungen mit Angaben über Versicherer, Vertreteradresse, Versicherungsart, Versicherungsnummer, Versicherungssummen und Aufbewahrungsort der Unterlagen

- Eine Liste über erteilte Vollmachten und Angaben über die Vollmachtsart, den oder die Bevollmächtigten, mögliche zeitliche Grenzen der Vollmachten (Beginn und Ende) sowie den Aufbewahrungsort der Unterlagen
 - Einen Vertreterplan mit Angaben über Vertretene, Vertreter, Vollmachten der Vertreter, Stellenbeschreibungen und Aufbewahrungsort der Unterlagen
 - Eine Liste über verliehene und geliehene Gegenstände mit Angaben über Gegenstand, Entleiher, Leiher, Verwendungszweck, Mietpreis, Rückgabetermin.
 - Eine Liste über den Aufbewahrungsort wichtiger Unterlagen mit Angaben über die Art der Unterlagen, Einsichtsberechtigung und Aufbewahrungsort
 - Eine Schlüsselordnung mit Angaben über die Art Schlüssels (Generalschlüssel,...), die Schlüsselgewalt und den Aufbewahrungsort bzw. die Aufbewahrungsart
 - Eine Abschrift des Erbvertrags oder Testaments mit Angaben über das Erstellungsdatum, die Daten der Änderungen, Einsichtsberechtigungen und Aufbewahrungsort des Originaltestaments
 - Eine Checkliste für die Maßnahmen im Todesfall, geordnet nach personenbezogene Maßnahmen, vermögensbezogene Maßnahmen und sonstige Maßnahmen.
 - Last but not least: eine Liste mit den wichtigen Kennzahlen wie z. B. Eigenkapital-Quote, Eigenkapitalrendite, Ertragsentwicklung, Umsatzentwicklung, um mögliche – unter Umständen schnell zu erfolgende – Verhandlungen mit Lieferanten, Banken, anderen Gläubigern oder einem Investor oder Käufer schnellst möglich in die Wege leiten zu können.
- In „kleinerem Maßstab“ – und dann natürlich ohne die privaten Verfügungen – sollten auch Mitarbeiter eine solche „Notfall-Akte“ mit Dokumentation der durchgeführten und der zu erledigenden Aufgaben führen müssen, damit dann, wenn sie ungeplant ausfallen, die Arbeit kontinuierlich weiter geführt werden kann. Mit den Möglichkeiten, die z. B. Windows-Outlook bietet, ist die Anlage einer solchen Arbeits- und Pflichtendokumentation gut zu bewerkstelligen.

11.3 Change-Management – die Gestaltung des Unternehmenswandels

Will ein Unternehmen in einer zunehmend dynamischer werdenden Umwelt erfolgreich sein, bedarf es von Zeit zu Zeit grundlegender Veränderungen (sog. Change Management). Diese Zeiträume können gerade bei Start-ups recht kurz sein. Denn wer „new in town“ ist, der muss sich schnell anpassen können, um „mit im Spiel zu bleiben“. Darüber sind sich praktisch alle – theoretisch – einig. Warum aber kämpfen so viele Change-Management-Projekte mit Schwierigkeiten und scheitern gar im Extremfall? Warum dauern die Veränderungen so lange, wo doch die Zeit drängt? Woher kommen die vielfältigen Turbulenzen und Konflikte? Wo liegen die eigentlichen Probleme? Und

warum gibt es kaum jemanden, der sich bei Veränderungsprozessen nicht als Täter oder als Opfer fühlt? Um diese Fragen zu beantworten, gilt es zunächst einmal zu klären, um welche Art von angestrebter Veränderung es sich handelt.

Für den Erfolg Ihrer Change-Management-Projekte müssen Sie sicherstellen, dass alle Beteiligten:

- verstehen, d. h. den Sinn und Zweck des Projektes verarbeitet haben. Die Notwendigkeit der Veränderung können Sie anhand von Kennzahlen verdeutlichen,
- wollen, d. h. sich für die Veränderung einsetzen,
- dürfen, d. h. die notwendigen Kompetenzen besitzen, um die Veränderungen durchzuführen,
- können, d. h. befähigt sind, den Veränderungsprozess mitzugestalten (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Instrumente, Werkzeuge, Ressourcen).

11.3.1 Art der Veränderung

Der Begriff „Change Management“ lässt auf den ersten Blick auf ein homogenes Aufgabengebiet schließen. Bei genaueren Hinsehen wird jedoch deutlich, dass es sich dabei um völlig unterschiedliche Problemfelder handelt, die nur eines gemeinsam haben: Es handelt sich um Veränderungen, die eine größere Anzahl von Mitarbeitern betreffen.

Hierzu zählen z. B.:

- Turnaround, Sanierung bzw. Personalabbau
- Fusionen bzw. Integration, d. h. die Einbindung akquirierter Unternehmen
- Unternehmensverkauf
- Aufnahme strategischer Investoren
- Veränderung der Unternehmenskultur
- Portfolio-Management, d. h. die Veränderung der Eigentumsverhältnisse
- Reorganisationen bzw. Reengineering, d. h. sämtliche Projekte, die Strukturen, Prozesse und/oder Methoden verändern sollen
- Programme zur Steigerung der Mitarbeiterqualität (etwa mehr Kundenorientierung).
- Qualitätssicherung/Total Quality Management (TQM)
- Verankerung einer (neuen) Vision/eines (neuen) Leitbildes

So unterschiedlich die aufgeführten Problemstellungen sind, so verschieden sind auch die damit verbundenen Konfliktpotenziale und Veränderungsstrategien. Beispielsweise müssen Sie als Unternehmer bei einem Programm zur Steigerung der Kundenzufriedenheit nicht unbedingt mit gravierenden Ängsten und Kämpfen unter ihren Mitarbeitern rechnen, was bei einer Fusion durchaus der Fall sein dürfte. Umgekehrt müssen Sie sich bei einer Fusion nicht mit der Frage beschäftigen, wie Sie es erreichen können, dass Ihre

Mitarbeiter sich mit dieser Situation auseinandersetzen. Genau dies ist jedoch beim Projekt Kundenorientierung die Schlüsselfrage.

Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, Veränderungsprozesse anhand von *zwei* Kriterien zu kategorisieren: Zum einen nach dem Grad der Bedrohung, den die Mitarbeiter angesichts der Veränderung befürchten. Dieser bestimmt ihr Bedürfnis nach Information bzw. Orientierung. Zum anderen nach dem Ausmaß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Daraus leitet sich ab, inwieweit Sie ihre Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugen müssen.

Je höher das Ausmaß der Irritation unter Ihren Mitarbeitern ist, je höher als deren Orientierungsbedürfnis ist, desto höher ist der „Pull-Faktor“.

Je mehr sich Ihre Mitarbeiter ändern müssen, desto höher ist der Kommunikationsbedarf seitens der Unternehmensspitze, desto höher ist als der „Push-Faktor“.

Im Falle einer Pull-Situation (pull = ziehen) haben die Mitarbeiter einen hohen Bedarf an Informationen, wohingegen im Push-Fall (push = drücken) Sie als Unternehmer Ihren Mitarbeitern die entsprechenden Informationen nahe bringen müssen. Damit liegen zwei wesentliche Gründe für das Scheitern von Change-Management-Projekten auf der Hand: In der Pull-Konstellation ist es die unzureichende Versorgung der Mitarbeiter mit Informationen, was zu Widerstand bzw. Lähmung führt. In der Push-Konstellation hingegen besteht die Gefahr, dass das Management nicht auf der Ebene der Konzepte und moralischen Appelle stecken bleibt und es nicht erreicht, die Mitarbeiter zu einer grundlegenden Einstellungs- und Verhaltensänderung zu bewegen.

11.3.2 Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen – und wie Sie diese beseitigen können

Unabhängig von der Art der Veränderung ist häufig das Misslingen programmiert.

Unter anderem können folgende Ursachen für den Misserfolg von Veränderungsprozessen verantwortlich sein:

- **Keine Vorwarnung:** Die Mitarbeiter werden unvorbereitet mit einem Projekt konfrontiert, ohne dessen Sinn zu verstehen.
- **Gedacht wird oben:** Mitarbeiter werden als im wahrsten Wortsinn „Untergebene“ gesehen, die zu „hören“ und „auszuführen“ haben. Folglich werden sie sich in aller Regel nicht mit dem Projekt identifizieren. Damit bleibt das Problemlösungspotenzial der Mitarbeiter ungenutzt.
- **Das „Das haben wir bisher nie so gemacht“-Syndrom:** Die Ideen oder Vorschläge zur Lösung des Problems kommen ausschließlich von oben (Unternehmensspitze) oder von außen (externen Beratern). Daraus entsteht die Gefahr, dass Mitarbeiter ihren ganzen Ehrgeiz daran setzen zu beweisen, dass es so nicht funktionieren kann.
- **Aktionismus:** Aus Gründen der Selbstdarstellung sowie der Hoffnung, lästige Fragesteller möglichst schnell los zu werden, wendet man sich schnell der Frage zu, was zu

tun sei. Bei den meisten Projekten stehen die Frage, was eigentlich los ist, und damit die fundierte Bestimmung des Ist-Zustandes, des Status quo, im Hintergrund.

- **Salamitaktik:** Am Anfang von Projekten versucht die Unternehmensführung aus taktischen Gründen, die Mitarbeiter damit zu beschwichtigen, dass es niemandem schlechter gehen wird als vorher. So will man den Weg des geringsten Widerstandes gehen obwohl man genau weiß, dass es sich um eine falsche Behauptung handelt. Mit einer solchen „Salami-Taktik“ wird nicht nur die Belastbarkeit des Systems unterschätzt, sondern Selbstheilungskräfte werden geradezu im Keim erstickt.
- **Angst schüren:** Im direkten Gegensatz dazu steht die Strategie der gezielten Verängstigung. Die Mitarbeiter werden in Angst und Schrecken versetzt und beginnen, sich um ihren Arbeitsplatz zu fürchten. Die Konsequenzen sind fatal: Entweder gehen die Mitarbeiter in Deckung und verfallen in Erstarrung, in der Hoffnung, unentdeckt zu bleiben, bis die Gefahr vorüber ist. Oder aber sie durchschauen die Übertreibungen und reagieren das nächste Mal überhaupt nicht mehr darauf.
- **Insellösungen:** Veränderungen setzen an einzelnen Abteilungen oder Filialen bzw. Zweigstellen an, im restlichen Unternehmen bleibt aber alles beim Alten.
- **Etikettenschwindel:** Das Management verschleiert die eigentlichen Ziele eines Projektes. In Wahrheit will man Angst bei den Mitarbeitern schüren oder ein verstecktes Kontroll- und Sanktionsinstrument einführen. Dabei bleibt das Vertrauen in die Führung häufig auf der Strecke.

Für Ihre Change Management-Projekte lassen sich daraus unmittelbar folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig und beteiligen Sie diese am Veränderungsprozess.
- Gewährleisten Sie die Integration der Mitarbeiter in den Problemlösungsprozess durch Gruppendiskussionen, Einzelgespräche und Befragungen.
- Aktivieren Sie die Selbstheilungskräfte Ihres Unternehmens, damit Mitarbeiter das Projekt zur eigenen Sache machen.
- Messen Sie der Bestimmung des Status quo hohe Bedeutung bei (Zuerst „Was genau ist los?“, erst dann „Was ist zu tun?“).
- Schildern Sie die Ausgangslage realistisch ohne übertriebenes Dramatisieren der Situation.
- Spüren Sie ganzheitliche Probleme und Lösungen auf.
- Vermitteln Sie Glaubwürdigkeit und Seriosität.

11.3.3 Die Ursachen von Widerständen

Widerstände sind normale Begleiterscheinungen eines jeden Veränderungsprozesses. Hierfür können drei unterschiedliche Ursachen verantwortlich sein:

- Ihre Mitarbeiter haben Hintergründe und Ziele einer Maßnahme nicht verstanden.
- Ihre Mitarbeiter glauben nicht, was Sie ihnen sagen.
- Ihre Mitarbeiter wollen eine Maßnahme nicht unterstützen, weil sie sich davon keine positiven Konsequenzen bzw. Nachteile versprechen. Letztere beziehen sich im Wesentlichen auf folgende Bereiche:
 - Lohn/Gehalt: Werden direkte finanzielle Einbußen befürchtet?
 - Sicherheit: Wird ein Wechsel oder Verlust des Arbeitsplatzes erwartet?
 - Kontakt: Drohen gute Kontakte zu Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern oder anderen Abteilungen in die Brüche zu gehen? Oder wird es notwendig, von nun an mit unsympathischen Menschen zusammenzuarbeiten?
 - Anerkennung: Haftet der neuen Aufgabe ein schlechter Ruf an? Oder bezweifelt man, mit der neuen Situation fachlich oder persönlich überfordert zu sein? Werden einem vielleicht Ressourcen entzogen, die notwendig sind, um die Aufgabe erfolgreich abzuschließen?
 - Selbstständigkeit: Ist der Verlust von Kompetenzen zu erwarten?
 - Entwicklung: Muss man neue Dinge dazulernen und Weiterbildungsmaßnahmen besuchen? Oder wird man auf seinem ursprünglichen anvisierten Karriereweg nunmehr behindert?

Die typischen Anzeichen für Widerstand sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

	<i>Verbal</i> (reden)	<i>Non-verbal</i> (verhalten)
<i>Aktiv</i> (Angriff)	<i>Widerspruch</i> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<i>Aufregung</i> Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
<i>Passiv</i> (Flucht)	<i>Ausweichen</i> Schweigen Zurückhaltung Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren Papierkrieg	<i>Lustlosigkeit</i> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Pannen/Ausschuss/ Reibungsverluste Fernbleiben Innere Emigration Krankheit/Kündigung

Diese Anzeichen für Widerstand lassen sich unmittelbar in eine Checkliste überführen, die Sie darin unterstützt Frühwarnsignale aufzuspüren:

Checkliste: Wächst der Widerstand in Ihrem Verantwortungsbereich gegen Veränderungen?	Ja	Nein
Hat der Krankenstand in Ihrem Verantwortungsbereich seit Beginn des Change Managementprojekts zugenommen?		
Kommt es verstärkt zu Fehlleistungen und Pannen in Ihrem Kompetenzbereich?		
Sichern sich Ihre Mitarbeiter zunehmend ab?		
Nimmt die formelle Kommunikation zu (z. B. in Form von Memos, e-Mails)?		
Gibt es zunehmend aktiven oder verbalen Widerstand gegen das Change Management-Projekt?		

Checkliste: Wächst der Widerstand in Ihrem Verantwortungsbereich gegen Veränderungen?	Ja	Nein
Haben die Mitarbeiter plötzlich Probleme miteinander?		
Werden Verdächtigungen und Gerüchte an Sie herangetragen?		
Spüren Sie eine zunehmende Demotivation und Anzeichen von innerer Kündigung bei den Mitarbeitern?		

Jede Antwort mit „Ja“ muss für Sie ein Alarmsignal sein. Kontrollieren Sie, ob Sie noch die Zustimmung und Unterstützung Ihrer Mitarbeiter zum Veränderungsprozess haben. Wenn Sie Zweifel hegen, ob Ihre Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen, müssen Sie erneut in den Prozess einsteigen und noch einmal die Notwendigkeit einer Veränderung sowie die damit verbundenen Vorteile verdeutlichen.

Um konstruktiv mit Widerständen umzugehen, sollten Sie folgende Leitlinien beachten:

- Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben sollte Ihnen Anlass zur Sorge geben. Denn wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, glaubt auch keiner Ihrer Mitarbeiter an die Realisierung des Projekts.
- Hinter Widerstand verbirgt sich immer eine verschlüsselte Botschaft. Denn wenn sich Menschen gegenüber Veränderungen sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Ängste oder Befürchtungen. Die Ursachen für Widerstände liegen demnach im emotionalen Bereich.
- Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockaden. Verstärkter Druck führt letztlich zu verstärktem Gegendruck. Folglich sind die Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf des Projektes nicht oder noch nicht gegeben. In einem solchen Fall muss die Vorgehensweise noch einmal überprüft werden.
- Arbeiten Sie nicht gegen den Widerstand, sondern mit ihm. D. h. Sie müssen Widerstand wahrnehmen, ernstnehmen und kanalisieren. Geben Sie dem Widerstand Raum, sprechen mit Ihren Mitarbeitern, gehen Sie den Ursachen auf den Grund und legen Sie gemeinsame Absprachen fest.
- Kommunizieren Sie die Entwicklung der Kennzahlen, die entscheidend sind für den Fortschritt des Wandels, etwa über die Umsatzentwicklung oder die Ertragsentwicklung oder die Kostenentwicklung.

Die 11 wichtigsten Kennzahlen

12

*Wichtige Sachen sind selten eilig und eilige Sachen selten wichtig.
Es ist nicht wichtig, die Dinge richtig zu tun – es ist wichtiger, die
richtigen Dinge zu tun*

Prof. Dr. Claudia Ossola-Haring, Ihringen/Calw

Es ist ein Irrtum anzunehmen, Sie könnten sich die – vermutlich anstrengende – Lektüre des ganzen Buchs ersparen, wenn Ihnen hier die 11 wichtigsten Kennzahlen praktisch „auf dem Silbertablett“ serviert werden. Achten Sie darauf, sich nicht an den vermeintlich mundgerechten (Sc)H(n)äppchen zu verschlucken. Denn etwas abzukupfern, was ein „schlauer Mensch“ – so viel zum Thema Bescheidenheit! – schon vorgedacht hat, mag zwar schnell gehen, geht aber garantiert am Kern des Problems vorbei.

Was Ihnen also hier vorgestellt wird, sind die 11 Kennzahlen, die – neben allen anderen wichtigen Kennzahlen, die Sie vor allem im 3. und 7. Kapitel bereits kennengelernt haben – für Unternehmer meiner Meinung(!) nach wichtig sind. Denn diese Kennzahlen zeigen nach meiner Meinung den Erfolg Ihres unternehmerischen Engagements. Wenn Sie meine Meinung begründet teilen, freut mich das. Wenn Sie begründetermaßen anderer Meinung sind, freut mich das ebenso – denn beides Mal haben Sie(!) Ihre guten(!) Gründe.

12.1 Gewinnverwendung, Investition, Wachstum

Es ist vor allem bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen in zweiter oder dritter Generation ein nicht zu leugnendes Problem, dass sich die Entnahmen oder (Vorab-) Ausschüttungen respektive Gehälter der Gesellschafter-Geschäftsführer weniger an den Bilanzen des Unternehmens, sondern eher am privaten – von Kindes Beinen an gewohnt gutem – Lebensstandard ausrichten.

Für einen Unternehmer ist es deshalb sinnvoll, die Verwendung der erwirtschafteten Gewinne regelmäßig zu prüfen. Denn eines ist klar: Wird das Unternehmen ausgeblutet, wird es über kurz oder lang nicht mehr lebensfähig sein. Die Lebensmaxime vieler Unternehmer der „alten Schule“, nämlich „Das Geschäft zuerst!“ hatte durchaus seine Berechtigung.

12.1.1 Produktive Gewinnverwendung I (in Prozent)

► Gewinnanteil verwendet für Investitionen in Anlagevermögen $\times 100$: Gesamtgewinn.

Die Aussage dieser Kennzahl ist augenscheinlich: Wie viel des erwirtschafteten Gewinns wird dazu verwendet, in Anlagevermögen zu investieren.

Wer hier noch genauer in die Analyse einsteigen will – und dies sollte man tun –, der differenziert auch das Anlagevermögen. Wurde in Grundstücke und Gebäude investiert? In Beteiligungen, in Firmenkäufe, in Maschinen, in Betriebs- und Geschäftsausstattung, in den Fuhrpark? Wenn ja, mussten bestimmte Investitionen danach außerplanmäßig abgeschrieben werden?

Mit der produktiven Gewinnverwendung treffen Sie natürlich implizit auch Aussagen zu Ihrer eigenen Zukunftseinschätzung und zum Finanzierungsgebaren im Unternehmen.

Die Investitionen im Anlagevermögen, die aus eigenen Gewinnen finanziert werden, kann durch eine einfache „Gegenrechnung“ ermittelt werden: Wurde für die Investition Fremdkapital aufgenommen? Wurden Einlagen geleistet oder wurden Eigenkapital ähnliche Gesellschafterdarlehen gegeben, um die Investition zu finanzieren? Falls diese Fragen mit Nein beantwortet wurden, müssen die Investitionen aus Gewinnen finanziert worden sein. Interessant für einen Unternehmer ist hier natürlich auch, ob die Investitionen aus laufenden Gewinnen finanziert werden konnten oder aus solchen Gewinnen, die in Rücklagen „geparkt“ wurden, finanziert wurden. Hier sind auch steuerfreie Rücklagen mit in die Betrachtung einzubeziehen.

Der Gesamtgewinn ist bei Kapitalgesellschaften direkt aus der Bilanz ablesbar. Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen wird der Gewinn ermittelt durch Vergleich der Vorjahreswerte bei der Position Eigenkapital mit deren aktuellem Wert.

Der Wert dieser Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- sich der Gesamtgewinn mindert
- die Entnahmen oder Ausschüttungen sich erhöhen
- sich bei Kapitalgesellschaften die Gehälter der Gesellschafter-Geschäftsführer erhöhen. Diese gehören zwar streng genommen nicht zum Gewinn, weil sie als Personalaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung gebucht werden, aus wirtschaftlicher Sicht sollten sie hier aber zum Gewinn dazu gerechnet werden.
- der Fremdkapitalzins niedrig ist und sich deshalb eine (teure, weil aus versteuertem Einkommen geleistete) Eigenkapitalfinanzierung nicht lohnt.

Ihre Gegenmaßnahmen, um die Kennzahl zu verbessern

- Gewinnsteigerung
- Begrenzung der Entnahmen oder Ausschüttungen.
- Bei Kapitalgesellschaften ist auch die Begrenzung der Entgelte für Gesellschafter-Geschäftsführer in Betracht zu ziehen.

Sinnvoll erscheint es, die Aussage dieser Kennzahl über die Eigenkapitalquote und Vermögensänderungen (Passiv-Tausch) zu verifizieren.

12.1.2 Produktive Gewinnverwendung II (in Prozent)

► Gewinnanteil verwendet für Investitionen in Umlaufvermögen $\times 100$: Gesamtgewinn.

Wie viel Gewinn wurde für Investitionen ins Umlaufvermögen verwendet. Damit werden natürlich Aussagen auch zur Absatzsituation und zum Finanzierungsgebarren im Unternehmen gemacht.

Um hier aussagekräftige Werte zu erhalten, sollte die Kennzahl nach (für das Unternehmen individuell wichtigen) Einzelpositionen des Umlaufvermögens unterschieden werden, also z. B.: Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Vorräte, halbfertige Erzeugnisse, Fertige Erzeugnisse, Forderungen aus Lieferungen und Leistung.

Wer noch genauer einsteigen will – was auch hier anzuraten ist – der sollte vor allem bei Vorräten auf Veränderungen der Vorratsstruktur achten. Hier könnten Aussagen über Veränderungen des Portfolios gewonnen werden. Ebenso sollten strukturelle Veränderungen bei Forderungen aus Lieferungen und Leistung analysiert werden.

Der Wert dieser Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- sich der Gesamtgewinn mindert
- der Absatz sich verschlechtert
- die Entnahmen oder Ausschüttungen sich erhöhen
- sich bei Kapitalgesellschaften die Gehälter der Gesellschafter-Geschäftsführer erhöhen. Diese gehören zwar streng genommen nicht zum Gewinn, weil sie als Personalaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung gebucht werden, aus wirtschaftlicher Sicht sollten sie hier aber zum Gewinn dazu gerechnet werden.
- der Fremdkapitalzins niedrig ist und sich deshalb eine (teure, weil aus versteuertem Einkommen geleistete) Eigenkapitalfinanzierung nicht lohnt.
- Lieferanten großzügig auf Ziel liefern

Ihre Gegenmaßnahmen, um die Kennzahl zu verbessern

- Gewinnsteigerung
- Begrenzung der Entnahmen oder Ausschüttungen.

- Bei Kapitalgesellschaften ist auch die Begrenzung der Entgelte für Gesellschafter-Geschäftsführer in Betracht zu ziehen
- Verminderung der Einkäufe

12.1.3 Unproduktive Gewinnverwendung (in Prozent)

► Gewinnanteil verwendet für unproduktive Zwecke $\times 100$: Gesamtgewinn.

Wie viel Gewinn wurde für unproduktive Zwecke verwendet wurde oder musste dafür verwendet werden. Unproduktive Zwecke sind beispielsweise:

- Steuerzahlungen
- Ausschüttungen
- Entnahmen
- Zuwendungen für Geschäftsführung und Belegschaft
- Geschenke, Sponsoring, Spenden

Die Daten sind aus der Buchhaltung (Steuererklärungen und/oder Steuervoranmeldungen) sowie aus den Protokollen von Gesellschafterversammlungen oder Mitarbeiterberichten (Lohnbuchhaltung/Personalabteilung) zu erhalten.

Der Gesamtgewinn ist bei Kapitalgesellschaften direkt aus der Bilanz ablesbar. Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen wird der Gewinn ermittelt durch Vergleich der Vorjahreswerte bei der Position Eigenkapital mit deren aktuellem Wert.

Der Wert der Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- sich der Gewinn erhöht und dadurch höhere Steuern bezahlt werden müssen
- höhere Steuern wegen einer steuerlichen Außenprüfung bezahlt werden müssen
- Lohnsteuer oder Sozialversicherungsbeiträgen aufgrund einer Außenprüfung nachbezahlt werden müssen, wenn die betreffenden Arbeitnehmer nicht nachbelastet werden können
- höhere Ausschüttungen oder Gewinnentnahmen
- Sie sich am Shareholder Value orientieren
- Sie sich sozialer ausrichten – ob sich diese unproduktive Verwendung lohnt, sollten Sie anhand einer Gegenprobe mit der Kennzahl „Mitarbeiterzufriedenheit“ prüfen.

Ihre Gegenmaßnahmen, um die Kennzahl zu verbessern

- Steuerplanung
- Nutzung von Steuervorteilen, z. B. Sonderabschreibungen
- Begrenzung der Entnahmen oder Ausschüttungen
- Abbau von freiwilligen Entgeltbestandteilen, wie z. B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld
- Abbau von freiwilligen Sozialleistungen

Beachten Sie unbedingt den möglichen Nachholeffekt von Steuern, die in einer Periode gespart werden (Steuerstundungseffekt).

Beachten Sie bei der Kappung von freiwilligen Sozialleistungen unbedingt auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das Betriebsklima.

12.1.4 Performance (für ein Jahr)

► $(\text{Wert der Beteiligung am Ende der Periode} - \text{Wert der Beteiligung am Anfang der Periode} + \text{Ausschüttungen}) \times 100$: Wert der Beteiligung am Anfang der Periode.

Performance bezeichnet allgemein das Maß für die Erfüllung einer vorgegebenen Leistung. Die Performance drückt also den gesamten Beteiligungserfolg aus.

Ursprünglich sollte diese Kennzahl dazu dienen, den Erfolg von Investment-Managern zu verdeutlichen.

Man kann sie aber auch sehen als Ausdruck der Leistung des operativen Management (= Wertzuwachs des Vermögens der Gesellschafter).

Nicht berücksichtigt ist hier das zur Erzielung der Performance eingegangene Risiko. Deshalb konnten Performances für familiengeführte Unternehmen eine geringere kurzfristige Performance haben als fremdgeführte Unternehmen, die weniger auf Nachhaltigkeit achten.

Der Wert der Beteiligung von nicht börsennotierten Unternehmen kann relativ einfach mit dem vereinfachten Ertragswertverfahren oder – bei anlageintensiven Unternehmen – mit dem sogenannten Stuttgarter Verfahren ermittelt werden. Beide Verfahren sind im Bewertungsgesetz geregelt, sodass zwar keine hundertprozentige Marktgängigkeit, aber eine gewisse Objektivität und Vergleichbarkeit auch bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen gewährleistet ist.

Mithilfe der Performance-Kennzahlen können Sie das Ergebnis unterschiedlicher Kapitalanlagen in einer Performance-Rangliste Ihrem unternehmerischen Engagement gegenüberstellen. Um allerdings einen aussagefähigen Vergleich anstellen zu können, müssten Sie auch das Risiko, mit dem der Anlageerfolg erzielt wurde, in die Bewertung mit einbezogen werden.

Der Wert der Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- der Zuwachs der Wertentwicklung sich verlangsamt
- der Endwert unter dem Anfangswert liegt
- die Ausschüttung sich vermindert oder
- ganz ausfällt

Sie sollten grundsätzlich

- die Wertentwicklung Ihrer Beteiligung mit der des Gesamtmarkts vergleichen,
- die Risikoposition analysieren

- die Zusammensetzung des Vermögens kritisch analysieren
- die Ertragsentwicklung überprüfen
- über Gewinnrealisationen nachdenken
- die Erträge wenn möglich absichern

Die Performance-Kennzahl ist vor allem bei der Gründung eines Unternehmens respektive bei dessen Umstrukturierung wichtig.

12.1.5 Market Value added (MVA)

► Marktwert des Unternehmens – Unternehmensvermögen (=Aktivseite der Bilanz abzüglich der Schulden).

Würde das Unternehmen verkauft werden, spräche man in solchen Fällen vom Firmen- oder Geschäftswert, also dem Wert, den ein Käufer über die erworbenen positiven und negativen Vermögenswerte hinaus bereit wäre, für das Unternehmen zu bezahlen.

Der MAV sagt also – auch ohne Verkauf – aus, wie viel Wert ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum (z. B. seit Bestehen, pro Jahr im Durchschnitt oder im letzten Jahr) zusätzlich gewonnen hat. Der MAV stellt eine Größe dar, die die Differenz zwischen dem investierten Kapital und dem derzeitigen Marktwert des Unternehmens zeigt.

Das Unternehmen muss also versuchen, den Unternehmenswert langfristig zu steigern. Es muss der Market Value added gesteigert werden. Der MAV kann allerdings nur für das gesamte Unternehmen berechnet oder geschätzt werden. Deshalb ist diese Kennzahl nicht für Entscheidungen/Beurteilungen im operativen Geschäft heranzuziehen.

Der Marktwert besteht z. B. bei einer Aktiengesellschaft aus dem Börsenwert plus Finanzschulden (Bankverbindlichkeiten, Hypotheken, Anleihen). Bei nicht börsennotierten Unternehmen kann der Wert des Unternehmens nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren oder bei anlageintensiven Unternehmen nach dem Stuttgarter Verfahren ermittelt werden. Beide Verfahren sind im Bewertungsgesetz geregelt, sodass zwar keine hundertprozentige Marktgängigkeit, aber eine gewisse Objektivität und Vergleichbarkeit auch bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen gewährleistet ist.

Der Wert der Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- der Marktwert des Unternehmens gesunken ist, das Geschäftsvermögen aber gleich geblieben ist oder sich erhöht hat.
- keine Innovationen stattgefunden haben
- bei Auslaufmodellen bei den Produkten
- kaum Know-how vorhanden ist
- die Personalstruktur überaltert ist
- die Kostenstruktur schlecht ist

- es keinen potenziellen Unternehmensnachfolger gibt,
- es keinen potenziellen Käufer gibt
- die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) vernachlässigt wurde

Handlungsempfehlungen

- neue Produktionswege installiert.
- neue Produkte
- neue Patente
- verbessertes Know-how
- verbesserte Kostenstruktur
- Steigerung des Shareholder Value.
- Unternehmensnachfolge stabilisieren (Management-Buy-in oder Management-Buy-out).

12.1.6 Economic Value added (EVA)

► (Geschäftsergebnis – Kapitalkosten): Investiertes Gesamtkapital.

Die Kennzahl gibt Ihnen Auskunft darüber, ob Sie die Kapitalkosten verdient werden. Es ist auch eine Zuordnung zu einzelnen Sparten bzw. Projekten in einem Unternehmen möglich, was die Aussagekraft der Kennzahl auch für das operative Geschäft nützlich macht. Der Economic Value added gehört zu den renditeorientierten Verfahren der Unternehmenswertentwicklung. Es werden Periodenrenditen den Kapitalkosten gegenübergestellt.

Der Wert der Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- die Periodenrendite sinkt
- Umsätze einbrechen
- Kapitalkosten steigen
- Mehr Kapital aufgenommen werden muss, z. B. zur Finanzierung von Innovationen

Wenn möglich, sollte der Umsatz gesteigert werden. Auch die Kapitalkosten sollten gesenkt werden, z. B. durch Umschulden (Debt-Equity-Swap, also dem Umschulden von Fremd- in Eigenkapital) und/oder Umschichtung von festverzinslichen in gewinnabhängige Darlehen (z. B. stille Gesellschaft, partiarische Darlehen).

12.1.7 EBIT/EBITDA

► Jahresüberschuss bereinigt um einen außerordentlichen Ertrag oder Aufwand und vor dem Zinsaufwand/-ergebnis, vor Steueraufwand zuzüglich der Abschreibungen auf Sachanlagen und Amortisation auf immaterielle Anlagen.

Die Kennzahlen EBIT/EBITDA (Earnings before Interests, Taxes/Depreciation and Amortization) sagen aus, wie profitabel ein Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen arbeitet. Da insbesondere die Positionen der Abschreibungen stark differieren können, ist anzuraten mit dieser Kennzahl nur Vergleiche innerhalb derselben Branche vorzunehmen.

Der Wert der Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- Abschreibungen ausgelaufen sind
- der operative Gewinn geringer als früher ausgefallen ist
- der Steueraufwand sich reduziert hat

Der Wert der Kennzahl verbessert sich, wenn

- die Firma einen Mitbewerber übernommen hat
- sich der operative Gewinn verbessert hat
- in den Anlagebereich investiert wurde

► Dividiert man beispielsweise EBITDA durch den Geschäftsumsatz, lässt sich eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen auch prozentual herleiten.

12.1.8 Return on Invested Capital (ROIC)

► $\text{EBIT} \times \text{Steuersatz}$: Bilanzsumme minus Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung.

Diese Kennzahl ist unabhängig von Kapital, das Investoren oder Banken der Firma zur Verfügung stellen. Entscheidend ist also, wie viel Geld das Unternehmen im operativen Bereich verdient, wobei eine Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen durch einen einheitlich anzuwendenden Steuersatz hergestellt wird.

Der ROIC gibt einem potenziellen Investor die Auskunft, ob es sich lohnt in die Firma zu investieren oder sein Kapital besser am Aktienmarkt direkt anzulegen ist. Der ROIC sollte also auf jeden Fall höher sein als die Rendite einer mittelfristigen Bundesanleihe.

Die Kennzahl verschlechtert sich, wenn

- in Projekte, die unrentabler sind als das Stammgeschäft, investiert wurde
- neue Investitionen überwiegend mit Krediten finanziert wurden

Um die Kennzahl zu verbessern, sollten Sie

- die Gewinnsituation des Unternehmens verbessern
- unrentablen Betriebsteilen abstoßen
- Verbindlichkeiten abbauen

12.2 Forschung und Entwicklung

Nicht nur für „große“, sondern auch für kleine und mittelgroße Unternehmen ist es wichtig, mit Produkten und Dienstleistungen „am Puls der Zeit“ zu sein. Regelmäßige Erneuerungen und Qualitätsverbesserungen sind deshalb unabdingbar. Nur „Große“ können sich ein „Dampfverhalten“ leisten. „Kleine“ müssen „wendig“ und schnell sein. Eine wichtige Kennzahl hier die „Time to market“.

► (Beginn Produktion/Markteintritt – Beginn Produktentwicklung): Gesamtzeiteinheit (Jahr, Quartal, Monat...).

Diese Kennzahl zeigt, wie lange durchschnittlich ein Produkt benötigt, um – beginnend ab dem Zeitpunkt der Eigenentwicklung – tatsächlich marktreif zu sein respektive in die Produktion zu gehen. Je geringer die „Time to market“-Dauer ist, desto innovativer ist das Unternehmen.

Die Kennzahl sagt in dieser Form aber nichts darüber aus, welche Kosten durch die Forschung und Entwicklung des nunmehr marktreifen Produkts verursacht wurden. Die Kennzahl als solche gibt auch keine Auskunft darüber, inwieweit das Produkt tatsächlich produktionsreif ist, inwieweit es am Markt erfolgreich ist und/oder inwieweit nachgebessert werden muss.

12.3 Personal

Fachkräftemangel ist ein viel gebrauchtes und häufig thematisiertes Problem der gesamten Wirtschaft. Für kleine und mittelgroße Unternehmen konzentriert sich neben dem Fachkräftemangel und der Tatsache, dass „die Großen“ meist mehr bezahlen und ein vermeintlich attraktiveres Arbeitsumfeld und bessere Karrierechancen bieten, auch das Problem der Unternehmenskontinuität, sprich und lies, das der Unternehmensnachfolge heraus. Wenn es keinen geeigneter Unternehmensnachfolger aus der eigenen Familie gibt, gibt es aber vielleicht einen oder mehrere geeigneten Mitarbeiter, die die Firma im Sinne ihres Gründers weiterführen können und wollen. Man muss sie „nur“ finden und fördern. Dem gilt es, entgegen zu wirken.

12.3.1 Altersstruktur qualifizierter Mitarbeiter

► Alter der qualifizierten Mitarbeiter: Anzahl der qualifizierten Mitarbeiter.

Diese Kennzahl zeigt das Durchschnittsalter der qualifizierten Mitarbeiter. Als Qualifikation in diesem Sinne können verschiedene Kriterien aufgefasst werden, z. B.:

Dauer der Betriebszugehörigkeit

- Formelle Ausbildung
- Betrieblicher Status (Titel)
- Hierarchiestufenzugehörigkeit
- Karriereentwicklungspotenzial

Diese Kennzahl gibt der Unternehmensführung erste Anhaltspunkte für eine mögliche Überalterung der qualifizierten Mitarbeiter. Sie gibt aber auch Anhaltspunkte für den Abstand des Durchschnittsalters der qualifizierten Mitarbeiter zu dem der übrigen Belegschaft.

Die Kennzahl als solche trifft allerdings keine Aussage darüber, wie viele qualifizierte Mitarbeiter genau welches Alter haben. Sie gibt ebenfalls nicht an, welche Kosten durch das Tolerieren oder die Beseitigung der Überalterung entstehen (können).

Was Sie tun sollten, nachdem Sie die Fakten kennen: Sie sollten die genauen Gründe für die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen herausfinden. Sie sollten den Altersabstand zur gesamten Belegschaft und Auswirkungen auf Betriebsklima prüfen.

Ihre möglichen Maßnahmen könnten sein: Verbessern Sie das Qualifikationsniveau durch interne Personalentwicklung verbessert. Sparen Sie dabei die „älteren Mitarbeiter“ nicht aus, sondern im Gegenteil, fördern Sie sich (auch). Treffen Sie Maßnahmen zur Personalaufstockung im Bereich der qualifizierten Mitarbeiter. Vergessen Sie hierbei aber nicht, die bereits vorhandenen Mitarbeiter mit „ins Boot zu holen“ und ihnen die Angst vor Veränderungen zu nehmen.

12.3.2 Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter (in Prozent)

► Anzahl der qualifizierten Mitarbeiter, die in dem Berichtszeitraum gekündigt haben $\times 100$:
Gesamtzahl der qualifizierten Mitarbeiter.

Diese Kennzahl gibt der Unternehmensführung erste Anhaltspunkte für mögliche Führungsschwäche im Unternehmen oder in bestimmten Bereichen.

Daten über die Zugehörigkeit der wechselnden qualifizierten Mitarbeiter zu bestimmten Abteilungen bzw. die hierarchische Unterstellung unter bestimmte Führungskräfte wären gesondert zu erheben, um hier zu genaueren Informationen zu gelangen.

Diese Kennzahl zeigt, wie hoch der Anteil der qualifizierten Mitarbeiter, die innerhalb eines Berichtszeitraums gekündigt haben, im Verhältnis zu der Gesamtzahl der qualifizierten Mitarbeiter ist. Als Qualifikation in diesem Sinne können verschiedene Kriterien aufgefasst werden, z. B.:

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Formelle Ausbildung
- Weiterbildung

- Betrieblicher Status (Titel)
- Hierarchiestufenzugehörigkeit
- Karriereentwicklungspotenzial

Diese Kennzahl kann aber auch dazu benutzt werden, Veränderungen im Umfeld der Konkurrenz zu beobachten, wenn beispielsweise verstärkt qualifizierte Mitarbeiter mit bestimmten Bildungsmerkmalen auf Wechselwilligkeit angesprochen werden.

Die Kennzahl als solche trifft allerdings keine Aussage darüber, aus welchen Gründen genau qualifizierte Mitarbeiter wechseln. Sie gibt auch keine Auskunft darüber, welche Kosten oder Änderung des Betriebsklimas die Fluktuation unter qualifizierten Führungskräften verursacht.

Sachverzeichnis

99 Lives, 228

A

ABC-Analyse, 219

Kunde, 11

Abschreibungsquote, 21

Abweichungskontrolle, 62

Aktivitätskennzahl, 155

Anchoring, 227

Angebotserfolgsquote, 81

Anlagendeckung, 130

Anlagevermögen, 121

Änderung, 77

Anreizsystem, 111

Armaturen Brett, 112

AtmosFear, 230

Ausfall, Vorsorge, 252

Außendienstaufwandsquote, 81

Ausstieg, 229

Auswertung

Aussagekraft, 86

Darstellung, 86

Umfang, 86

B

BAB (Betriebsabrechnungsbogen), 38

Balanced Scorecard (BSC), 97, 99, 112, 197

Berichtsformular, 211

Entwicklung, 202

Führungsinstrument, 202

Befragung, 167

mündliche, 168

Nachteile, 169

Vorteile, 169

schriftliche

Nachteile, 168

Vorteile, 167

telefonische, 170

Befragungsstrategie, 169

Belohnung, 231

Benchmarking, 42, 103, 182, 185

Beschäftigungsabweichung, 44

Beschäftigungslage, 135

Beständedifferenz, 136

Best case, 234, 247

Betriebsabrechnungsbogen (BAB), 38

Betriebsergebnis, 24, 40, 107

ordentliches, 107, 108

betriebsfremdes, 108

Betriebsvergleich, 119, 174, 184

Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), 38

Gliederung, 39

Bewertungsalternative, Bilanzpolitik, 193

Bilanz, Vergangenheitsorientierung, 59

Bilanzbestand, zeitpunktbezogener, 119

Bilanzgewinn, 137

Bilanzkennzahl, 76

Quelle, 23, 72

Bilanzkurs, 127

Bilanzpolitik, 192

Ansatzalternative, 193

Bewertungsalternative, 193

formelle, 194

Instrumente, 193

konservative, 196

materielle, 193

progressive, 194

Bilanzregel, goldene, 129
Bilanzstruktur, horizontale, 127
Bonussystem, 111
Brancheninformation, 174
Break-even-Analyse, 6, 53, 219
Break-even-Point, 20
Brutto-Cashflow, 144
BSC s. Balanced Scorecard
Budgetierung, 56
Business Intelligence, 87, 95, 99
BWA s. Betriebswirtschaftliche Auswertung

C

Cash Cow, 19
Cashflow, 110, 142
 betriebsbedingter, 144
 Rentabilität, 20
 Umsatzrate, 20
Cash Management, 131
Chance, 163
Chancen-Risiko-Analyse, 215
Change-Management, 253
Chefakte, 252
Clanning, 226
Cockpit, 112
Cocooning, 226
Compliance-Regelung, 238
Controller-Spinne, 165, 218
Controlling, 59
 Grundlage, 62
 Instrument, 62
 strategisches, 60
 Kostenrechnung, 26
 operatives, 60, 61, 218
 Planungsrechnung, 31
 strategisches, 60
 Verkaufsnebenkosten, 223
 Vertriebskosten, 223

D

Dashboard, 112
Datenauswertung, 173
Datenerhebung, BSC, 199
Datenquelle, 70, 173
DCF (Discounted Cash-Flow), 110
Debitoren, Laufzeit, 9
Deckungsbeitrag, 17

 Umsatzverhältnis, 18
Deckungsbeitragsanteil
 Kunde, 18
 Produktalter, 19
Deckungsbeitragsrechnung, 54, 110, 219
 Schema, 54
Deckungsgrad
 kurzfristiger, 131
 langfristiger, 127
Denken
 neues, 228
 traditionelles, 228
 weibliches, 228
Desk Research, 167
Dienstleister, 178
Digitalisierung, 83
Discounted Cash-Flow (DCF), 110
Distributionsforschung, 166
Down Aging, 229
DuPont-Kennzahlensystem, 104

E

EBIT (operatives Ergebnis), 111
Economic Value Added, 110, 111
Egonomics, 227
Eigenerhebung, 170
Eigenkapital
 Änderung, 78
 Ausstattung, 123
 Entwicklung, 23
 Rentabilität, 107, 150
Einflussfaktor, Krisenbewertung, 183
Einsatzgebiet, Controlling, 219
Einzelkosten, 29
Endkostenstelle, 36
Entscheidungsfindung, 69
Entwicklung, 216
 Krisen, Analyse, 183
 Möglichkeiten, 164
Erfolgskennzahl
 absolute, 137
 relative, 149
Erfolgsrechnung, kurzfristige, 52
Erfolgsteil, RL-Kennzahlensystem, 108
Ergebnis
 außerordentliches, 140
 betriebsbedingtes, 138
 operatives, 111

Ersatzinvestition, 157
Ertragskennzahl, 76
Ertragskraft, durchschnittliche, 142
EVA (Economic Value Added), 110, 111
Ex ante Betrachtung, 146
Experiment, 170
Ex post Betrachtung, 146
Extremszenario, 234

F

Face-to-Face-Interview, 168
Fantasy-Abenteuer, 229
Feldforschung, 167, 170
Field-Research, 167
Financial Leverage, 245
Finanzanalyse
 externe, 115
 interne, 115
Finanzbuchhaltung, 173
Finanzierungsdaten, 77
Finanzierungskosten, 159
Finanzierungsregel, 127
 goldene, 128
Finanzkennzahl, Gefahren, 197
Finanzperspektive, BSC, 198
Finanzstrukturrisiko, 245
Fixkosten, 29
Fragebogen, 167
 Konzeption, 172
Free Cash-Flow, 110
Fremderhebung, 170
Fremdkapital, 126
 Änderung, 78
 Aufnahme, 159
Fristenkongruenz, 128
Fristigkeit
 faktische, 135
 formelle, 135
 Kennzahlen, 72
Frühindikator, 198, 209
Frühwarnsignal, Widerstand, 257
Frühwarnsystem, 182, 184
Fuhrpark-Controlling, 65, 223

G

Gegensteuerungsmaßnahme,
 Kennzahlenveränderung, 77

Gemeinkosten, 29, 31
Gesamtabweichung, 47
Gesamtkapitalrentabilität, 150
Gesamtkostenverfahren, 2, 3
Gesamtrentabilität, 104
Gesamtumsatz, 5
Geschäftsverlauf, Lagebericht, 239
Gewinn, außerplanmäßige Änderung, 79
Gewinnschwankung, 245
Gewinnschwelle, 20
 Analyse, 53
Gewinnthesaurierung, 137
Gewinn- und Verlustrechnung, 2, 23, 110
 Kennzahlenquelle, 72
Gleichgewicht, finanzielles, 115
Going-Concern-Prinzip, 134
Grenzistkosten, 48
Grenzkostenrechnung, 48
Grenzplankostenrechnung, 49

H

Hauptkostenstelle, 36
Hedonismus, 231
Hilfskostenstelle, 36
Home-Befragung, 168

I

Icon Toppling, 231
IKS (Internes Kontrollsystem), 241
 Vorbereitung, 241
Informationspolitik, 248
Informationsquelle, Sekundärforschung, 176
Informationstechnik, Innenrevision, 188
In-Hall-Befragung, 168
Innenfinanzierungsmittel, 145
Innenrevision, 187
Innenrevisor, Aufgabe, 187
Innovation, 217
Interview
 freies, 169
 standardisiertes, 169
Investitionskosten, 189
Istkostenrechnung, 41, 42

J

Jahresüberschuss, 77, 137, 138

K

- Kalkulation, [31](#), [51](#)
- Kalkulationsschema, [34](#)
- Kapazitätsauslastung, [82](#)
- Kapitalentwicklung, [76](#)
- Kapitalflussrechnung, [143](#)
- Kapitalgesellschaft, Größenklasse, [239](#)
- Kapitalkosten, [110](#)
- Kapitalstruktur
 - richtige, [135](#)
 - vertikale, [122](#)
- Kapitalstrukturkennzahl, [125](#)
- Kapitalumschlag, [104](#), [152](#)
- Kenngröße, dynamische, [120](#)
- Kennzahl
 - absolute, [67](#)
 - Anforderung, [71](#)
 - Arten, [68](#)
 - Erklärungskraft, [72](#)
 - Ermittlung, BSC, [208](#)
 - Fristigkeit, [72](#)
 - gängigste, [73](#)
 - Identifikation, BSC, [208](#)
 - Inhalt, [69](#)
 - Kostenarten, [30](#)
 - Kostenbereich, [40](#)
 - Kostenrechnung, [40](#)
 - Leistungsrechnung, [40](#)
 - Mischung, [113](#)
 - personalwirtschaftliche, [156](#)
 - Prüfstand, [93](#), [95](#)
 - Quellen, [67](#)
 - statische, [120](#)
 - Veränderungen, [77](#)
 - Vielfalt, [70](#)
 - weiche, [191](#)
 - Ermittlung, [192](#)
 - Wildwuchs, [92](#), [93](#)
 - Wirksamkeit, [96](#)
 - Wirtschaftlichkeit, [88](#), [90](#), [96](#)
 - zahlenbasierte, [191](#)
 - Zweck, [67](#)
- Kennzahlenauswahl, [112](#)
 - BSC, [207](#)
 - Überprüfung, [202](#)
- Kennzahlensystem, [93](#), [95](#), [97](#), [102](#), [154](#), [219](#)
 - Anforderungen, [72](#)
 - wertorientiertes, [103](#), [109](#)
- Knowledge-Management, [206](#)
- Kommunikationskonzept, [247](#)
- Konkurrenzbeobachtung, [175](#)
- Konkurrenzforschung, [166](#)
- Konsumforschung, [166](#)
- Kontenrahmen, [27](#)
- Kontrolle, [70](#)
- Kooperationspartner, [189](#)
- Kosten
 - indirekte, [31](#)
 - Schlüsselung, [31](#)
 - Umlage, [37](#)
 - variable, [29](#)
 - Zuordnung, [38](#)
- Kostenarten
 - Gliederungssystem, [28](#)
 - Quellen, [31](#)
- Kostenartenrechnung, [27](#)
 - Umlegungsschlüssel, [27](#)
- Kostenexplosion, [24](#)
- Kostenkontrolle, [56](#)
- Kostenplanung, [41](#), [56](#)
- Kostenrechnung, [23](#), [24](#), [104](#)
 - Aufteilung, [25](#)
 - Controlling, [26](#)
 - Entscheidungsgrundlage, [25](#)
 - Zweck, [25](#)
- Kostenrechnungssystem, [41](#)
- Kostenstelle
 - Basisdaten, [34](#)
 - Hauptgruppen, [35](#)
- Kostenstellenplan, [32](#)
 - Aufbau, [34](#)
- Kostenstellenrechnung, [27](#), [31](#)
- Kostenstellenschema, [35](#)
- Kostenstrukturrisiko, [245](#)
- Kostenträgerrechnung, [51](#)
- Kostenüberdeckung, [44](#)
- Kostenunterdeckung, [44](#)
- Kostenverantwortung, [35](#)
- Kostenverrechnung, [37](#)
- Kreditdauer, Kundenziel, [9](#)
- Kreditvergabeverhalten, [160](#)
- Kreditwürdigkeit, [136](#)
- Krise
 - Bewältigungsstrategien, [249](#)
 - Diagnose, [182](#)
 - Sofortmaßnahmen, [249](#)
 - Ursache, [180](#), [245](#)
- Krisenkommunikation, [246](#)

Krisenmanagement, 180, 188, 248
Krisensituation, 102
Krisenvorsorge, 180
Kundenbefragung, 171
 Fehler, 171
 Vorgehen, 172
Kundenbeobachtung, 170
Kundenbonität, 189
Kundengespräch, 178
Kundenorientierung, BSC, 202
Kundenzufriedenheit, 171

L

Lagebericht, 238
 Formulierungsmuster, 240
Lager-Controlling, 63, 220
Lagerdauer, 8
Lagergröße, 189
Leben, langes, 232
Leistungsrechnung, 104, 173
Leistungsrisiko, 245
Lese folie, BWA, 39
Leverage
 Chance, 124
 Effekt, 124, 245
 Faktor, 151
 Risiko, 124
Liquidationsdauer, 129
Liquidität, 79, 109, 117, 128
Liquiditätsgrad, 131
Liquiditätsverlust, 129

M

Makroumwelt, 244
Mannzipation, 232
Marktanalyse, 179
Marktanteil
 absoluter, 16
 Konkurrenz, 17
 relativer, 17
Marktbeobachtung, 163
Markteintrittsbarriere, 216
Marktforschung, 175
 Aufgaben, 166
Marktforschungsinstitut, 170
Marktinformation, 167
Marktperspektive, BSC, 199

Marktposition, 166
Marktvolumen, 16, 178
Maßgröße, statistische, 118
Maßnahme, bilanzpolitische, 143, 158
Material-Controlling, 63, 220
Materialeinsatz, 82
Mega-Trend, 225
Mengenabweichung, 44
Mikroumwelt, 244
Mindestgewinn, 56
Mitarbeiterorientierung, BSC, 203
Mitarbeiterperspektive, BSC, 199
Mittelstand, 177

N

Nachhaltigkeit, 138
Nachkalkulation, 43, 51, 52
Nebenbuchhaltung, 31
Nebenkostenstelle, 36
Nettoeinnahmen, betriebliche, 148
Normalkostenrechnung, 41, 43
 flexible, 44
 starre, 44
Normalkostenzuschlag, 38
Normbilanzierung, 194
Notfallmaßnahme, 249

O

Office-Interview, 168
Office-Programm, 89
Operating Leverage, 245
Opportunity, 215
Ordnungssystem, 101, 103
Organisationsstruktur, Mindestmaß, 63, 220
Overhead-Kosten, 31

P

Partialansatz, 103
Patentinformation, 175
Patentliteratur, 166
Patentschrift, 177
Pensionsrückstellung, 125
Performance Measurement, 112
Personalaufwandsquote, 21
Personaleffizienz, 16
Personalkosten-Controlling, 64, 221

Pilotage, 112
Planabweichung, 26
Planbeschäftigung, 46
Plankostenrechnung, 41, 45
 flexible, 46
 Voraussetzung, 47
Plankostenverrechnung, 46
Planung, 214
Potenzialanalyse, SWOT, 61
Preisabweichung, 44
Primärforschung, 167
Produktforschung, 166
Produktidee, 177
Profit-Center-Rechnung, 50
Prozesskostenrechnung, 49
Prozessperspektive, interne, BSC, 199

Q

Quote
 Abschreibung, 21
 Personalaufwand, 21

R

Rating
 externes, 159
 internes, 160
Raumkosten-Controlling, 64, 221
Rechensystem, 103
Reflexionskompetenz, 87
Rentabilität, 117
Rentabilitätskennzahl, 149
Reparaturen-Controlling, 66, 224
Reserve, stille, 127
Return on Investment (ROI), 82, 151
 ROI-Baum, 104
Richtsatzsammlung, 174
Risiko, 163
 des Kapitalentzugs, 126
 Kategorien, 244
 Reduzierung, 249
 Übernahme, 249
 Überwälzung, 249
 Vermeidung, 248
 Vorsorge, 238
Riskmanagement, 187, 215
RL-Kennzahlensystem, 107
Rohergebnis, 5

Rohertrag, 40, 77
ROI s. Return on Investment
Rücklaufquote, 168

S

Sanierung, 254
Save Our Society, 230
Schätzfehler, 106
Schlüsselfaktor
 qualitativer, 186
 quantitativer, 186
Schlüsselkennzahl, 71
Schlüsselung, Kosten, 31
Schreibtischforschung, 167, 173
Schuldnerberatung, 190
Schwäche, 163
Schwachstellenanalyse, 187
Scorecard, 200
Sekundärforschung, 167, 173
Selbstanalyse, 217
Shareholder Value, 110, 111
Sicherheit, 117
SMART, 219
 Konzept, 63
Sofortmaßnahme, Krise, 249
Soll-Ist-Vergleich, 119, 184, 219
Sonderkosten, 29, 30
Sortiment
 Altersstruktur, 14
 Gestaltung, 10
Spätindikator, 197, 209
Spezialisierung, 179
Stammkunde, 14
Standardsoftware, 88
Stärke, 163
Stärken-Schwächen-Analyse, 215
 SWOT, 61
Stellvertreterregelung, 250
Steuer, latente, 141
Steuerbilanzgewinn, geschätzter, 141
Steuerungsfähigkeit, 96
Stichprobenausfall, 168
Store-Test, 168
Strategie, Zielerreichung, 164
Street-Interview, 168
Strength, 163, 215
Stromgröße, 119, 136
SWOT-Analyse, 163, 215, 216

- Nachteile, 164
- Vorteile, 164
- System
 - eindimensionales, 103
 - mehrdimensionales, 103
- Szenario-Technik, 234

T

- Tableau de Bord, 112
- Target Costing, 55, 103
- Teilkostenrechnung, 54
- Threat, 163, 215
- Trendanalyse, 224
- Trendforschung, 178, 224
- Turnaround, 254

U

- Überschuss, finanzwirtschaftlicher, 146
- Umlaufvermögen
 - Änderung, 7, 78
 - Struktur, 6
- Umsatz, 1
 - Produktalter, 13
- Umsatzanalyse, 5
- Umsatzanteil
 - Beschäftigte, 16
 - Export, 13
 - Kundengruppe, 11
 - Produkt, 5
 - Stammkunden, 14
 - Verkaufsfläche, 15
 - Verkaufsregion, 13
- Umsatzgewinnrate, 152
- Umsatzkostenverfahren, 2, 4
- Umsatzrentabilität, 21, 104
- Umschlagdauer, 8
- Umweltinformation, 167
- Umweltrisiko, 244
- Unabhängigkeit, finanzielle, 117
- Unique Selling Proposition, 217
- Unternehmensführung, BSC, 205
- Unternehmensgröße, BSC, 206
- Unternehmenssteuerung, 69, 213
 - Kennzahlen, 59
 - kennzahlenbasierte, 66
- Unternehmensstrategie, Entwicklung, BSC, 208
- Unternehmensvergleich, 164

- Unternehmenswert, 111
- Unternehmensziel, 214
 - Umsetzung, 60
- Ursachen-Analyse, 180
- Ursache-Wirkungskette, BSC, 209

V

- Veränderungsprozess, scheiternde Gründe, 255
- Verantwortungsdelegation, BSC, 204
- Verbraucher, kritischer, 231
- Verbrauchtrend, 232
- Verbraucherverhalten, 233
- Verbrauchsabweichung, 44, 47
- Vergangenheitsorientierung, Bilanz, 59
- Vergleich
 - überbetrieblicher, 184
 - zwischenbetrieblicher, 184
- Vergleichskennzahl, 68
- Verhältniskennzahl, 68
 - Umsatz, 1
- Verhältniszahl, 118
- Verkauf auf Ziel, 9
- Verkaufsnebenkosten-Controlling, 66, 223
- Vermögensbetreuungspflicht, 237
- Vermögenserhaltungspflicht, 237
- Vermögensstruktur, 120
- Verrechnungspreis, 43
- Verschuldungsfähigkeit, 147
- Verschuldungsgrad, 80, 122
- Versicherungen-Controlling, 65, 222
- Verträge-Controlling, 222
- Vertriebskosten-Controlling, 66
- Vertriebskostenquote, 80
- Vier-Felder-Matrix, 165, 218
- Vollkostenrechnung, Schwäche, 50
- Vorkalkulation, 51, 52
- Vorkostenstelle, 36

W

- Weakness, 163, 215
- Widerstand
 - Anzeichen, 257
 - Umgang, 258
 - Veränderungsprozess, 256
- Wissensmanagement
 - BSC, 205
 - Planung, 205

Working Capital, [132](#)

Worst case, [234](#), [247](#)

Z

Zahl, absolute, [118](#)

Zeitvergleich, [119](#), [184](#)

Zielgruppe, [166](#)

Zielkosten, [55](#)

Zielkostenrechnung, [103](#)

Zielmarkt, [216](#)

Zielvorgabe, [113](#)

Zukunftscontrolling, [224](#)

Zukunftskosten, [45](#)

Zukunftsszenario, [247](#)

Zuschlagskalkulation, [51](#)

ZVEI-Kennzahlensystem, [106](#)

Zwischenkalkulation, [51](#)