



PRAXIS - LEITFADEN

# Controlling

# Controlling

Ein Leitfaden  
für Unternehmensgründer

© Copyright. Alle Rechte vorbehalten.

Eine Weitergabe oder Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus ist ohne die ausdrückliche Genehmigung der Autoren nicht gestattet.

## **Vorwort**

Der Begriff Controlling wird oft missverstanden. Wörtlich übersetzt bedeutet er „Steuerung“. Controlling bedeutet also keinesfalls Kontrolle, sondern vielmehr die geeigneten Instrumente für die Steuerung eines Unternehmens auszuwählen. Die Wahl der eingesetzten Controlling-Instrumente wird auch durch die Unternehmensgröße bestimmt.

Auch kleine Unternehmen sollten sich unbedingt eine Strategie zurechtlegen, an Hand derer sie sich orientieren und weiterentwickeln können. Die Voraussetzung dafür ist die Definition von Zielen, die erreicht werden sollen. Unternehmerinnen und Unternehmer müssen dabei stets versuchen, die von ihnen gesteckten Ziele zu erreichen. Besonders wichtig dabei ist, dass Fehlentwicklungen oder Abweichungen von Zielen frühzeitig erkannt werden. Nur dann ist eine Kurskorrektur möglich und es kann sinnvoll gegengesteuert werden.

Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre!

Herbert Hoffmann und Ralf Kaste

# Inhalt

1.) Planung .....	6
2.) Einfluss der Größe des Unternehmens .....	8
3.) Arten des Controlling .....	9
4.) Organisation des Controlling .....	11
5.) Instrumente .....	12
6.) Verfahren zum Soll-/Ist-Vergleich .....	13
7.) Kennzahlen – Kennzahlensysteme .....	14
8.) Aufbereitung – Auswertungen – Kennzahlen .....	15
9.) Ertrags- und Deckungsbeitragsmanagement .....	16
10.) Investitionsmanagement .....	17
11.) Qualitätsmanagement .....	17
12.) Effizienzsteigerung .....	18
13.) Risikomanagement .....	19
14.) Begriffe .....	20

*Im folgenden Leitfaden werden Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen. Aus Gründen der bessern Verständlichkeit und Lesbarkeit wird jedoch die gewohnte Form verwendet. Wir bitten um Ihr Verständnis.*

# 1.) Planung

Hat ein Unternehmen eine grundlegende Strategie entwickelt, muss in einem nächsten Schritt die Planung erstellt werden. Diese Planung enthält messbare Eckpunkte, die als Wegmarkierung für die weitere Entwicklung des Unternehmens dienen. Gerade beim Start eines noch jungen Unternehmens ist es notwendig, Ziele in kurzen Abständen zu stecken. So werden nicht nur teure Fehlentwicklungen vermieden, sondern es ist auch möglich rechtzeitig die „Reißleine“ zu ziehen, falls die Unternehmensentwicklung aus dem Ruder läuft.

Der Planung ist also eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Sie muss dabei noch nicht einmal sehr aufwendig sein, sie muss lediglich geeignete Messgrößen enthalten, die eine Analyse von Abweichungen ermöglichen.

Controlling entfaltet seinen wirklichen Nutzen im Unternehmen nur dann, wenn es auch implementiert wird.

Steuerberater oder Unternehmensberater sind hierbei verlässliche Partner und helfen bei der Umsetzung. Die Vorteile liegen dabei klar auf der Hand. Als Dienstleister sind sie entsprechend gut ausgebildet, verfügen über jahrelange Erfahrungen und sind stets auf dem aktuellen Wissensstand. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass einem kleinen Unternehmen kein zu ausgeklügeltes Controllingsystem (zeitaufwendig!) angeraten wird. Es würde die betrieblichen Abläufe möglicherweise mehr hindern, als Erkenntnisse zur Steuerung des Unternehmens zu liefern.

Zu Beginn müssen einige Vorüberlegungen angestellt werden. In einer Exceltabelle können bspw. recht schnell und einfach folgende Werte für die nächsten 1 bis 3 Jahre in den folgenden Kategorien eingetragen werden: Umsatz, Deckungsbeitrag, Personalkosten, Gesamtkosten und Ergebnis vor Steuern.

Mindestens einmal pro Jahr sollte sich jeder Unternehmer Gedanken über die angestrebte Entwicklung in den kommenden 3 Jahren machen (Wo möchte ich eigentlich hin?). Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Planung. Hier erfolgt die Frage nach dem wie (Wie kann das funktionieren?). Detailliert planen sollte man hierbei aber nur das nächste Geschäftsjahr bzw. die nächsten 12 Monate. Die Kosten, die dem Unternehmen im Laufe eines Jahres entstehen, sind meist relativ gut überschaubar, da sie auf jeden Fall anfallen. Hierzu zählen z. B. Mietausgaben, Personalkosten oder auch Zinsen. Gegenübergestellt werden dann die zu erwartenden Umsätze und Deckungsbeiträge. Alleine aus der Gegenüberstellung dieser Daten ergibt sich schnell Klarheit, ob die strategisch angepeilten Ziele verwirklicht werden können.

Die Unternehmensstrategie sollte einmal jährlich, am besten zu Beginn des Jahres, in einem kurzen Strategiepapier festgehalten werden. Es stellen sich dabei z. B. folgende Fragen: Wo stehen wir? Was wollen wir erreichen? Welche Veränderungen sind in diesem Jahr geplant? Welche außergewöhnlichen Belastungen und Entwicklungen sind zu beachten? Welche Risiken bestehen? Wie ist der Wettbewerb aufgestellt? Wie sehen wir unsere Marktchancen?

Die Beschäftigung mit diesen Fragen hilft dabei, die kommenden 12 Monate besser einschätzen zu können. Außerdem existiert nun eine fundierte Grundlage, die mit z. B. mit Steuerberatern oder auch Mitarbeitern und Kollegen leichter zu diskutieren ist.

In diesem Zusammenhang sei auch auf die Publikation „15 Überlegungen zur Gründung eines Unternehmens“ hingewiesen.

## 2.) Einfluss der Größe des Unternehmens

Die Intensität der Planung hängt in erheblichem Maße von der Größe des Unternehmens ab. Kleine Unternehmen werden weitaus weniger detaillierte Planungen und Soll-/Ist-Vergleiche erstellen. Mindestens müssen diese aber brauchbare Aussagen erlauben. Hier gilt: Einfach und intuitiv leicht nachvollziehbare Kennzahlen werden in der Regel besser akzeptiert und führen auch schneller zu Handlungen und Ergebnissen (KISS-Prinzip: keep it short and simple).

Jeder Unternehmer ist daran interessiert sein Unternehmen erfolgreich zu führen. Auf die zukünftigen Herausforderungen möchte er eingestellt sein und alle Maßnahmen ergreifen, die sein Unternehmen voran bringen. Oftmals ist er aber auf die eigene Intuition angewiesen. Dennoch sollten immer Erfahrungen anderer miteinbezogen werden. Dies ist beispielsweise möglich durch Gespräche mit anderen Unternehmern, Beratern aber auch durch Faktenchecks. Fachverbände verfügen zudem meist über aussagefähiges Material, das einen Vergleich ermöglicht und der Entscheidungsfindung dient.

### 3.) Arten des Controlling

Von besonderer Bedeutung ist es, wichtige Teilbereiche im Unternehmen zu verfolgen und entsprechende Steuerungsmechanismen zu entwickeln. Funktionieren die wichtigsten Teilbereiche des Unternehmens, dann wird auch sichergestellt, dass das Gesamtergebnis des Unternehmens stabil ist. Im Folgenden werden einige Arten des Controllings aufgezählt, um einen Eindruck über die Vielfalt der Steuerungsmechanismen zu geben:

- Strategisches Controlling,
- Operatives Controlling,
- Beschaffungs-Controlling,
- Finanz-Controlling,
- Personal-Controlling
- Fertigungs-Controlling
- etc.

Um bestimmte Controllingaufgaben zu erfüllen, können verschiedene Instrumente herangezogen werden, so z.B. die SWOT-Analyse oder Portfolio-Analyse. Zum operativen Controlling, das heißt kurzfristigen Controlling, können bspw. Investitionsrechnungen oder Nutzwertanalysen eingesetzt werden.

Die Auswahl des Steuerungsinstruments ist dem Unternehmer selbst überlassen. Ein Handelsunternehmen mit hohem Fremdkapitalanteil muss daran interessiert sein, ein „Cash-Management“ zu betreiben. Ein wöchentlich aktualisiertes „Forderungs-Cockpit“ ermöglicht es u.a., Außenstände gruppiert nach Fälligkeit anzuzeigen, so dass bei Überschreiten von festgelegten Toleranzgrößen automatisch Maßnahmen ausgelöst werden.

Ein stark projektgetriebenes Unternehmen könnte hingegen in Gefahr geraten, wenn bei bisher sehr guter Auftragslage plötzlich keine Projekte mehr nachfolgen. Hier ist es besonders wichtig ständig zu beobachten, ob bereits genügend weitere nachfolgende Anfragen anstehen, die das



Geschäft auch in den folgenden 12 Monaten absichern. Es ist hierzu nicht notwendig, sich ein teures Customer-Relationship-Management (CRM-System) anzuschaffen. Es reicht völlig aus, eine zentral verwaltete Tabelle als Datei mit den Daten der aktuellen Projekte zu auszufüllen und diese regelmäßig zu pflegen. Diese kann zudem einfach und unkompliziert mit den Verantwortlichen diskutiert werden. Mit der Zeit wird sich die entsprechende Erfahrung einstellen, und die Analyse und Deutung von Messzahlen wird einfacher werden.

So verschieden die Teilbereiche eines Unternehmens sind, so verschieden müssen auch die Steuerungselemente hierfür sein. Pauschale Ansätze eignen sich deshalb nicht, da sie in der Regel einzelne Teilbereiche nicht in ausreichendem Maße berücksichtigen. Je spezieller die Controlling-Instrumente in den einzelnen Bereichen ausgearbeitet sind, desto mehr werden sie von den Mitarbeitern akzeptiert. Voraussetzung ist aber, dass sie für die Mitarbeiter verständlich, nachvollziehbar und überprüfbar sind. Diese Transparenz führt dazu, dass die Daten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewissenhaft erhoben werden und somit auch richtig und rechtzeitig zur Verfügung stehen. Erst dann sind die daraus entwickelnden Auswertungen hilfreich und stellen eine gute Entscheidungsgrundlage dar.

## 4.) Organisation des Controlling

Gerade in jungen Unternehmen sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die „unproduktiven“ Funktionen oder Unternehmensbereiche so kostengünstig wie möglich arbeiten. Es ist deshalb sinnvoll, einige Vorüberlegungen anzustellen. Wie kann und muss das Controlling ohne extrem großen Zeitaufwand realisiert werden?

Fast alle wichtigen Daten, die zum Vergleich mit Planwerten herangezogen werden können und so eine Unternehmenssteuerung ermöglichen, erhalten wir aus der Buchhaltung. Aktuelle Daten aus der Buchhaltung werden nun also unseren eigenen Planwerten gegenübergestellt. Heute ist es meist relativ einfach, die benötigten Daten automatisch in einfache Standardprogramme zu exportieren, ein tabellarischer Vergleich ist somit einfach zu realisieren. Jetzt kann eine Aussage darüber getroffen werden, ob das Unternehmen auf dem richtigen Weg ist oder ob noch Abläufe optimiert und ggf. neu ausgerichtet werden müssen. Zu beachten ist, dass bei der Zuordnung der Aufgaben nach Möglichkeit nicht der direkt Verantwortliche gleichzeitig auch das Controlling seines eigenen Bereichs übernimmt. Stellen Sie sich vor, der Vertriebsleiter wäre selbst verantwortlich für das Vertriebscontrolling. Die deutlich bessere Lösung ist es, einen Mitarbeiter, der nach Möglichkeit nicht unbedingt disziplinarisch vom Verantwortlichen geführt wird, das Controlling übernehmen zu lassen. Dies ist übrigens auch der Grund, warum in größeren Unternehmen die Controllingabteilung fast immer direkt an die Geschäftsleitung berichtet.

## 5.) Instrumente

Sinnvolle Dokumente und Unterlagen der Buchhaltung bzw. des Steuerberaters sind z. B. die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA), die Chefübersicht oder auch Kostennachweise in komprimierter Form. Welche Unterlagen zur Verfügung stehen, hängt im Wesentlichen von der Größe des Unternehmens ab. Auch bei Unternehmen, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, sollte das Verfolgen der Kostenentwicklung Monat für Monat eine Pflichtübung sein. Bei Unternehmen, die bilanzieren, ist dies auf Grund entsprechender Vorschriften des Handels- bzw. Steuerrechts ohnehin gegeben.

Aus Bilanzen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) lassen sich schon viele Kennzahlen herauslesen. Diese Zahlen sind jedoch nur wie der Blick in den „Rückspiegel“, sie zeigen lediglich was in der bereits abgelaufenen Periode passiert ist. Zudem liegen sie meist erst einige Wochen nach Ablauf der Periode vor und sind somit nicht mehr sehr aktuell.

Es gibt aber durchaus einfache Instrumente, um das operative Geschäft tagesaktuell abzubilden. Eine tägliche Durchsicht der Rechnungen und Aufträge ist Pflicht für jeden Geschäftsführer. Abhängig von der Art der Geschäfte kann der tägliche Paketausstoß oder die Zahl von (qualifizierten) Anfragen bereits gute Anhaltswerte liefern.

Ein Beispiel, wie es nicht sein sollte: Der Geschäftsführer eines Servicebetriebs hat ein gutes „Gefühl“, da alle Mitarbeiter seit Monaten voll ausgelastet sind und hohe Überstundenzahlen auflaufen. Das Ergebnis verschlechtert sich aber kontinuierlich. Nur durch eine wöchentlich erhobene Kennzahl, die geleistete Stunden im Verhältnis zu fakturierten Stunden aufzeigt, kann das Problem zeitnah sichtbar gemacht werden. Eine grundlegende Lösung ließe sich dann, abhängig von den genauen Ursachen, unmittelbar angehen.

## 6.) Verfahren zum Soll-/Ist-Vergleich

Sofern ein Unternehmer bilanziert, sollte er zu Beginn eines Jahres einen Plan erstellen (s.o.). Hier werden sowohl Einnahmen als auch Ausgaben aufgeführt. Viele Buchhaltungssysteme sind in der Lage, solche Planwerte zu erfassen. Einmal eingelesen, liefern die betriebswirtschaftlichen Auswertungen dann den Soll-Ist-Vergleich automatisch.

Eine geeignete Form ist hierbei die Gliederung nach der Gewinn- und Verlustrechnung. Diese „Plan-Gewinn- und Verlustrechnung“ kann zunächst in zwölf Monate (Zwölfstel) zerlegt werden. Nun ist es möglich, die monatlichen Istwerte mit der auf den Monat heruntergebrochenen Gewinn- und Verlustrechnung zu vergleichen. Der Abgleich des aktuellen Monats dauert etwa 10 Minuten. Möglicherweise ist es auch schon notwendig, einzelne Abweichungspositionen zu analysieren, da eine „Zwölfteilung“ unter Umständen und je nach Branche unangemessen sein kann. Informationen und Wissen liegen im Unternehmen i.d.R. in ausreichender Menge vor, so dass diese Abweichungen ohne Probleme interpretiert werden können.

Vorsicht: Bei nicht gleichförmigem und stetigem Projektgeschäft führt eine auf Monate gleichmäßig verteilte Planung in die Irre. Besonders problematisch ist eine solche Planung bei Firmen, die den größten oder großen Teil des Geschäftes bspw. am Jahresende machen (z.B. Einzelhandel). Hier ist bei einem Monatsabgleich viele Monate kein Problem zu erkennen, sollte aber im Dezember das Jahresendgeschäft geringer ausfallen, lässt sich diese Entwicklung (Kumulation der Werte in nur einem Monat) nicht mehr aufholen.

## 7.) Kennzahlen – Kennzahlensysteme

Kennzahlen verdichten vielfältige Informationen, damit auf einen Blick bestimmte Sachverhalte erkennbar sind. Kennzahlen alleine haben wenig Aussagekraft. Erst durch den Vergleich mit früheren oder späteren Vergleichszahlen wird der Nutzen deutlich. Es ist auch durchaus möglich, eigene Kennzahlen mit den Kennzahlen anderer Unternehmen der gleichen Branche zu vergleichen, hier können wertvolle Hinweise für das eigene Unternehmen und Handeln abgeleitet werden. Im Idealfall werden Kennzahlen monatlich erstellt und daraus Trends und Entwicklungen ersichtlich. Es ist so auch einfacher, rechtzeitig in die Zukunft gerichtete Entscheidungen zu treffen. Niemals sollten Sie bis zur Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung oder der Erstellung der Bilanz abwarten, Sie verspielen sonst die Möglichkeiten einer Korrektur.

Einige Unternehmen schaffen sich eigene individualisierte Möglichkeiten zur Früherkennung von Risiken oder Chancen. Als Indikator können hier bspw. die Anzahl der Projektanfragen im Unternehmen sowie die Laufzeit von der Anfrage eines Projekts bis hin zur Erteilung des Auftrags gelten. Die Beobachtung der Auftragseingänge oder eine Befragung des Vertriebes über die wichtigsten Kunden nach Budget geordnet ermöglichen ebenfalls wichtige Aussagen für die bevorstehende Periode.

## 8.) Aufbereitung – Auswertungen – Kennzahlen

Kennzahlen stellen lediglich die Spitze des Eisbergs dar. Um auf Kennzahlen zurückgreifen zu können, muss bereits eine Anzahl von Auswertungen vorliegen. Sind zum Beispiel die Stückkosten von Interesse (die Gesamtkosten für ein einzelnes produziertes Produkt), so müssen die variablen Kosten der Produktion für diesen Zeitraum ebenfalls vorliegen, auch die fixen Kosten sowie die Anzahl der in dieser Periode gefertigten Produkte. Erst so kann der Stückpreis berechnet werden. Diese Kennzahl, verglichen mit den Vormonaten, erlaubt aber eine gute Aussage über mögliche Veränderungen, Verteuerungen im Bereich der Materialkosten oder auch eine Kostenerhöhung durch geringe Auslastung der Produktion. Gelingt es außerdem über einen Fachverband Vergleichszahlen über die Stückkosten anderer Unternehmen zu erhalten, erlaubt dies einen interessanten Hinweis auf die eigene Unternehmenssteuerung. Es ist nun zu überlegen, an welcher Stelle Einflussgrößen vorhanden sind und wie diese verändert werden können um ein besseres Ergebnis zu realisieren.

Kennzahlen eignen sich darüber hinaus auch für den Vergleich mit Unternehmen aus der gleichen Branche. Die Kennzahlen werden hierbei aus der jeweiligen Bilanz ermittelt. Ist das Unternehmen Mitglied in einem Branchenverband, stehen solche Vergleichszahlen in der Regel sowieso zur Verfügung. Damit ergibt sich eine weitere Richtschnur für die Einordnung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Branche.

Eigene Kennzahlen kann der Steuerberater ohne Probleme selbst ermitteln. Beschränken Sie sich hierbei auf einige wenige, dafür aber aussagekräftige Kennzahlen, die ihnen bei der Weiterentwicklung ihres Unternehmens wirklich sinnvoll erscheinen und helfen.

## 9.) Ertrags- und Deckungsbeitragsmanagement

Je nach Konjunktur ist die Auslastung eines Unternehmens unterschiedlich stark oder schwach. Berücksichtigen Sie deshalb diese Schwankungen bzw. Umstände bei Ihrer Auftragsannahme. Es ist nicht unüblich, dass in konjunkturell angespannten Zeiten der Konkurrenzdruck sehr stark ist und die Preise unter Druck geraten. Hier ist es besonders wichtig zu wissen, bis zu welcher Höhe Deckungsbeiträge für das Unternehmen zu realisieren sind (Deckungsbeitrag = Deckung der fixen Kosten). In Sonderfällen kann es sogar einmal sinnvoll sein, einzelne Aufträge mit zu geringem Deckungsbeitrag anzunehmen, damit die Kosten wenigstens teilweise gedeckt werden. Dies muss aber mit viel Bedacht erfolgen, eine permanente Unterschreitung des Deckungsbeitrags zerstört letztendlich die eigene Preispolitik. Auch die andere Situation ist vorstellbar. In konjunkturellen Hochzeiten, wenn viele Aufträge generiert werden und nun entschieden werden muss, ob ein einzelner Auftrag noch angenommen wird, ist ebenfalls eine Steuerung möglich. Es ergibt sich hier nämlich die Gelegenheit, Mitbewerber zu unterbieten und so künftige Kunden zu gewinnen. Auch hier muss natürlich ein kritischer Blick bei der Gewährung von Preisnachlässen vorhanden sein, damit erkannt wird, bis zu welcher Grenze noch Deckungsbeiträge für das Unternehmen erwirtschaftet werden.

Die Ertragsplanung hat zwei wichtige Bereiche: die Umsätze und die Gesamtkosten. Beide Positionen müssen beobachtet werden, damit am Jahresende ein positives Ergebnis erreicht werden kann. Achten Sie bei der Planung darauf, variable Positionen sowohl in der Kosten-, als auch in der Ertragsplanung vorzusehen. Können vielleicht auf der variablen Seite sogar Kosten gestrichen werden? Prüfen Sie dies.

Oftmals werden Investitionen nach dem Prinzip „pay as you go“ vorgenommen – d.h. erst wenn die Auftrags- und Ertragslage dies rechtfertigt, darf das Geld auch ausgegeben werden. Dies ist natürlich sinnvoll, denn eine voreilige Investition in Wachstum, lediglich verbunden mit der Hoffnung auf mehr Umsatz und Deckungsbeitrag führt leider selten zum Ziel.

## 10.) Investitionsmanagement

Investitionen erfordern in aller Regel einen größeren Kapitaleinsatz. Allerdings schlagen Investitionen nicht sofort mit der vollen Investitionssumme auf das Ergebnis durch. Als Kostenbelastung ist der Abschreibungsbetrag relevant. Daher muss für den Bereich der Kostenrechnung die Abschreibungssumme pro Jahr ins Auge gefasst werden. Für die Liquiditätsplanung ist es aber notwendig, den Gesamtabfluss der liquiden Mittel für die Investition zu berücksichtigen. Eventuell sind auch Kredite notwendig, um die Investition tätigen zu können.

## 11.) Qualitätsmanagement

Zum Controlling gehört auch das Management der Qualität. Darunter versteht man die Planung und Verfolgung von Maßnahmen, die die Qualität der ausgelieferten Erzeugnisse garantieren sollen. Qualitätsmanagement (QM) alleine würde schon einen eigenen Leitfadens rechtfertigen. Da QM in diesem Leitfadens nicht im Focus steht, wird an dieser Stelle aber nicht näher darauf eingegangen.



## 12.) Effizienzsteigerung

Die Steuerung eines Unternehmens kann nur dann gut funktionieren, wenn vorab Ziele formuliert wurden, die als Richtschnur für die Unternehmensentwicklung dienen. Im weiteren Verlauf der Entwicklung des eigenen Unternehmens geht es um das Erkennen von zunächst vorhandenen Schwächen, damit die Effizienz der eingesetzten Ressourcen ständig steigen kann. Bei den monatlich zu verfolgenden Abweichungen zwischen Plan und Ist sollte man sich etwas Zeit für eine Analyse nehmen. Die Feststellung einer Abweichung alleine reicht nicht aus, um Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. Es müssen Entscheidungen daraus abgeleitet werden. Diese sind notwendig, um das Unternehmen sicher führen zu können. Dabei geht es sowohl um interne Schwächen als auch um konjunkturelle oder andere Einflüsse, die von außen auf das Unternehmen einwirken.

## 13.) Risikomanagement

Ein Risikomanagement sollte klar und transparent gehalten werden. Bei jedem Unternehmen treten normale und besondere Risiken auf, die sich der Unternehmer in regelmäßigen Abständen vor Augen führen muss. Welche Entwicklung des Marktes schadet dem aktuellen Geschäftsmodell? Welche Folgen hätte die Halbierung der Kreditlinie seitens der Bank? Welche Konsequenzen hat ein Hackerangriff, der den Onlineshop für eine Woche stilllegt? Welche Konsequenzen erwachsen aus einem möglichen Programmierfehler bei einem Kunden, der dadurch einen hohen Schaden erleidet? Was passiert, wenn ein Mitarbeiter wichtige Firmengeheimnisse ins Ausland verkauft?

Nicht alle diese Risiken sind steuer- oder versicherbar. Allein die Tatsache, dass Sie sich als Unternehmer in regelmäßigen Abständen mit diesen Risiken auseinandersetzen sorgt aber dafür, dass Sie verantwortungsbewusst sind und eine gewisse Vorsicht walten lassen. Im optimalen Falle können Sie gezielt Gegenmaßnahmen ergreifen und so bei Schadenseintritt schnell reagieren. Es hat sich bewährt, in einem jährlichen Strategiepapier alle Risiken, deren Bewertung, aber auch mögliche Lösungsmaßnahmen aufzuführen.

## 14.) Begriffe

Die im Folgenden erläuterten Begriffe erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollen lediglich einen kurzen Überblick über die Vielfalt der Begriffe aus dem Bereich der Betriebswirtschaft geben.

**Gemeinkosten:** Gemeinkosten sind Kosten, die nicht direkt im Zusammenhang mit dem Produktionsprozess anfallen. Hierzu zählen bspw. Löhne und Gehälter in der Verwaltung oder im Lager, Kosten der Energie für Raumheizung und Beleuchtung sowie Versicherungsbeiträge oder Abgaben (Beiträge und Steuern).

**Einzelkosten:** Einzelkosten sind sozusagen das Gegenstück hierzu. Es sind Kosten, die direkt mit dem Herstellungsprozess zu tun haben und meist sogar einem einzelnen Produkt oder einer Produktgruppe zugeordnet werden können. Ein Beispiel hierfür sind Materialkosten oder Fertigungslohn für die Produkte.

**Deckungsbeitrag:** Dies ist eine für die Kalkulation oder Preisentscheidung wichtige Größe. Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen dem erzielbaren Umsatz und den variablen Kosten (den Einzelkosten, die direkt dem Produktionsprozess zugeordnet werden können).

**Fixkosten:** Fixe Kosten sind solche, die auf jeden Fall im Unternehmen anfallen, unabhängig von der Menge und Art der Produktion.

**Variable Kosten:** Die variablen Kosten sind, wie der Name schon sagt, veränderlich. Sie hängen von der Art und Menge der Produktion ab und verändern sich somit mit der Auslastung im Unternehmen.

**Portfolio-Analyse:** Zunächst wurde der Begriff nur im Zusammenhang mit Wertpapieren und deren Anlage benutzt. Inzwischen versteht man darunter auch die Kriterien des Wachstums von Unternehmensteilen bzw. des gesamten Unternehmens am Markt. Als Portfolio wird in dem Zusammenhang ein Geschäftsfeld betrachtet. Mit dieser Analyse soll dargestellt werden, wie ausgewogen die Geschäfte eines Unternehmens sind. Ziel ist, nach der Feststellung der augenblicklichen Marktdurchdringung einzelner Geschäftsbereiche eine Planung zu erstellen, um einzelne Geschäftsfelder voran zu bringen. Dadurch sollen bestimmte Geschäftsfelder einen größeren Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens

erbringen. Freilich müssen in diesem Zusammenhang auch Überlegungen zum Lebenszyklus und zu den Wachstumspotenzialen der Produktgruppen einfließen, um eine langfristig gültige Aussage zu erhalten.

**SWOT-Analyse:** Der Begriff SWOT leitet sich von den Begriffen: Strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) ab. Diese SWOT-Analyse zählt zu den Klassikern der Analyseverfahren. Das Ergebnis der SWOT-Analyse wird meist in einer Vier-Felder-Matrix dargestellt, so dass der Unternehmer auf einen Blick feststellen kann, wie er aufgestellt ist und das Unternehmen einzuordnen ist. Wichtige Voraussetzung für ein zielführendes Ergebnis ist aber die richtige Vorarbeit. Zur Erstellung einer solchen Analyse und dessen Darstellung ist allerdings etwas Erfahrung notwendig. Es existiert hierzu vielfältige Literatur, die eine Durchführung der SWOT-Analyse erläutert.

Neben der SWOT-Analyse existieren weitere Formen der Stärken-/Schwächen-Analyse, die ebenfalls gute Aussagen ermöglichen.

**Investitionsrechnung:** Hier sollen Aspekte zusammengetragen werden, die eine rechnerische Beurteilung einer Investition ermöglichen. Durch jede Investition werden dem Unternehmen liquide Mittel entzogen. Daher ist es wichtig zu wissen, welche der ins Auge gefassten Investitionen für das Unternehmen den größten Erfolg bringen kann. Um Aussagen machen zu können, gibt es verschiedene Verfahren, sogenannte statische Verfahren und dynamische Verfahren.

**Nutzwertanalyse:** Die Nutzwertanalyse kann ebenfalls als Entscheidungshilfe heran gezogen werden. Hierbei geht es um die Formulierung einzelner Kriterien, die ein bestimmtes Gut erfüllen soll sowie die Gewichtung, die der Bewertende den einzelnen Faktoren beimisst. Wenn der Erfüllungsgrad für jedes einzelne Kriterium ermittelt ist, kann eine Werttabelle erstellt werden, die am Ende einen Gesamtwert ergibt. Vergleicht man die Wertetabellen der verschiedenen untersuchten Güter so erhält man Hinweise, die eine Entscheidung erleichtern können.

**Breakeven:** Damit wird die Gewinnschwelle bezeichnet, die aussagt, ab welchem Punkt das Unternehmen gewinnbringend arbeitet. An diesem Punkt sind die Erlöse und die Kosten (die fixen und die variablen Kosten) eines Produkts oder einer Produktion gleich hoch. Jeder Euro, der den Erlös vergrößert, trägt nun zum Gewinn des Unternehmens bei.

**Cashflow:** Damit wird der Geldzufluss bezeichnet, der die Zahlungskraft eines Unternehmens repräsentiert. Es sind die liquiden Mittel, die dem Unternehmen im Laufe einer Betrachtungsperiode (in der Regel innerhalb eines Jahres) zugeflossen sind.

**EBT:** (earnings before taxes) = Gewinn vor Steuern

**EBITDA:** Somit wird die Rentabilität eines Unternehmens dargestellt. Es handelt sich um den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Dieser Begriff ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, die aus der englischen Bezeichnung „Earnings Before Interest Taxes Depreciation And Amortization“ stammt.

**Eigen- und Fremdkapitalquote:** Diese Kennzahlen erlauben Rückschlüsse auf die Finanzierung eines Unternehmens. Aus Ihnen ist abzulesen, ob in einem Unternehmen sehr viel Eigenkapital steckt oder ob es überwiegend fremd finanziert ist.

**Umsatzrentabilität:** Hier wird der Umsatz in Beziehung gesetzt zu dem Gewinn. Die Umsatzrentabilität ergibt sich, wenn das ordentliche Betriebsergebnis durch den Umsatz dividiert und mit 100 multipliziert wird. (Erlaubt die Aussage, in welchem Maße sich der Umsatz im Gewinn des Unternehmens niederschlägt.)

**ROI (Return On Investment):** Hier handelt es sich um die Kapitalverzinsung, das heißt die Beziehung zwischen dem Gewinn des Unternehmens und dem eingesetzten Kapital. Damit soll aufgezeigt werden, dass das durch den Kapitaleigner eingesetzte Kapital tatsächlich gewinnbringend im Unternehmen eingesetzt werden konnte. Gelegentlich wird dieser Begriff auch bei Investitionsentscheidungen im Unternehmen benutzt und soll aussagen, ob sich eine Investition für das Unternehmen möglichst bald rechnet. Davon wird häufig die Investitionsentscheidung im Unternehmen abhängig gemacht.

Die Technologiefabrik der IHK Karlsruhe wurde 1983 gegründet und hat bisher über 320 Unternehmensgründungen begleitet. Die seit Beginn der Technologiefabrik gegründeten Unternehmen waren zu 97 % erfolgreich und konnten nicht nur die Markteinführung der von ihnen entwickelten Produkte erfolgreich schaffen, sondern auch die weitere Entwicklung ihres Unternehmens vorantreiben. In dieser Zeit haben die Unternehmen über 6.000 Arbeitsplätze geschaffen. Im Zusammenhang mit dieser vielseitigen Betreuungsaufgabe für die Unternehmensgründer ist in der Technologiefabrik ein großer Erfahrungsschatz entstanden, der die Grundlage für die Leitfadens-Reihe darstellt.



**Autor:**

Ralf Kaste gründete seit 1988 verschiedene Unternehmen, überwiegend Systemhäuser in der IT-Branche. Während des Aufbaus der Unternehmen war er als Geschäftsführer für den Vertrieb und die kaufmännische Leitung zuständig und sammelte dort umfangreiche Erfahrungen insbesondere in der Steuerung schnell wachsender Unternehmen.

Seit 2005 ist er zunächst als Geschäftsführer eines Systemhauses und seit 2007 im Controlling in der Zentrale der Bechtle AG in Neckarsulm tätig.



**Autor:**

Herbert Hoffmann sammelte zunächst Erfahrungen in der Industrie und arbeitete dort zuletzt als Verkaufsleiter. Anschließend war er als Geschäftsführer eines Bildungszentrums tätig. Seit 1990 ist er Leiter der Technologiefabrik und begleitet seit dieser Zeit die Unternehmen. In diesem Zusammenhang geht es um Fragen der Unternehmenskonzeption, der technischen Realisierung einer Idee, der Vermarktung von Produkten sowie der organisatorischen Entwicklung wachsender Unternehmen. Hierbei ist das Controlling ein wichtiger Baustein für die Entscheidungen des Unternehmers.

**Technologiefabrik  
Karlsruhe GmbH**  
Haid-und-Neu-Str. 7  
76131 Karlsruhe

Telefon: 0721 / 174 252  
Fax: 0721 / 174 268  
E-Mail: [info@technologiefabrik-ka.de](mailto:info@technologiefabrik-ka.de)  
Internet: [www.technologiefabrik-ka.de](http://www.technologiefabrik-ka.de)