

Ursula Binder

Die 5 wichtigsten Steuerungsinstrumente für kleine Unternehmen

Erfolgsfaktoren für die Zeit nach der Existenzgründung

BILANZ
KALKULATION
CASH FLOW PERSONALEINSATZ
BWA

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Die 5 wichtigsten Steuerungsinstrumente für kleine Unternehmen

Professor Dr. Ursula Binder

Die 5 wichtigsten Steuerungsinstrumente für kleine Unternehmen

> 3 Zeilen Abstand

>

> 2 Zeilen Abstand

>

Erfolgsfaktoren für die Zeit nach der Existenzgründung

1. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-09321-4 Bestell-Nr. 11422-0001

ePub: ISBN 978-3-648-09322-1 Bestell-Nr. 11422-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09323-8 Bestell-Nr. 11422-0150

Professor Dr. Ursula Binder

Die 5 wichtigsten Steuerungsinstrumente für kleine Unternehmen

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Herzlich willkommen	7
So ist das Buch aufgebaut	13
1 Jahresabschlüsse richtig interpretieren – Alarmkennzahlen	17
1.1 Aufbau und Inhalte des Jahresabschlusses	17
1.1.1 Bilanz	19
1.1.2 Gewinn- und Verlustrechnung	33
1.2 Wann gilt mein Unternehmen als wirtschaftlich erfolgreich?	44
1.3 Typische Fehlbuchungen und ihre Folgen	47
1.3.1 Anzahlungen von Kunden	48
1.3.2 Noch nicht abgerechnete Leistungen	51
1.3.3 Rückstellungen für noch nicht erhaltene Lieferantenrechnungen	52
1.3.4 (Öffentlich) geförderte Leistungen	53
1.3.5 Zahlenbeispiel: Fehlerfassungen im Jahresabschluss und die Konsequenzen	54
2 BWA – monatliche Erfolgsrechnung	59
2.1 Notwendige Anpassungen der BWA	64
2.1.1 Umsätze und Kosten richtig zuordnen und Bestandsveränderungen erfassen	64
2.1.2 Abschreibungen monatlich erfassen (kalkulatorisch – bilanziell)	74
2.1.3 Alle BWA-Positionen bis zum Betriebsergebnis	76
2.1.4 Externe versus interne Sichtweise	83
2.2 Zahlenbeispiel: Was sagt mir diese BWA?	86
2.2.1 Vorjahresvergleich	87
2.2.2 Hochrechnung	91
3 Der Cashflow – Finanzplanung	97
3.1 Prognose des Cashflows nach der direkten Methode	99
3.1.1 Umsatzerlöse und sonstige betriebliche Erlöse	100

3.1.2	Bestandsveränderungen/aktivierte Eigenleistungen	103
3.1.3	Material-/Wareneinkauf	104
3.1.4	Personalkosten	105
3.1.5	Raumkosten, betriebliche Steuern, Versicherungen/Beiträge	105
3.1.6	Kfz-Kosten, Werbe-/Reisekosten, Kosten Warenabgabe, Sonstige Kosten	106
3.1.7	Keine Abschreibungen, keine kalkulatorischen Kosten	106
3.1.8	Neutraler Aufwand, neutraler Ertrag	107
3.1.9	Steuern vom Einkommen und Ertrag	108
3.1.10	Umsatzsteuer, Vorsteuer	108
3.2	Indirekte Ermittlung des Cashflows	110
3.3	Rollierende Kontrolle des Liquiditätsstandes	112
3.4	Zahlenbeispiel zur Cashflow-Prognose	114
4	Kalkulation – sinnvolle Preisgestaltung	121
4.1	Vorkalkulation und Preisbildung	122
4.1.1	Kalkulation für Produktionsbetriebe	127
4.1.2	Kalkulation für den Einzelhandel	154
4.1.3	Kalkulation in der Gastronomie	158
4.1.4	Angebotskalkulation für Einzelaufträge – auch Handwerker	170
4.1.5	Kalkulation von Dienstleistungen	185
4.2	Nachkalkulation	200
4.2.1	Nachkalkulation in Produktionsunternehmen	201
4.2.2	Nachkalkulation für den Einzelhandel	205
4.2.3	Nachkalkulation in der Gastronomie	206
4.2.4	Nachkalkulation von Einzelaufträgen	206
4.2.5	Nachkalkulation für Dienstleister – Seminarveranstalter	222
4.3	Planung und Abweichungskontrolle	242
4.3.1	Planung – wie soll die Zukunft aussehen?	242
4.3.2	Abweichungsanalyse – wie ist es gelaufen?	244
5	Personaleinsatz	249
	Schlussworte	257
	Stichwortverzeichnis	259

Herzlich willkommen

Schön, dass Sie hier sind. Ich begrüße alle Inhaber und Geschäftsführer von kleinen Unternehmen aller Art: kleine Produktionsunternehmen, Handwerksbetriebe, Einzelhandelsläden, Restaurantbetriebe, Dienstleistungsunternehmen sowie alle Selbstständigen und andere an kleinen Unternehmen interessierte Leser. Wenn Sie herausfinden möchten, wie das kleine Unternehmen, für das Sie sich interessieren, wirtschaftlich erfolgreicher arbeiten kann, dann sind Sie hier genau richtig.

Ich freue mich, wenn Sie in diesem Buch Antworten auf Ihre betriebswirtschaftlichen Fragen finden, Dinge verstehen, die Sie immer schon verstehen wollten und Neues entdecken, das Sie dabei unterstützt, mit einem besseren Verständnis für die betriebswirtschaftliche Situation und Zukunft Ihres Unternehmens Risiken frühzeitig zu erkennen und abzuwenden und das Unternehmen insgesamt wirtschaftlich erfolgreicher zu machen.

Was qualifiziert mich dazu, Ihnen Empfehlungen zu geben? Seit über 20 Jahre arbeite ich überwiegend mit kleinen Unternehmen in unterschiedlicher Weise zusammen. Ich habe dabei eine Menge an Erfahrungen gesammelt und finde, dass Leiter von kleinen Unternehmen einen sehr wichtigen Beitrag zu unserer Wirtschafts- und Gesellschaftskultur leisten und jede Unterstützung verdienen. Und ich habe auch gelernt, dass sie sich in der Regel keine (teuren) Unternehmensberater leisten können. Daher hoffe ich, Sie nutzen dieses Buch als erschwingliche und trotzdem professionelle »Hilfe zur Selbsthilfe«.

Ich habe das Buch bewusst nicht als Lehrbuch geschrieben, obwohl ich Professorin an der TH Köln bin, und auch nicht im Stil der zahlreichen Praxishandbücher, die voraussetzen, dass die Leser, die mit diesen Büchern arbeiten, bereits fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben. Ich weiß,

¹ Nach der Definition der Europäischen Kommission sind kleine Unternehmen solche, die zwischen 1 und 49 Mitarbeitern beschäftigen und bis zu 10 Mio. Euro Umsatz pro Jahr erwirtschaften. Über 80% der deutschen Unternehmen sind kleine Unternehmen nach dieser Definition. Über 40% der deutschen Arbeitnehmer arbeiten in diesen Unternehmen.

dass eine bestimmte »nicht wissenschaftliche« Sprache erforderlich ist, um bei denjenigen, für die dieses Buch geschrieben ist, Interesse zu finden und mich verständlich zu machen.

Meine Erfahrungen mit mehr als 150 verschiedenen kleinen Unternehmen in den letzten 20 Jahren haben mir gezeigt, dass die meisten Unternehmensleiter kleiner Unternehmen sehr viel von ihrem Geschäft verstehen, die betriebswirtschaftliche Seite aber weitgehend ausblenden. Die Buchführung und die Erstellung des Jahresabschlusses werden an den Steuerberater abgegeben. Es werden keine eigenen betriebswirtschaftlichen Auswertungen erstellt und die Auswertungen, die vom Steuerberater zur Verfügung gestellt werden (wie z.B. die BWA, s. Kapitel 2), sind inhaltlich nicht an den Bedarf des Unternehmensleiters angepasst und landen daher in der Regel ungelesen in der Schublade.

Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Das ist kein Vorwurf! Ich verstehe es vollkommen, wenn Sie sich entschlossen haben, Auswertungen, die Ihnen, so wie sie gestaltet sind, nicht weiterhelfen, beiseitezulegen. Gleichzeitig weiß ich aber auch, dass kein Unternehmen – gleichgültig wie groß es ist – auf Dauer ohne betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente überlebt, geschweige denn dauerhaft erfolgreich wirtschaftet. Studien haben ergeben, dass ein wesentlicher Grund für frühe Insolvenzen die fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenz der Inhaber ist. Und rund 80% aller Insolvenzen treffen die kleinsten Firmen mit bis zu fünf Mitarbeitern. Ich will Ihnen keine Angst machen, ich möchte Ihnen nur die Dringlichkeit der betriebswirtschaftlichen Fundierung Ihrer Geschäftstätigkeit verdeutlichen. Ich lasse Sie damit aber auch nicht alleine, sondern präsentiere Ihnen in den folgenden Kapiteln viele Ansatzmöglichkeiten für gute und teilweise überraschend einfache Lösungen.

Ich bin sicher, Sie können über das Studium dieses Buchs sogar Spaß daran entwickeln, sich mit den betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten Ihres Unternehmens stärker auseinanderzusetzen. Zum einen, weil Sie sehen werden, dass es gar nicht so schwierig ist, wie es Ihnen vielleicht bisher erschien und zum anderen, weil es einfach Spaß macht, wenn man aktiv die Steuerung übernehmen kann, anstatt sich mehr oder weniger hilflos den Ereignissen auszuliefern.

Noch ein Wort zu Ihrem Steuerberater: Ihr Steuerberater ist ein Berater in Steuerangelegenheiten, wie der Name ja schon sagt, und damit nicht automatisch auch ein Berater in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. Das mag für Sie bisher weitgehend dasselbe gewesen sein, ist es aber nicht, wie Sie – wenn Sie in diesem Buch weiterlesen – sehr schnell verstehen werden.

Viele Unternehmensleiter kleiner Unternehmen wissen, dass ihnen eine gute betriebswirtschaftliche Beratung helfen könnte, wirtschaftlich erfolgreicher zu sein und/oder finanzielle Risiken frühzeitiger zu erkennen und rechtzeitig abzuwenden. Auch bei scheinbar so profanen Dingen wie (Angebots-) Preiskalkulationen könnten die meisten kompetente Unterstützung gebrauchen und wissen das auch. Aber genauso häufig können sie sich professionelle Unternehmensberater finanziell nicht leisten, und aus den meisten Büchern lässt sich autodidaktisch keine geeignete Unterstützung ableiten. Die Inhalte sind häufig zu wenig auf den speziellen Unternehmenstyp (kleines Unternehmen) zugeschnitten oder es handelt sich um Lehrbücher für Berufsschulen oder Hochschulen, in denen die Theorie viel Raum einnimmt und Anleitungen für die konkrete Umsetzung fehlen.

Nur ein Beispiel: In Büchern zur Kostenrechnung stehen häufig Sätze wie der folgende: »Das Gesamtkostenverfahren erzeugt keine verwertbaren Managementinformationen (...) und wird daher im Weiteren nicht ausführlicher behandelt.« Diese Aussage ist nicht nur falsch (wie Sie in den Kapiteln 1.1.2 und 2 erfahren werden), sondern sie ist nach meinem Empfinden überheblich und trifft überhaupt nicht die Realität von kleinen Unternehmen. Dass die Analyse des Gesamtkostenverfahrens nicht ausreicht, um genügend Informationen zu erhalten, ein Unternehmen betriebswirtschaftlich zu steuern, ist zwar richtig. Es braucht weitere tiefer gehende Analysen, die mit dem Gesamtkostenverfahren alleine nicht zu leisten sind (s. Kapitel 4). Aber die Beschäftigung mit den Ergebnissen des Gesamtkostenverfahrens, das bei kleinen Unternehmen in der Regel dem Jahresabschluss (Gewinn- und Verlustrechnung) und der BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) zugrunde liegt, ist ein sehr guter erster Schritt auf dem Weg in die aktive betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung.

Das Alles und meine persönliche Erfahrung in der Unternehmensberatung und mit zahlreichen Praxisprojekten sowie praktischen Bachelor- und

Masterarbeiten an der TH Köln haben mich veranlasst, dieses Buch so zu schreiben, wie es geschrieben ist. Ich bin davon überzeugt, dass es – wenn Sie es wirklich studieren, anwenden und umsetzen – nachhaltig zu einer deutlichen Verbesserung der wirtschaftlichen Situation in Ihrem Unternehmen beitragen kann.

Wenn Sie darüber hinaus an einer (für Sie **kostenlosen**) Begleitung beim spezifisch auf Ihr Unternehmen ausgerichteten Aufbau verschiedener betriebswirtschaftlicher Instrumente interessiert sind, dann können Sie sich über meine E-Mail-Adresse ursula.binder@th-koeln.de bei mir melden. Ich nehme Ihr Unternehmen gerne als nächstes Praxisprojekt in meine Veranstaltung »Controlling für KMU« an der TH Köln auf, die in jedem Semester stattfindet und in der jeweils 5 bis 10 kleine und mittlere Unternehmen kompetente betriebswirtschaftliche Unterstützung von Studententeams unter meiner Leitung erhalten.

Mir ist bewusst, dass meine Vorstellung davon, wie es in Ihrem Unternehmen aussieht, nicht zwingend genau zutreffen muss. Ich kann nur versuchen, Sie dort »abzuholen«, wo Sie nach meiner Erfahrung wahrscheinlich stehen. So gehe ich z.B. davon aus, dass Sie Ihre Buchführung und Ihren Jahresabschluss von einem Steuerberater erstellen lassen. Weiterhin unterstelle ich, dass Sie zwar regelmäßig eine monatliche BWA von Ihrem Steuerberater zugesandt bekommen, dass diese aber bisher mehr oder weniger ungelesen in der Schublade landet. Ferner vermute ich, dass Sie grundsätzlich vom Gewinn oder Verlust, der im Jahresabschluss ausgewiesen wird, überrascht sind – mal positiv, mal negativ – und Sie sich nicht in der Lage sehen, das voraussichtliche Jahresergebnis bereits im Laufe des Jahres einigermaßen sicher abzuschätzen. Wahrscheinlich haben Sie sich auch schon öfter gefragt, wieso das Monatsergebnis der BWA nicht mit dem übereinstimmt, was Sie in Ihrer Kasse am Ende des Monats vorfinden. Und das ist einer der (verständlichen) Gründe, warum Sie nicht mehr in die BWA hineinschauen.

Auch wenn ich Sie nicht genau da »erwische«, wo Sie stehen, wird trotzdem einiges in diesem Buch interessant und hilfreich für Sie sein. Springen Sie einfach zwischen den Kapiteln hin und her, so wie es für Ihre Bedürfnisse am besten passt.

Diejenigen Leser, die nicht zur Bilanzierung verpflichtet sind² und daher keinen Jahresabschluss vom Steuerberater erstellen lassen und keine BWA zugesandt bekommen, erarbeiten vermutlich einmal im Jahr eine sogenannte Einnahmen-Überschussrechnung. Für diese Leser mag das Eine oder Andere in diesem Buch überdimensioniert erscheinen. Trotzdem bin ich sicher, dass auch sie von den Inhalten profitieren können. Überspringen Sie Kapitel, die Ihnen (jetzt noch) nicht relevant erscheinen. Wer weiß, vielleicht wächst Ihr kleines Unternehmen bald so schnell, dass Sie auch alle anderen Inhalte gut gebrauchen können.

Ich spreche Sie, lieber Leser, in diesem Buch, häufig persönlich an. Dazu musste ich mir beim Schreiben ein Bild von der Person machen, für die ich dieses Buch schreibe. Ich habe mir dabei den Inhaber eines kleinen Unternehmens vorgestellt. Falls Sie nicht dieser Vorstellung entsprechen, hoffe ich, dass Sie meine persönliche Ansprache nicht als störend empfinden und sich vor allem nicht davon abhalten lassen, das Buch aus Ihrer eigenen Perspektive zu lesen und zu verstehen.

Last but not least möchte ich meine weiblichen Leserinnen um Entschuldigung bitten, dass ich zugunsten der flüssigen Leseweise auf die »Groß-I-Darstellung« (LeserInnen) bzw. die »Gender-Sternchen-Variante« (Leser*innen) von Personenbezeichnungen verzichte, sodass regelmäßig nur die männliche Form genannt wird. Ich glaube nicht daran, dass Gleichberechtigung heute noch dadurch erkämpft werden kann, dass wir uns in der Sprache verbiegen. Meiner Ansicht nach gibt es dafür wesentlich wichtigere Felder, an denen die Auseinandersetzung immer noch nötig und zudem wesentlich wirkungsvoller ist. Aber das ist nicht Thema dieses Buchs. Wenn Sie, liebe Leserinnen, dieses Buch (nur) deshalb ablehnen sollten, dann seien Sie versichert, dass Sie freiwillig auf etwas Gutes verzichten.

² Das sind Unternehmen, die nicht im Handelsregister eingetragen sind, Unternehmen, deren Umsatz nicht über 600.000 Euro und deren Gewinn nicht über 60.000 Euro liegt sowie Freiberufler.

So ist das Buch aufgebaut

Die folgenden Kapitel enthalten die meiner Meinung nach fünf wichtigsten betriebswirtschaftlichen Themen für kleine Unternehmen:

1. Jahresabschluss,
2. BWA,
3. Cashflow,
4. Preisbildung/Kalkulation und
5. Personaleinsatz.

Sie müssen das Buch nicht unbedingt chronologisch von vorne bis hinten lesen, sondern können ohne Weiteres mit dem Kapitel starten, das Sie im Moment am meisten interessiert. Natürlich gibt es hier und da Querverweise auf andere Kapitel. Falls es dann zum vollständigen Verständnis nötig ist, müssen Sie eventuell Abschnitte aus anderen Kapiteln hinzuziehen, die Sie zunächst zurückgestellt haben.

Das folgende Kapitel 1 beschäftigt sich mit »Ihrem« **Jahresabschluss**. Ihr Steuerberater erstellt für Sie einmal im Jahr einen Jahresabschluss mit Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz. Er wird sicher im Vorfeld mit Ihnen einige Dinge dahin gehend absprechen, wie was dargestellt werden muss oder soll. Nach meiner Erfahrung ist aber den meisten Unternehmensführern von kleinen Unternehmen nicht klar, wie viel auch sie selbst mit den im Jahresabschluss dargestellten Ergebnissen anfangen können. Der Jahresabschluss wird eher als eine lästige Pflicht empfunden, die für Steuer- und andere Behörden zu erfüllen ist, aber mit den Daten arbeiten nur die Wenigsten.

Ein Grund für diese Zurückhaltung ist der, dass der Jahresabschluss in den allermeisten Fällen so spät fertiggestellt wird (oft erst fast ein Jahr nach Ende des im Jahresabschluss abgebildeten Jahres), dass man auf die Ergebnisse, die er wiedergibt, gar nicht mehr sinnvoll reagieren kann. Das nächste Jahr geht inzwischen auch bereits zu Ende und die Ergebnisse des Vorjahres sind nicht mehr relevant. Falls das auch für Sie zutrifft, hält das Kapitel 1 für Sie sehr interessante Erkenntnisse bereit, die Ihnen zeigen werden, wie Sie die Ergebnisse des Jahresabschlusses trotzdem sinnvoll nutzen können.

Kapitel 2 gibt Ihnen dann darüber hinausgehende Instrumente an die Hand, mit deren Hilfe Sie schon im laufenden Jahr erkennen, wo Sie stehen und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um Ihre Jahresziele zu erreichen.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit der sogenannten **BWA** (Betriebswirtschaftliche Auswertung), die üblicherweise monatlich vom Steuerberater zur Verfügung gestellt wird. Ich habe dieses Kapitel gleich hinter die Erläuterungen zum Jahresabschluss gestellt, weil die BWA genau die Informationen zeitnah liefern kann, auf die Sie im Jahresabschluss viel zu lange warten müssen, und das, ohne dass Sie selbst allzu viel dazu tun müssen. Ganz ohne Ihren Einsatz geht es allerdings auch nicht – das haben Sie wahrscheinlich selbst schon gemerkt, sonst würden Sie die BWA nicht in die Schublade legen.

Die BWA vom Steuerberater ist nur eine auf Knopfdruck erstellte monatliche Gewinn- und Verlustrechnung, in der meistens noch diverse Buchungen fehlen, wie z. B. diejenigen, die der Steuerberater regelmäßig erst am Ende des Jahres zusammenträgt (etwa Abschreibungen und Bestandsveränderungen). Außerdem gibt es einige fehlerhafte oder zumindest unzweckmäßige Darstellungsweisen. Sie kommen dadurch zustande, dass der Steuerberater von Ihrem Geschäft nicht genug versteht und nicht genügend mit Ihnen kommuniziert, um diese Wissenslücken zu füllen und Sie selbst nicht wissen, was der Steuerberater von Ihnen erfahren müsste, um Ihr Geschäft realitätsgetreu abzubilden. Hinzu kommt, dass sich der Steuerberater auf die steuerrechtliche Darstellung konzentriert (was ja auch seine Aufgabe ist) und weniger auf die betriebswirtschaftliche.

Der Zweck der BWA ist es aber, Ihnen einen zeitnahen monatlichen Überblick über die **betriebswirtschaftliche** Situation Ihres Unternehmens zu geben. Und wenn sie dies täte, würden Sie sie vermutlich auch verwenden. Sie könnten aus ihr Rückschlüsse über den Verlauf der letzten Monate ziehen und wesentliche Hinweise darauf erhalten, wie der Rest des Jahres voraussichtlich verlaufen wird. Warum die BWA diesem Anspruch in der Regel nicht gerecht wird und wie dem abgeholfen werden kann, erfahren Sie in Kapitel 2.

In Kapitel 3 betrachte ich mit Ihnen zusammen Ihr Unternehmen und seine wirtschaftliche Situation aus einer anderen Perspektive, als es die Gewinn-

und Verlustrechnung (GuV) und die BWA tun, nämlich aus der Perspektive der Zahlungsfähigkeit. Während die BWA und die GuV Umsätze und Kosten (bzw. Aufwendungen) gegenüberstellen und daraus den wirtschaftlichen Erfolg/Gewinn (oder Misserfolg/Verlust) ermitteln, stellt die **Cashflow**-Rechnung Einzahlungen und Auszahlungen gegenüber und ermittelt daraus den positiven oder negativen Cashflow und den Zahlungsmittelbestand Ihres Unternehmens. In Kapitel 5 wird auch geklärt, worin der wesentliche Unterschied zwischen dem in der BWA ausgewiesenen wirtschaftlichen Erfolg und dem in der Liquiditätsrechnung (Cashflow-Rechnung) ausgewiesenen Cashflow besteht, warum Sie beides (jederzeit) im Blick haben müssen und wie Sie das mit vertretbarem Aufwand schaffen.

Die meisten kleinen Unternehmen haben nach meiner Erfahrung keine belastbare und aktuelle Preis- und Kostenkalkulation. Das bedeutet, dass sie nicht wissen, welches Produkt oder welche Dienstleistung welche Kosten verursacht und welches Produkt, welche Dienstleistung oder welcher Auftrag sich finanziell lohnt und welcher nicht. Bei der Festlegung von Angebotspreisen wird stattdessen häufig »ins Blaue« geschätzt, falls möglich, erfolgt vielleicht noch ein Abgleich mit den Angebotspreisen der Konkurrenz. Aber sie können nicht wirklich beurteilen, ob die Preise, die sie am Markt erzielen, ausreichen, um langfristig (gut) zu überleben. Zu diesem Thema (**Kalkulation und Preisbildung**) finden Sie eine ganze Reihe von Anregungen und Unterstützung in Form von Rechenhilfen in Kapitel 4.1.

Kapitel 4.2 gibt Ihnen relativ einfache Rechenmethoden an die Hand, mit deren Hilfe Sie herausfinden können, warum Sie mehr oder weniger Gewinn erzielen, als Sie das eigentlich erwarten oder sich wünschen. Sie lernen Methoden kennen, die Ihnen die Möglichkeit geben, zu erkennen, womit Sie Geld verdienen und womit Sie Geld verlieren und auch an welchen »Schrauben Sie drehen« können, um Ihren Erfolg zu steigern.

Keine Planung ohne Abweichungskontrolle. Mag sein, dass Sie – als Sie Ihr Unternehmen gegründet haben – für die Bank oder andere Investoren einen Businessplan erstellt haben, weil das verlangt wurde, diesen aber niemals später auf Erfüllung kontrolliert oder aktualisiert und in die Zukunft fortgeschrieben haben. Planung ist aber als Zielvorgabe und für die Vorausschau auf mögliche Schwierigkeiten wichtig und macht nur Sinn, wenn Sie auch

im späteren Verlauf kontrollieren, ob Sie die geplante Entwicklung erreicht haben. Darum geht es in Kapitel 4.3.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit verschiedenen Aspekten des **Personaleinsatzes**, speziell in kleinen Unternehmen. Da wegen der Größe der Unternehmen häufig »jeder alles« machen muss, sind hier auch die üblichen Empfehlungen für die Personalpolitik nicht hilfreich bzw. es fehlen in der einschlägigen Literatur konkrete Ratschläge für die spezifische (Personal-)Situation von kleinen Unternehmen. Diese Lücke wird Kapitel 5 für Sie schließen.

Die Schlussworte sollen Ihnen noch einmal deutlich machen, was Ihnen nach der Lektüre dieses Buchs an neuem Handlungspotenzial zur Verfügung steht.

Und jetzt auf zum nächsten Kapitel, das sich mit den Inhalten Ihres Jahresabschlusses beschäftigt.

1 Jahresabschlüsse richtig interpretieren – Alarmkennzahlen

1.1 Aufbau und Inhalte des Jahresabschlusses

Kleine Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft sind gesetzlich verpflichtet, jährlich einen Jahresabschluss aufzustellen mit folgenden Mindestbestandteilen:

1. (verkürzte) Bilanz
2. (verkürzte) Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)
3. (verkürzter) Anhang

Wie schon in der Einleitung gesagt, können Sie hier – auch dann, wenn Sie mit Ihrem Unternehmen nicht zur Bilanzierung verpflichtet sind – trotzdem weiter lesen, weil Sie viele der gegebenen Hinweise und Empfehlungen auch nutzen können, wenn Sie »nur« jährlich eine Einnahmen-Überschussrechnung erstellen.

Möglicherweise sind die Auswertungen, die Ihr Steuerberater für Sie einmal im Jahr erstellt, bisher die einzigen Informationen, die Ihnen zur Beurteilung Ihrer wirtschaftlichen Situation zur Verfügung stehen. Diese Informationen kommen für die erfolgreiche wirtschaftliche Steuerung eines Unternehmens aber nicht nur viel zu spät, sondern sie werden meist auch vom Steuerberater mehr oder weniger allein ohne intensive Rücksprache mit dem Unternehmer erstellt.

Wenn Sie selbst kein Betriebswirt sind, werden Sie vermutlich dazu neigen, den Jahresabschluss komplett Ihrem Steuerberater zu überlassen. Sie denken zu Recht, das sei ja dessen Spezialgebiet, dafür sei er verantwortlich. Aber: Manche Dinge kann der Steuerberater nicht wissen, weil er Ihr Geschäft nicht komplett durchschaut. Und nur wenige Steuerberater fragen prophylaktisch nach bzw. stellen ihre Fragen so, dass auch ein Nicht-Betriebswirt versteht, welche Konsequenzen die Beantwortung dieser Fragen hat.

Dadurch kann es zu Fehlbuchungen kommen, ohne dass dies dem Steuerberater bewusst ist und der Unternehmer interpretiert die Daten – auch das Jahresergebnis – falsch oder ist gar nicht in der Lage, sinnvolle Schlussfolgerungen aus den Daten zu ziehen.

Da die meisten Unternehmen dazu verpflichtet sind, ihre Jahresabschlüsse zu veröffentlichen, wird dann mit diesen Jahresabschlüssen auch noch ein Bild nach außen gezeigt, das nicht nur falsch ist (im Sinne von fehlerhaft und/oder im Sinne von nicht die Realität abbildend), sondern das auch dem Unternehmer die Möglichkeit nimmt zu erkennen, wie er das Ergebnis seines Unternehmens positiv beeinflussen kann. Wie wollen Sie dann ein solches Jahresergebnis gegenüber Externen (Finanzamt, Banken, Kunden etc.) erklären oder verteidigen? Wie soll ein Kreditinstitut davon überzeugt werden, dem Unternehmen Geld zur Verfügung zu stellen, wenn der Unternehmer nicht deutlich machen kann, dass er versteht, welche Konsequenzen (auf den Jahresabschluss) sein Handeln hat?

Um Ihnen mehr Verständnis für Ihre Unternehmensdaten und den zielgerichteten Einsatz von Steuerungsmethoden zu vermitteln, werde ich im Folgenden zunächst auf die beiden wesentlichen Rechenwerke eines Jahresabschlusses eingehen: die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung. Ich werde Sie auf die meiner Ansicht nach wichtigsten Punkte aufmerksam machen, um die Sie sich in Zukunft kümmern sollten, sofern Sie das bisher noch nicht getan haben.

Diese Erläuterungen allein verhelfen Ihnen aber noch nicht zu einer zeitnahen Kontrolle Ihrer Unternehmensaktivitäten, da der Jahresabschluss – wie schon gesagt – nur einmal im Jahr und zudem viel zu spät erstellt wird. Um eine zeitnahe Kontrolle und Prognose Ihrer Geschäftsaktivitäten durchzuführen, reicht der Jahresabschluss nicht aus, dazu brauchen Sie weitere Rechenwerke, wie eine monatliche Erfolgsrechnung und eine Cashflow-Rechnung. Dazu später mehr.

1.1.1 Bilanz

1.1.1.1 Wichtige Bilanzpositionen und Kennzahlen

Die Bilanz hat zwei Seiten: die Aktivseite und die Passivseite.

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	– Stammkapital
– Vorräte	– Kapitalrücklage
– Forderungen	– Verlustvortrag
– Kasse/Bank	– Jahresfehlbetrag
	Fremdkapital/Verbindlichkeiten
Summe Aktiva	Summe Passiva

Auf der Aktivseite wird das Vermögen des Unternehmens dargestellt. Das Vermögen ist das, wofür die Mittel des Unternehmens – das eingezahlte und das erwirtschaftete Kapital – verwendet werden: das Anlagevermögen und das Umlaufvermögen. Das Anlagevermögen besteht z. B. aus Grundstücken, Gebäuden, Maschinen, Fahrzeugen, Einrichtungen etc. Das Umlaufvermögen besteht aus Vorräten an Waren, fertigen und unfertigen Erzeugnissen und Rohstoffen/Materialien sowie aus Geldbeständen in bar oder auf dem Bankkonto und Forderungen an Kunden, an die Rechnungen gestellt wurden, die aber noch nicht bezahlt wurden.

Auf der Passivseite wird dargestellt, woher die Mittel kommen, die für die Finanzierung des Vermögens verwendet werden. Das sind die beiden Positionen Eigenkapital und Fremdkapital (letzteres wird auch als Verbindlichkeiten bezeichnet). Das Eigenkapital wird bei der Gründung eines Unternehmens von den Gesellschaftern eingezahlt und kann sich im Laufe der Geschäftstätigkeit durch erwirtschaftete Gewinne erhöhen oder durch erwirtschaftete Verluste vermindern (s. auch nächstes Unterkapitel). Fremdkapital besteht im Wesentlichen aus Darlehen von Banken und Verbindlichkeiten

gegenüber Lieferanten (letzteres sind Eingangsrechnungen, die noch nicht bezahlt wurden).

Schauen Sie in einem beliebigen Buch nach, das sich mit dem Rechnungswesen von Unternehmen beschäftigt, und Sie werden immer eine ganze Reihe an »wichtigen« Kennzahlen finden, die unbedingt regelmäßig erfasst und beobachtet werden müssen. Vergessen Sie das im Moment in dieser Form! Solange Sie Ihre Bilanz immer erst ein Jahr nach Abschluss des Geschäftsjahres vorliegen haben, nützen Ihnen diese Kennzahlen nichts.

Wenn Sie sich irgendwann daran gewöhnt haben, monatlich den Erfolg Ihres Unternehmens zu kontrollieren mithilfe all der Erläuterungen, die Sie im Folgenden noch vorfinden werden, dann wird die Bilanz für Sie keine großen Überraschungen mehr bereithalten. Sie zeigt dann nur noch das Schwarz auf Weiß, was Sie sowieso schon wissen und auf das Sie bereits vor Monaten reagiert haben. Solange das aber nicht der Fall ist und später, um die Entwicklung Ihres Unternehmens über die Jahre hinweg zu verfolgen, kann es tatsächlich ganz hilfreich sein, ein paar wenige Kennzahlen zu ermitteln, sozusagen »als Einstieg«.

Falls Sie darin allerdings schon Spezialist sind, können Sie natürlich auch gleich zum nächsten Kapitel übergehen.

Ich lege Ihnen die folgenden Bilanzkennzahlen für den Start ans Herz. Wenn Sie sich an deren Interpretation gewöhnt haben, können Sie ja – falls Sie das für sinnvoll halten – weitere hinzufügen. Suchen Sie dazu im Internet unter dem Begriff »Bilanzkennzahlen« und Sie werden eine Vielzahl von Listen mit ausführlichen Erklärungen finden.

Nehmen Sie für den Anfang einmal die folgenden vier Bilanzkennzahlen und wenden Sie sie auf Ihre letzten drei Bilanzen an. Lassen Sie sich dabei nicht von den vielleicht im Moment noch ungewohnten Fachbegriffen verunsichern. Wenn Sie die entsprechenden Begriffe in Ihren Bilanzen nicht sofort finden sollten, fragen Sie Ihren Steuerberater. Schon nach kurzer Zeit, wenn Sie tatsächlich mit dem Jahresabschluss arbeiten, werden Ihnen auch die Begriffe geläufiger werden.

1. **Eigenkapitalquote** = $\text{Eigenkapital}/\text{Gesamtkapital} \times 100\%$
(Gesamtkapital ist die Summe von Eigen- und Fremdkapital, also die gesamte Bilanzsumme = Summe Aktiva = Summe Passiva)
2. **Kapitalschöpfungsquote**¹ = $\text{Gesamtes Eigenkapital}/\text{gezeichnetes Kapital}^2 \times 100\%$
3. **Liquidität 2. Grades** = $(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Wertpapiere des Umlaufvermögens})/\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$
4. **Gesamtkapitalrendite** = $\text{Gewinn vor Zinsen}/\text{Gesamtkapital} \times 100\%$

Zu 1.: Eigenkapitalquote

$\text{Eigenkapitalquote} = \text{Eigenkapital}/\text{Gesamtkapital} \times 100\%$

Die Eigenkapitalquote zeigt an, ob Sie gut mit eigenem Kapital versorgt sind oder stark auf fremde Kapitalgeber (wie Banken) angewiesen sind. Natürlich sollte die Eigenkapitalquote größer als Null sein, sonst bedeutet es, dass Sie gar kein Eigenkapital (mehr) haben. Aber welcher Prozentsatz als gut oder ausreichend zu bezeichnen ist, ist nicht einheitlich festzulegen. Eine angemessene Höhe hängt stark davon ab, in welcher Branche Sie tätig sind und z.B. auch davon, wie viel Anlagevermögen Sie im Verhältnis zum Umlaufvermögen haben.

Für Produktionsunternehmen wird man tendenziell einen höheren Anteil, eine höhere Eigenkapitalquote fordern (25–30%), während Handelsunternehmen schon mit einer Eigenkapitalquote von 10–15% zufrieden sein können. Das hängt mit der unterschiedlichen Gewichtung von Anlage- und Umlaufvermögen der verschiedenen Branchen zusammen. Je mehr Anlagevermögen vorhanden ist, desto höher sollte die Eigenkapitalquote sein (langfristiges Vermögen sollte auch langfristig finanziert sein, kurzfristiges darf auch kurzfristig finanziert sein – »goldene Bilanzregel«). Bei einem hohen Anteil an Umlaufvermögen (bei Handelsunternehmen) genügt schon eine kleinere Eigenkapitalquote.

1 Bei dieser Bezeichnung handelt es sich um eine von mir selbst erdachte Bezeichnung. Diese Bilanzkennzahl gibt es so in der Literatur nicht.

2 Das gezeichnete Kapital ist das Kapital, das bei Gründung des Unternehmens von den Gesellschaftern eingezahlt wurde. Es kann sich durch spätere Kapitalerhöhungen steigern. Bei der GmbH heißt das gezeichnete Kapital Stammkapital.



Praxistipp

Für deutsche Verhältnisse ist eine Eigenkapitalquote von 30% oder mehr für alle Branchen als gute Eigenkapitalausstattung anzusehen.

Schauen Sie doch einmal nach, ob Sie seit Gründung Ihres Unternehmens Eigenkapital auf- oder abgebaut haben. Wenn Sie Kapital aufgebaut haben, also Ihr Eigenkapital durch Rücklagen und Gewinnvorträge erhöht haben, kann man das ganz sicher nur als positive Entwicklung bezeichnen. Wenn Sie Ihr Eigenkapital vermindert haben, sollten Sie sich die zweite Bilanzkennzahl ansehen, der ich selbst einen Namen gegeben habe, weil ich sie bisher noch in keiner veröffentlichten Definition von Bilanzkennzahlen gefunden habe.

Zu 2.: Kapitalschöpfungsquote

Kapitalschöpfungsquote = gesamtes Eigenkapital/gezeichnetes Kapital × 100%

Wenn Sie Ihr Eigenkapital seit Gründung Ihres Unternehmens erhöht haben, dann liegt dieser Prozentsatz über 100%, Sie haben also Kapital geschaffen. Haben Sie in der Zwischenzeit Kapital »vernichtet«, liegt der Prozentsatz unter 100%. Spätestens wenn sich der Prozentsatz der 50%-Marke nähert, sollten Sie anfangen nachzusehen, warum das so ist und vor allem, welche Entwicklung Sie für die Zukunft erwarten. Wenn sich die Entwicklung nämlich weiter fortsetzt, werden Sie irgendwann die Null erreichen und dann in die Überschuldung geraten, die wiederum eine Insolvenz nach sich ziehen kann. (s. dazu auch Kapitel 1.1.1.2)



Praxistipp:

Die Kapitalschöpfungsquote sollte nicht unter 50% sinken.

Zu 3.: Liquidität 2. Grades

Liquidität 2. Grades = (flüssige Mittel + kurzfristige Forderungen + Wertpapiere des Umlaufvermögens)/kurzfristige Verbindlichkeiten

Die Liquidität 2. Grades gibt einen Hinweis darauf, inwieweit Sie in der Zukunft in finanzielle Schwierigkeiten geraten können, ohne dass Sie es vielleicht bis jetzt bemerkt haben. Wenn die Summe der flüssigen Mittel (Kassenbestand und die kurzfristig verfügbaren Bankguthaben), der kurzfristigen Forderungen und der kurzfristig veräußerlichen Wertpapiere nicht ausreicht, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten (gegenüber Lieferanten und Banken und ggf. gegenüber Kundenanzahlungen) zu bedienen, werden Sie – wenn sich an dieser Situation nicht schnell etwas ändert – sehr bald in Zahlungsschwierigkeiten kommen. Der Quotient sollte also möglichst (deutlich) über 1 liegen.

Praxistipp:

Die Liquidität 2. Grades sollte (deutlich) über 1 liegen.



Zu 4.: Gesamtkapitalrendite

Gesamtkapitalrendite = Gewinn vor Zinsen/Gesamtkapital \times 100%

Die Gesamtkapitalrendite gibt an, wie hoch sich das insgesamt in Ihrem Unternehmen eingesetzte Kapital (Eigen- und Fremdkapital) verzinst. Anders ausgedrückt: Wenn Sie den gesamten Gewinn Ihres Unternehmens für die »Belohnung« der Eigen- und Fremdkapitalgeber einsetzen, dann ist das die Rendite, die die Kapitalgeber aus dem Einsatz ihres Kapitals beziehen. Welcher Prozentsatz hier als gut oder nicht so gut bewertet wird, hängt wiederum stark davon ab, in welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist und auch von der Größe des Unternehmens. Klar ist, er sollte auf jeden Fall größer als Null sein. Andernfalls hieße das, dass Sie einen Verlust erwirtschaften. Investoren werden selbst für sich definieren, was sie für eine angemessene Rendite für ihr eingesetztes (Eigen-)Kapital halten und Banken geben eindeutige Zinssätze vor, die sie für den Einsatz ihres (Fremd-)Kapitals in Ihrem Unternehmen verlangen.

Aus der Mischung der beiden Renditen/Zinssätze für Eigen- bzw. Fremdkapital kann man eine Zielgröße für die durchschnittliche Mindestrendite ermitteln. Zahlen Sie z. B. im Durchschnitt 5% Zinsen an Ihre Bank, Ihre Investoren (und Sie selbst) wünschen sich eine Rendite von 7% und Ihre Eigenkapitalquote beträgt 50%, dann sollte Ihre Gesamtkapitalrendite mindestens 6%

betragen – $(5\% + 7\%)/2$ –, damit Sie die Forderungen der Kapitalgeber Ihres Unternehmens erfüllen können.

Liegt die Eigenkapitalquote dagegen z.B. bei 30%, ermitteln Sie den durchschnittlichen Zinssatz, indem Sie rechnen: $0,3 \times 7\% + 0,7 \times 5\% = 5,6\%$. Bei einem eingesetzten Gesamtkapital (Bilanzsumme) von 300.000 Euro und einem durchschnittlichen Zinssatz von 6% wäre das z.B. ein jährlicher (Mindest-)Gewinn von 18.000 Euro. Darin sind allerdings noch keine Rücklagen enthalten.



Praxistipp:

Die Gesamtkapitalrendite sollte so hoch sein, dass Investoren und Fremdkapitalgeber mit der Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals zufrieden sind.

Wenn Sie diese vier Bilanzkennzahlen einmal für die letzten drei Jahresabschlüsse berechnen und sich deren Entwicklung über diese drei Jahre ansehen, können Sie schon eine ganze Menge darüber sagen, ob und in welchem Maß sich Ihr Geschäft in den letzten drei Jahren positiv oder negativ entwickelt hat. Wenn die Kennzahlen Jahr für Jahr schlechter geworden sind, sollten Sie das als Alarmsignal werten.

Dazu folgendes Zahlenbeispiel³:



Zahlenbeispiel: Bilanzkennzahlen

	2014	2015	2016
Aktiva			
Anlagevermögen	100.000	100.000	100.000
Umlaufvermögen	200.000	200.000	200.000
– Kasse, Bank	50.000	50.000	50.000
– Forderungen	100.000	100.000	100.000
– Vorräte	50.000	50.000	50.000
Summe Aktiva	300.000	300.000	300.000

³ Die kursiv gedruckten Begriffe und Zahlen zeigen an, dass es sich hier um eine Summenposition handelt.

	2014	2015	2016
Passiva			
<i>Eigenkapital</i>	100.000	70.000	25.000
– Stammkapital	50.000	50.000	50.000
– Gewinnvortrag	30.000	50.000	20.000
– Jahresüberschuss/– fehlbetrag	20.000	–30.000	–45.000
<i>Fremdkapital</i>	200.000	230.000	275.000
– langfristig	100.000	100.000	100.000
– kurzfristig	100.000	130.000	175.000
Summe Passiva	300.000	300.000	300.000

Eigenkapitalquote

2014	$100.000/300.000 = 33,3\%$
2015	$70.000/300.000 = 23,3\%$
2016	$25.000/300.000 = 8,3\%$

Kapitalschöpfungsquote

2014	$100.000/50.000 = 200,0\%$
2015	$70.000/50.000 = 140,0\%$
2016	$25.000/50.000 = 50,0\%$

Liquidität 2. Grades

2014	$(50.000 + 100.000)/100.000 = 1,5$
2015	$(50.000 + 100.000)/130.000 = 1,15$
2016	$(50.000 + 100.000)/175.000 = 0,86$