MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Management & Controlling

der FH CAMPUS 02

Unternehmensplanung und -steuerung in der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH

Konzeption einer integrierten Planungsrechnung, eines Kennzahlen-Cockpits und Management Reports

Betreuer:

Laurens Knasar, MA

vorgelegt von:

Katharina Luise Strohmaier, BA (52012890)

Graz, 24.04.2025

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich

- die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst,
- andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt,
- die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht,
- den Einsatz von generativen KI-Modellen kenntlich gemacht
- und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 24.04.2025 Katharina Luise Strohmaier, eh

Kurzfassung

Eine effektive Unternehmenssteuerung setzt eine fundierte Planung, Überwachung und Analyse von Kennzahlen sowie eine entscheidungsrelevante Berichterstattung voraus. Die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH verfügt aktuell über kein Planungstool, wodurch eine effiziente Ressourcenverteilung und faktenbasierte Entscheidungsfindung erschwert werden. Darüber hinaus erfolgt weder eine kontinuierliche Analyse von Kennzahlen noch eine strukturierte Berichterstattung.

Zielsetzung dieser Masterarbeit ist die Entwicklung von Controlling-Tools, bestehend aus einer integrierten Planungsrechnung, einem Kennzahlen-Cockpit und einem Management Report, um datenbasierte Entscheidungsprozesse zu unterstützen und eine Überwachung der Unternehmensperformance zu ermöglichen.

Die Masterarbeit befasst sich mit der Identifikation der Anforderungen des Kooperationsunternehmens, der Konzeption einer integrierten Planungsrechnung, der Auswahl und Bewertung von Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit, der Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung dieser Kennzahlen, der Analyse geeigneter Kennzahlensysteme sowie der Gestaltung eines Management Reports.

Im Rahmen der Anforderungserhebung wurde festgestellt, dass Benutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit für das Kooperationsunternehmen von großer Bedeutung sind. Ein weiteres Ergebnis stellt eine integrierte Planungsrechnung mit 11 operativen Teilplänen, einem Leistungsbudget, einem Finanzplan, einer Planbilanz und einem Soll-Ist-Vergleich dar. Diese wurde an die Anforderungen einer auftragsfertigenden Tischlerei angepasst. Die Auswahl der 14 Kennzahlen erfolgte anhand einer Literaturrecherche und zwei Nutzwertanalysen. Ergänzend wurden Optimierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlen aus der Fachliteratur abgeleitet. Die Analyse bestehender Kennzahlensysteme ergab, dass das ROI-Kennzahlensystem aufgrund seiner Anwendbarkeit und Datenverfügbarkeit einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt. Der Management Report kombiniert tabellarische und grafische Darstellungen mit einem Ampelsystem, um eine schnelle Interpretation der Abweichungen zu ermöglichen.

Die Relevanz dieser Arbeit liegt in der praxisnahen Entwicklung von Controlling-Tools für ein kleines Unternehmen, das trotz begrenzter Ressourcen effiziente Steuerungssysteme benötigt. Die Arbeit zeigt des Weiteren auf, wie durch den Einsatz einer integrierten Planungsrechnung, einer systematischen Kennzahlenanalyse und einer strukturierten Berichterstattung potenzielle Fehlentwicklungen und Risiken frühzeitig erkannt und die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens gesichert werden können.

Abstract

Effective business management requires comprehensive planning, monitoring and analysis of key performance indicators, as well as decision-relevant reporting. The Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH currently lacks a planning tool, which complicates efficient resource allocation and data-driven decision-making. Furthermore, neither a continuous analysis of key figures nor a structured reporting system is in place.

The aim of this thesis is to develop controlling tools, including an integrated financial planning system, a key performance indicator cockpit, and a management report, to support data-driven decision-making and enable performance monitoring.

This master's thesis examines the identification of company-specific requirements, the design of an integrated financial planning system, the selection and evaluation of key performance indicators for the cockpit, the analysis of measures to improve these indicators, the analysis of suitable key performance indicators systems and the development of a management report.

The requirement analysis revealed that user-friendliness and clarity are of great importance to the company. Another key result is the development of an integrated financial planning system, consisting of 11 operational sub-plans, a performance budget, a financial plan, a balance sheet forecast and an actual versus planned comparison. This system was tailored to the requirements of a custom-manufacturing carpentry business. The selection of 14 key performance indicators was based on a literature review and two utility analyses. Additionally, optimization measures to improve the key performance indicators were derived from academic literature. The analysis of existing key performance indicators systems concluded that the ROI key performance indicators system offers the most added value for the company due to its applicability and data availability. The management report incorporates both tabular and graphical representations and uses a color-coded system to aid in quickly interpreting deviations.

The significance of this thesis lies in the practical development of controlling tools for a small business that requires efficient management systems despite resource constraints. Furthermore, the study shows how the application of integrated financial planning, systematic KPI analysis, and structured reporting can reduce risks and prevent poor decisions, thus maintaining financial stability.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

2 Ist-Zustand und Anforderungen beim Kooperationsunternehmen 7

2.1 Untersuchung der vorhandenen Datenbasis des Kooperationsunternehmens 7

2.1.1 Analyse des Jahresabschlusses 7

2.1.2 Analyse der Kostenrechnung 9

2.2 Erhebung der Anforderungen an den Praxisoutput 10

2.2.1 Bestimmung geeigneter Methoden für die empirische Untersuchung 11

2.2.2 Entwicklung und Strukturierung der Interviewleitfäden 13

2.2.3 Analyse und Auswertung der Interviewergebnisse 15

3 Konzeption der integrierten Planungsrechnung 19

3.1 Zweck und Funktionsweise der Unternehmensplanung 19

3.1.1 Merkmale und Ziele der Unternehmensplanung 19

3.1.2 Differenzierung der Planung nach Funktionen und Ebenen 21

3.1.3 Ansätze der Planableitung 22

3.1.4 Planungs- und Kontrollsysteme in der Unternehmensplanung 23

3.1.5 Integration des Budgetprozesses in die Unternehmensplanung 25

3.1.6 Umsetzung der Unternehmensplanung im Kooperationsunternehmen 28

3.2 Bestandteile der entwickelten integrierten Planungsrechnung 30

3.2.1 Beschreibung der operativen Teilpläne 31

3.2.2 Erstellung des Leistungsbudgets 40

3.2.3 Erläuterung des Finanzplanes 43

3.2.4 Behandlung der Planbilanz 47

3.2.5 Integration eines Soll-Ist-Vergleiches 49

4 Konzeption des Kennzahlen-Cockpits und Management Reports 54

4.1 Theoretische Hintergründe des Cockpits 54

4.1.1 Aufgaben und Qualitätskriterien von Kennzahlen 54

4.1.2 Kategorien von Kennzahlen 56

4.1.3 Methoden zum Vergleich von Kennzahlen 57

4.1.4 Limitationen und Herausforderungen bei der Nutzung von Kennzahlen 59

4.1.5 Bedeutung von Kennzahlen für Klein- und Mittelunternehmen 60

4.2 Vorauswahl relevanter Kennzahlen 61
4.2.1 Kennzahlen zur Bewertung der Vermögensstruktur 61
4.2.2 Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur 63
4.2.3 Kennzahlen zur Messung des Erfolgs 65
4.2.4 Kennzahlen zur Bewertung der Liquiditätslage 67
4.2.5 Kennzahlen zur Analyse der Produktion 69
4.3 Festlegung der finalen Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit 71
4.4 Definition von Vergleichswerten und Verbesserungsmaßnahmen 75
4.5 Beschreibung der Struktur des entwickelten Kennzahlen-Cockpits 82
4.6 Beurteilung der Anwendung eines Kennzahlensystems 84
4.7 Konzeption des Management Reports 90
4.7.1 Zielsetzungen und Anforderung an den Management Report 90
4.7.2 Aufbau und Gestaltung des Management Reports 91
5 Zusammenfassung und Resümee 93
5.1 Zusammenfassung 93
5.2 Resümee und Ausblick 95
Literaturverzeichnis 97
Anhang 101

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfäden 102

Anhang 2: Transkribiertes Interview mit der Controllerin 103

Anhang 3: Transkribiertes Interview mit dem Geschäftsführer 106

Anhang 4: Auswertung der Interviews nach MAYRING 108

Anhang 5: Bedienungsanleitung für die integrierte Planungsrechnung 110

Anhang 6: Variable Kostenplanung 111

Anhang 7: Materialkostenplanung 113

Anhang 8: Personalkostenplanung 114

Anhang 9: Fixkostenplanung 116

Anhang 10: Umsatzplanung 118

Anhang 11: Planung des Working Capitals 119

Anhang 12: Anlagenplanung 121

Anhang 13: Steuerplanung 122

Anhang 14: Liquiditätsplanung 123

Anhang 15: Langfristige Finanzierungsplanung 124

Anhang 16: Eigenkapitalplanung 125

Anhang 17: Leistungsbudget 126

Anhang 18: Finanzplan 127

Anhang 19: Planbilanz 128

Anhang 20: Soll-Ist-Vergleich 129

Anhang 21: Rechenweg im Rahmen der Nutzwertanalyse 130

Anhang 22: Bedienungsanleitung für das Kennzahlen-Cockpit und den Management Report 131

Anhang 23: Eingabe der Daten 132

Anhang 24: Kennzahlenstammdatenblatt 133

Anhang 25: Kennzahlen-Cockpit 134

Anhang 26: Management Report 135

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Top-down-Planung des Kooperationsunternehmens 29
Abbildung 2: Gegenstromverfahren 30
Abbildung 3: Komponenten der integrierten Planungsrechnung 31
Abbildung 4: Finanzplan des Kooperationsunternehmens 46
Abbildung 5: Zusammenhänge zwischen Teilplänen und Planbilanz 49
Abbildung 6: Abweichungsanalyse des Betriebsergebnisses 51
Abbildung 7: ROI-Kennzahlensystem 86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundlegendes Schema des Leistungsbudgets. 40
Tabelle 2: Leistungsbudget des Kooperationsunternehmens 43
Tabelle 3: Übersicht über vorausgewählte Kennzahlen 71
Tabelle 4: Endergebnisse der Nutzwertanalysen 74
Tabelle 5: Übersicht über Zielwerte und Toleranzbereiche 82
Tabelle 6: Gegenüberstellung der Kennzahlensysteme 89

Abkürzungsverzeichnis

FIFO	First In First Out
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
PuK	Planungs- und Kontrollprozess
ROI	Return on Investment

1 Einleitung

Controlling bildet das Rückgrat einer nachhaltigen sowie erfolgreichen Unternehmenssteuerung und trägt zur Stabilität eines Unternehmens bei. In Krisenzeiten ermöglicht es schnelle Reaktionen auf Veränderungen und unterstützt bei der Festlegung von Zielen sowie der operativen und strategischen Planung. Es gewährleistet eine effiziente Ressourcennutzung, überwacht Unternehmensleistungen und identifiziert Abweichungen frühzeitig, um Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Ein weiteres zentrales Element des Controllings ist die Kostenkontrolle.

99,8 % der österreichischen Unternehmen sind Klein- und Mittelunternehmen (KMU), weshalb diese den Motor der inländischen Wirtschaft bilden.[1] Für KMU ist Controlling nicht nur ein Finanzüberwachungswerkzeug, sondern ein wesentliches Managementinstrument. Es unterstützt bei der Ressourcenverteilung, Risikominimierung und Entscheidungsfindung, was angesichts wirtschaftlicher Herausforderungen wie Rohstoffpreisschwankungen und hoher Marktdynamik entscheidend für Stabilität und Wachstum ist.

Damit Unternehmen mit finanzieller Stabilität durch künftige wirtschaftliche Krisen navigieren und in die Zukunft geführt werden können, müssen die Ressourcen eines Unternehmens zielgerichtet geplant werden. Hierfür stellt die integrierte Planungsrechnung die geeignete Wahl dar. Als Instrument für die Unternehmenssteuerung bietet diese eine Vielzahl von Vorteilen, von der Kontrolle über die Finanzplanung und Ressourcenallokation bis hin zur Leistungsüberwachung sowie Entscheidungsunterstützung.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs und der starken Marktvolatilität ist es erforderlich, Kennzahlen für die Steuerung und Überwachung finanzieller Mittel einzusetzen. Aufgrund des Fehlens von Kennzahlen können Probleme sowie Abweichungen erst verspätet entdeckt werden, woraus Fehlentscheidungen und Verluste resultieren können. Darüber hinaus bilden Kennzahlen die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen.

Durch Management Reports wird es den Entscheidungsträger*innen von Unternehmen ermöglicht, operative sowie strategische Entscheidungen strukturiert sowie systematisch zu treffen.

Spezifische Ausgangssituation und Vorstellung des Kooperationsunternehmens

Seit dem Jahr 1918 wird die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH in der vierten Generation der Familie Strohmaier geführt. Ursprünglich als Sargtischlerei in der Region bekannt, hat sich das

[1] Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER (2024), Onlinequelle [20.08.2024].

Unternehmen im Laufe der Jahrzehnte zu einer Bau- und Möbeltischlerei weiterentwickelt. Bei dem*der Kooperationspartner*in handelt es sich um ein KMU.

Von Beginn an verfolgt das Unternehmen eine Strategie der preiswerten Qualität, die durch eine ökologische Produktion unter Nutzung lokaler Lieferant*innen realisiert wird. Der Schwerpunkt liegt auf der Verbindung von modernem bis klassischem Design mit Funktionalität und Kosteneffizienz. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter*innen sowie ein moderner Maschinenpark gewährleisten die qualitativ hochwertige Ausführung der Aufträge.

Die Zielgruppe des Unternehmens umfasst Architekt*innen, Bau- und Einrichtungsplaner*innen sowie Möbelerzeuger*innen mit hohen Qualitätsansprüchen, ebenso wie allgemeine Produktionsfirmen und Ladenbauer*innen. Die Kundenstruktur setzt sich aus Privatkund*innen und Objektaufträgen zusammen. Die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH bietet ein umfassendes Leistungsspektrum an, beispielsweise Reparaturen, Sanierungen von Altbauten und Badezimmern sowie Renovierungs- und Restaurierungsarbeiten.

Das Kooperationsunternehmen verfügt bislang über kein geeignetes Tool für die Gestaltung operativer Planungen. Dadurch ist es dem*der Kooperationspartner*in nicht möglich, Ressourcen wie Personal, Material und Kapital effizient zu verteilen. Es kann nicht sichergestellt werden, dass alle Abteilungen des Unternehmens die notwendigen Mittel erhalten, um ihre kurz- bis mittelfristigen Ziele zu erreichen.

In der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH erfolgt eine jährliche Erstellung der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Über den Jahresabschluss hinausgehend werden keine Daten analysiert und ausgewertet sowie Berichte erstellt. Aktuell wird die Kennzahlenermittlung in nicht festgelegten und unregelmäßigen Intervallen sowie ohne eine standardisierte Vorgehensweise durchgeführt. Darüber hinaus ist nicht festgelegt, welche Kennzahlen bei Bedarf ausgewertet werden und welche Verbesserungsmaßnahmen bei Abweichungen gesetzt werden sollen.

Im Kooperationsunternehmen steht kein Bericht zur Verfügung, mit dem ein Überblick über die Performance gegeben werden kann und ein Handlungsbedarf erkennbar wäre. Dadurch gibt es keine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung. Dies hat zur Folge, dass entweder keinerlei Maßnahmen ergriffen werden oder operative sowie strategische Entscheidungen ohne klare Struktur getroffen werden. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es von Bedeutung, diese Entscheidungen auf einer fundierten Informationsgrundlage zu treffen.

Zielsetzung und Beschreibung des Praxisoutputs

Die Zielsetzung der Masterarbeit ist die Erstellung einer integrierten Planungsrechnung sowie die Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits und eines Management Reports für das Kooperationsunternehmen.

Die geplanten inhaltlichen Ergebnisse umfassen die operativen Teilpläne, das Leistungsbudget, den Finanzplan, die Planbilanz und den Soll-Ist-Vergleich. Darüber hinaus werden die Funktionsweise der unternehmerischen Planung sowie die ausgewählten Kennzahlen und deren Bewertungskriterien für das Kennzahlen-Cockpit dargelegt. Weitere Ergebnisse sind die erarbeiteten Verbesserungsmöglichkeiten für die Kennzahlen und eine Analyse, ob ein Kennzahlensystem für das Unternehmen einen Nutzen bietet. Schließlich werden der Aufbau und die Gestaltung des Management Reports sowie die Anforderungen der Geschäftsführung erläutert.

Der Praxisoutput der Masterarbeit umfasst die Konzeption einer integrierten Planungsrechnung in Microsoft Excel, die zur Planung der finanziellen Ressourcen des Unternehmens dient. Dies beinhaltet die Erstellung operativer Teilpläne wie Umsatz-, Material-, Personal- und Liquiditätsplanung, ein Leistungsbudget, einen Finanzplan, eine Planbilanz sowie einen Soll-Ist-Vergleich. Durch Planung ist es möglich, dass die Kosten des Kooperationsunternehmens besser überwacht und kontrolliert werden. Dies unterstützt Budgetüberschreitungen zu vermeiden, die Zahlungsfähigkeit zu sichern und die Ertragskraft nachhaltig zu steigern.

Damit das Kooperationsunternehmen auf Veränderungen und Abweichungen frühzeitig reagieren kann, ist es erforderlich, die Leistungen des Betriebes kontinuierlich überwachen und verfolgen zu können. Durch die Ermittlung von Kennzahlen ist es möglich, dass beispielsweise zu hohe Vorratsbestände und Liquiditätsprobleme frühzeitig erkannt werden. Durch ein verspätetes Entdecken von Problemfeldern können Fehlentscheidungen und Verluste die Folge sein. Aufgrund dessen wird ein Kennzahlen-Cockpit entwickelt, das ausgewählte Kennzahlen berechnet und mit Vergleichswerten abgleicht, um die Leistung des Unternehmens zu überwachen und ineffiziente Prozesse zu identifizieren. Verbesserungsvorschläge für diese Kennzahlen werden ebenfalls in das Excel-Tool integriert. Zusätzlich wird ein Management Report erstellt, der auf dem Kennzahlen-Cockpit basiert und den Entscheidungsträger*innen es ermöglicht, schnell auf Veränderungen zu reagieren und notwendige Entscheidungen zu treffen.

Problemstellung und Detailfragestellungen

Die Problemstellung der Masterarbeit besteht in der Konzeption einer integrierten Planungsrechnung, eines Kennzahlen-Cockpits und eines Management Reports in Microsoft Excel, um die Unternehmensperformance systematisch zu überwachen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und eine Grundlage für faktenbasierte Entscheidungen zu schaffen.

Die erste Detailfragestellung der Masterarbeit umfasst die Ermittlung der Anforderungen sowie Bedürfnisse des*der Kooperationspartners*Kooperationspartnerin. Hierfür wird die geeignetste empirische Forschungsmethode identifiziert.

Die zweite Fragestellung ist, wie die integrierte Planungsrechnung für das Kooperationsunternehmen aufgebaut sein muss. Es werden die Konzeption operativer Teilpläne, eines Leistungsbudgets, einer indirekten Kapitalflussrechnung, einer Planbilanz sowie eines Soll-Ist-Vergleichs thematisiert.

Der dritte Aspekt ist, welche Kennzahlen zu ermitteln sind. Durch die Kennzahlen sollen die wichtigsten Bereiche des Kooperationsunternehmens abgebildet werden. Um die Kennzahlen beurteilen zu können, müssen darüber hinaus zuvor Kriterien definiert werden, mit denen die Bewertung der Kennzahlen durchgeführt werden kann.

Die vierte Frage ist, welche Maßnahmen es gibt, um die im Kennzahlen-Cockpit dargestellten Kennzahlen zu verbessern.

Die fünfte Fragestellung ist, welche geeigneten Kennzahlensysteme es für das Kooperationsunternehmen gibt. Des Weiteren wird erforscht, ob die Nutzung eines Kennzahlensystems dem*der Kooperationspartner*in einen Mehrwert stiftet.

Abschließend wird geklärt wie der Management Report gestaltet sein muss, damit dieser der Geschäftsführung als steuerungs- und entscheidungsrelevante Informationsgrundlage dient.

Aufbau, Methoden und Abgrenzung

Das erste Kapitel der Masterarbeit stellt die Einleitung dar, in der das Kooperationsunternehmen vorgestellt, die spezifische Ausgangssituation, der Praxisoutput, die Zielsetzung, die Problemstellung und die detaillierten Fragestellungen erläutert sowie die Methoden, der Aufbau und die Abgrenzung beschrieben werden.

Im zweiten Kapitel wird der Ist-Zustand des Kooperationsunternehmens untersucht, indem die Datenbasis analysiert und dessen Anforderungen durch den Input einer Controllerin und der Geschäftsführung erhoben werden. Für die Erhebung der Anforderungen werden verschiedene Methoden der empirischen Forschung mittels Literaturrecherche erläutert. Darauffolgend wird nach einer Analyse die geeignetste Methode für die Datenerhebung ausgewählt und durchgeführt.

Im dritten Kapitel der Masterarbeit erfolgt die Thematisierung der Konzeptionierung der integrierten Planungsrechnung. In diesem Kapitel werden zuerst der Zweck und die Funktionsweise der unternehmerischen Planung thematisiert. Darauffolgend werden die Bestandteile der integrierten Planungsrechnung behandelt. Im Zuge dessen werden die

Erstellung der operativen Teilpläne wie Umsatz-, Personalkosten-, Liquiditäts- sowie Materialkostenplanung, des Leistungsbudgets, des Finanzplanes, der Planbilanz und eines Soll-Ist-Vergleiches erläutert.

Das vierte Kapitel befasst sich sowohl mit der Konzeption des Kennzahlen-Cockpits als auch mit der Erstellung des Management Reports. Zunächst werden die theoretischen Hintergründe des Kennzahlen-Cockpits erläutert. Hierfür werden die Aufgaben und Qualitätskriterien von Kennzahlen sowie deren Kategorien thematisiert. Darüber hinaus wird auf die Vergleichsmethoden, die Limitationen und Herausforderungen von Kennzahlen sowie deren Bedeutung für kleine und mittelständische Unternehmen eingegangen.

Darauffolgend erfolgt im Rahmen einer Literaturrecherche eine Vorauswahl der Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit. Es werden Vermögens-, Kapital-, Erfolgs-, Liquiditäts- und Produktionskennzahlen beleuchtet. Im nächsten Schritt wird die abschließende Selektion der Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit durchgeführt. Hierfür werden zwei Nutzwertanalysen durchgeführt. Vor der Umsetzung der Nutzwertanalysen müssen die Bewertungskriterien und deren Gewichtung bestimmt werden. Dies wird mithilfe der Controllerin und der Geschäftsführung des Kooperationsunternehmens vorgenommen.

Das nächste Unterkapitel setzt sich mit der Bestimmung der Vergleichswerte der Kennzahlen auseinander. Dabei werden die Sollwerte und Toleranzbereiche der in der Nutzwertanalyse identifizierten Kennzahlen in Abstimmung mit der Controllerin und dem Geschäftsführer festgelegt. In diesem Unterkapitel wird des Weiteren die Entwicklung der Verbesserungsvorschläge beschrieben. Mithilfe einer Literaturrecherche werden für die verschiedenen Kennzahlenbereiche Maßnahmen für Optimierungen erarbeitet.

Das darauffolgende Unterkapitel befasst sich mit verschiedenen Kennzahlensystemen. Es wird eine Beurteilung vorgenommen, ob der Einsatz eines Kennzahlensystems dem Kooperationsunternehmen nützt.

Im letzten Unterkapitel erfolgt die Konzeption des Management Reports für die Geschäftsführung des Kooperationsunternehmens. Es werden die Zielsetzungen und Anforderungen des Management Reports definiert. Darüber hinaus werden der Aufbau des Berichtes sowie Gestaltungsmöglichkeiten erläutert.

Im abschließenden Kapitel „Zusammenfassung und Resümee“ werden die Ergebnisse der Masterarbeit zusammengefasst und reflektiert sowie Möglichkeiten für zukünftige Entwicklungen aufgezeigt.

Für die vorliegende Arbeit wurde das KI-Tool ChatGPT-4 zur grammatikalischen und sprachlichen Korrektur sowie zur Verbesserung der sprachlichen Formulierungen eingesetzt.

Die Masterarbeit umfasst lediglich die Erstellung einer integrierten Planungsrechnung, eines Kennzahlen-Cockpits und eines Management Reports. Es erfolgt keine Thematisierung der langfristigen Planung der Ziele und Strategien des Unternehmens. Die in der Arbeit verwendeten Daten sind fiktiv und wurden ausschließlich für Demonstrationszwecke generiert.

2 Ist-Zustand und Anforderungen beim Kooperationsunternehmen

In diesem Kapitel wird im ersten Abschnitt die Datenbasis für die Erstellung der integrierten Planungsrechnung und des Kennzahlen-Cockpits erläutert. Darauffolgend werden die Wünsche und Anforderungen des Kooperationsunternehmens mithilfe einer empirischen Forschungsmethode erhoben.

2.1 Untersuchung der vorhandenen Datenbasis des Kooperationsunternehmens

Die im Rahmen der Analyse untersuchten Datenquellen stellen den Jahresabschluss und die Kostenrechnung dar. Der Jahresabschluss des Kooperationsunternehmens beinhaltet die Bilanz, die GuV und einen Anhang. Für die Konzeption der integrierten Planungsrechnung und für die Erstellung des Kennzahlen-Cockpits ist die Analyse und Entnahme von Daten aus diesen Datenquellen erforderlich.

2.1.1 Analyse des Jahresabschlusses

Die Bilanz gibt einen Überblick über das Vermögen sowie die Schulden des Unternehmens zum Bilanzstichtag. Die Aktiva des Kooperationsunternehmens beinhalten das Anlage- sowie Umlaufvermögen. Unter das Anlagevermögen fallen immaterielle Vermögengegenstände, Sach- sowie Finanzanlagen. Zum immateriellen Anlagenvermögen des Unternehmens gehören Lizenzen sowie Software für Maschinensteuerungen. Das Sachanlagevermögen ergibt sich aus Maschinen, Werkzeugen und Geräten wie Kreissägen sowie CNC-Fräsmaschinen, aus der Betriebs- und Geschäftsausstattung, aus dem Betriebsgebäude und dem Fuhrpark. Darüber hinaus sind im Finanzanlagevermögen Beteiligungen enthalten.

Das Umlaufvermögen enthält die Positionen für Vorräte, Forderungen und den Kassenbestand bzw. das Bankguthaben. Da es sich beim Fertigungstyp des Kooperationsunternehmens um eine auftragsbezogene Einzelfertigung handelt, werden unter den Vorräten nur Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe ausgewiesen. Ein weiterer Posten auf der Aktivseite der Bilanz stellen aktive Rechnungsabgrenzungen für Versicherungsprämien und Wartungsverträge dar.

Auf der Passivseite der Bilanz werden Eigenkapital- sowie Fremdkapitalposten ausgewiesen. Zu den Eigenkapitalposten des Kooperationsunternehmens zählen das Stammkapital, Kapital- sowie Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn sowie -verlust.

In Bezug auf die in der Bilanz erfassten Fremdkapitalposten erfolgt zum einen der Ausweis von Steuerrückstellungen für die Körperschaftssteuer sowie sonstigen Rückstellungen, beispielsweise für Gewährleistungen und Garantien. Zum anderen werden in der Bilanz Verbindlichkeiten abgebildet. Darunter fallen kurzfristige sowie langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Lieferantenverbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten für

Abgaben und Gebühren. Zudem werden passive Rechnungsabgrenzungen für Vorauszahlungen von Kund*innen gebildet, sofern der Ertrag einem Zeitpunkt nach dem Abschlussstichtag zuzuordnen ist.

Um einen Einblick in die Ertragslage des Kooperationsunternehmens zu gewinnen, erfolgt die Analyse der GuV. Die Umsatzerlöse des Unternehmens setzen sich aus den Verkaufserlösen von Einrichtungsobjekten, Innenausbauprojekten sowie Bauaufträgen zusammen.

Im Bereich der Aufwendungen werden die entsprechenden Aufwandsposten für den Materialeinsatz, insbesondere für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wie Holz, Beschläge, Lacke und Plattenmaterial, erfasst. Ein weiterer Aufwandsposten ist der Personalaufwand, der sich aus den Gehältern sowie den Sozialversicherungsbeiträgen zusammensetzt. Abschreibungen auf das Anlagevermögen, wie Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge und Gebäude, sind ebenfalls ein zentraler Aufwandsfaktor.

Zu den weiteren Aufwendungen des Unternehmens zählen die Betriebs- und Verwaltungsaufwände, darunter Energieaufwendungen, Reparaturen, Versicherungsprämien sowie Aufwände für Bürobedarf und Kommunikationsmittel. Vertriebsaufwendungen für Marketingmaßnahmen, Reise- und Repräsentationsaufwendungen werden ebenfalls berücksichtigt. Zusätzlich fallen Zinsaufwendungen für Darlehen an, die für die Finanzierung von Investitionen genutzt werden. Schließlich werden Steuern, wie die Körperschaftsteuer, in der GuV berücksichtigt. Nach Abzug aller Aufwendungen ergibt sich das Jahresergebnis des Unternehmens.

Der Anhang ist ein integraler Bestandteil des Jahresabschlusses des Kooperationsunternehmens. Dieser dient gemäß den Vorschriften des § 236 des österreichischen Unternehmensgesetzbuches der Ergänzung und Erläuterung der Bilanz sowie der GuV. Ziel ist es, den Adressat*innen des Jahresabschlusses ein Verständnis der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens zu ermöglichen.

Der Anhang des Kooperationsunternehmens enthält keine weiteren Angaben, da keine erläuterungsbedürftigen Posten vorhanden sind. Es wurden keine besonderen Bilanzierungs- oder Bewertungsmethoden angewandt, die einer Erklärung im Anhang bedürfen. Ebenso weist das Unternehmen keine Verbindlichkeiten mit besonderen Merkmalen auf, die eine gesonderte Aufschlüsselung verlangen. Es sind keine weiteren aufschlüsselungsbedürftigen Posten in der Bilanz oder der GuV vorhanden, die über die dort ausgewiesenen Werte hinausgehende Informationen erfordern.

2.1.2 Analyse der Kostenrechnung

Die Kostenrechnung der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH bildet die Grundlage für eine betriebliche Planung und Steuerung. Sie dient als Datenbasis für das im Rahmen der integrierten Planungsrechnung zu erstellende Leistungsbudget und ermöglicht eine Analyse und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.

Die schrittweise Durchführung der Kostenrechnung erfolgt mithilfe eines Microsoft-Excel-basierten Tools, beginnend mit der Betriebsüberleitung, über die Kostenarten- und Kostenstellenrechnung bis zur Kostenträgerstückrechnung. Abschließend erfolgt eine progressive Absatzkalkulation, die über die Ermittlung der Selbstkosten und Einbeziehung von Gewinnzuschlägen, Kundenrabatten, Kundenskonti sowie der Umsatzsteuer zur Berechnung des Bruttoverkaufspreises führt.

Die Kosten werden in der Kostenrechnung des Unternehmens nach ihrem Verhalten bei unterschiedlichen Beschäftigungsgraden sowie ihrer zeitlichen Beeinflussbarkeit in fixe und variable Kosten unterteilt. Diese Differenzierung ist essenziell für die Analyse und Planung, da fixe Kosten unabhängig von der Auslastung anfallen, während variable Kosten direkt mit dem Beschäftigungsgrad variieren.

Die Kostenarten der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH umfassen sämtliche Aufwendungen, die in einem Zusammenhang mit der Produktion und dem Betrieb stehen.

- Im Bereich der Materialkosten werden Rohstoffe wie Holz, Hilfsstoffe wie Schrauben und Klebstoffe sowie Betriebsstoffe wie Strom und Schmiermittel berücksichtigt.
- Die Personalkosten bestehen aus Gehältern für die Fertigung, Gehältern für administrative Tätigkeiten, gesetzlichem Sozialaufwand, Gehaltsnebenkosten wie dem Dienstgeberbeitrag, dem Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag und den Beiträgen zur Betrieblichen Mitarbeitervorsorgekasse sowie den Geschäftsführungsbezügen.
- Zu den Dienstleistungskosten zählen Instandhaltungskosten für externe Reparaturen, Kraftfahrzeugkosten für Personenkraftwagen und Lastkraftwagen, Telefon- und Internetgebühren, Werbekosten, Sachversicherungen und Steuerberatungskosten.
- Öffentliche Abgaben und Steuern beinhalten die Grundsteuer, Müll- und Kanalgebühren, die Körperschaftssteuer sowie die Kapitalertragssteuer.
- Kalkulatorische Kosten umfassen kalkulatorische Abschreibungen, die auf Wiederbeschaffungskosten basieren, kalkulatorische Zinsen für das betriebsnotwendige Kapital sowie kalkulatorische Wagnisse wie das Debitorenwagnis zur Berücksichtigung von Forderungsausfällen.

- Zu den sonstigen Kosten gehören unter anderem Heiz-, Gas- und Energiekosten, Büromaterial, Fachliteratur und Zeitungen, Spesen des Geldverkehrs, Fremdkapitalkosten sowie sonstiger betrieblicher Aufwand.

Diese Kostenarten sind systematisch gegliedert und bilden die Grundlage für eine verursachungsgerechte Kostenrechnung des Unternehmens.

Um die Kostentransparenz zu erhöhen und Verantwortlichkeiten zu definieren, werden die Kostenarten den jeweiligen Verantwortungsbereichen bzw. Kostenstellen zugewiesen. Die Kostenstellen der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH decken die Verantwortungsbereiche und betrieblichen Funktionen des Unternehmens ab. Sie gliedern sich in Material-, Fertigungs-, Verwaltungs- sowie Vertriebskostenstellen und in allgemeine Kostenstellen.

Innerhalb der Fertigung sind Kostenstellen wie Drehmaschinen, CNC-Maschinen, Hobelmaschinen, Werkstatt, Montage und Planung vorhanden, um die Produktionsprozesse zu erfassen und zu kontrollieren. Die Verwaltungskostenstelle umfasst administrative Tätigkeiten wie Personalmanagement, Finanz- und Rechnungswesen sowie die Geschäftsführung, während die Vertriebskostenstelle für Verkaufs-, Marketing- und Logistikaufgaben zuständig ist. Allgemeine Kostenstellen, wie die des Gebäudemanagements und des Fuhrparks, dienen der Unterstützung nachgelagerter Kostenstellen und werden daher als vorgelagerte Kostenstellen geführt, die ihre Kosten den Endkostenstellen weiterverrechnen. Diese Struktur ermöglicht eine detaillierte Zuordnung der Gemeinkosten.

Die Zurechnung der Kosten zu den jeweiligen Kostenträgern erfolgt auf Basis ihrer direkten oder indirekten Verursachung. Einzelkosten, wie Material- oder Fertigungseinzelkosten, werden direkt den Kostenträgern zugeordnet, während Gemeinkosten, wie Dienstleistungs- und Personalgemeinkosten, mittels Zuschlagssätzen auf die Kostenträger verteilt werden. Diese Vorgehensweise stellt eine verursachungsgerechte Kalkulation und Kostenkontrolle sicher.

2.2 Erhebung der Anforderungen an den Praxisoutput

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Anforderungen der Controllerin und der Geschäftsführung des Kooperationsunternehmens erhoben. Durch ein Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen kann ein Praxisoutput konzipiert werden, der den spezifischen Anforderungen des Unternehmens gerecht wird. Um diese Anforderungen systematisch zu erfassen, werden zunächst verschiedene Erhebungsmethoden der empirischen Forschung beleuchtet. Auf Basis dieser Analyse wird die geeignetste Methode ausgewählt und angewendet.

2.2.1 Bestimmung geeigneter Methoden für die empirische Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Forschung erfolgt eine Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren. Die quantitative Forschung dient dazu, Sachverhalte in Zahlen darzustellen, diese systematisch zu erfassen und durch statistische Analysen auszuwerten. Da die Verarbeitung quantitativer Daten einfacher ist als die der qualitativen, ist die Untersuchung größerer Stichproben möglich. Quantitative Forschungsmethoden sind im Gegensatz zu qualitativen Forschungsmethoden strukturierter und folgen einem lineareren Ablauf. Sie zeichnen sich durch eine stärkere Zerlegung des Forschungsgegenstandes in theoretische Einzelaspekte aus, arbeiten stärker mit Abstraktion in der Theoriebildung und gehen distanzierter mit den untersuchten Objekten um. Ein zusätzlicher Aspekt der quantitativen Forschung besteht in der Generalisierbarkeit der Erkenntnisse für die Grundgesamtheit, aus welcher die einzelnen Stichproben gewählt wurden. Aufgrund dieser Eigenschaften eignet sich quantitative Forschung für die Überprüfung von Hypothesen und die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen. Quantitative Methoden werden für Experimente und Umfragen angewendet.[2]

Die qualitative Forschung bedient sich verbaler Ausführungen und Beschreibungen von ausgewählten Einzelfällen, um die Variabilität der Merkmale von Forschungsobjekten zu beschreiben. Sie konzentriert sich auf die Untersuchung subjektiver Lebenswelten. Ziel ist es, die persönlichen Perspektiven und Lebensweisen der Teilnehmenden zu erforschen. Den untersuchten Personen soll die Gelegenheit gegeben werden, sich authentisch wie möglich zu verhalten und ihre Persönlichkeit frei zum Ausdruck zu bringen. Qualitative Forschungsmethoden streben danach, Untersuchungen tiefgehend zu gestalten, indem der Einzigartigkeit einer Person mehr Aufmerksamkeit und Zeit gewidmet wird. Nicht nur die Theorieentwicklung steht im Fokus, sondern auch die praxisbezogene Anwendung der Erkenntnisse. Qualitative Methoden werden im Kontext von der Aktionsforschung und Einzelfallanalysen angewendet.[3]

Qualitative Forschungsmethoden sind für die Erhebung der Anforderungen der Controllerin und der Geschäftsführung sinnvoller, da sie auf die Erfassung individueller Ansichten und Bedürfnisse abzielen. Im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen ermöglichen qualitative Methoden eine tiefgehende Analyse der Erwartungen der beiden Zielpersonen. Darüber hinaus erfordert die Analyse der Anforderungen flexible und anpassungsfähige Methoden. Durch qualitative Methoden können neue Aspekte aufgedeckt werden, die zuvor nicht bedacht wurden. Aufgrund dessen werden im nächsten Teil des Kapitels nur Methoden der qualitativen Forschung betrachtet.

---

[2] Vgl. POSCHESCHNIK (2020a) in: HUG/POSCHESCHNIK (Hrsg.), S. 107 ff.
[3] Vgl. RIESENHUBER (2009) in: ALBERS u.a. (Hrsg.), S. 6 f.

Die wichtigsten qualitativen Erhebungsmethoden stellen die teilnehmende Beobachtung, die Gruppendiskussion und das Interview dar. Bei der teilnehmenden Beobachtung integriert sich die forschende Person in den Alltag der Untersuchungssubjekte, um deren Tätigkeiten direkt wahrzunehmen. Der Fokus dieser Methode liegt nicht nur auf sprachlichen Äußerungen, sondern auch auf dem Verhalten und den Aktivitäten der Menschen. Eine Beobachtung im gewohnten Umfeld soll es ermöglichen, dass die Bedeutung alltäglicher Situationen für die untersuchten Subjekte von der forschenden Person nachvollzogen werden können. Die Nähe zum Untersuchungsobjekt schafft die Voraussetzung, um tiefgründige und aussagekräftige Daten zu gewinnen. Die teilnehmende Beobachtung ist geeignet, wenn die Forschung einen explorativen Charakter aufweist, der Untersuchungsgegenstand in soziale Zusammenhänge eingebunden ist und sich von außerhalb nur aufwendig erheben lässt. Bespiele hierfür stellen die Beobachtung von Randgruppen und Subkulturen dar.[4]

Die Gruppendiskussion ist ein moderiertes Gespräch mit mehreren Beteiligten zu einem festgelegten Thema, das von einem Forschenden geleitet wird. Die Herangehensweise kann strukturiert oder offen gestaltet sein. Der Einsatz von Gruppendiskussionen ist sinnvoll, wenn nicht nur auf die Ansichten und individuellen Erfahrungen einzelner Personen fokussiert wird, sondern der soziale Aushandlungscharakter von Standpunkten verstanden werden soll. Sie eignen sich, um das Zusammenspiel verschiedener Sichtweisen zu analysieren. Gruppendiskussionen vermitteln ein realitätsnahes Diskussionsumfeld. Durch sie kann nachvollzogen werden, wie Standpunkte entstehen, verändert, zurückgehalten oder durchgesetzt werden.[5]

Das Interview stellt eine Gesprächsform dar, das von Forschenden und einem Untersuchungssubjekt geführt wird. Im Unterschied zu alltäglichen Gesprächen, die unstrukturiert verlaufen und leicht abschweifen, sind Interviews gezielter und konzentrieren sich auf ein definiertes Thema. Qualitative Interviews lassen sich hinsichtlich ihres Strukturierungsgrads und der Offenheit der Antwortoptionen unterschieden werden. Vollständig strukturierte Interviews zeichnen sich dadurch aus, dass alle Fragen festgelegt sind und kein Raum für Abweichungen vorgesehen ist. Im Gegensatz dazu steht das vollkommen unstrukturierte Interview, das keinem Leitgedanken folgt und sich frei von einem Thema zum nächsten entwickelt. Es wird häufig ein Kompromiss gewählt. Im Rahmen des teilstrukturierten Interviews wird ein Interviewleitfaden erstellt, der das Gespräch inhaltlich lenkt und Orientierung bietet. Es wird ein Fragenkatalog konzipiert, dieser kann bei Bedarf angepasst werden, um auf Themen einzugehen, die sich im Verlauf des Gesprächs ergeben.[6]

---

4 Vgl. POSCHESCHNIK (2020b) in: HUG/POSCHESCHNIK (Hrsg.), S. 141 f.
5 Vgl. POSCHESCHNIK (2020b) in: HUG/POSCHESCHNIK (Hrsg.), S. 139 f.
6 Vgl. BORCHARDT/GÖTHLICH (2009) in: ALBERS u.a. (Hrsg.), S. 37 f.

Das Interview stellt die geeignetste qualitative Forschungsmethode dar, um die Anforderungen der Controllerin und der Geschäftsführung zu erheben, da es einen direkten persönlichen Austausch ermöglicht. Im Gegensatz zur Gruppendiskussion bietet das Interview die Möglichkeit, die Anforderungen der einzelnen Personen ohne Beeinflussung durch andere zu erfassen. Da die teilnehmende Beobachtung keine direkte Möglichkeit bietet, spezifische Anforderungen oder subjektive Erwartungen zu erfragen, ist ihre Anwendung nicht sinnvoll. Durch den dialogischen Charakter des Interviews können Rückfragen gestellt, Unklarheiten geklärt und ein Verständnis der spezifischen Anforderungen entwickelt werden, was für die Erstellung eines passgenauen Excel-Tools essenziell ist. Das Interview bietet die Flexibilität, Themen bei Bedarf zu vertiefen oder neue Aspekte aufzugreifen, die während des Gesprächs entstehen.

2.2.2 Entwicklung und Strukturierung der Interviewleitfäden

Die Interviews wurden basierend auf Leitfäden, in denen die Fragen den jeweiligen behandelten Themenbereichen zugeordnet wurden, durchgeführt. Im Folgenden wird erläutert, wie die Interviewleitfäden aufgebaut sind.[7]

Interviewleitfaden für die integrierte Planungsrechnung

Der Interviewleitfaden wurde für die Erhebung der Anforderungen an die integrierte Planungsrechnung erstellt und richtete sich an die Controllerin des Kooperationsunternehmens. Die Leitfragen zielen darauf ab, den aktuellen Planungsprozess zu analysieren und konkrete Anforderungen an das geplante Tool zu definieren.

Zu Beginn wird mit der Frage, wie die aktuelle Planung im Unternehmen organisiert ist, die derzeitige Situation erfasst. Dies dient dazu, ein Verständnis für den Planungsprozess im Kooperationsunternehmen zu erlangen. Anschließend wird ermittelt, welche Funktionen das Tool für eine integrierte Planungsrechnung bieten sollte. Diese Frage dient dazu, klare Anforderungen an die Funktionalität und den Nutzen des Tools zu definieren. Um den zeitlichen Rahmen der Planung abzustecken, wird nach dem gewünschten Planungshorizont des Excel-Tools gefragt. Dies kann von einer kurzfristigen bis hin zu einer langfristigen Planung reichen.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Integration der Unternehmensbereiche. Die Frage, welche Bereiche in die Planungsrechnung einbezogen werden sollen, zielt darauf ab, die notwendigen Teilpläne zu bestimmen. Ergänzend wird nach den Datenquellen gefragt, die im Tool berücksichtigt oder integriert werden müssen, um sicherzustellen, dass externe Datenquellen bei Bedarf in die Planung eingebunden werden können.

[7] S. Anhang 1: Interviewleitfäden, S. 102.

Mit der nächsten Frage werden die Erwartungen an die Flexibilität des Tools bei Anpassungen von Parametern oder Szenarien erfragt. Diese Erkenntnisse sind essenziell, um festzustellen, wie dynamisch das Excel-Tool gestaltet sein sollte. Darüber hinaus werden die Anforderungen an die Benutzerfreundlichkeit thematisiert. Zum Abschluss wird eine offene Frage gestellt. Es wird Raum geschaffen, um zusätzliche Anforderungen der Controllerin zu berücksichtigen, die bisher nicht erfasst wurden.

Interviewleitfaden für das Kennzahlen-Cockpit

Der Interviewleitfaden wurde entwickelt, um die Perspektiven der Controllerin und des Geschäftsführers zu erfassen. Mithilfe der Fragen sollen die Ziele, Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Cockpit beleuchtet werden.

Zunächst wird mit der Frage nach den Hauptzielen des Kennzahlen-Cockpits geklärt, welche grundlegenden Anforderungen und Erwartungen an das Tool bestehen. Im Anschluss wird erfragt, welche Kennzahlen aktuell genutzt werden und welche davon als unverzichtbar erachtet werden. Diese Frage hilft, bestehende Datenquellen zu evaluieren und Kennzahlen zu identifizieren, die in das Cockpit integriert werden sollten.

Ein weiterer Aspekt ist die Erfassung spezifischer Herausforderungen oder Schwachstellen, die das Cockpit adressieren soll. Dadurch können Kennzahlen identifiziert werden, die zur Lösung dieser Probleme beitragen. Mit der Controllerin wird ergänzend geklärt, wie die Datenintegration gestaltet werden soll, da sie für die Aktualisierung und Bedienung des Tools verantwortlich ist. Diese Frage hilft, die technische Umsetzung und Handhabung des Cockpits zu planen.

Die Darstellung der Kennzahlen ist ein zentraler Punkt für die Akzeptanz und den Mehrwert des Cockpits. Daher wird gefragt, wie die Kennzahlen und das Cockpit benutzerfreundlich gestaltet werden sollen. Dies umfasst die visuelle Aufbereitung und die Bedienbarkeit. Um die Prioritäten der Inhalte zu definieren, wird erörtert, welche Bereiche abgebildet werden sollten. Ergänzend wird nach der Darstellung von Abweichungen gefragt, da diese für die Planung und Entscheidungsfindung eine entscheidende Rolle spielen.

Abschließend wird eine offene Frage gestellt, ob es weitere Themen oder Anforderungen gibt. Diese Frage ermöglicht es, zusätzliche Gedanken und Ideen aufzunehmen, die zuvor nicht berücksichtigt wurden.

Interviewleitfaden für den Management Report

Der Interviewleitfaden für den Management Report dient dazu, die spezifischen Bedürfnisse und Prioritäten des Geschäftsführers zu erheben und damit eine zielgerichtete Gestaltung des Reports zu ermöglichen.

Zu Beginn wird erfragt, welche Hauptziele mit dem Management Report verfolgt werden sollen. Diese Frage dient dazu, die Bedeutung des Reports zu klären und sicherzustellen, dass er die Entscheidungsfindung unterstützt. Im Anschluss wird nach den Unternehmensbereichen und Kennzahlen gefragt, die im Fokus stehen sollen. Dies stellt sicher, dass der Report auf die kritischsten Geschäftsbereiche und die relevantesten Kennzahlen ausgerichtet ist.

Die visuelle Gestaltung des Reports spielt eine wesentliche Rolle. Daher wird ermittelt, welche Form der Darstellung wie Tabellen, Diagramme oder Zusammenfassungen bevorzugt wird. Diese Frage ermöglicht es, die Darstellung an die Präferenzen der Geschäftsführung anzupassen. Ergänzend wird geklärt, ob die Informationen detailliert oder komprimiert präsentiert werden sollen. Dies trägt dazu bei, die Balance zwischen Übersichtlichkeit und Informationsdichte zu finden.

Ein weiterer Aspekt ist die bevorzugte Form des Reports. Hier wird nach digitalen, gedruckten oder kombinierten Formaten gefragt, um die technische Umsetzung auf die Arbeitspräferenzen des Geschäftsführers abzustimmen. Abschließend wird ebenfalls eine offene Frage gestellt. Dies bietet Raum für zusätzliche Anregungen oder Anforderungen.

2.2.3 Analyse und Auswertung der Interviewergebnisse

Die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING ist eine Methode zur Auswertung von Textinhalten. Sie ermöglicht eine Datenreduktion und die Entwicklung eines abstrakten Kategoriensystems, welches ein tieferes Verständnis des Textes fördert. Dies wird erreicht, indem umfangreiche Aussagen auf ihre Kernaussagen gekürzt werden. Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein methodisch stark definiertes Verfahren mit einem hohen Grad an Struktur. Das bedeutet, dass die einzelnen Arbeitsschritte festgelegt sind, um die Objektivität der Endergebnisse sicherzustellen.[8]

Die qualitative Inhaltsanalyse umfasst drei grundlegende Ansätze. Diese sind die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die strukturierende Inhaltsanalyse und die explizierende Inhaltsanalyse. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse zielt darauf ab, dass das Textmaterial auf seine zentralen Inhalte reduziert wird. Durch die abstrakte Reduktion umfangreicher Textstellen entsteht eine komprimierte Darstellung, die die wesentlichen Aussagen des Materials widerspiegelt. Das Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, eine Struktur aus dem Textmaterial herauszuarbeiten. Bei den Strukturen kann es sich um inhaltliche Schwerpunkte, Kategorien und Skalierungen handeln. Die explizierende Inhaltsanalyse stellt eine Sonderform

[8] Vgl. POSCHESCHNIK (2020c) in: HUG/POSCHESCHNIK (Hrsg.), S. 189 f.

dar. Es sollen unklare oder schwer verständliche Textpassagen durch die Einbeziehung ergänzender Materialien präzisiert und erklärt werden.[9]

Die Auswertung der Interviews mit der Controllerin und dem Geschäftsführer erfolgte nach den Schritten einer qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING.[10] Die Interviews wurden zunächst transkribiert, um eine Grundlage für die Analyse zu schaffen. Es wurden im Vorfeld deduktive Kategorien festgelegt, die sich an den Themen der Interviews orientierten, wie Anforderungen an das Tool und Darstellungspräferenzen. Im Verlauf der Analyse wurden die Kategorien bei Bedarf erweitert, um neue Aspekte, die sich aus den Interviewaussagen ergaben, zu berücksichtigen. Die Transkripte wurden systematisch analysiert, indem relevante Textstellen den vorab definierten Kategorien zugeordnet wurden. Innerhalb der Kategorien wurden die zugeordneten Textstellen zusammengefasst, um zentrale Aussagen sichtbar zu machen. Auf Grundlage der zusammengefassten Ergebnisse wurden wesentliche Erkenntnisse abgeleitet, die in die Konzeption des Praxisoutputs einfließen.

Die leitfadengestützten Interviews ermöglichten die Gewinnung der folgenden Erkenntnisse:

Interview mit der Controllerin

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse des Interviews wurden die Erwartungen der Controllerin an die Tools für eine integrierte Planungsrechnung und ein Kennzahlen-Cockpit erarbeitet. Das Interview mit der Controllerin hat am 24. September 2024 am Standort der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH stattgefunden.[11]

Die aktuelle Planung im Unternehmen erfolgt ohne die Nutzung eines speziellen Planungstools. Stattdessen werden Excel-Tabellen verwendet, wobei die Geschäftsführung die langfristigen Unternehmensziele vorgibt.

Es besteht der Wunsch nach einer Planungsrechnung, bei der die GuV, die Bilanz und die Cashflow-Rechnung miteinander verknüpft sind. Änderungen in einem Bereich sollen automatisch auf die anderen Bereiche übertragen werden, wodurch die manuelle Arbeit reduziert wird. Funktionen wie die automatische Steuerberechnung oder die Berücksichtigung von veränderten Parametern, beispielsweise durch Neueinstellungen von Mitarbeitenden oder Investitionen, sind von besonderer Bedeutung.

Als Planungshorizont werden fünf Jahre als sinnvoll erachtet. Zu den relevanten Planungsbereichen zählen die Personalplanung, die Planung der liquiden Mittel, die Materialplanung sowie die Investitionsplanung. Es sollen keine externen Datenquellen integriert werden, stattdessen erfolgt die Datenpflege manuell. Ein zentrales Anliegen ist die

---

9 Vgl. POSCHESCHNIK (2020c) in: HUG/POSCHESCHNIK (Hrsg.), S. 190 ff.
10 S. Anhang 4: Auswertung der Interviews nach MAYRING, S. 108 f.
11 S. Anhang 2: Transkribiertes Interview mit der Controllerin, S. 103 ff.

Benutzerfreundlichkeit des Tools. Das Tool sollte für Mitarbeiter*innen, die keine Erfahrung mit Microsoft Excel haben, einfach zu bedienen und übersichtlich strukturiert sein.

Im Bereich des Kennzahlen-Cockpits liegt der Fokus auf der einheitlichen Berechnung von Kennzahlen, die bislang sporadisch durchgeführt wurde. Das Cockpit soll eine bessere Übersicht schaffen, um die Zielvorgaben des Unternehmens zu überwachen und sicherzustellen, dass diese erreicht werden.

Es werden finanzielle Kennzahlen wie Liquiditäts-, Vermögens- und Ertragskennzahlen als prioritär angesehen, während Produktionskennzahlen als ergänzend betrachtet werden. Zu den unverzichtbaren Kennzahlen gehören die Eigenkapitalquote, die Schuldentilgungsdauer sowie verschiedene Umschlagsdauern wie jene der Kreditoren, Debitoren und Vorräte. Auch die Gesamtkapitalrentabilität wird als wichtig eingestuft.

Bisherige Schwächen bestehen darin, dass die Zielüberwachung unzureichend erfolgt. Das neue Tool soll dies verbessern, indem Kennzahlen jährlich einheitlich berechnet werden können und zentrale Informationen auf einen Blick sichtbar gemacht werden.

Für die Darstellung bevorzugt die Controllerin eine tabellarische Übersicht. Die einzelnen Kennzahlen sollen mittels Kennzahlenstammdatenblättern dargestellt werden. Diese sollen Definitionen, Formeln und Zielwerte der Kennzahlen enthalten. Abweichungen sollen durch eine Kombination aus farblicher Hervorhebung und Symbolen verdeutlicht werden.

Interview mit dem Geschäftsführer

Das Interview mit dem Geschäftsführer wurde durchgeführt, um seine Anforderungen an ein Kennzahlen-Cockpit sowie einen Management Report zu ermitteln. Das Interview mit dem Geschäftsführer hat vor Ort am 15. Oktober 2024 stattgefunden.[12]

Das Hauptziel des Kennzahlen-Cockpits ist es, auf negative Entwicklungen hinzuweisen, damit Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Darüber hinaus soll das Kennzahlen-Cockpit eine zuverlässige Informationsquelle darstellen, die den Geschäftsführer bei der Entscheidungsfindung unterstützt.

Die Darstellung der Kennzahlen soll übersichtlich sein, sodass die wichtigsten Informationen auf einen Blick erkennbar sind. Der Geschäftsführer wünscht sich außerdem, dass Definitionen und Maßnahmen, die bei Abweichungen ergriffen werden können, im Tool dargestellt werden. Hinsichtlich der Abbildung von Abweichungen gibt es keine Präferenzen, außer dass diese leicht verständlich und schnell erkennbar sein sollen.

[12] S. Anhang 3: Transkribiertes Interview mit dem Geschäftsführer, S. 106 f.

Im Hinblick auf den Management Report steht die Darstellung der Kennzahlen und Abweichungen im Vordergrund, sodass eine schnelle Entscheidungsfindung möglich ist. Der Report soll dazu dienen, die wichtigsten Daten verständlich zu kommunizieren. Dem Geschäftsführer ist wichtig, dass die Informationen komprimiert dargestellt werden. In Bezug auf die Darstellung bevorzugt er eine Kombination aus Tabellen, Diagrammen und Zusammenfassungen, je nachdem, welche Information vermittelt wird. Er präferiert einen digitalen Bericht und sieht keinen Bedarf für Druckberichte.

Besonderes Augenmerk liegt beim Cockpit und Management Report auf den finanziellen Kennzahlen wie der Eigenkapitalrentabilität und der Eigenkapitalquote, die detailliert abgebildet werden sollen.

3 Konzeption der integrierten Planungsrechnung

Das folgende Kapitel widmet sich der Erstellung einer integrierten Planungsrechnung. Es werden der Zweck und die Funktionsweise der Unternehmensplanung sowie die Bestandteile der integrierten Planungsrechnung erläutert. Im Fokus stehen die operativen Teilpläne, das Leistungsbudget, der Finanzplan, die Planbilanz und der Soll-Ist-Vergleich.

3.1 Zweck und Funktionsweise der Unternehmensplanung

In diesem Unterkapitel werden die Merkmale, Ziele und Ebenen der Unternehmensplanung untersucht. Zudem werden Ansätze der Planableitung sowie die Rolle von Planungs- und Kontrollsystemen dargestellt. Abschließend wird die Verknüpfung zwischen Budgetprozess und Unternehmensplanung erläutert. Dieses Wissen bildet die Basis für die Konzeption einer integrierten Planungsrechnung, da es die Zusammenhänge zwischen strategischer Zielsetzung, operativer Umsetzung und finanzieller Steuerung aufzeigt sowie die notwendigen Strukturen für eine konsistente und effektive Planung definiert.

3.1.1 Merkmale und Ziele der Unternehmensplanung

Im Rahmen der unternehmerischen Planung sind die Begriffe Planung und Prognose voneinander zu unterscheiden. Eine Planung bezeichnet einen systematischen Prozess, bei dem konkrete Ziele formuliert und Maßnahmen festgelegt werden, um diese Ziele unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und Rahmenbedingungen zu erreichen. Im Gegensatz dazu zielt eine Prognose darauf ab, zukünftige Zustände und Entwicklungen, beispielsweise Absatzmengen, vorherzusagen. Dies geschieht entweder durch Fortführung von Daten aus der Vergangenheit, persönliche Einschätzungen oder die Ableitung aus kausalen Modellen. Der geplante Wert muss nicht zwangsläufig mit der Prognose übereinstimmen, da die Planung strategische Entscheidungen und Zielsetzungen berücksichtigt, die über reine Vorhersagen hinausgehen.[13]

Die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung in einem Unternehmen kann durch die Unternehmensplanung gesteigert werden. Grundsätzlich lässt sich die Unternehmensplanung durch vier Merkmale charakterisieren:[14]

- Die Unternehmensplanung stellt ein Instrument zur Zielverwirklichung dar.
- Sie ist stets zukunftsorientiert.

[13] Vgl. RIEG (2015), S. 5 f.
[14] Vgl. RIEG (2015), S. 3.

- Planung folgt einem systematischen Ansatz, das heißt, sie durchläuft spezifische Schritte und führt somit zu einer strukturierten Analyse von Problemen sowie Lösungen, im Gegensatz zu intuitiven und spontanen Entscheidungen sowie Handlungen.
- Für die Durchführung der Unternehmensplanung sind umfangreiche Informationen erforderlich, die zumeist ausschließlich durch Prognosen verfügbar sind.

Darüber hinaus unterstützt die Unternehmensplanung das Management, indem sie die Handlungen sowie Entscheidungen des Unternehmens auf die angestrebten Ziele ausrichtet. Im Zuge der Unternehmensplanung kann das Management frühzeitig feststellen, ob die Zielsetzungen realistisch erreichbar sind oder dem Unternehmen künftig Probleme bevorstehen.[15]

Die übergeordneten Planungsziele gewinnorientierter Unternehmen richten sich auf die langfristige Sicherung ihres Bestehens und auf die Weiterentwicklung. Diese Ziele leiten sich normativ aus den Interessen der Eigentümer*innen, Mitarbeiter*innen, Kund*innen und der öffentlichen Hand ab. Durch die Erfüllung dieser primären Ziele können Dividenden, Zinsen, Löhne und Steuern langfristig gezahlt werden. Die Prioritäten der Planungsziele variieren je nach Unternehmensgröße. In großen Unternehmen, insbesondere solchen, die börsennotiert sind, steht die Optimierung des Kapitaleinsatzes im Vordergrund.[16]

Der häufigste Planungszweck ist die Ableitung operativer Pläne aus der Unternehmensstrategie. Weitere Planungszwecke sind die Kostenkontrolle, die Gewichtung von Investitionsvorhaben und die Maximierung von Umsatz oder Gewinn. Diese Ziele dienen der Entscheidungsunterstützung.[17]

Ein weiterer Zweck der Planung besteht in der Festlegung von Zielen und der Steuerung des Verhaltens. Die Zielvorgabe an Führungskräfte und Mitarbeitende dient nicht nur dazu, zentrale Themen des Unternehmens zu kommunizieren und aufzuzeigen, welches Ziel angestrebt werden soll. Vielmehr zielt sie darauf ab, die Motivation sowie Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen zu fördern, vor allem, wenn die Zielerreichung mit finanziellen Anreizen verknüpft ist. Dadurch wird das Verhalten gezielt beeinflusst, was als Verhaltenssteuerung bezeichnet wird.[18]

Die beiden Hauptzwecke der Planung, Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung, stehen im Widerspruch zueinander und können nicht simultan erreicht werden. Ein Beispiel zeigt, dass ein Vertriebsleiter, dessen variables Gehalt an die Erreichung des geplanten Umsatzes gebunden ist, einen niedrigeren Umsatz als den realistisch erwarteten angeben könnte, um

[15] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 4 ff.
[16] Vgl. RIEG (2015), S. 24 f.
[17] Vgl. RIEG (2015), S. 19 f.
[18] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 5 f.

seinen Bonus zu maximieren. Dies führt jedoch für das Unternehmen zu Problemen, da es mit geringeren Produktionskapazitäten plant und somit Schwierigkeiten bei der Erfüllung von Kundenaufträgen hat, was zusätzliche Kosten durch Mehrarbeit oder Terminverschiebungen verursacht. Traditionell liegt der Fokus in der deutschen Diskussion um Planung und Budgetierung auf der Entscheidungsunterstützung. In neueren Ansätzen wie Better Budgeting sowie Beyond Budgeting wird zunehmend die Verhaltenssteuerung betont, was zu Spannungsfeldern zwischen den beiden Planungszwecken führt.[19]

3.1.2 Differenzierung der Planung nach Funktionen und Ebenen

Pläne können für alle Bereiche der Wertschöpfungskette erstellt werden, wobei die Unterscheidung zwischen Mengen- und Wertplanung sowie der Startpunkt der Planung von Bedeutung sind. Die Grundlage jeder Unternehmensplanung ist die Mengenplanung, bei der Beschaffungs-, Absatz- und Produktionsmengen sowie Personalstellen ermittelt werden. Werden diese Mengen mit den Verkaufs- oder Einkaufspreisen multipliziert, entstehen die Kosten- und Erlöspläne, die als Wertplanung bezeichnet werden. Diese Wertplanung entspricht im Wesentlichen der Budgetierung.

Die Frage nach dem optimalen Startpunkt der Planung ist entscheidend. Obwohl Unternehmen gewinnorientiert sind, ist es nicht sinnvoll, die Planung mit dem Gewinn zu beginnen, da dieser erst durch Erzeugung und Verkauf von Produkten generiert wird. Stattdessen ist es zielführender zu fragen, welchen Umsatz und welche Kosten erforderlich sind, um einen bestimmten Gewinn zu erreichen. Sobald das Ziel definiert ist, folgen die Mengen- und Wertplanung.

Ein sinnvoller Ansatz besteht darin, mit dem höchsten Engpass zu starten. In wettbewerbsintensiven Märkten wäre dies der Absatz- und Umsatzplan. Die Reihenfolge möglicher operativer Teilpläne könnte sich aus Absatz- und Umsatzplan, Produktionsplan und Beschaffungsplan ergeben. Der geplante Gewinn ergibt sich als Resultat dieser Schritte. Sollte der Gewinn nicht zufriedenstellend sein, kann das Management mit einem Zielgewinn beginnen und anschließend die genannten Planungsschritte erneut durchlaufen.[20]

In der Praxis werden Pläne nicht nur funktional, sondern auch auf verschiedenen Planungsebenen unterschieden:[21]

- Zielplanung: Das übergeordnete Unternehmensziel ist die langfristige Sicherung sowie Weiterentwicklung zur Erzielung von Gewinnen. Dies muss im Einklang mit den Interessen der Stakeholder*innen stehen. Um dieses Hauptziel zu erreichen, sind zusätzliche untergeordnete Zielsetzungen erforderlich. Diese Ebene ist mit der

[19] Vgl. RIEG (2015), S. 23 f.
[20] Vgl. RIEG (2015), S. 10 f.
[21] Vgl. RIEG (2015), S. 11 f.

strategischen Planung verbunden, die die langfristige Ausrichtung des Unternehmens festlegt.

- Potenzialplanung: Zur Erreichung der festgelegten Zielsetzungen müssen spezifische Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Um beispielsweise die Rendite zu steigern, sind Entscheidungen über das Produktionsprogramm und den Aufbau entsprechender Strukturen wie Produktionskapazitäten und Vertriebsniederlassungen erforderlich. Diese Planungsebene betrifft die Umsetzung der Strategie eines Unternehmens und umfasst langfristige operative Planungen, wie Investitionen und Kapazitätsaufbau.
- Aktionsplanung: Basierend auf dem festgelegten Produktionsprogramm und den vorhandenen Kapazitäten werden konkrete Entscheidungen in den Bereichen Absatz, Produktion sowie Beschaffung getroffen. Da diesbezüglich keine strukturellen Veränderungen wie Investitionen notwendig sind, handelt es sich um eine kurzfristige operative Planung.

3.1.3 Ansätze der Planableitung

Die Planableitungsrichtung bezieht sich darauf, welche Hierarchieebenen oder Organisationseinheiten in welcher Reihenfolge an der Planerstellung beteiligt sind. Grundsätzlich werden zwei Ansätze bei der Planableitung unterschieden. Entweder beginnt die Planung auf der höchsten Hierarchieebene und wird nach unten weitergegeben, was als Top-down bezeichnet wird, oder sie startet auf den unteren Ebenen und arbeitet sich nach oben, bekannt als Bottom-up. Eine dritte Möglichkeit ist die Kombination beider Ansätze, das sogenannte Gegenstromverfahren.[22]

Bei der Top-down-Planung bzw. retrograden Planung legt die Unternehmensleitung die Ziele fest, die anschließend von den nachfolgenden Ebenen konkretisiert werden. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in der schnellen Ausarbeitung von Plänen, die alle auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet sind. Ein Nachteil besteht darin, dass die Machbarkeit der Pläne übersehen wird, da das Wissen über die Umsetzung auf den unteren Ebenen liegt. Hier werden die realisierbaren Maßnahmen geplant. Dieser Ansatz ist typisch für kleinere Unternehmen wie Handwerksbetriebe, in denen der*die Leiter*in über alle nötigen Informationen verfügt und die ausführenden Ebenen kaum in die Planung eingebunden werden. In Krisensituationen, wenn schnelle Entscheidungen notwendig sind, stellt die Top-down-Planung die geeignete Wahl dar.[23]

Hinsichtlich der Bottom-up-Planung bzw. progressiven Planung erarbeiten die unteren Hierarchieebenen ihre Pläne für das kommende Jahr, die auf den höheren Ebenen

[22] Vgl. HASLEHNER/HIRSCH/WALA (2016), S. 245 ff.
[23] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 39 f.

zusammengeführt werden, bis ein Gesamtplan entsteht. Diese Pläne sind in der Regel realistischer, können jedoch zwischen den Einheiten weniger abgestimmt und wenig ambitioniert sein, wenn sie als Zielvorgabe oder Grundlage für die Kontrolle dienen. Diese Methode wird in Unternehmen angewendet, die in neuen oder stark expandierenden Märkten tätig sind oder in dezentralisierten Organisationen, bei denen das für die Planung relevante Wissen in der operativen Ebene liegt. In solchen Fällen ist eine Top-down-Planung weniger sinnvoll.[24]

Das Gegenstromverfahren vereint die Stärken der Top-down- und Bottom-up-Planung in einem Ansatz. Es erfolgt in mehreren Planungsrunden. Zunächst beginnt der Prozess mit einer Top-down-Planung, bei der die unteren Ebenen die erstellten Pläne kommentieren und Anpassungen vorschlagen. Diese Rückmeldungen werden im zweiten Schritt zusammengefasst und bis zur Unternehmensführung weitergegeben. Die Leitung passt basierend auf den neuen Informationen die ursprünglichen Zielsetzungen sowie Pläne an. In einem dritten Durchgang werden die überarbeiteten Pläne erneut auf die unteren Ebenen übertragen und konkretisiert.[25]

3.1.4 Planungs- und Kontrollsysteme in der Unternehmensplanung

Der Planungsprozess dient in erster Linie der Entscheidungsunterstützung und ist ein wesentlicher Bestandteil des Planungs- und Kontrollprozesses (PuK). Anhand dieses Prozesses wird deutlich, in welchen Bereichen die Planung Entscheidungsprozesse fördern kann. Die Planung unterstützt, festgesetzte Ziele zu erreichen. Der Planungsprozess kann als Lernprozess betrachtet werden, dessen Ziel es ist, zukünftige Planungen zu optimieren. Das Lernen aus Planung und Kontrolle umfasst sowohl die Verbesserung der Planungsinhalte und -ziele als auch die Weiterentwicklung des gesamten PuK-Prozesses. Beide Aspekte sind eng miteinander verbunden. Es ist zu beachten, dass nicht jeder Planungsprozess für jedes spezifische Planungsproblem geeignet ist.[26]

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße erfordert die Unternehmensplanung eine Vielzahl von Plänen und Kontrollen, die nicht isoliert, sondern in komplexen Beziehungen zueinanderstehen. Ein Plan kann auf den Daten unterschiedlicher Pläne basieren, beispielhaft hierfür ist der Produktionsmengenplan, der aus dem Absatzmengenplan abgeleitet wird. Darüber hinaus nehmen Kontrollen auf die erstellten Pläne Bezug, beispielsweise erfordert die Überprüfung der Beschaffungskosten die Planung der Beschaffungskosten. Dieses Zusammenspiel wird als System von Plänen und Kontrollen bezeichnet.[27]

---

[24] Vgl. BAUMÜLLER/HARTMANN/KREUZER (2021), S. 13 ff.
[25] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 41 ff.
[26] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 18 ff.
[27] Vgl. HAMMER (2015), S. 242 ff.

Bei der Konzeption eines Planungs- und Kontrollsystems sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Es ist festzulegen,[28]

- welche Planarten und Planungsebenen im Unternehmen etabliert werden sollen,
- in welcher Reihenfolge die Hierarchieebenen ihre Pläne erstellen und aufeinander abstimmen,
- auf welche Weise kurzfristige, mittelfristige und langfristige Planungen miteinander verknüpft werden,
- zu welchen Zeitpunkten und in welcher Frequenz Plananpassungen vorzunehmen sind,
- sowie welcher Detaillierungsgrad für die einzelnen Pläne erforderlich ist.

Im Zuge des PuK-Prozesses können mehrere Delegationsprobleme auftreten, die in verschiedenen Phasen sichtbar werden:[29]

- Vor der Planungsphase: Die Auswahl der in den Planungsprozess zu integrierenden Mitarbeiter*innen stellt eine Herausforderung dar, da deren Qualifikationen, Erfahrung und Fachwissen nicht vollständig beurteilt werden können, was als Qualitätsunsicherheit bezeichnet wird.
- Während der Planerstellung: Bei der gemeinsamen Erarbeitung der Pläne besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende versuchen, die Zielsetzung zu beeinflussen, um weniger anspruchsvolle Vorgaben zu erhalten.
- Im Verlauf der Planungsdurchführung: Da die Handlungen der Mitarbeitenden nicht kontinuierlich überwacht oder extern auf ihre Angemessenheit geprüft werden können, ist ein Handlungsspielraum notwendig. Dieser Freiraum eröffnet jedoch die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten, wie übermäßigen Ausgaben für Repräsentationen oder nicht notwendigen Dienstreisen.
- Kontrolle der Zielerreichung: Die Messung der Leistung ist problematisch, da der erzielte Erfolg, wie das Erreichen eines Umsatzziels, nicht ausschließlich der Anstrengung des*der Mitarbeiters*Mitarbeiterin zugeschrieben werden kann. Externe Faktoren wie die wirtschaftliche Lage, das Konkurrenzverhalten und die staatliche Steuerpolitik beeinflussen das Ergebnis ebenfalls. Darüber hinaus ist es schwierig, einen direkten Zusammenhang zwischen den Handlungen des*der Mitarbeiters*Mitarbeiterin und der Zielerreichung herzustellen.

[28] Vgl. RIEG (2015), S. 8 f.
[29] Vgl. RIEG (2015), S. 21 f.

Planung und Kontrolle stellen Werkzeuge dar, um Delegationsprobleme zu verringern. Die Planung trägt dazu bei, indem sie Informationen im Planungsprozess offenlegt. Mitarbeitende sind gezwungen, ihr Wissen preiszugeben, wodurch ihr Informationsvorsprung gemindert wird. Ebenso werden ihre Absichten, Handlungen und Ziele transparent gemacht. Planungsrechnungen ermöglichen es, die Kohärenz der Pläne zu überprüfen, Annahmen offenzulegen sowie Schlussfolgerungen rechnerisch zu bewerten. Kontrollen wirken auf zwei Weisen auf Delegationsprobleme. Zum einen ermöglicht die Ankündigung von Kontrollen, möglicherweise verbunden mit Sanktionen, unerwünschtes Verhalten zu verringern. Zum anderen deckt die Durchführung der Kontrollen verbleibende ungewollte Handlungen auf und sanktioniert diese, während gewünschte Leistungen belohnt werden. Das Rechnungswesen fungiert als Kontrollinstrument zur Vermeidung unerwünschter Verhaltensweisen.[30]

3.1.5 Integration des Budgetprozesses in die Unternehmensplanung

Ein Budget stellt eine spezielle Form eines Plans dar, wobei sich dieses auf finanzielle Größen bezieht. Im deutschsprachigen Raum bedeutet ein Budget, über einen Geldbetrag zu verfügen, der zur Erreichung spezifischer Ziele, wie dem Kauf von Materialien oder Dienstleistungen, verwendet werden soll. Üblicherweise bezieht sich ein Budget auf Auszahlungen, kann jedoch auch Einzahlungen umfassen, die finanziell geplant werden.[31]

Im Gegensatz zu einem allgemeinen Plan unterscheidet sich ein Budget in zwei Aspekten. Es muss eine verantwortliche Person für das Budget festgelegt sein und das Budget ist ausschließlich eine Geldgröße ohne Aussagen über konkrete Maßnahmen, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Dadurch, dass das Budget finanzielle Zielgrößen anstelle detaillierter Maßnahmen vorgibt, erhalten Mitarbeitende größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Dies soll Motivation und Reaktionsfähigkeit fördern, während der Planungsaufwand für die Unternehmensleitung verringert wird.[32]

Das Master Budget, auch als monetäre Gesamtplanung bezeichnet, stellt die konsolidierte Zusammenführung aller Teilbudgets eines Unternehmens dar. Es integriert die finanziellen Pläne aus verschiedenen Bereichen, beispielsweise Vertrieb, Produktion und Investitionen, und bildet eine Grundlage für die Steuerung der finanziellen Aktivitäten.[33]

Der Begriff Budgetierung beinhaltet sämtliche Schritte zur Erstellung eines Budgets. Sie hat vier Aufgaben. Dazu zählen die Festlegung eines Leistungsmaßstabes, die Definition von Zielen für die kommende Geschäftsperiode, die Abstimmung betrieblicher Bereiche sowie die Prognose der finanziellen Entwicklung. Der Budgetprozess hingegen umfasst den gesamten Ablauf, der über

[30] Vgl. RIEG (2015), S. 22.
[31] Vgl. RIEG (2015), S. 5 f.
[32] Vgl. RIEG (2015), S. 6.
[33] Vgl. GLEICH/HORVÁTH/SEITER (2024), S. 61 ff.

die reine Erstellung von Budgets hinausgeht. Er beinhaltet die Planung, Abstimmung, Konsolidierung, Genehmigung, Überwachung und Kontrolle von Budgets. Der Budgetprozess stellt spezielle Form des Planungs- und Kontrollsystems dar.[34]

Der Budgetprozess umfasst sechs Phasen:[35]

- Erarbeitung von Budgetrichtlinien: Hier fließen Informationen aus der strategischen und langfristigen operativen Planung sowie aus früheren Abweichungsanalysen ein. Das Management definiert Ziele und Einschränkungen, beispielsweise Einsparungsziele oder finanzielle Begrenzungen.
- Erstellung der Teilbudgets: Budgetverantwortliche erstellen für ihre jeweiligen Bereiche erste Budgetentwürfe, basierend auf den vorgegebenen Richtlinien und einer Mengen- sowie Wertplanung.
- Budgetabstimmung und -verhandlung: Die Teilbudgets müssen intern abgestimmt werden, wobei interne Leistungsbeziehungen berücksichtigt und mit anderen Führungsebenen abgestimmt werden.
- Budgetprüfung und -konsolidierung: Das Controlling überprüft die Budgets auf formale und inhaltliche Richtigkeit und führt sie zu einem Gesamtbudget zusammen.
- Genehmigung sowie Vorgabe: Nach der erfolgreichen Abstimmung wird das Budget von der Unternehmensleitung genehmigt, was den Budgetverantwortlichen klare Zielvorgaben und einen Kompetenzrahmen für die kommende Periode gibt.
- Abweichungsanalyse und Kontrolle: Während und nach der Budgetperiode wird die Zielerreichung überwacht. Bei Abweichungen werden Ursachen analysiert und Gegenmaßnahmen entwickelt.

Der Budgetprozess bildet die Grundlage für die finanzielle Steuerung eines Unternehmens, indem er Zielvorgaben und Maßnahmen definiert. Damit die finanzielle Planung in die Gesamtausrichtung des Unternehmens eingebettet werden kann, muss sie Teil eines Unternehmensplans sein. Dieser umfasst Elemente wie Zielsetzung und Maßnahmenumsetzung, die eine strategische Ausrichtung ermöglichen.[36]

[34] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 44 ff.
[35] Vgl. RIEG (2015), S. 15 ff.
[36] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 45 ff.

Im Folgenden werden die acht Bestandteile eines Unternehmensplans erläutert, um zu verdeutlichen, wie der Budgetprozess als zentraler Bestandteil der finanziellen Planung in die strategischen und operativen Planungsprozesse eines Unternehmens eingebunden ist:[37]

- Zielsetzung: Es muss definiert werden, welches angestrebte Ergebnis erreicht werden soll und welcher Zustand erwünscht ist.
- Planungsgrundlagen: Es gilt, die zugrunde liegenden Annahmen zu klären, insbesondere wie sich Märkte entwickeln könnten und wie Wettbewerber*innen darauf reagieren werden.
- Problematik: Eng verknüpft mit dem Ziel ist die Ermittlung des Problems, das den Unterschied zwischen dem aktuellen und dem angestrebten oder prognostizierten Zustand beschreibt. Dieses Defizit stellt das Planungsproblem dar.
- Maßnahmensetzung: Es ist erforderlich, zu bestimmen, welche Maßnahmen zur Behebung oder Minderung des Problems beitragen können. Unter den verfügbaren Optionen sollte diejenige ausgewählt werden, die das zuvor festgesetzte Ziel am effektivsten erreicht und minimale Nebenwirkungen verursacht.
- Ressourcenzuweisung: Jede Maßnahme erfordert spezifische Ressourcen wie Kapital, Material sowie Arbeitskraft. Der Bedarf an Ressourcen muss hinsichtlich Menge, Wert und Zeit präzise dargestellt werden.
- Zeitplanung: Der Plan muss die Zeitpunkte für die Umsetzung der Maßnahmen, die Gültigkeitszeiträume der Budgets oder Personalressourcen sowie die Fristen bis zur Erreichung der geplanten Ergebnisse beschreiben.
- Planungsverantwortliche: Für die Erreichung der Ziele, die Verwaltung des Budgets und die Durchführung der Maßnahmen müssen zuständige Personen benannt werden.
- Resultate: Die geplanten Ergebnisse sollten spezifischer formuliert sein als die Ziele. Sie umfassen den Zustand, der nach der Durchführung der Maßnahmen eintreten soll, sowie die damit verbundenen Kosten zur Erreichung dieses Zustands.

Der Budgetprozess dient als Bindeglied zwischen strategischen Zielsetzungen und operativer Umsetzung, indem er finanzielle Restriktionen und zeitliche Vorgaben berücksichtigt. Durch die systematische Integration des Budgetprozesses in die Unternehmensplanung wird sichergestellt, dass die geplanten Maßnahmen strategisch ausgerichtet und finanziell tragfähig sind.[38]

---

[37] Vgl. RIEG (2015), S. 7 f.
[38] Vgl. GLEICH/HORVÁTH/SEITER (2024), S. 80 ff.

3.1.6 Umsetzung der Unternehmensplanung im Kooperationsunternehmen

In diesem Abschnitt wird untersucht, wie die Unternehmensplanung in der Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH aktuell umgesetzt wird und welche Potenziale für eine optimierte Gestaltung bestehen.

Die Unternehmensplanung im Kooperationsunternehmen erfolgt derzeit ohne den Einsatz eines integrierten Planungstools. Stattdessen werden einzelne Excel-Tabellen verwendet, um relevante Informationen wie Auftragsdaten, Materialverbräuche und Kostenübersichten zu erfassen und auszuwerten.

Die grobe Unternehmensplanung wird jährlich durchgeführt, während die kurzfristige Produktionsplanung von der Auftragslage abhängt. Für größere Investitionen oder strategische Entscheidungen gibt es Planungshorizonte von drei bis fünf Jahren, die sich auf finanzielle Aspekte wie Anschaffungen neuer Maschinen und Werkzeuge oder die Erweiterung der Betriebsfläche beziehen.

Die Zielvorgaben werden von der Geschäftsführung vorgegeben, was auf eine zentralisierte Entscheidungsfindung hinweist. Dieses Vorgehen wird als Top-down-Planung bezeichnet. Hierbei werden strategische Zielvorgaben von der obersten Führungsebene formuliert und anschließend an die nachgelagerten Organisationseinheiten weitergeleitet. Aufgrund der Unternehmensgröße erfolgt die Kommunikation direkt und informell, beispielsweise über persönliche Gespräche oder kurze Meetings.

Bei der Top-down-Planung liegt eine klare Steuerung durch die Unternehmensleitung vor. Aufgrund dessen wird eine Ausrichtung der operativen Tätigkeiten an den Unternehmenszielen ermöglicht. Eine potenzielle Einschränkung der Mitgestaltungsmöglichkeiten auf nachgelagerten Ebenen ist zu berücksichtigen. Die Flexibilität der Planung könnte eingeschränkt sein und spezifische operative Gegebenheiten könnten unberücksichtigt bleiben.

Eine Rückkopplung operativer Bereiche in den Planungsprozess erfolgt in begrenztem Maße. Anpassungen an der Planung werden vorgenommen, wenn unvorhergesehene Änderungen eintreten, beispielsweise Materialengpässe, Maschinenstörungen oder Schwankungen in der Auftragslage. Die operative Ebene hat eingeschränkte Mitgestaltungsmöglichkeiten in der strategischen Planung, da diese zentral von der Geschäftsführung gesteuert wird.

Die nachfolgende Abbildung zeigt in welcher Reihenfolge die einzelnen Organisationseinheiten im Kooperationsunternehmen an der Planerstellung involviert sind.

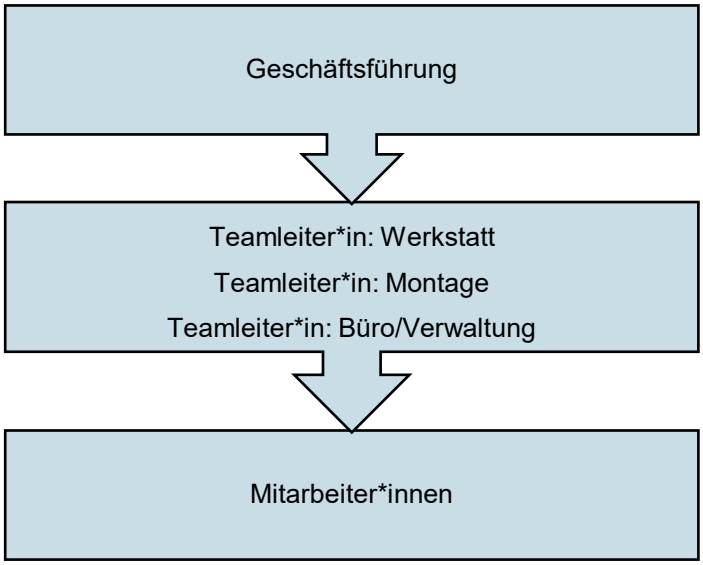


Abbildung 1: Top-down-Planung des Kooperationsunternehmens, eigene Darstellung.

Neben den grundsätzlichen Vor- und Nachteilen der Top-down-Planung stellt sich die Frage, inwiefern der Planungsprozess im Kooperationsunternehmen flexibel auf Veränderungen reagieren kann. Da die Zielvorgaben ausschließlich von der Geschäftsführung festgelegt werden, könnte es herausfordernd sein, operative Anpassungen zeitnah umzusetzen. In volatilen Marktumfeldern oder bei unerwarteten Ereignissen ist eine hohe Agilität der Planung erforderlich.

Das Gegenstromverfahren könnte für das Kooperationsunternehmen mehr Flexibilität und Effizienz bringen, ohne die zentrale Steuerung der Geschäftsführung aufzugeben. In einem auftragsbezogenen Fertigungsprozess wäre es vorteilhaft, operative Einheiten stärker in den Planungsprozess einzubinden, da diese über Kenntnisse zu Materialverfügbarkeit, Maschinenauslastung und Kapazitätsgrenzen verfügen. Während die strategischen Unternehmensziele weiterhin von der Geschäftsführung vorgegeben werden, könnte die Produktions- und Beschaffungsplanung verstärkt auf operativer Ebene erfolgen. Ergänzend dazu könnten regelmäßige Feedback-Schleifen zwischen Produktion, Verwaltung und Geschäftsführung sicherstellen, dass strategische Entscheidungen praxisnah und umsetzbar bleiben. Dies würde es dem Kooperationsunternehmen ermöglichen, die Planung realistischer und agiler zu gestalten, insbesondere in einem Umfeld mit schwankendem Auftragsvolumen und variierender Materialverfügbarkeit.

Die folgende Grafik veranschaulicht, wie das Gegenstromverfahren im Kooperationsunternehmen ausgestaltet sein könnte.

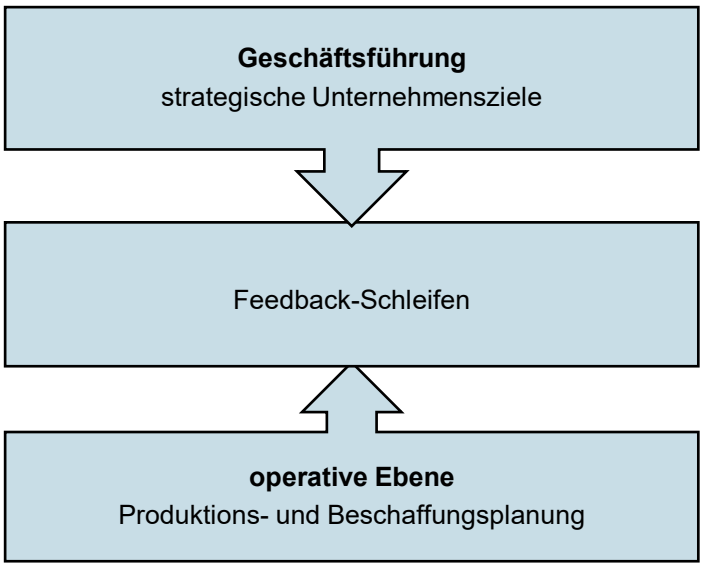


Abbildung 4: Gegenstromverfahren, eigene Darstellung.

Eine Bottom-up-Planung wäre für das Kooperationsunternehmen zu aufwendig und könnte die strategische Steuerung erschweren, da sie mit einem erhöhten Abstimmungsaufwand und längeren Entscheidungswegen verbunden wäre. In Klein- und Mittelunternehmen, die über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, ist eine gewisse zentralisierte Steuerung erforderlich, um langfristige Unternehmensziele umzusetzen.

3.2 Bestandteile der entwickelten integrierten Planungsrechnung

Das Ziel der integrierten Planungsrechnung ist es, unterschiedliche Teilpläne, die Erfolgsrechnung, Finanzplanung sowie Planbilanz miteinander zu verbinden und somit eine kohärente Planung zu ermöglichen. Somit können Maßnahmen zur Steigerung der Rentabilität und zur Sicherung der Liquidität frühzeitig eingeleitet werden.[39]

Damit eine integrierte Planungsrechnung als integriert bezeichnet werden kann, müssen mehrere Koordinationsaspekte berücksichtigt werden. Die zeitliche Koordination sorgt für die Abstimmung zwischen langfristigen und kurzfristigen Planungen. Die vertikale Koordination gewährleistet die Eingliederung der von untergeordneten Unternehmensbereichen erstellten Plänen in einen Gesamtplan. Abweichende Interessen, die nicht mit dem Gesamtunternehmensziel übereinstimmen, müssen eliminiert werden. Die horizontale Koordination stellt die Verknüpfung zwischen dem Leistungsbudget, der Planbilanz und dem Finanzplan sicher. Zudem ist die

[39] Vgl. RIEG (2015), S. 22 f.

Koordination von Planungsrechnung und Istrechnung erforderlich, damit eine Kontrolle möglich ist.[40]

Handwerksbetriebe stehen der Herausforderung gegenüber, dass ihre Finanzplanung weniger systematisch organisiert ist, was das Auftreten finanzieller Engpässe begünstigen kann. Durch die Verknüpfung der einzelnen Bestandteile der integrierten Planungsrechnung ist es Unternehmen möglich rechtzeitig finanzielle Engpässe sowie Risiken zu erkennen.[41]

Die folgende Abbildung stellt die Komponenten der konzipierten integrierten Planungsrechnung in Microsoft Excel dar. Für jede einzelne Komponente wurde ein eigenes Tabellenblatt erstellt. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert.

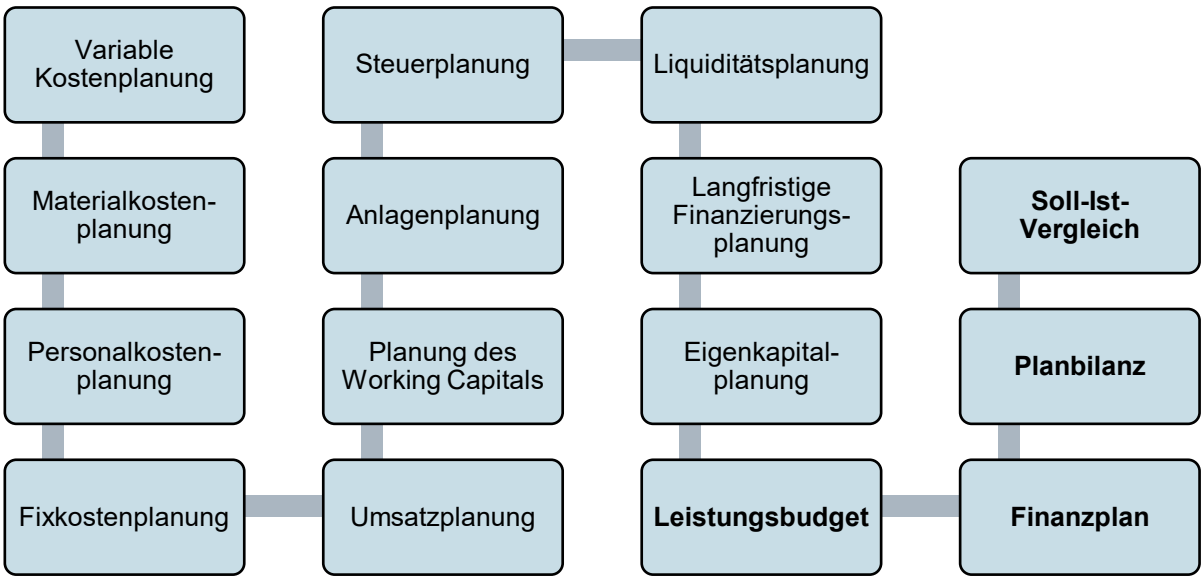


Abbildung 7: Komponenten der integrierten Planungsrechnung, eigene Darstellung.

3.2.1 Beschreibung der operativen Teilpläne

Die operative Unternehmensplanung umfasst verschiedene Teilpläne, die sich auf unterschiedliche Aspekte der Unternehmensaktivitäten beziehen. Die Koordination dieser Teilpläne ist zentral, um eine effiziente Ressourcenallokation und Zielerreichung sicherzustellen. Als Beispiele für operative Teilpläne sind Absatzplanungen, Produktionsmengenplanungen, Beschaffungsplanungen, Materialplanungen sowie Personalplanungen zu nennen.[42]

Im Zuge der Konzeption des Planungstools für das Kooperationsunternehmen wurden in Microsoft Excel 11 operative Teilpläne erstellt. Hierzu zählen die variable Kostenplanung, Materialkostenplanung, Personalkostenplanung, Fixkostenplanung, Umsatzplanung, Planung

[40] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 45.
[41] Vgl. GLEICH/HORVÁTH/SEITER (2024), S. 111 ff.
[42] Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2022), S. 310 ff.

des Working Capitals, Anlagenplanung, Steuerplanung, Liquiditätsplanung, langfristige Finanzierungsplanung und Eigenkapitalplanung.

Variable Kostenplanung

Die Planung der variablen Kosten ist von Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Sie trägt zur Optimierung der Preisgestaltung, der Produktionsentscheidungen sowie der Kostenkontrolle bei und leistet einen Beitrag zur Maximierung der Rentabilität, während gleichzeitig finanzielle Risiken reduziert werden. Es ist zu beachten, dass eine klare Trennung zwischen variablen und fixen Kosten vorzunehmen ist. Variable Kosten, wie Materialkosten oder Fertigungslöhne, stehen in direktem Zusammenhang mit dem Produktionsvolumen. Die Planung der variablen Kosten sollte nicht isoliert betrachtet werden, sondern in Abstimmung mit der Umsatz-, Produktions- und Fixkostenplanung erfolgen, um eine umfassende Darstellung der Kostenstruktur zu gewährleisten. Angesichts der sich rasch verändernden Marktbedingungen, wie Rohstoffpreisschwankungen, ist es unerlässlich, die variable Kostenplanung regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens sicherzustellen.[43]

Die konzipierte variable Kostenplanung für das Kooperationsunternehmen enthält zuerst eine Mengenplanung des Materials und Personals für die Umsatzsegmente Fertigung und Dienstleistung.[44] Danach werden die in der Materialkostenplanung berechneten Materialkosten anteilig auf die Umsatzsegmente aufgeteilt. Darauffolgend werden die variablen Personalkosten für das entsprechende Umsatzsegment kalkuliert, indem der prozentuelle Anteil der variablen Personalkosten mit der Summe der Personalkosten multipliziert wird. Die Summe der variablen Kosten ergibt sich durch Summierung der variablen Personal- sowie Materialkosten.

Die Anzahl der Mitarbeiter*innen für das jeweilige Planjahr wird vom Kooperationsunternehmen eigenständig festgelegt, da die Anforderungen je nach Auftrag variieren. Da jeder Auftrag in seinem Umfang und seinen Anforderungen einzigartig ist, erfordert er unterschiedlich spezialisierte Personalressourcen sowie eine variable Intensität des Personaleinsatzes in verschiedenen Fachbereichen. Aus diesem Grund erachtet das Kooperationsunternehmen eine direkte Verknüpfung zwischen der geplanten Mitarbeiterzahl und dem geplanten Umsatz als nicht zielführend. Die erforderlichen Mitarbeiterkapazitäten sind weniger von einem festen Verhältnis zum Umsatz bestimmt, sondern vielmehr von den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Projekte, die in Umfang und Komplexität variieren können. Eine starre Koppelung des Personalbestands an den Umsatz würde diesem Umstand nicht gerecht werden.

---

[43] Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 665 f.
[44] S. Anhang 6: Variable Kostenplanung, S. 111 f.

Materialkostenplanung

Die Materialkostenplanung trägt zur Kontrolle der Materialkosten bei. Ausgaben in Zusammenhang mit Überbeständen oder dringlichen Beschaffungen können vermeiden werden. Sie unterstützt bei der Festlegung des zeitlichen Bedarfs und der erforderlichen Mengen an Materialien, um den reibungslosen Ablauf des Produktionsprozesses sicherzustellen.[45]

Die Materialkostenplanung des Kooperationsunternehmens enthält die Kostenplanung und Bewertung für die Rohstoffe Harthölzer, Weichhölzer, Plattenmaterialien, Furniere, Kunststoffe und Laminat, Metalle sowie Glas, für die Hilfsstoffe Klebstoffe, Befestigungsmaterialien, Oberflächenmaterialien und Isolationsmaterialien sowie für die Betriebsstoffe Schmierstoffe und Öle sowie Schleifpapier und Schleifbänder.[46] Da es sich bei den Erzeugnissen des Unternehmens um auftragsbezogene Einzelfertigungen handelt, werden in der Materialkostenplanung gemäß den Vorgaben des*der Kooperationspartners*Kooperations-partnerin lediglich Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe berücksichtigt, während Handelswaren sowie Fertig- und Halbfertigerzeugnisse nicht abgebildet werden. Gemäß den Angaben der Controlling-Mitarbeiterin des Kooperationsunternehmens wird der Materialverbrauch nach dem First In First Out (FIFO) Verfahren bewertet. Im Rahmen des Verfahrens wird angenommen, dass die zuerst beschafften Materialien als zuerst verbraucht gelten. Dementsprechend ergibt sich der Endbestand des jeweiligen Materials für das Planjahr, indem der Anfangsbestand mit dem Zukauf summiert wird, danach wird der verbrauchte Anfangsbestand subtrahiert. Sollte dieser zur Gänze aufgebraucht sein, wird der dem Anfangsbestand übersteigende Verbrauch von den Zukäufen abgezogen. Unterschreitet der Einstandspreis am Ende des Planjahres entweder den Einstandspreis des Zukaufes oder den Einstandspreis des Anfangsbestandes wird eine Abwertung ermittelt. Nach Berücksichtigung der Abwertung wird der Bilanzansatz des jeweiligen Materials für das Planjahr berechnet.

Personalkostenplanung

Personalkosten gehören in vielen Unternehmen zu den größten Kostenblöcken und erfordern eine sorgfältige Planung. Diese ermöglicht es dem Unternehmen, die Ausgaben für das Personal im Blick zu behalten und sicherzustellen, dass sie im Rahmen des Budgets bleiben. Durch die Personalkostenplanung können unerwartete Kosten vermieden und Ressourcen effizient zugewiesen werden. Da Gehälter regelmäßig und in fester Höhe ausgezahlt werden, beeinflussen sie die Liquidität eines Unternehmens. Eine Planung der Personalkosten trägt dazu

[45] Vgl. GLEICH/HORVÁTH/SEITER (2024), S. 82 ff.
[46] S. Anhang 7: Materialkostenplanung, S. 113.

bei, dass ausreichende Mittel zur Deckung dieser Verpflichtungen vorhanden sind, wodurch das Risiko von Liquiditätsengpässen reduziert werden kann.[47]

Der konzipierte Personalkostenplan berücksichtigt die Bruttogehälter, Sonderzahlungen, Gehaltsnebenkosten sowie die jährlichen Gehaltssteigerungen.[48] Für die einzelnen Berufsgruppen werden zunächst die monatlichen Personalkosten für die künftigen fünf Planjahre berechnet. Hierzu wird das geplante monatliche Bruttogehalt mit den Gehaltsnebenkosten Dienstgeberbeitrag, Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag, Kommunalsteuer, betriebliche Mitarbeitervorsorgekasse sowie Sozialversicherung-Dienstgeberanteil, summiert. Im Zuge der Kalkulation der jährlichen geplanten Personalkosten wird zuerst das monatliche Bruttogehalt eines Planjahres mit der Anzahl der monatlichen Zahlungen multipliziert. Um die Gesamtbezüge zu berechnen, wird das jährliche Bruttogehalt mit den Sonderzahlungen addiert. Im letzten Berechnungsschritt werden die Gesamtbezüge mit den jährlichen Gehaltsnebenkosten summiert. Im Rahmen der Ermittlung der Gehaltsnebenkosten Sozialversicherung-Dienstgeberanteil werden die Höchstbemessungsgrundlagen berücksichtigt.

Fixkostenplanung

Die Kontrolle und Planung fixer Kosten tragen zur Aufrechterhaltung der finanziellen Stabilität bei. Eine Planung der Fixkosten ermöglicht eine Prognose zukünftiger finanzieller Verpflichtungen und dient der Ressourcenallokation, indem sie gewährleistet, dass genügend Zahlungsmittel für die Ausgaben verfügbar sind. Darüber hinaus bildet die Fixkostenplanung die Grundlage für die Ermittlung der Rentabilität sowie die Festlegung der Gewinnschwelle. Die Integration der Fixkostenplanung ist unerlässlich, da sie in die Erfolgs- und Liquiditätsplanung einfließt. Ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich der geplanten und tatsächlichen Fixkosten ist erforderlich, um Abweichungen frühzeitig zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen zu ermöglichen. Im Rahmen der Fixkostenplanung werden sämtliche Kostenarten erfasst, die unabhängig von der Produktionsmenge konstant bleiben. Dazu zählen unter anderem Miet- und Leasingkosten, Personalkosten für festangestellte Mitarbeiter*innen, Abschreibungen sowie Versicherungsbeiträge.[49]

Im Rahmen der Fixkostenplanung für den*die Kooperationspartner*in werden die Personalkosten anteilig in fixe und variable Personalkosten aufgeteilt.[50] Weitere geplante Fixkosten des Kooperationsunternehmens umfassen Dienstleistungskosten, öffentliche Abgaben und Steuern, sonstige Kosten, pagatorische Zinsen und Abschreibungen sowie kalkulatorische

[47] Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 654 ff.
[48] S. Anhang 8: Personalkostenplanung, S. 114 f.
[49] Vgl. HAMMER (2015), S. 223 ff.
[50] S. Anhang 9: Fixkostenplanung, S. 116 f.

Abschreibungen und Zinsen. Die Dienstleistungs- sowie sonstigen Kosten berücksichtigen eine vom Kooperationspartner festgelegte jährliche Steigerung.

Umsatzplanung

Die Umsatzplanung ist in die Segmente Dienstleistung und Fertigung unterteilt.[51] Da es sich bei dem Kooperationsunternehmen um einen Auftragsfertiger handelt und kein festes Produktionsprogramm zur Planung herangezogen werden kann, wird gemäß EGGER/WINTERHELLER[52] der umgekehrte Berechnungsansatz verwendet, um die geplanten Umsatzerlöse zu ermitteln. Als Ausgangspunkt dient hierbei das vom Kooperationsunternehmen angestrebte Betriebsergebnis.

Ausgehend vom geplanten Betriebsergebnis wird durch Hinzurechnung der Fixkosten der gesamte Deckungsbeitrag, der für die Erzielung des Betriebsergebnisses notwendig ist, berechnet. Als nächster Schritt ist es erforderlich, dass der*die Kooperationspartner*in für die beiden Segmente den Planumsatz festlegt, der aus den vorhandenen und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Aufträgen erzielt wird. Nach Abzug der variablen Kosten ergeben sich die Deckungsbeiträge für diese Umsätze. Falls durch die geplanten Umsätze das Mindestbetriebsergebnis erreicht wird, werden keine weiteren Berechnungen vorgenommen.

Sollte dies nicht der Fall sein, wird der Fehlbetrag ermittelt, der zur Erreichung des angestrebten Betriebsergebnisses erforderlich ist. Der Deckungsbeitrag wird entsprechend den Angaben in einem Eingabefeld auf die beiden Segmente aufgeteilt. Danach werden die in der variablen Kostenplanung berechneten variablen Kosten für das entsprechende Segment dem Deckungsbeitrag hinzugefügt, woraus sich die Umsatzerlöse ergeben, die zur Erreichung des Betriebsergebnisses noch erforderlich sind.

Die gesamten Umsatzerlöse ergeben sich aus den Umsatzerlösen der vorhandenen und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Aufträge sowie den Umsatzerlösen zur Erreichung des Betriebsergebnisses.

Planung des Working Capitals

Die Planung des Working Capitals, auch als Netto-Umlaufvermögen bezeichnet, beinhaltet die Prognose und Festlegung der Bilanzpositionen, die dem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital zugeordnet sind. Beispielhafte Positionen in diesem Zusammenhang sind Vorräte, Forderungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Durch eine Planung und Steuerung des Netto-Umlaufvermögens kann gebundenes Kapital verringert sowie die finanzielle Stabilität gesteigert werden. Die Elemente des Working Capitals werden unter Berücksichtigung

[51] S. Anhang 10: Umsatzplanung, S. 118.
[52] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 116.

von Faktoren wie Zahlungszielen, Umsatzzielen, Materialaufwendungen und Planmengen bestimmt und in die Berichterstattung, beispielsweise in die Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung, integriert.[53]

Die konzipierte Planung des Working Capitals umfasst Bilanzpositionen, die für die Liquiditätssteuerung des Unternehmens entscheidend sind.[54] Die Planung wird in mehreren Kalkulationsschritten durchgeführt:

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe: Es werden Anfangs- und Endbestände für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe erfasst. Die Veränderung dieser Bestände gibt Aufschluss über den Bedarf und die Lagerbestände.
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen: Es wird die Außenstandsdauer der Forderungen festgelegt, zusammen mit den Anteilen von Inlands- und Auslandsumsätzen. Diese Parameter ermöglichen es, den Endbestand an Forderungen sowie deren Veränderung zu ermitteln. Der Endbestand wird berechnet, indem die gesamten Forderungen, bestehend aus Inlandsumsätzen inklusive Umsatzsteuer und Auslandsumsätzen, mit der Außenstandsdauer multipliziert und durch 365 bzw. 366 Tage dividiert werden.
- Aktive Rechnungsabgrenzungen und sonstige Forderungen: Für diese Posten werden ebenfalls Anfangs- und Endbestände sowie die daraus resultierenden Veränderungen erfasst. Aktive Rechnungsabgrenzungen werden durch deren Erhöhung oder Auflösung angepasst.
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen: Die Außenstandsdauer der Verbindlichkeiten und die Summe der zugekauften Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe werden für die Ermittlung der Endbestände der Verbindlichkeiten herangezogen. Die Endbestände werden nach dem gleichen Verfahren wie bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen berechnet.
- Sonstige Verbindlichkeiten, Rückstellungen und passive Rechnungsabgrenzungen: Anfangs- und Endbestände von sonstigen Verbindlichkeiten, Steuerrückstellungen, sonstigen Rückstellungen sowie passiven Rechnungsabgrenzungen werden festgelegt, einschließlich Auflösungen und Erhöhungen. Eine Berechnung der Veränderungen wird ebenfalls vorgenommen.

Die Planung der Working-Capital-Positionen gewährleistet eine angemessene Liquiditätsausstattung des Kooperationsunternehmens und trägt gleichzeitig zur Optimierung der

[53] Vgl. RIEG (2015), S. 140 f.
[54] S. Anhang 11: Planung des Working Capitals, S. 119 f.

Kapitalbindung bei. Sämtliche Berechnungen sind in das Leistungsbudget, den Finanzplan sowie in die Planbilanz integriert, wodurch eine umfassende Darstellung der finanziellen Auswirkungen auf die Unternehmensplanung sichergestellt wird.

Anlagenplanung

Die Planung des Anlagevermögens ist essenziell, damit gewährleistet ist, dass langfristige Investitionen eines Unternehmens gezielt und effizient eingesetzt werden. Sie umfasst die Bewertung, Auswahl und Finanzierung von Investitionen in Vermögen wie Maschinen, Gebäude und Ausrüstung, die für den Betrieb und die zukünftige Wertschöpfung notwendig sind. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die eingesetzten Mittel zur Unterstützung der Unternehmensziele und zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.[55]

Die Anlagenplanung des Kooperationsunternehmens umfasst folgende Schritte:[56]

- Erfassung des bestehenden Anlagevermögens: Zu den Posten immaterielles Anlagevermögen, Sachanlagevermögen sowie Finanzanlagevermögen werden Anfangs- und Endbestände sowie deren Veränderungen durch Investitionen, Zuschreibungen, Abschreibungen oder Buchwert-Abgänge dokumentiert.
- Desinvestitionen: Durch Differenz des Veräußerungserlöses und des Buchwert-Abgangs eines Anlagevermögens wird der Veräußerungsgewinn bzw. -verlust erfasst.
- Investitionen: Dem Kooperationsunternehmen wird es ermöglicht, Investitionen im Zuge der Anlagenplanung zu planen. Nach Auswahl der entsprechenden Bilanzposition lässt sich der Endbestand der Investition ermitteln, wobei die Anschaffungskosten und die planmäßige Abschreibung berücksichtigt werden. Auch potenzielle Zuschreibungen, außerplanmäßige Abschreibungen und Buchwert-Abgänge beeinflussen den Endbestand und können daher in die Kalkulation einfließen.

Steuerplanung

Der Steueraufwand stellt eine wesentliche Komponente der finanziellen Belastungen eines Unternehmens dar und beeinflusst dessen Liquidität und Rentabilität. Eine systematische Steuerplanung ermöglicht es, steuerliche Belastungen zu optimieren und potenzielle Liquiditätsengpässe frühzeitig zu identifizieren und zu vermeiden. Dies ist von Bedeutung, um die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten und unvorhergesehene steuerliche Belastungen zu verhindern, die das zukünftige Wachstum einschränken könnten.[57]

---

[55] Vgl. HAMMER (2015), S. 216 f.
[56] S. Anhang 12: Anlagenplanung, S. 121.
[57] Vgl. HAMMER (2015), S. 220 f.

Da es sich beim*bei der Kooperationspartner*in um eine Kapitalgesellschaft handelt, wird die Körperschaftssteuerschuld für die Planjahre berechnet.[58] Ausgehend vom unternehmensrechtlichen Ergebnis vor Steuern wird durch Berücksichtigung der Mehr-Weniger-Rechnung der steuerliche Gewinn bzw. Verlust berechnet. Nach Abzug verwertbarer Verlustvorträge ergibt sich die Bemessungsgrundlage für die Körperschaftssteuer. Um die tatsächliche Steuerschuld zu kalkulieren, werden geleistete Vorauszahlungen von der berechneten Körperschaftssteuer abgezogen. Zusätzlich wird eine eventuelle Differenz auf die Mindestkörperschaftsteuer hinzugerechnet sowie eine anrechenbare Mindestkörperschaftssteuer aus Vorjahren abgezogen.

Liquiditätsplanung

Liquidität ist für Unternehmen unerlässlich, da sie die Erfüllung der laufenden operativen Verpflichtungen sicherstellt und die Grundlage für die Verwirklichung strategischer Zielsetzungen bildet. Die Liquiditätsplanung gewährleistet das finanzielle Gleichgewicht und die kontinuierliche Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Ihre Bedeutung liegt darin, Liquiditätsengpässe zu verhindern, da diese die Stabilität und Funktionsfähigkeit des Unternehmens gefährden können. Durch das Setzen von Gegenmaßnahmen, wie der Aufnahme von kurzfristigen Krediten, kann einer Zahlungsunfähigkeit entgegengewirkt werden.[59]

Die Liquiditätsplanung des*der Kooperationspartners*Kooperationspartnerin setzt sich aus den Tabellen zu den liquiden Mitteln und zum Kontokorrentkredit zusammen, welche die Entwicklung der Zahlungsmittelbestände sowie gegebenenfalls notwendige kurzfristige Finanzierungen über den Planungszeitraum abbilden.[60] Der Finanzmittelüberschuss bzw. -bedarf, der durch Summierung des Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit sowie Finanzierungstätigkeit im Zuge der Erstellung des Finanzplanes berechnet wird, bildet die Grundlage für die Liquiditätsberechnung und dient als Orientierung für benötigte Liquiditätsreserven. Durch Berücksichtigung des Anfangsbestandes und des Finanzmittelüberschusses bzw. -bedarfs wird der Endbestand an liquiden Mitteln kalkuliert. Liegt eine Überdeckung vor, kann diese als Liquiditätsreserve genutzt werden. Bei einem Liquiditätsengpass erfolgt die Planung eines Kontokorrentkredits.

Langfristige Finanzierungsplanung

Eine Kreditplanung ist von Bedeutung, da sie Unternehmen unterstützt, ihre Fremdkapitalanforderungen zu strukturieren und zukünftige Tilgungsverpflichtungen im Einklang mit den finanziellen Kapazitäten zu erfüllen. Ohne eine Planung könnten die Kreditkosten sowie

[58] S. Anhang 13: Steuerplanung, S. 122.
[59] Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 412 ff.
[60] S. Anhang 14: Liquiditätsplanung, S. 123.

Tilgungslasten die Liquidität belasten und somit das Wachstumspotenzial des Unternehmens einschränken. Zudem stärkt eine Kreditplanung das Vertrauen der Kapitalgeber*innen, da sie die Fähigkeit des Unternehmens verdeutlicht, seinen finanziellen Verpflichtungen fristgerecht nachzukommen.[61]

Die entwickelte langfristige Finanzierungsplanung erfolgt unter Berücksichtigung bestehender und zukünftiger Finanzierungsbedarfe, um die Aufnahme und Rückzahlung von Krediten in den Finanzplan zu integrieren.[62] Das Kalkulationsschema der Kreditplanung umfasst folgende Schritte:

- Berücksichtigung bestehender Kredite: Auf Basis des Anfangsbestandes werden die jährlichen Zinskosten berechnet. Der Endbestand für das Planjahr ergibt sich aus dem Anfangsbestand abzüglich der jährlichen Tilgungszahlungen. Die Tilgungs- und Zinszahlungen werden in den Finanzplan integriert, um die Auswirkungen auf die Liquidität zu erfassen.
- Aufnahme neuer Kredite: Bei Aufnahme eines neuen Kredites wird durch Berücksichtigung der Kredithöhe, der Laufzeit in Jahren, des Jahres der Kreditaufnahme, der Tilgungsart sowie des Fixzinssatzes ein Tilgungsplan für den Planungshorizont erstellt.

Eigenkapitalplanung

Die Eigenkapitalplanung stellt einen zentralen Bestandteil der unternehmerischen Finanzstrategie dar und wirkt sich auf die Stabilität, Flexibilität sowie das Wachstumspotential eines Unternehmens aus. Eine Eigenkapitalplanung fördert eine Verbesserung der Bonität, wodurch sich der Zugang zu Fremdkapital zu vorteilhafteren Konditionen gestalten lässt. Unternehmen mit einer robusten Eigenkapitalausstattung zeigen sich gegenüber Krisen und Marktschwankungen widerstandsfähiger, da Eigenkapital als finanzieller Puffer fungiert. Darüber hinaus ermöglicht ein hoher Eigenkapitalanteil eine gesteigerte Unabhängigkeit von externen Kapitalgeber*innen, was den Entscheidungsspielraum des Unternehmens erweitert. Eigenkapital dient als Fundament für die Finanzierung von Investitionen, wodurch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird.[63]

Die Eigenkapitalplanung für den*die Kooperationspartner*in erfolgt, indem der jeweilige Anfangsbestand und die Veränderungen innerhalb des Planjahres zur Ermittlung des Endbestands herangezogen werden.[64] Der Kalkulationsprozess beinhaltet folgende Schritte:

---

61 Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 519 f.
62 S. Anhang 15: Langfristige Finanzierungsplanung, S. 124.
63 Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2022), S. 413 ff.
64 S. Anhang 16: Eigenkapitalplanung, S. 125.

- Ermittlung der Endbestände des Stammkapitals, der Kapitalrücklagen und Gewinnrücklagen: Der Anfangsbestand des Stammkapitals wird durch ordentliche Kapitalerhöhungen erhöht und durch ordentliche Kapitalherabsetzungen verringert. Die Endbestände der Kapital- und Gewinnrücklagen ergeben sich aus Zuführungen bzw. Zuweisungen und aus eventuellen Auflösungen.
- Berechnung des Bilanzgewinns bzw. -verlusts: Der Bilanzgewinn berücksichtigt den Jahresüberschuss, die Auflösung von Kapital- und Gewinnrücklagen, die Zuweisung von Gewinnrücklagen sowie Gewinn- bzw. Verlustvorträge aus Vorjahren.
- Berücksichtigung von Ausschüttungen: Bei Vorliegen eines Bilanzgewinns ist die Planung einer Gewinnausschüttung möglich.

3.2.2 Erstellung des Leistungsbudgets

Im Rahmen einer integrierten Planungsrechnung übernimmt das Leistungsbudget die Funktion einer GuV. Im Leistungsbudget wird das Betriebsergebnis ermittelt, indem die geplanten Umsätze den geplanten Kosten gegenübergestellt werden. Das Betriebsergebnis dient als zentrale Zielgröße innerhalb der kurzfristigen Planung.[65]

Die Grundlage für die Berechnung der Budgetzahlen des Leistungsbudgets bilden Standardmengen, die mit Standardpreisen multipliziert werden. Die Standardpreise im Bereich der Erlöse beziehen sich auf die geplanten Verkaufspreise je Mengeneinheit. Für die variablen Kosten werden Standardeinstandspreise für Materialien sowie standardisierte Stunden- oder Minutensätze für Fertigungslöhne herangezogen.[66]

Das grundlegende Schema des Leistungsbudgets beinhaltet die folgenden Berechnungsschritte:

Geplante Erlöse
- Geplante variable Kosten zu Standardwerten
Geplanter Deckungsbeitrag
- Geplante Fixkosten
Geplantes Betriebsergebnis laut Kostenrechnung
+/- Betriebsüberleitung
Unternehmensergebnis auf Standardwertbasis

Tabelle 1: Grundlegendes Schema des Leistungsbudgets, Quelle: EGGER/WINTERGELLER (2007), S. 61.

Der Aufbau des Leistungsbudgets basiert auf dem Prinzip der Grenzplankostenrechnung, das eine Trennung zwischen variablen und fixen Kosten vorsieht. Variable Kosten verlaufen

[65] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 50.
[66] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 60 f.

proportional zur erbrachten Leistung, während fixe Kosten unabhängig von der Leistungserstellung konstant bleiben. Durch den linearen Kostenverlauf lässt sich ein direkter Zusammenhang zwischen variablen Kosten und der erbrachten Leistung herstellen. Dieser Zusammenhang spiegelt sich in einem prozentual konstanten Deckungsbeitrag wider. Eine solche Darstellung ermöglicht es, das Budget flexibel zu gestalten, da Änderungen im Beschäftigungsgrad zu proportionalen Anpassungen der variablen Kosten führen, ohne die fixen Kosten zu beeinflussen. Dieses Konzept gewährleistet eine dynamische Budgetplanung, die sich an unterschiedliche Leistungsausprägungen anpassen lässt und somit eine Steuerung der Kosten erlaubt.[67]

Die Berechnung des Betriebsergebnisses erfolgt auf Basis der Grundsätze der Kostenrechnung und beinhaltet die Berücksichtigung kalkulatorischer Elemente, wie kalkulatorische Abschreibungen, Wagnisse, Zinsen und Unternehmerlohn. Damit ein Zusammenhang zur Finanzplanung hergestellt werden kann, um die zu erwartende Ertragssteuerbelastung ermitteln zu können, wird das Betriebsergebnis auf den Unternehmensgewinn übertragen. Dies wird dadurch erreicht, dass die kalkulatorischen Rechengrößen dem Betriebsergebnis wieder hinzugerechnet und durch neutrale Aufwendungen, wie pagatorische Abschreibungen oder Zinsaufwendungen für Fremdkapital, eingetauscht werden.[68]

Da es sich bei dem Kooperationsunternehmen um einen Erzeugungsbetrieb mit Auftragsfertigung handelt, wird in der vorliegenden Arbeit auf die spezifischen Herausforderungen bei der Erstellung des Leistungsbudgets in diesem Kontext eingegangen.

In der Auftragsfertigung unterscheidet sich die Erstellung des Leistungsbudgets grundlegend von der Lagerfertigung, da ein festgelegtes Produktionsprogramm fehlt und damit die variablen Kosten und der Deckungsbeitrag für noch nicht eingegangene Aufträge nicht im Voraus kalkuliert werden können. Während in der Lagerfertigung der Deckungsbeitrag üblicherweise aus dem geplanten Umsatz abzüglich der variablen Kosten und der Betriebsgewinn durch Abzug der Fixkosten ermittelt wird, erfordert die Auftragsfertigung einen inversen Ansatz. Zunächst müssen die Fixkosten geplant werden, ähnlich wie in der Lagerfertigung, jedoch ist zusätzlich die Gesamtheit des Deckungsbeitrags zu bestimmen, der notwendig ist, um das angestrebte Betriebsergebnis zu erreichen.[69]

Für die Budgetierung der Auftragsfertigung ergibt sich folgender Ablauf:[70]

- Bestimmung eines gewünschten Betriebsergebnisses

[67] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 62.
[68] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 63 f.
[69] Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 116.
[70] Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 116 ff.

- Planung der fixen Kosten
- Berechnung des erforderlichen Deckungsbeitrags: Dieser muss ausreichen, um die Fixkosten und den geplanten Betriebsgewinn zu decken.
- Bestimmung des mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Planumsatzes: Es werden die voraussichtlich zu erwartenden Aufträge mit ihren variablen Kosten und Deckungsbeiträgen einbezogen, sofern deren Realisierung als sehr wahrscheinlich gilt.
- Berechnung des Fehlbetrages: Der Deckungsbeitrag, der zur Erreichung des Betriebsergebnisses zusätzlich erforderlich ist, ergibt sich aus der Differenz zwischen dem gesamten Deckungsbeitrag und dem Deckungsbeitrag der vorhandenen und wahrscheinlichen Aufträge.

Um eine konsistente Planung sicherzustellen, folgt auf die zuvor beschriebenen Budgetierungsschritte in einer Auftragsfertigung ein detaillierter Kalkulationsprozess, der auf die spezifischen Anforderungen des Kooperationsunternehmens abgestimmt ist.[71]

Der Kalkulationsprozess umfasst folgende Schritte:

- Durch Subtraktion der variablen Kosten von den in der Umsatzplanung geplanten Umsatzerlösen wird der Deckungsbeitrag der vorhandenen und wahrscheinlichen Aufträge berechnet.
- Zuzüglich des Deckungsbeitrages zur Erreichung des Betriebsergebnisses wird der gesamte Deckungsbeitrag kalkuliert.
- Der gesamte Deckungsbeitrag abzüglich der im Zuge der Fixkostenplanung berechneten Fixkosten ergibt das Betriebsergebnis.
- Im Zuge der Betriebsüberleitung von der Kostenrechnung in die Pagatorik werden im nächsten Schritt kalkulatorische Fixkosten dem Betriebsergebnis hinzugerechnet, pagatorische Fixkosten subtrahiert.
- Eine Abwertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe wird vom Betriebsergebnis abgezogen, eine Zuschreibung des Anlagevermögens addiert sowie ein eventueller Veräußerungsgewinn bzw. -verlust aus dem Verkauf von Anlagevermögen berücksichtigt, um das unternehmensrechtliche Ergebnis vor Steuern zu erhalten.
- Abzüglich der in der Steuerplanung kalkulierten Körperschaftssteuer erfolgt die Berechnung des unternehmensrechtlichen Ergebnisses nach Steuern.

[71] S. Anhang 17: Leistungsbudget, S. 126.

Die nachfolgende Darstellung bildet die Berechnungsschritte des Leistungsbudgets in Microsoft Excel ab.

Umsatzerlöse
- variable Kosten
Deckungsbeitrag der vorhandenen und wahrscheinlichen Aufträge
+ Deckungsbeitrag zur Erreichung des Betriebsergebnisses
gesamter Deckungsbeitrag
- Fixkosten
Betriebsergebnis
+ kalkulatorische Zinsen und Abschreibungen
- pagatorische Zinsen und Abschreibungen
- Abwertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
+ Zuschreibung Anlagevermögen
+/- Veräußerungsgewinn/-verlust
Unternehmensergebnis vor Steuern
- Körperschaftsteuer
Unternehmensergebnis nach Steuern

Tabelle 2: Leistungsbudget des Kooperationsunternehmens, eigene Darstellung.

3.2.3 Erläuterung des Finanzplanes

Der Finanzplan bildet eine zentrale Komponente der integrierten Planungsrechnung und umfasst die prognostizierten Überschüsse an liquiden Mitteln innerhalb der Planungsperiode. In diesen Plan fließen die Ergebnisse des operativen Budgets und Informationen aus dem Investitionsbudget ein. Zusätzlich werden erwartete Ein- und Auszahlungen sowie mögliche Finanzierungsquellen einbezogen, um eine Basis für die finanzielle Steuerung zu schaffen. Die resultierende Planbilanz aggregiert die Gesamtergebnisse dieses Prozesses und gibt eine ganzheitliche Übersicht über die finanzielle Lage. Kapitalflussrechnungen stellen ein geeignetes Instrument für die Erstellung eines Finanzplans dar, da sie die Planung und Steuerung der Liquidität ermöglichen. Sie basieren auf einer Differenzierung zwischen Ein- und Auszahlungen, wobei Einzahlungen als Zuflüsse und Auszahlungen als Abflüsse liquider Mittel betrachtet werden.[72]

[72] Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 412 ff.

Der Zweck der Kapitalflussrechnung liegt darin, die Liquiditätssituation eines Unternehmens transparent zu machen und Einblicke in dessen Mittelherkunft und -verwendung zu bieten. Durch die Strukturierung der Zahlungsströme ermöglicht die Kapitalflussrechnung ein Verständnis der Investitionsstrategie sowie der Finanzierungsstruktur des Unternehmens. Sie dient darüber hinaus als Informationsquelle für externe Stakeholder, wie Investor*innen und Kreditgeber*innen, die ein Interesse an der Bewertung der Zahlungsfähigkeit und finanziellen Flexibilität des Unternehmens haben. Die Kapitalflussrechnung unterstützt die Analyse der Fähigkeit, Dividenden auszuschütten sowie Schulden zu tilgen.[73]

Die Kapitalflussrechnung wird in die drei Kategorien Cashflows aus operativer Tätigkeit, Cashflows aus Investitionstätigkeit und Cashflows aus Finanzierungstätigkeit differenziert. Die Cashflows aus operativer Tätigkeit umfassen die Zahlungsströme, die aus der Kerntätigkeit des Unternehmens stammen, insbesondere die Einzahlungen sowie Auszahlungen im Rahmen der laufenden Geschäftstätigkeit. Die Cashflows aus der Investitionstätigkeit beziehen sich auf Zahlungsströme im Zusammenhang mit dem Erwerb und Verkauf langfristiger Vermögenswerte wie Sachanlagen oder immaterieller Güter. Dies reflektiert die Investitionspolitik des Unternehmens und gibt Hinweise auf geplante Wachstumsvorhaben und Expansionsstrategien. Hinsichtlich der Cashflows aus Finanzierungstätigkeit werden Zahlungsströme erfasst, die sich auf die Kapitalstruktur des Unternehmens beziehen. Dazu gehören unter anderem die Aufnahme und Rückzahlung von Krediten sowie Ausschüttungen an Eigenkapitalgeber*innen. Die Cashflows aus Finanzierungstätigkeit zeigen, in welchem Maße das Unternehmen auf externe Finanzierungen zurückgreift oder seine finanzielle Basis aus eigenen Mitteln stärkt. Die Veränderung der liquiden Mittel, die durch die Summierung der Cashflows aus diesen drei Bereichen berechnet wird, zeigt die Veränderung des Zahlungsmittelbestands innerhalb der Periode.[74]

Zur Durchführung der Kapitalflussrechnung lassen sich zwei Methoden unterscheiden. Diese sind die direkte und die indirekte Cashflow-Rechnung. Bei der direkten Cashflow-Rechnung wird der Cashflow durch die Erfassung sämtlicher Zahlungsströme eines Unternehmens ermittelt. Hierbei werden die Einzahlungen und Auszahlungen eines Unternehmens direkt ausgewiesen. Die Berechnung erfolgt in drei Schritten. Als erster Schritt werden die Einzahlungen erfasst, beispielsweise Einzahlungen aus Verkaufserlösen und Dienstleistungen. Im nächsten Schritt werden die Auszahlungen ermittelt, die unter anderem Zahlungen an Lieferant*innen, Löhne, Gehälter sowie sonstige Betriebsausgaben umfassen. Der Cashflow ergibt sich aus der Differenz zwischen den erfassten Ein- und Auszahlungen. Diese Methode ermöglicht im Unterschied zur

[73] Vgl. GLEICH/HORVÁTH/SEITER (2024), S. 120 ff.
[74] Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2022), S. 130 ff.

indirekten Cashflow-Rechnung einen detaillierten Überblick über die Zahlungsströme eines Unternehmens.[75]

Die indirekte Cashflow-Rechnung weicht methodisch von der direkten Cashflow-Rechnung ab, da sie nicht auf den einzelnen Ein- und Auszahlungen basiert, sondern vom unternehmensrechtlichen Ergebnis nach Steuern ausgeht, das um nicht zahlungswirksame Erträge und Aufwendungen angepasst wird. Diese Methode setzt bei der Ermittlung des Cashflows auf das Jahresergebnis und modifiziert dieses durch Korrekturen von nicht liquiditätswirksamen Sachverhalten, beispielsweise durch die Hinzurechnung von Abschreibungen und Rückstellungsdotierungen.[76]

Die indirekte Cashflow-Rechnung ermöglicht im Vergleich zur direkten Methode eine präzise Abbildung der Working Capital Veränderungen. Durch die Anpassung des Jahresüberschusses wird sichtbar wie Veränderungen in den Komponenten des Working Capital, beispielsweise Forderungen, Verbindlichkeiten und Vorräten, den operativen Cashflow beeinflussen. Nicht zahlungswirksame Effekte lassen sich zudem von den Liquiditätsströmen abgrenzen. Diese Methodik erleichtert die periodische Vergleichbarkeit und die Identifikation von Trends in der Liquiditätsentwicklung, was für die langfristige Finanzplanung von Bedeutung ist. Des Weiteren nutzt die indirekte Methode im Gegensatz zur direkten Cashflow-Rechnung aufbereitete Daten aus der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz, was den Vorteil der vereinfachten Datenverfügbarkeit bietet, da die erforderlichen Informationen vorliegen und Einzelaufstellungen der Zahlungsströme nicht erforderlich sind. Obwohl die direkte Methode eine höhere Transparenz der Zahlungsströme ermöglicht, findet die indirekte Methode in der Praxis aufgrund ihres geringeren Aufwands und der leichteren Verfügbarkeit von Daten breitere Anwendung.[77]

Der für das Kooperationsunternehmen entworfene Finanzplan basiert auf der Durchführung einer indirekten Cashflow-Rechnung, da diese im Vergleich zur direkten Methode eine explizite Darstellung der Veränderungen im Working Capital ermöglicht.[78] Diese Darstellung ist entscheidend für das Verständnis der Liquiditätsplanung des*der Kooperationspartners* Kooperationspartnerin.

Rechenbasis ist der im Leistungsbudget ermittelte Jahresüberschuss bzw. das unternehmensrechtliche Ergebnis nach Steuern. Ausgehend davon werden die in der Anlagenplanung enthaltenen Abschreibungen und Verluste aus dem Abgang von Anlagen hinzugerechnet sowie Zuschreibungen und Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen abgezogen, um den Cashflow aus dem Ergebnis zu ermitteln.

---

[75] Vgl. JOOS-SACHSE (2006), S. 47 ff.
[76] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 123 ff.
[77] Vgl. HEGGLIN/KAUFMANN (2003), S. 365 ff.
[78] S. Anhang 18: Finanzplan, S. 127.

Für die Kalkulation des Cashflows aus dem Working Capital werden die im Rahmen der Planung des Working Capitals berechneten Veränderungen berücksichtigt. Im Zuge dessen werden Erhöhungen von Vorräten, Forderungen sowie aktiven Rechnungsabgrenzungen subtrahiert, Verminderungen addiert. Erhöhungen von Verbindlichkeiten, Rückstellungen und passiven Rechnungsabgrenzungen werden hinzugerechnet, diesbezügliche Verringerungen werden abgezogen. Durch die Addition des Cashflows aus dem Ergebnis und des Cashflows aus dem Working Capital erfolgt die Berechnung des Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit.

Für die Kalkulation des Cashflows aus der Investitionstätigkeit werden Investitionen in das Anlagevermögen subtrahiert, Restwerte im Fall von Desinvestitionen werden addiert. Die Ermittllung des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet zum einen die Subtraktion der Rückzahlungen von langfristigen Krediten bzw. Darlehen, der Auszahlungen an Gesellschafter*innen und der Gewinnausschüttungen. Zum anderen erfolgt die Addition der Aufnahme von langfristigen Krediten bzw. Darlehen sowie der Einzahlungen von den Gesellschafter*innen des Kooperationsunternehmens.

Der im Finanzplan kalkulierte Finanzmittelüberschuss oder Finanzmittelbedarf ergibt sich aus der Summierung des Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit, aus der Investitions- sowie Finanzierungstätigkeit. Die folgende Grafik bildet den Finanzplan des Kooperationsunternehmens ab.

Unternehmensrechtliches Ergebnis nach Steuern
Anpassungen (Ab- und Zuschreibungen, Erträge und Verluste aus dem Anlagenabgang)
Cash-Flow aus dem Ergebnis
Veränderungen des Working Capitals
Cash-Flow aus dem Working Capital
Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit
Investitionen und Desinvestitionen
Cash-Flow aus der Investitionstätigkeit
Finanzierungstätigkeiten (Darlehen, Ausschüttungen)
Cash-Flow aus der Finanzierungstätigkeit
Finanzmittelüberschuss/-bedarf

Abbildung 10: Finanzplan des Kooperationsunternehmens, eigene Darstellung.

3.2.4 Behandlung der Planbilanz

Die Planbilanz erfüllt eine wesentliche Funktion innerhalb der operativen Unternehmensplanung, indem sie einen Überblick über die zukünftige Vermögens- und Finanzlage eines Unternehmens bietet. Sie ermöglicht die Durchführung von Szenarioanalysen und unterstützt die Bewertung sowie Steuerung geplanter Zielsetzungen. Im Bereich der finanziellen Steuerung dient die Planbilanz dazu, potenzielle finanzielle Engpässe frühzeitig zu identifizieren, Liquiditätsprobleme zu vermeiden und die langfristige finanzielle Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten. Darüber hinaus integriert die Planbilanz die Ergebnisse der Planerfolgsrechnung und der Finanzplanung zu einem konsolidierten Gesamtbild, das die operative und finanzielle Planung in Einklang bringt. Als Kontrollinstrument bietet sie des Weiteren eine Grundlage für Soll-Ist-Vergleiche, wodurch Abweichungen während der Planumsetzung identifiziert und erforderliche Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden können.[79]

Eine Planbilanz stellt den abschließenden Bestandteil einer Planungsperiode dar und integriert die Daten aus dem Leistungsbudget sowie der Finanzplanung, um die geplante Vermögens- und Finanzlage eines Unternehmens darzustellen. Sie erfüllt eine zentrale Rolle in der Abstimmung von Planungszielen und dient der Überprüfung der finanziellen Durchführbarkeit geplanter Maßnahmen. Der Zweck der Planbilanz liegt in der Sicherstellung, dass die operativen und finanziellen Teilpläne auf die übergeordneten Unternehmensziele ausgerichtet sind. Durch die konsolidierte Darstellung wird die finanzielle Machbarkeit der geplanten Aktivitäten überprüft, um frühzeitig mögliche Finanzierungslücken oder -überschüsse zu identifizieren. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, gezielte Anpassungen innerhalb der Planung vorzunehmen und damit eine Entscheidungsgrundlage für strategisches und operatives Handeln zu schaffen. Durch ihre integrative Funktion trägt die Planbilanz dazu bei, die Kohärenz und Machbarkeit der Unternehmensplanung zu gewährleisten, indem sie als Kontrollinstrument und als Orientierungshilfe für die zukünftige Ausrichtung dient.[80]

Eine Planbilanz orientiert sich an den Vorgaben der unternehmensrechtlichen Bilanz und gliedert sich in Aktiva und Passiva. Die Aktiva umfassen das Anlagevermögen, das auf Grundlage der geplanten Investitionen und Abschreibungen ermittelt wird, sowie das Umlaufvermögen, welches Bestände wie Material, Waren, Forderungen und liquide Mittel umfasst. Diese werden auf Basis prognostizierter Umsätze, geplanter Produktionsmengen sowie erwarteter Cashflows berechnet. Die Passiva setzen sich aus dem Eigenkapital und dem Fremdkapital zusammen. Das Eigenkapital ergibt sich aus der Fortschreibung des bisherigen Eigenkapitalstands, ergänzt um die geplanten Jahresüberschüsse oder -defizite. Das Fremdkapital bildet die geplanten langfristigen Darlehen, kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen ab. Diese Struktur

[79] Vgl. HAMMER (2015), S.87 ff.
[80] Vgl. BERTL/EGGER/SAMER (2019), S. 255 f.

stellt sicher, dass die Planbilanz nicht nur die langfristige sondern auch die kurzfristige Finanzplanung darstellt und auf eine Prognose der finanziellen Entwicklung aufbaut.[81]

Die Erstellung der Planbilanz erfolgt auf Grundlage des Leistungsbudgets, welches in der Planerfolgsrechnung die prognostizierten Erträge und Aufwendungen der Planperiode zusammenfasst und das erwartete Ergebnis darstellt. Ergänzend dazu liefert die Finanzplanung Informationen zu geplanten Zahlungsströmen, dem Liquiditätsbedarf sowie den vorgesehenen Finanzierungsmaßnahmen. Die Aktualisierung der Bestände in der Planbilanz erfolgt auf Basis der Planungsdaten. Beispielsweise führen geplante Investitionen zu einer Erhöhung des Anlagevermögens, während Veräußerungen und Abschreibungen dieses reduzieren. Veränderungen im Working Capital beeinflussen darüber hinaus die Werte der Forderungen, Verbindlichkeiten und Vorräte.[82]

Die für den*die Kooperationspartner*in konzipierte Planbilanz dient der Abbildung der künftigen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens. Sie gliedert sich in die beiden Hauptbereiche der Bilanz, Aktiva und Passiva, die die Mittelverwendung sowie die Mittelherkunft des Kooperationsunternehmens darstellen.[83]

Die Aktivseite der Planbilanz stellt die Vermögenswerte des Unternehmens dar und wird in Anlage- und Umlaufvermögen unterteilt. Das Anlagevermögen umfasst langfristige Vermögensgegenstände wie immaterielle Vermögenswerte, Sach- sowie Finanzanlagen, während das Umlaufvermögen kurzfristige Posten wie Vorräte, Forderungen und den Kassenbestand bzw. das Bankguthaben beinhaltet.

Die Passivseite der Planbilanz gliedert sich in Eigen- und Fremdkapital. Das Eigenkapital umfasst die Posten:

- eingefordertes Stammkapital,
- Kapitalrücklagen,
- Gewinnrücklagen
- und Bilanzgewinn bzw. -verlust.

Das Fremdkapital enthält kurzfristige und langfristige Verbindlichkeiten. Dies beinhaltet Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten. Darüber hinaus werden in der Planbilanz Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen ausgewiesen.

Die Daten der Planbilanz resultieren aus der Durchführung der integrierten Planungsrechnung, die auf der Verknüpfung von operativen Ergebnissen, Investitionen und Liquiditätsentwicklungen

[81] Vgl. PRELL-LEOPOLDSEDER (2021), S. 157 ff.
[82] Vgl. BERTL/EGGER/SAMER (2019), S. 258 ff.
[83] S. Anhang 19: Planbilanz, S. 128.

basiert. Folglich werden die in der Anlagenplanung kalkulierten Endbestände an immateriellem Anlagenvermögen, Sach- sowie Finanzanlagen in die Planbilanz verknüpft. Des Weiteren werden die in der Materialkostenplanung erfassten Endbestände an Roh-Hilfs- und Betriebsstoffen mit den entsprechenden Posten in der Planbilanz verbunden. Für die Datenerfassung der in der Planbilanz enthaltenen Forderungen sowie Rechenabgrenzungen werden die im Zuge der Planung des Working Capitals berechneten Endbestände herangezogen. Die Höhe des Kassenbestandes bzw. Bankguthabens resultiert aus der für das Kooperationsunternehmen konzipierten Liquiditätsplanung. Die Daten der Eigenkapitalposten in der Planbilanz werden aus der Eigenkapitalplanung übernommen. Die Rückstellungsbeträge stammen aus dem operativen Teilplan für die Planung des Working Capitals. Hinsichtlich der kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erfolgt eine Verknüpfung in die Liquiditätsplanung. Der Betrag der langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ergibt sich durch die Verlinkung in den operativen Teilplan für die langfristige Finanzierung. Sowohl der Wert der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen als auch der Betrag der sonstigen Verbindlichkeiten werden aus der Planung des Working Capitals in die Planbilanz integriert.

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zusammenhänge zwischen den Teilplänen und der Planbilanz.

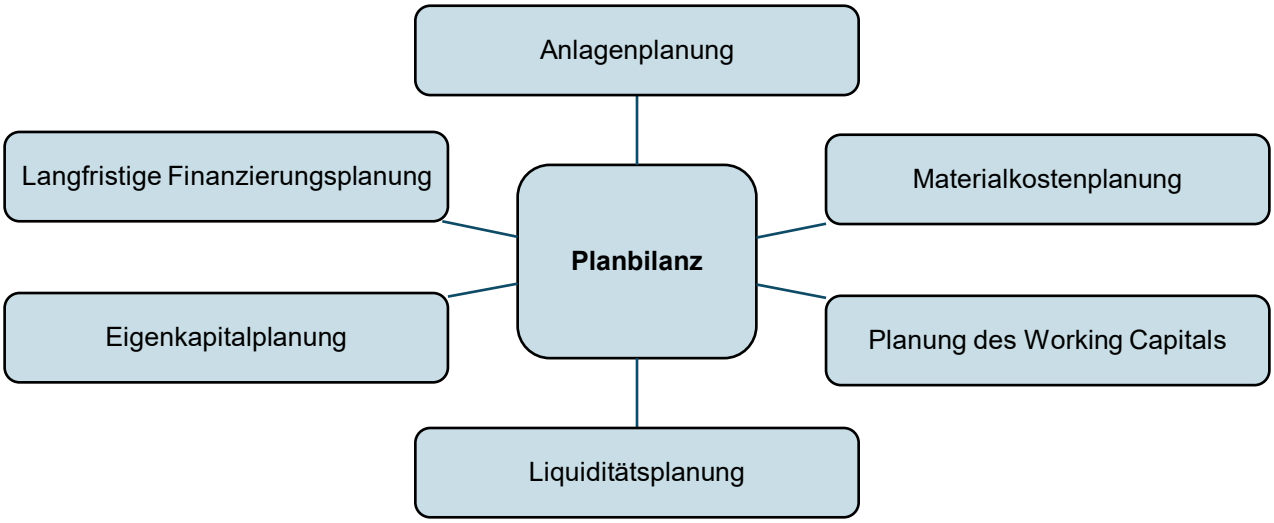


Abbildung 13: Zusammenhänge zwischen Teilplänen und Planbilanz, eigene Darstellung.

3.2.5 Integration eines Soll-Ist-Vergleiches

Mithilfe des Soll-Ist-Vergleichs werden die geplanten Werte mit den erzielten Ergebnissen verglichen und Abweichungen können identifiziert werden. Dieser Prozess ermöglicht eine Analyse der Ursachen der Abweichungen und schafft die Grundlage für Korrekturmaßnahmen.

Ohne eine Kontrolle der Planungswerte verliert die Planung ihren praktischen Nutzen und bleibt ein theoretischer Selbstzweck ohne Mehrwert für die Unternehmenssteuerung.[84]

Bei der Erstellung der Planungs- und Istrechnung ist sicherzustellen, dass der Detaillierungsgrad, die Terminologie, die Gliederung und die Inhalte von gleich bezeichneten Posten einheitlich verwendet werden, da ansonsten ein Vergleich der Werte nicht möglich ist. Darüber hinaus muss die Istrechnung weitere Anforderungen erfüllen. Dies umfasst die Vereinheitlichung der in der Planungs- und Istrechnung verwendeten Kostenartenrechnung, die Spaltung in variable und fixe Kosten, die Anwendung der im Rahmen der Planung definierten Standardwerte und die Erstellung kurzfristiger Erfolgsrechnungen, wenn die Planung für Teilperioden erfolgt.[85]

Der Kontrollprozess kann in nachfolgende Phasen gegliedert werden. Zunächst erfolgt die Berechnung der Istdaten, wobei sicherzustellen ist, dass die Voraussetzungen für eine Vergleichbarkeit mit den Plandaten berücksichtigt werden. Anschließend werden die Abweichungen zwischen den Istdaten und den Plandaten identifiziert. Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse der Abweichungen, um deren Ursachen zu ermitteln. Abschließend werden Schlussfolgerungen gezogen und Korrekturmaßnahmen oder gegebenenfalls Maßnahmen zur Anpassung der Zielsetzungen eingeleitet.[86]

Abweichungsanalyse

Die Abweichungsanalyse ist ein essenzieller Bestandteil des Kontrollprozesses, da sie den Vergleich von Plan- und Ist-Daten ermöglicht, die Ursachen von Abweichungen analysiert und die Ableitung von Optimierungsmaßnahmen unterstützt.[87]

Die Abweichungsanalyse des Betriebsergebnisses umfasst die Untersuchung der Umsatzabweichungen und der Kostenabweichungen, da beide Bestandteile der Ergebnisabweichung darstellen. Die Umsatzabweichung ergibt sich aus den Differenzen der Preis- und Mengenelemente des geplanten und erzielten Umsatzes. Ergänzend dazu resultieren Kostenabweichungen aus den Preis- und Mengendifferenzen bei den geplanten und angefallenen variablen und fixen Kosten.[88]

Die folgende Grafik veranschaulicht die Struktur der Ergebnisabweichung, die sich in die Komponenten Umsatzabweichung und Kostenabweichung gliedert. Es werden die Preis- und Mengenabweichung des Absatzes, die variable und fixe Kostenabweichung sowie deren weitere Bestandteile abgebildet.

---

84 Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 51.
85 Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 51 f.
86 Vgl. EWERT/WAGENHOFER (2014), S. 316 f.
87 Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2022), S. 345.
88 Vgl. BRÜHL u.a. (2024), S. 453.

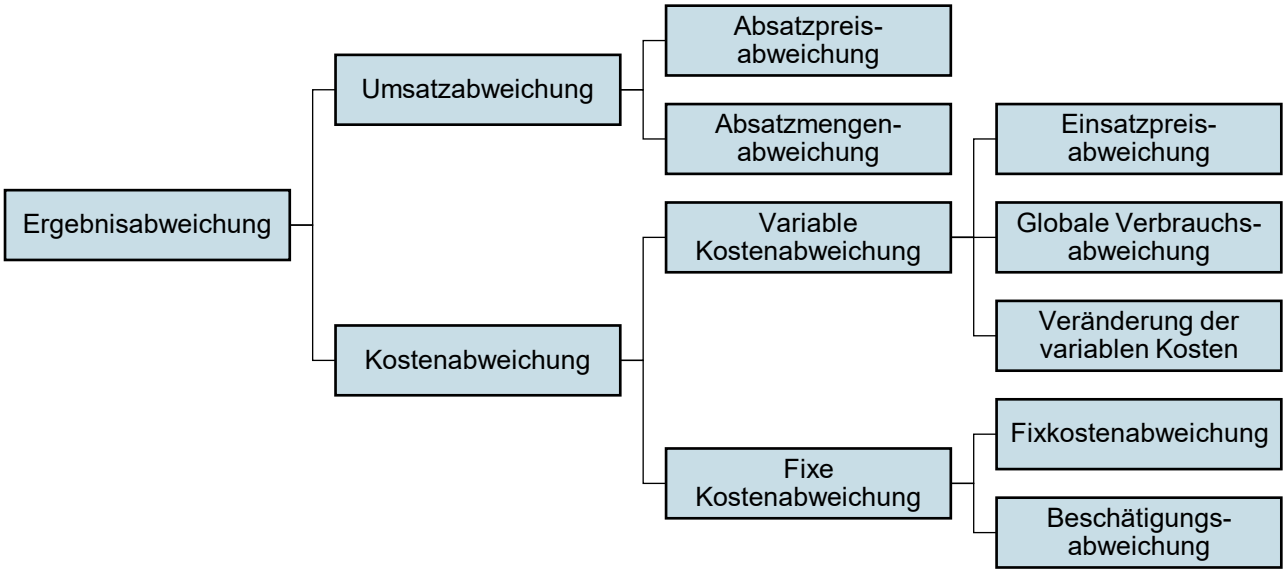


Abbildung 16: Abweichungsanalyse des Betriebsergebnisses, Quelle: BRÜHL u.a. (2024), S. 454 (leicht modifiziert).

Die Absatzpreisabweichung ergibt sich aus der Differenz zwischen den geplanten und den erwirtschafteten Preisen für die verkaufte Menge. Sie verdeutlicht, wie Preisänderungen den Umsatz im Vergleich zu den Planvorgaben beeinflussen. Die Absatzmengenabweichung betrachtet die Differenz zwischen den geplanten und verkauften Mengen, bewertet zu den geplanten Preisen. Sie reflektiert die Auswirkungen von Änderungen im Verkaufsvolumen. Beide Abweichungen zusammen liefern Erkenntnisse über die Umsatzabweichungen und deren Ursachen.[89]

Neben den Umsatzabweichungen spielen die variablen Kostenabweichungen eine Rolle in der Abweichungsanalyse. Die Einsatzpreisabweichung entsteht durch Differenzen zwischen den geplanten und den realisierten Kosten pro Einheit der eingesetzten Ressourcen, beispielsweise Materialien. Sie zeigt die Auswirkungen von Preisänderungen auf die Inputkosten. Die globale Verbrauchsabweichung misst die Abweichungen zwischen den geplanten und den verbrauchten Mengen von Inputfaktoren, unabhängig von Preisänderungen. Sie liefert Informationen über die Effizienz des Ressourcenverbrauchs und mögliche Optimierungspotenziale. Die Abweichung, Veränderung der variablen Kosten, untersucht die Differenz zwischen den variablen Kosten im tatsächlichen Zustand und den variablen Kosten im geplanten Zustand. Die Abweichung ergibt sich aus dem Vergleich der variablen Kosten, die auf Basis der geplanten Verbrauchsmengen für die Ist-Leistung kalkuliert wurden, mit den variablen Kosten, die für die ursprünglich geplante Leistung vorgesehen waren.[90]

[89] Vgl. BRÜHL u.a. (2024), S. 458 ff.
[90] Vgl. BRÜHL u.a. (2024), S. 466 ff.

Darüber hinaus umfassen die Kostenabweichungen die Analyse fixer Kosten. Die Fixkostenabweichung analysiert Unterschiede zwischen den geplanten und den angefallenen Fixkosten. Ergänzend dazu untersucht die Beschäftigungsabweichung, ob die Fixkosten durch die erzielte Produktionsmenge gedeckt wurden oder ob eine Über- oder Unterdeckung vorliegt. Sie ergibt sich aus der Differenz zwischen der geplanten und der tatsächlichen Beschäftigung, multipliziert mit den fixen Kosten pro Einheit der geplanten Ausbringung.[91]

Soll-Ist-Vergleich im Planungstool

Der Soll-Ist-Vergleich ermöglicht eine Gegenüberstellung der geplanten und erzielten Werte für die beiden Umsatzsegmente Fertigung und Dienstleistung.[92] Innerhalb dieser Segmente werden die geplanten und angefallenen Umsatzerlöse, Materialkosten sowie variablen Personalkosten miteinander verglichen. Der Deckungsbeitrag stellt den Überschuss der Umsatzerlöse über die variablen Kosten dar. Die Abweichungen werden in absoluten Beträgen und prozentual dargestellt, um das Ausmaß der Differenzen zwischen Ist- und Planwerten abzubilden.

Darüber hinaus wird das Betriebsergebnis auf Basis der Plandaten und der Istwerte berechnet. Hierzu erfolgt eine Summierung der Deckungsbeiträge aus den Segmenten Fertigung und Dienstleistungen, die anschließend um Fixkostenelemente wie fixe Personalkosten, Dienstleistungskosten, öffentliche Abgaben und Steuern, sonstige Kosten sowie kalkulatorische Fixkosten reduziert werden. Die Abweichungen zwischen den geplanten Werten und den realisierten Ergebnissen werden ebenfalls in absoluten Zahlen und in prozentualen Abweichungen dargestellt.

Da es sich bei den im Planungstool hinterlegten Daten um fiktive Werte handelt, ist die Durchführung einer Abweichungsanalyse wenig sinnvoll. Es fehlt die Datenbasis, um konkrete Abweichungen und deren Ursachen zu untersuchen. Stattdessen werden im Excel-Tool Hinweise zur Verfügung gestellt, die das Kooperationsunternehmen bei der Analyse der Ursachen unterstützen. Diese Hinweise wurden in Zusammenarbeit mit der Controllerin definiert, um die spezifischen Bedürfnisse des Kooperationsunternehmens zu berücksichtigen.

Für Umsatzabweichungen können mögliche Ursachen in nicht realisierten oder verschobenen Aufträgen, in unberücksichtigten Preisnachlässen oder Rabatten sowie in Produktionsverzögerungen liegen. Darüber hinaus können externe Einflüsse wie saisonale Schwankungen oder Änderungen in der Marktnachfrage eine Rolle spielen. Um diese Abweichungen zu analysieren, sollten Daten zum Auftragsbestand, zu den Lieferterminen sowie zur

[91] Vgl. BRÜHL u.a. (2024), S. 476 ff.
[92] S. Anhang 20: Soll-Ist-Vergleich, S. 129.

Rechnungsstellung geprüft werden. Ebenso sind Preislisten und gewährte Nachlässe zu berücksichtigen.

Im Bereich der variablen Kosten wird darauf hingewiesen, dass Abweichungen durch einen erhöhten oder verringerten Materialverbrauch, unerwartete Preisanstiege bei Rohstoffen oder Abweichungen in den geleisteten Arbeitsstunden verursacht werden können. Auch Ineffizienzen in der Produktion, wie Materialausschuss oder verlängerte Bearbeitungszeiten, können eine Rolle spielen. Relevante Datenquellen für die Analyse umfassen Materialverbrauchsberichte, Einkaufsrechnungen, Lieferantenverträge sowie Arbeitszeiterfassungen und Produktionsberichte, die Informationen zu Ausschuss und Nacharbeit enthalten.

Abweichungen bei den Fixkosten können auf ungeplante oder erhöhte Aufwendungen zurückzuführen sein, beispielsweise durch gestiegene Mieten, höhere Energiekosten oder zusätzliche Reparaturen. Eine detaillierte Analyse dieser Abweichungen erfordert den Vergleich von Rechnungen für Miet-, Energie- und Gemeinkosten und Berichten über ungeplante Investitionen oder Reparaturen.

4 Konzeption des Kennzahlen-Cockpits und Management Reports

Im folgenden Kapitel werden die Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits und eines Management Reports behandelt. Zunächst werden die theoretischen Hintergründe des Cockpits dargestellt. Im nächsten Schritt erfolgt eine Literaturrecherche, um potenzielle Kennzahlen in den Bereichen Vermögen, Kapital, Erfolg, Liquidität und Produktion zu identifizieren. Anschließend erfolgt mittels zweier Nutzwertanalysen eine endgültige Auswahl der Kennzahlen. Ein weiterer Fokus liegt auf der Festlegung von Ziel- und Toleranzwerten. Im Rahmen des Kapitels werden zudem Maßnahmen zur Verbesserung der ausgewählten Kennzahlen entwickelt. Abschließend wird der Einsatz von Kennzahlensystemen im Unternehmen bewertet und ein Management Report konzipiert.

4.1 Theoretische Hintergründe des Cockpits

Dieses Kapitel beinhaltet die theoretischen Grundlagen zur Entwicklung eines Kennzahlen-Cockpits, die für den Aufbau eines strukturierten und zielorientierten Kennzahlen-Cockpits erforderlich sind. Zu Beginn werden die Aufgaben und Kriterien von Kennzahlen erläutert. Im Weiteren werden die Formen von Kennzahlen sowie Auswertungsmethoden für Kennzahlen vorgestellt. Abschließend wird auf die Grenzen von Kennzahlen und auf deren Relevanz für kleine und mittelständische Unternehmen eingegangen.

4.1.1 Aufgaben und Qualitätskriterien von Kennzahlen

Kennzahlen stellen quantitative Größen dar, die die Strukturen und Abläufe eines Unternehmens widerspiegeln. Sie dienen dazu, zentrale Zusammenhänge klar und verständlich darzustellen, die aus den Rohdaten schwer zu erkennen wären.[93]

Kennzahlen sollen folgende Aufgaben erfüllen: [94]

- Sie sollen eine Bewertung ermöglichen, inwieweit die Unternehmensaufgaben und -ziele bislang erreicht wurden und in welchem Umfang sie in Zukunft realisiert werden.
- Sie sollen Ausgangspunkte für die Festlegung neuer Pläne und Ziele bieten.
- Sie sollen Zusammenhänge und Trends aufzeigen, um Entwicklungen im Unternehmen zu erkennen.
- Sie sollen einen Überblick über die eigene Position im Vergleich zu anderen Unternehmen geben.

[93] Vgl. KREUZER (2014), S. 130.
[94] Vgl. PREISSLER (2008), S. 4; GLADEN (2014), S. 30.

Damit Kennzahlen die genannten Aufgaben erfüllen können, müssen sie Qualitätskriterien einhalten, die ihre Aussagekraft und Anwendbarkeit sicherstellen. Diese Anforderungen gewährleisten, dass Kennzahlen zur Entscheidungsfindung und Unternehmenssteuerung beitragen können.[95]

Relevanz und Zielorientierung

Kennzahlen müssen auf eine Zielsetzung oder einen Zweck bezogen sein, den sie unterstützen sollen. Sie sollten Informationen liefern, die für Entscheidungen oder die Erreichung des Zieles wichtig sind. Eine Kennzahl, die nicht relevant ist, verursacht unnötigen Aufwand und trägt nicht zur Steuerung oder Verbesserung bei.[96]

Aktualität

Kennzahlen sollten auf dem neuesten Stand sein, um eine verlässliche Entscheidungsgrundlage bieten zu können. Aufgrund dessen sollten regelmäßige Aktualisierungen vorgenommen werden, um veraltete oder irreführende Daten zu vermeiden.[97]

Wirtschaftlichkeit

Die Kosten zur Erhebung und Berechnung von Kennzahlen sollten in einem angemessenen Verhältnis zum Informationsnutzen stehen.[98]

Klarheit und Interpretierbarkeit

Es ist wichtig, dass Kennzahlen eindeutig definiert und verständlich sind. Sie müssen auf eine Weise präsentiert werden, sodass die Empfänger*innen diese ohne großen Interpretationsaufwand verstehen können.[99]

Frühwarnfunktion

Kennzahlen sollen als Indikator für potenzielle Risiken dienen und frühzeitig auf Abweichungen hinweisen, sodass rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden können.[100]

Verantwortungszuordnung

Jede Kennzahl sollte eine verantwortliche Person aufweisen, um sicherzustellen, dass die Bereiche bei Abweichungen Handlungen setzen können.[101]

---

95 Vgl. FISCHER/MÖLLER/SCHULTZE (2015) S. 342 ff.
96 Vgl. PREISSLER (2008), S. 24.
97 Vgl. LOSBICHLER (2021) in: EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER/LOSBICHLER (Hrsg.), S. 3.
98 Vgl. PREISSLER (2008), S. 25.
99 Vgl. PREISSLER (2008), S. 26 f.
100 Vgl. LOSBICHLER (2021) in: EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER/LOSBICHLER (Hrsg.), S. 3.
101 Vgl. PREISSLER (2008), S. 32.

Messbarkeit

Eine Kennzahl muss in klar definierten Einheiten erfassbar sein, um valide und vergleichbare Daten zu liefern.[102]

Manipulationsresistenz

Kennzahlen sollten so gestaltet sein, dass sie durch unabhängige Datenquellen und transparente Berechnung vor bewusster oder unbewusster Verfälschung geschützt sind.[103]

Benutzerfreundlichkeit

Kennzahlen sollten an veränderte Bedingungen anpassbar und für die Empfänger*innen leicht auswertbar sein.[104]

4.1.2 Kategorien von Kennzahlen

Kennzahlen können anhand unterschiedlicher Kriterien klassifiziert werden. Beispiele hierfür sind der zeitliche Bezug, die inhaltliche Ausrichtung und die Herkunft der Daten. Meist werden sie nach ihrer statistischen Form unterschieden. In diesem Zusammenhang wird zwischen relativen und absoluten Kennzahlen differenziert.[105]

Absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen, auch als Grund- oder Basiszahlen bezeichnet, repräsentieren Werte, die unabhängig von anderen Zahlen betrachtet und abgebildet werden. Sie spiegeln einen Sachverhalt oder einen Prozess wider. Ihre Aussagekraft erhalten diese Kennzahlen durch die Gegenüberstellung mit vergleichbaren absoluten Größen, beispielsweise durch den Abgleich von Soll- und Ist-Werten. Beispiele sind Differenzen wie das Betriebsergebnis, Einzelzahlen wie die Anzahl der Beschäftigten oder der Umsatz, Mittelwerte wie der durchschnittliche Materialverbrauch und Summen wie die Gesamtkosten oder Bilanzsumme.[106]

Die Aussagekraft absoluter Kennzahlen hängt von ihrem Anwendungsbereich ab. Für externe Kennzahlenvergleiche sind sie aufgrund unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Branchen wenig aussagekräftig. Intern liefern sie wertvolle Informationen, die beispielsweise zur Überwachung des Ressourcenverbrauchs, zur Planung von Kapazitäten sowie zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen und Strategien herangezogen werden.[107]

---

[102] Vgl. MEYER (2011), S. 45.
[103] Vgl. PREISSLER (2008), S. 31.
[104] Vgl. PREISSLER (2008), S. 30 f.
[105] Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2022), S. 180 f; FRIEDL u.a. (2024), S. 418 f.
[106] Vgl. BAUMÜLLER/KREUER (2014), S. 107.
[107] Vgl. GLADEN (2014), S. 16 f.

Absolute Kennzahlen können in zwei Kategorien eingeteilt werden:[108]

- Bestandszahlen: Diese geben den Zustand zu einem Zeitpunkt wieder. Beispiele für Bestandszahlen sind Lagerbestände und Forderungsbestände.
- Bewegungszahlen: Diese beziehen sich auf Ereignisse über einen Zeitraum, wie Auftragseingänge und Umsätze eines Monats.

Relative Kennzahlen

Bei relativen Kennzahlen, die auch unter der Bezeichnung Verhältniskennzahlen bekannt sind, werden zwei oder mehrere absolute Werte in Beziehung gesetzt. Relative Kennzahlen eignen sich für Vergleiche zwischen unterschiedlichen Unternehmen.[109] Sie lassen sich in drei Hauptkategorien unterteilen:[110]

- Gliederungszahlen: Bei Gliederungszahlen wird eine Teilmenge in Relation zur entsprechenden Gesamtmenge gesetzt. Aufgrund dessen werden sie zur Analyse von unternehmerischen Strukturen eingesetzt. So kann beispielsweise mithilfe der Ermittlung des Anteils der Materialkosten an den Gesamtkosten die Bedeutung der Materialkosten für ein Unternehmen dargestellt werden.
- Beziehungszahlen: Es werden begrifflich verschiedenartige absolute Mengen zueinander ins Verhältnis gesetzt, die einen sachlichen Zusammenhang aufweisen. Beispiele hierfür sind die Gesamtkapitalrentabilität und die Anlagendeckungsgrade.
- Indexzahlen: Mithilfe von Indexzahlen kann die zeitliche Entwicklung einer Kennzahl abgebildet werden. Sie ermitteln sich, indem eine absolute Kennzahl in Beziehung zu einer Ausgangsgröße gesetzt wird. Diese Ausgangsgröße stellt in der Regel die absolute Kennzahl zu einem früheren Zeitpunkt dar. Ein Beispiel für eine Indexzahl ist die relative Umsatzveränderung des aktuellen Jahres im Vergleich zum Vorjahr.

4.1.3 Methoden zum Vergleich von Kennzahlen

Kennzahlen können auf unterschiedliche Arten ausgewertet werden. Die Hauptauswertungsmethode stellen die Kennzahlenvergleiche dar.[111]

Bei der Durchführung von Vergleichsrechnungen ist zu beachten, dass:[112]

- die Zeiträume identisch sind,

[108] Vgl. PREISSLER (2008), S. 12 f.
[109] Vgl. MEYER (2011), S. 22 ff.
[110] Vgl. STEGER (2017), S. 3 ff.
[111] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 196.
[112] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 37.

- die zugrunde liegenden betrieblichen Sachverhalte vergleichbar sind und
- die Bewertung möglichst nach denselben oder zumindest ähnlichen Kriterien erfolgt.

Dies stellt eine objektive Vergleichbarkeit des Zahlenmaterials sicher. Es lassen sich je nach Vergleichsobjekt die Ansätze Norm- und Erfahrungswerte, Periodenvergleich und Betriebsvergleich unterscheiden.[113]

Bei Norm- und Erfahrungswerten werden Kennzahlen mit Normen, Zielwerten oder Erfahrungswerten verglichen. Es gibt vereinzelt gesetzliche Vorgaben, beispielsweise die Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer im Unternehmensreorganisationsgesetz, die den Unternehmen Grenzwerte zur Verfügung stellen. Mithilfe des Soll-Ist-Vergleiches können Planvorgaben überwacht werden. Es werden die geplanten Zielwerte, die Soll-Daten, den erzielten Ergebnissen, den Ist-Daten, gegenüberstellt. Dadurch können Abweichungen identifiziert, deren Ursache ermittelt und Maßnahmen gesetzt werden.[114]

Im Rahmen des Periodenvergleichs werden mehrere aufeinanderfolgende Jahresabschlüsse des gleichen Unternehmens analysiert. Dabei können Veränderungen einzelner Posten und Kennzahlen im Zeitverlauf betrachtet werden. Da Unternehmen im Rahmen der Jahresabschlusserstellung unter anderem die Prinzipien der Bilanzkontinuität und Bilanzklarheit einhalten müssen, wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Geschäftsjahre ohne Schwierigkeiten vergleichbar sind. Hierbei ist zu beachten, einen Vergleich der Jahresabschlüsse über mindestens drei konsekutive Jahre durchzuführen und Preissteigerungen einzubeziehen. Preisentwicklungen beeinflussen die Werte von Anlagegütern und Warenbeständen im Zeitverlauf. Ohne Berücksichtigung dieser Effekte wäre die Vergleichsbasis verzerrt. Die Erstellung von Zeitreihen ermöglicht es, die Entwicklung eines Unternehmens über einen längeren Zeitraum zu beobachten.[115]

Die dritte Möglichkeit stellt der Betriebsvergleich dar. Hierbei werden die Kennzahlen mit den Ergebnissen anderer Unternehmen, Branchenkennzahlen oder anderen Durchschnittswerten verglichen. Der Vergleich der unternehmenseigenen Zahlen mit denen der Wettbewerber*innen ermöglicht die Identifikation von Stärken und Schwächen.[116]

[113] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 196.
[114] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 196 f.
[115] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 37 f.
[116] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 197.

4.1.4 Limitationen und Herausforderungen bei der Nutzung von Kennzahlen

Während Kennzahlen für die Analyse der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens unverzichtbar sind, wird ihre Aussagekraft aufgrund mehrerer Faktoren begrenzt:[117]

- Abhängigkeit von der Datenqualität: Die Aussagekraft von Kennzahlen ist von der Qualität der für die Ermittlung verwendeten Daten abhängig. Daten in unvollständiger, veralteter oder fehlerhafter Form können Kennzahlen verzerren und zu potenziell fehlerhaften Interpretationen führen.
- Mangelnde Vergleichbarkeit: Die Nutzung von Kennzahlen erfordert Vergleichsmaßstäbe, wofür in der Regel historische Werte, Branchenstandards oder Benchmarks herangezogen werden. Die Vergleichbarkeit ist beispielsweise eingeschränkt, wenn zwischen den Unternehmen strukturelle Differenzen bestehen oder verschiedene bilanzpolitische Maßnahmen zur Anwendung kommen.
- Keine Berücksichtigung von qualitativen Faktoren: Kennzahlen konzentrieren sich auf messbare Größen. Qualitative Gesichtspunkte wie die Unternehmenskultur oder die Zufriedenheit der Mitarbeitenden werden vernachlässigt. Diese qualitativen Faktoren tragen jedoch zur langfristigen Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsstärke eines Unternehmens bei. Eine rein quantitative Analyse wird diesen Einflussfaktoren nicht gerecht, weshalb eine ergänzende Betrachtung qualitativer Aspekte erforderlich ist.
- Risiko der Fehlinterpretation: Kennzahlen können bei unzureichendem Fachwissen zu Fehlinterpretationen führen. Darüber hinaus ist es notwendig, die Ergebnisse der Kennzahlen nicht isoliert zu betrachten, sondern die zugrunde liegenden Ursachen und Zusammenhänge zu analysieren, um eine Bewertung vornehmen zu können. Ein Beispiel hierfür stellt eine sinkende Fremdkapitalquote dar. Dieses Ergebnis könnte als positiv eingestuft werden, obwohl es möglicherweise auf den Verkauf von Vermögensgegenständen zurückzuführen ist, was langfristig negative Auswirkungen haben könnte.
- Vergangenheitsperspektive und mangelnde Zukunftsbezogenheit: Kennzahlen basieren in der Regel auf historischen Daten und bilden somit vergangene Entwicklungen ab. Im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse wird ein abgeschlossener Zeitraum von einem Geschäftsjahr betrachtet. Dies führt dazu, dass sie nur eingeschränkt Auskunft über zukünftige Entwicklungen geben können. In dynamischen und schnelllebigen Märkten besteht das Risiko, dass die vergangenen Daten veraltet sind und gegenwärtige Trends unzureichend widerspiegeln.

[117] Vgl. COENENBERG/HALLER/SCHULTZE (2024), S. 1131 ff.

4.1.5 Bedeutung von Kennzahlen für Klein- und Mittelunternehmen

Controlling nimmt für kleine und mittlere Unternehmen eine zentrale Rolle als betriebswirtschaftliches Instrument ein. Zu seinen Kernaufgaben zählen die strategische und operative Planung, die Kontrolle, die Steuerung sowie das Berichtswesen. Im Rahmen der Planungen werden kurz-, mittel- und langfristige Ziele festgelegt und die notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung definiert. Die Steuerungsfunktion des Controllings unterstützt hierbei, indem es bei Bedarf geeignete Anpassungen vornimmt. Ergänzend dazu erfüllt das Berichtswesen eine zentrale Aufgabe, da es die Unternehmensleitung mit Analysen und Auswertungen versorgt.[118]

Das Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen unterscheidet sich von jenem in Großunternehmen. KMUs sind von flachen Organisationsstrukturen, einer starken Ausrichtung auf den*die Unternehmer*in und flexiblen Strukturen sowie Prozessen geprägt. Da viele Controllingsysteme aus der Literatur auf Großunternehmen ausgerichtet sind, erweisen sie sich für kleine und mittlere Unternehmen in ihrer bestehenden Form oft als ungeeignet und müssen daher angepasst oder neu entwickelt werden. Dies betrifft nicht nur den Umfang und die Komplexität der Systeme, sondern auch deren Strukturen, Instrumente und zugrunde liegende Informationsbedarfe.[119]

Kennzahlen sind für Unternehmen sämtlicher Größenordnungen relevant und lassen sich universell anwenden. Kennzahlen für kleine und mittelständische Unternehmen tragen zur betrieblichen Transparenz sowie einer fundierten Entscheidungsfindung bei und unterstützen, die Leistungsfähigkeit zu überwachen, ohne dass kostenintensive und aufwendige Analysen erforderlich sind. Für KMU, die über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, sind effiziente und einfach anzuwendende Steuerungs- und Analyseinstrumente besonders wertvoll.[120]

Kennzahlen ermöglichen eine Ermittlung der Stärken und Schwächen des Unternehmens, was in einem wettbewerbsintensiven Umfeld relevant ist. Die Nutzung von Kennzahlen erlaubt es der Geschäftsführung, auf Veränderungen im Marktumfeld schnell und gezielt zu reagieren sowie Entscheidungen für eine Ausrichtung des Unternehmens zu treffen. Neben rein finanziellen Kennzahlen sind nicht-finanzielle Indikatoren wie die Kundenzufriedenheit oder die Mitarbeitermotivation von Bedeutung, da sie zur Integration einer nachhaltigen Unternehmensstrategie beitragen.[121]

---

[118] Vgl. KLETT/PIVERNETZ (2021), S. 3 f.
[119] Vgl. KLETT/PIVERNETZ (2021), S. 4 ff.
[120] Vgl. STEINHARDT (2001), S. 249 f.
[121] Vgl. STEINHARDT (2001), S. 250 ff.

4.2 Vorauswahl relevanter Kennzahlen

Im ersten Schritt der Konzeption des Kennzahlen-Cockpits erfolgt die Vorauswahl relevanter Kennzahlen. Basierend auf einer Literaturrecherche werden Kennzahlen aus den Bereichen Vermögen, Kapital, Erfolg, Liquidität und Produktion betrachtet, die für die Steuerung und Analyse der Unternehmensleistung von Bedeutung sind. Ziel dieser Vorauswahl ist es, eine Grundlage für die spätere Analyse und finale Auswahl der Kennzahlen zu schaffen, die im Kennzahlen-Cockpit verwendet werden.

Der Umfang und die Auswahl der Kennzahlen hängen von der Größe des Unternehmens, der spezifischen Branche und den Unternehmenszielen ab. Es lässt sich festhalten, dass mit wachsender Komplexität der Abläufe im Unternehmen, sich die Struktur der eingesetzten Kennzahlen dementsprechend ändert.[122]

4.2.1 Kennzahlen zur Bewertung der Vermögensstruktur

Vermögenskennzahlen spielen eine zentrale Rolle in der Bilanzanalyse, da sie dazu genutzt werden, die Vermögensstruktur eines Unternehmens zu bewerten. Sie ermöglichen eine Analyse der Zusammensetzung und der Verwendung des Vermögens. Diese Kennzahlen werden eingesetzt, um die Effizienz und Stabilität des Asset-Managements zu untersuchen. Sie helfen zudem, ein Verständnis dafür zu gewinnen, wie wirtschaftlich ein Unternehmen seine Produktionsfaktoren nutzt.[123]

Anlagenintensität

Die Anlagenintensität gibt das Verhältnis zwischen dem Anlagevermögen und dem Gesamtvermögen eines Unternehmens an. Ein hoher Wert deutet auf eine kapitalintensive Branche hin, während ein niedrigerer Wert auf eine flexiblere Vermögensstruktur hinweisen kann.[124]

Die Anlagenintensität ist für das Kooperationsunternehmen relevant, da sie Hinweise auf die Kapitalbindung und Fixkostenstruktur gibt. In einer auftragsbezogenen Fertigung, die auf Flexibilität angewiesen ist, hilft diese Kennzahl zu beurteilen, ob die Investitionen in Anlagen angemessen sind.

Umlaufintensität

Die Umlaufintensität zeigt den Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen. Eine hohe Umlaufintensität weist auf eine größere Flexibilität hin, während eine niedrige Umlaufintensität

[122] Vgl. DRESP/GÖCK (2017), S. 9 ff.
[123] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 156 ff.
[124] Vgl. PREISSLER (2008), S. 127.

auf eine stärkere Bindung des Kapitals im Anlagevermögen und potenziell geringere Zahlungsfähigkeit hindeutet. [125]

Die Umlaufintensität wurde ausgewählt, da sie ebenfalls Einblicke in die Flexibilität und Liquidität des*der Kooperationspartner*in gibt. Beim Vorliegen von hohen Lagerbeständen oder umfangreichen Forderungen ist die Umlaufintensität essenziell, da diese Gegebenheiten Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens haben können.

Anlagenabnutzungsgrad

Der Anlagenabnutzungsgrad misst, wie viel Prozent der ursprünglichen Anschaffungskosten durch die kumulierten Abschreibungen verringert wurden.[126]

Durch den Anlagenabnutzungsgrad ist es möglich, das Alter der Vermögenswerte zu bestimmen und Auskunft über zukünftige Investitionsbedarfe zu erhalten. Es ist wichtig, rechtzeitig über einen Investitionsbedarf Kenntnis zu erlangen, um finanzielle und organisatorische Vorkehrungen treffen zu können. So kann das Kooperationsunternehmen die Liquidität planen, Finanzierungsmöglichkeiten prüfen und Investitionen strategisch einordnen. Dies minimiert Produktionsausfälle oder Effizienzverluste, die durch veraltete oder defekte Anlagen entstehen könnten.

Investitionsquote

Die Investitionsquote zeigt die Investitionsbereitschaft eines Unternehmens, indem die Nettoinvestitionen in das Anlagevermögen durch dessen Buchwert dividiert werden.[127]

Die Investitionsquote ist für das Kooperationsunternehmen von Bedeutung, da sie Aufschluss über die Erneuerung und Erweiterung der betrieblichen Ressourcen gibt. Während eine erhöhte Investitionsquote auf wachstumsorientierte Maßnahmen oder einen Erneuerungsbedarf hinweisen kann, lässt eine niedrige Quote eine vorsichtige Investitionspolitik erkennen.

Umschlagsdauer der Vorräte

Die Umschlagsdauer der Vorräte gibt an, wie lange Vorräte im Durchschnitt im Unternehmen verbleiben, bevor sie verkauft oder verbraucht werden. Eine kürzere Umschlagsdauer weist darauf hin, dass Vorräte schneller abgebaut werden, was zu einer geringeren Kapitalbindung und einer besseren Liquidität führt. Eine längere Umschlagsdauer kann darauf hindeuten, dass Kapital länger in den Vorräten gebunden ist, was ein Hinweis auf mögliche Lagerhaltungs- oder Absatzprobleme sein könnte.[128]

---

[125] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 162.
[126] Vgl. WÖLTJE (2020), S. 166.
[127] Vgl. WÖLTJE (2020), S. 167.
[128] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 241.

Diese Kennzahl ist für die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH wesentlich, da sie zeigt, wie effizient das Lager verwaltet wird. Das auftragsfertigende Unternehmen produziert nach Auftragseingang, hält jedoch Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe im Lagerbestand, um flexibel auf Kundenaufträge reagieren und Produktionsverzögerungen vermeiden zu können. Durch einen hohen Lagerbestand könnten hohe Lagerkosten verursacht werden. Darüber hinaus würde eine starke Kapitalbindung vorliegen, wodurch die Liquidität des Unternehmens verringert wird, da weniger frei verfügbares Kapital für kurzfristige Zahlungsverpflichtungen oder Investitionen zur Verfügung steht.

Debitorenumschlagsdauer

Die Debitorenumschlagsdauer, auch als Days Sales Outstanding bekannt, gibt an, wie viele Tage ein Unternehmen durchschnittlich benötigt, um seine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in liquide Mittel umzuwandeln. Eine kürzere Umschlagsdauer deutet auf eine schnelle Rückführung von Kapital hin, was sich positiv auf die Liquidität des Unternehmens auswirkt. Eine längere Umschlagsdauer kann auf verzögerte Zahlungen hinweisen und die Liquidität belasten.[129]

Die Debitorenumschlagsdauer ist für das Kooperationsunternehmen relevant, da sie verdeutlicht, nach welcher Anzahl von Tagen Kund*innen ihre Rechnungen im Durchschnitt bezahlen. Aufgrund dessen gibt sie Auskunft über die Effizienz des Forderungsmanagements. Während eine geringere Umschlagsdauer das Ausfallrisiko verringert, kann eine lange Dauer auf mögliche Zahlungsausfälle oder ein ineffizientes Forderungsmanagement hinweisen.

4.2.2 Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur

Kapitalkennzahlen geben Aufschluss über die Kapitalstruktur und die Finanzierungsweise eines Unternehmens. Sie untersuchen unter anderem das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital und bewerten die finanzielle Stabilität sowie die Unabhängigkeit des Unternehmens.[130]

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote zeigt, wie viel Eigenkapital im Verhältnis zum Gesamtkapital vorhanden ist. Sie liefert Informationen über die Kapitalstruktur des Unternehmens.[131]

Die Eigenkapitalquote ist für das Kooperationsunternehmen wichtig, da sie sowohl die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens als auch seine Autonomie gegenüber externen Kapitalgeber*innen beurteilt. Eine hohe Eigenkapitalquote reduziert das Insolvenzrisiko und signalisiert eine solide finanzielle Basis.

[129] Vgl. SCHMIDLIN (2020), S. 62 f.
[130] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 210 f.
[131] Vgl. BÖHMDORFER/ KRALICEK, G./KRALICEK, P. (2008), S. 101.

Fremdkapitalquote

Die Fremdkapitalquote stellt den Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital dar und gibt an, wie stark das Unternehmen auf externe Finanzierung angewiesen ist.[132]

Die Fremdkapitalquote wurde ausgewählt, da sie Hinweise auf die Abhängigkeit von Gläubiger*innen gibt. Eine hohe Quote kann auf ein erhöhtes Finanzierungsrisiko hindeuten, was in wirtschaftlich instabilen Zeiten problematisch ist.

Verschuldungsgrad

Der Verschuldungsgrad beschreibt das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital. Ein höherer Verschuldungsgrad bedeutet, dass ein Unternehmen stärker auf Fremdfinanzierung setzt.[133]

Der Verschuldungsgrad stellt eine für das Kooperationsunternehmen wichtige Kennzahl dar, da er angibt, wie stark das Unternehmen durch Fremdkapital finanziert ist. Ein hoher Verschuldungsgrad erhöht das Risiko finanzieller Belastungen durch Zins- und Tilgungsverpflichtungen. Ein niedriger Verschuldungsgrad zeigt, dass das Kooperations-unternehmen finanziell stabil ist.

Gearing

Bei der Ermittlung des Gearing wird anstelle des gesamten Fremdkapitals das verzinsliche Fremdkapital abzüglich der liquiden Mittel durch das Eigenkapital dividiert. Das Gearing konzentriert sich auf das Nettofinanzierungsrisiko. Da es nur das verzinsliche Fremdkapital betrachtet und um liquide Mittel bereinigt wird, zeigt das Gearing, wie stark das Unternehmen auf fremdfinanzierte Mittel angewiesen ist, die laufende Zinszahlungen erfordern.[134]

Das Gearing ist für den*die Kooperationspartner*in von Bedeutung, da es die Balance zwischen Fremd- und Eigenkapital unter Berücksichtigung liquider Mittel darstellt. Ein hohes Gearing könnte das Unternehmen anfälliger für finanzielle Belastungen machen. Ein ausgewogenes Gearing erlaubt es dem Kooperationsunternehmen, seine Finanzierung effizient zu gestalten, ohne die Unabhängigkeit zu gefährden.

Kreditorenumschlagsdauer

Die Kreditorenumschlagsdauer ermittelt die durchschnittliche Anzahl an Tagen, die ein Unternehmen benötigt, um seine Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu begleichen.[135]

---

[132] Vgl. KRÜGER (2014), S. 91
[133] Vgl. JURITSCH u.a. (2021), S. 236.
[134] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 212.
[135] Vgl. KRÜGER (2014), S. 89.

Diese Kennzahl wurde ausgewählt, da sie den Umgang mit Lieferantenverbindlichkeiten abbildet. Eine längere Umschlagsdauer könnte die Liquidität des Unternehmens entlasten. Jedoch sollte der Zahlungszeitpunkt innerhalb der vereinbarten Zahlungsfristen liegen, um die Lieferantenbeziehungen nicht zu belasten und eine zuverlässige Materialversorgung zu gewährleisten. Eine gut abgestimmte Kreditorenumschlagsdauer kann dazu beitragen, die finanzielle Flexibilität zu erhöhen und gleichzeitig stabile Partnerschaften mit Lieferant*innen sicherzustellen.

4.2.3 Kennzahlen zur Messung des Erfolgs

Erfolgskennzahlen sind Indikatoren, die Einblicke in die finanzielle Performance und die Rentabilität eines Unternehmens ermöglichen. Sie messen, wie effizient das Unternehmen seine Ressourcen zur Erzielung von Gewinnen einsetzt und dienen als Basis für strategische Managemententscheidungen. Diese Kennzahlen sind nicht nur für das interne Controlling von Bedeutung, sondern auch für externe Interessengruppen wie Investor*innen, Banken und Analyst*innen, die damit die finanzielle Stabilität und Ertragskraft eines Unternehmens bewerten können.[136]

Umsatzrentabilität

Diese Kennzahl zeigt das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz und dient der Beurteilung der Profitabilität eines Unternehmens. Sie verdeutlicht, welcher prozentuale Anteil der Umsatzerlöse nach Abzug sämtlicher Aufwendungen als Gewinn verbleibt.[137]

Die Umsatzrentabilität ist für das Kooperationsunternehmen von Relevanz, da sie die Effizienz der Geschäftstätigkeit bewertet. Für die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH, die eine auftragsbezogene Fertigung ist, zeigt diese Kennzahl, wie profitabel die Aufträge sind und ob die Preisgestaltung und Kostenstruktur wettbewerbsfähig sind. Eine überdurchschnittliche Umsatzrentabilität deutet auf eine solide wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens hin, während eine geringe Rentabilität auf bestehende Verbesserungspotenziale schließen lässt.

Gesamtkapitalrentabilität

Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, welche Gesamtrendite für die Kapitalgeber*innen, sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalgeber, erwirtschaftet wurde. Hierfür wird das Ergebnis vor Zinsen und Steuern ins Verhältnis zum eingesetzten Gesamtkapital gesetzt.[138]

Die Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität wurde gewählt, da sie zeigt, in welchem Maß das Kooperationsunternehmen, das ihm zur Verfügung stehende Kapital zur Gewinnerwirtschaftung

[136] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 213 f.
[137] Vgl. ERLEN/ISAAK (2015), S. 87 ff.
[138] Vgl. ASSEL u.a. (2018), S. 398 ff.

nutzt. Sie zeigt, ob die Investitionen, beispielsweise in Maschinen oder Lagerbestände, angemessene Erträge generieren, und hilft bei der Beurteilung der langfristigen Wirtschaftlichkeit des Kooperationsunternehmens.

Eigenkapitalrentabilität

Mit der Eigenkapitalrentabilität kann die Rendite, die Eigenkapitalgeber*innen für ihr eingesetztes Eigenkapital erhalten, ermittelt werden. Sie entspricht der Verzinsung des Eigenkapitals. Diese Kennzahl ist für Eigenkapitalgeber*innen von Relevanz, weil sie als Bewertungskriterium für die Attraktivität einer Kapitalanlage in ein Unternehmen dient. Dabei wird sie mit alternativen Anlageformen wie Festgeld oder Anleihen verglichen.[139]

Diese Kennzahl bewertet die Ertragskraft des vom Kooperationsunternehmen eingesetzten Eigenkapitals und zeigt, wie effektiv dieses zur Gewinngenerierung verwendet wird. Eine hohe Eigenkapitalrentabilität ist relevant, um finanzielle Stabilität zu gewährleisten, während eine niedrige Rentabilität auf Optimierungsbedarf in der Ertragsstruktur hinweisen könnte.

Kapitalumschlag

Der Kapitalumschlag stellt die Umsatzerlöse im Verhältnis zum durchschnittlichen Gesamtkapital dar. Er gibt Aufschluss darüber, wie häufig das Gesamtkapital innerhalb einer Zeitspanne durch die erzielten Umsätze zurückgeführt wird.[140]

Diese Kennzahl ist für das Kooperationsunternehmen wichtig, da mit ihr gemessen werden kann, ob das eingesetzte Kapital optimal eingesetzt wurde. Ein hoher Wert ist ein Indikator für eine effiziente Nutzung der betrieblichen Ressourcen, da er darauf hinweist, dass mit weniger Kapitaleinsatz ein höherer Umsatz erzielt wird. Ein niedriger Kapitalumschlag kann darauf hindeuten, dass das Anlagevermögen aufgrund einer zu geringen betrieblichen Leistung nicht effizient verwendet wird.

Return on Capital Employed

Der Return on Capital Employed zeigt auf, wie rentabel das im Unternehmen eingesetzte Kapital verwendet wird. Zur Ermittlung des Capital Employed wird das Anlagevermögen mit dem Netto-Umlaufvermögen addiert und die Zahlungsmittel abgezogen. Das Capital Employed repräsentiert das für den operativen Geschäftsbetrieb erforderliche betriebsnotwendige Kapital. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden hierbei nicht berücksichtigt, da sie nicht verzinsliche Kredite darstellen. Es gibt eine alternative Berechnungsweise des Capital Employed, bei der Eigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten addiert werden.[141]

---

[139] Vgl. ALTHOFF/HANRATH/SCHMIDT (2013), S. 72.
[140] Vgl. PREISSLER (2008), S. 36 f.
[141] Vgl. SCHMIDLIN (2020), S. 54 f.

Für die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH ist die Kennzahl wichtig, um die Wirtschaftlichkeit von Investitionen, beispielsweise in Maschinen oder Produktionsmittel, zu bewerten. Ein hoher Return on Capital Employed signalisiert, dass das Kooperationsunternehmen sein Kapital effizient nutzt, während ein niedriger Wert auf Optimierungspotenziale bei der Kapitalverwendung oder den operativen Abläufen hinweisen könnte.

4.2.4 Kennzahlen zur Bewertung der Liquiditätslage

Die Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens ist gewährleistet, wenn es in der Lage ist, seine zukünftigen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu begleichen. Die Bewertung dieser Fähigkeit erfolgt unter anderem durch die Berechnung von Liquiditätskennzahlen, die einen objektiven Maßstab bieten sollen. Ziel dieser Analyse ist es, Rückschlüsse auf die künftige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu ziehen.[142]

Die Liquiditätsanalyse kann auf zwei Arten durchgeführt werden:[143]

- Statische Liquiditätsanalyse: Im Zuge dieser Analyse wird Liquidität als positiver Bestand an Zahlungsmitteln definiert. Die Bewertung der Liquidität erfolgt auf Basis von bestandsorientierten Daten. Es wird entweder die kurzfristige oder die langfristige Liquidität betrachtet. Im Rahmen der kurzfristigen Liquiditätsanalyse werden die liquiden Mittel, Vorräte oder kurzfristigen Forderungen in Relation zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten gestellt. Die Beurteilung der langfristigen Liquiditätslage erfolgt durch die Berechnung der Anlagendeckungsgrade.
- Dynamische Liquiditätsanalyse: Bei dieser Analyse wird Liquidität als die Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen jederzeit fristgerecht zu erfüllen, verstanden. Es werden Cashflows über eine Zeitspanne analysiert.

Schuldentilgungsdauer

Die Schuldentilgungsdauer gibt an, wie viele Jahre ein Unternehmen braucht, um seine Verbindlichkeiten abzüglich der Zahlungsmittel mithilfe des operativen Cashflows zu tilgen.[144]

Die Schuldentilgungsdauer wurde ausgewählt, da sie dazu dient, die finanzielle Belastbarkeit und Liquiditätslage des Kooperationsunternehmens zu bewerten. Eine kurze Schuldentilgungsdauer zeigt, dass das Kooperationsunternehmen in der Lage ist, seine Schulden zu begleichen, was die Unabhängigkeit von Gläubiger*innen stärkt. Eine lange Schuldentilgungsdauer könnte auf eine hohe Verschuldung oder unzureichende Cashflows hinweisen und birgt das Risiko, in finanziellen Engpässen weniger flexibel zu sein.

---

[142] Vgl. WAGENHOFER (2022), S. 225 f.
[143] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 65 f.
[144] Vgl. PREISSLER (2008), S. 74.

Liquiditätsgrad 1

Der Liquiditätsgrad 1 zeigt, welcher prozentuale Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals durch die sofort verfügbaren Zahlungsmittel, darunter werden Kassen- und Bankbestände verstanden, gedeckt werden kann.[145]

Für die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH ist diese Kennzahl relevant, um zu bewerten, inwieweit das Unternehmen zahlungsfähig ist, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu begleichen. Ein zu niedriger Wert kann auf eine potenzielle Zahlungsunfähigkeit hinweisen, während ein hoher Wert ungenutzte Liquiditätsreserven signalisiert, die effizienter eingesetzt werden könnten.

Liquiditätsgrad 2

Der Liquiditätsgrad 2 bezieht ein, dass binnen des Zeitraumes, in der das kurzfristige Fremdkapital zur Zahlung ansteht, offene Forderungen bezahlt werden. Durch den Eingang der Forderungen stehen dem Unternehmen mehr liquide Mittel zur Verfügung. Aufgrund dessen wird beim Liquiditätsgrad 2 der Zähler um den Posten der kurzfristigen Forderungen erweitert, wodurch das sogenannte monetäre Umlaufvermögen entsteht.[146]

Diese Kennzahl ist für das Kooperationsunternehmen wichtig, da sie verdeutlicht, ob die Kombination aus verfügbaren Zahlungsmitteln und den erwarteten Einzahlungen aus den Forderungen genügen, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten fristgerecht zu bedienen.

Liquiditätsgrad 3

Der Liquiditätsgrad 3 basiert auf der Annahme, dass das komplette kurzfristige Umlaufvermögen innerhalb eines absehbaren Zeitraums in Zahlungsmittel umgewandelt werden kann. Aus diesem Grund umfasst der Zähler sämtliche kurzfristigen Vermögenspositionen des Umlaufvermögens.[147]

Für die Tischlerei ist diese Kennzahl von Bedeutung, da sie eine Gesamtbetrachtung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit ermöglicht.

Anlagendeckungsgrad A

Der Anlagendeckungsgrad A gibt Auskunft darüber, wie viel Prozent des Anlagevermögens durch das Eigenkapital finanziert werden.[148]

Der Anlagendeckungsgrad A wurde ausgewählt, da er die finanzielle Stabilität widerspiegelt. Ein hoher Anlagendeckungsgrad A zeigt, dass das Kooperationsunternehmen sein Anlagevermögen überwiegend aus eigenen Mitteln finanziert, was das Risiko einer Überschuldung reduziert und

[145] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 66.
[146] Vgl. BRAUNEIS u.a. (2015), S. 242.
[147] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 67.
[148] Vgl. SCHMIDLIN (2020), S. 87.

langfristige Investitionen absichert. Ein niedriger Wert könnte auf eine höhere Abhängigkeit von Fremdkapital hinweisen, was finanzielle Risiken birgt.

Anlagendeckungsgrad B

Bei der Ermittlung des Anlagendeckungsgrades B wird zusätzlich zum Eigenkapital das langfristige Fremdkapital berücksichtigt. Der Anlagendeckungsgrad B gibt an, inwieweit das Anlagevermögen durch langfristig verfügbares Kapital, bestehend aus Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital, finanziert ist. [149]

Der Anlagendeckungsgrad B ist von Bedeutung, da er ebenfalls die finanzielle Stabilität des Kooperationsunternehmens misst.

Anlagendeckungsgrad C

Im Rahmen des Anlagendeckungsgrad C werden sämtliche langfristige Positionen der Aktiv- und Passivseite einbezogen. Er wird ermittelt, indem das gesamte langfristige Kapital durch das Anlagevermögen zuzüglich langfristiger Umlaufvermögensanteile dividiert wird.[150]

Für die Tischlerei Edmund Strohmaier GmbH ist diese Kennzahl wichtig, da sie eine umfassende Perspektive auf die Kapitalstruktur bietet und zeigt, ob das Anlagevermögen und das langfristig gebundene Umlaufvermögen nachhaltig finanziert sind.

4.2.5 Kennzahlen zur Analyse der Produktion

Kennzahlen sind maßgeblich für die Beurteilung und Optimierung der Produktion. Sie ermöglichen es, komplexe Abläufe messbar zu machen, Schwachstellen zu identifizieren und die Effizienz sowie Effektivität der betrieblichen Tätigkeiten zu beurteilen.[151]

Arbeitsproduktivität

Die Kennzahl ermöglicht Aussagen über die Produktivität der Arbeitskräfte und kann nach Kriterien wie Erzeugnissen, Aufträgen oder Arbeitseingängen differenziert werden. Sie berechnet sich aus dem Quotienten der kalkulierten und der geleisteten Arbeitszeit.[152]

Die Kennzahl ist wichtig, da sie Aufschluss darüber gibt, wie effizient die Arbeitskräfte im Kooperationsunternehmen eingesetzt werden und hilft, Schwachstellen in den Arbeitsabläufen zu identifizieren. Eine hohe Arbeitsproduktivität zeigt, dass die Mitarbeiter*innen effizient arbeiten, während eine niedrige Produktivität auf Potenziale zur Verbesserung der Arbeitsorganisation, Qualifikation oder Prozessgestaltung hinweisen kann.

---

[149] Vgl. PREISSLER (2008), S. 131 f.
[150] Vgl. PREISSLER (2008), S. 132.
[151] Vgl. SCHWELLNUSS (2021), S. 320 f.
[152] Vgl. PREISSLER (2008), S. 150 f.

Kapazitätsauslastung

Die Kennzahl zeigt, in welchem Ausmaß es einem Unternehmen gelingt, seine Kapazitäten durch die eingesetzten Arbeitszeitmodelle und die vorhandene Auftragslage auszuschöpfen. Die Kapazitätsauslastung eignet sich nicht, um Entscheidungen über einen Kapazitätsaufbau oder -abbau zu treffen. Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen sollten nicht auf Basis vergangener Kapazitätsauslastungen erfolgen, sondern auf Grundlage der prognostizierten Fertigungsstunden.[153]

Die Kennzahl Kapazitätsauslastung ist entscheidend, da sie zeigt, wie effizient die vorhandenen Produktionskapazitäten wie Maschinenstunden im Kooperationsunternehmen genutzt werden. Eine hohe Kapazitätsauslastung deutet auf eine optimale Nutzung der Ressourcen hin, während eine niedrige Auslastung Leerkosten verursacht und auf eine ineffiziente Planung hinweisen kann. Im Kooperationsunternehmen steht eine CNC-Maschine zur Verfügung, mit der die tatsächlich genutzten Maschinenstunden präzise erfasst werden können.

Materialintensität

Die Materialintensität stellt den Materialeinsatz im Verhältnis zur Betriebsleistung dar. Diese Kennzahl ist stark branchenabhängig und kann selbst innerhalb derselben Branche variieren. Die Materialintensität sollte mithilfe eines Zeitvergleichs betrachtet werden, da dadurch eine hohe Aussagekraft gegeben ist.[154]

Für das Kooperationsunternehmen, in dem die Materialkosten ein wesentlicher Kostenfaktor sind, ist diese Kennzahl relevant, um Einsparpotenziale zu identifizieren. Eine hohe Materialintensität kann auf einen zu hohen Materialeinsatz hinweisen, was negative Auswirkungen auf die Gewinnmarge hat.

Pro-Kopf-Materialverbrauch

Der Pro-Kopf-Materialverbrauch zeigt auf, wie viel Material durchschnittlich pro Mitarbeiter*in eingesetzt wird. Er wird berechnet, indem der gesamte Materialverbrauch einer Periode durch die Anzahl der in der Produktion tätigen Mitarbeiter*innen dividiert wird.[155]

Der Pro-Kopf-Materialverbrauch ist eine wichtige Kennzahl, da der Materialeinsatz für das Kooperationsunternehmen einen hauptverursachenden Kostenbestandteil darstellt. Die Kennzahl ermöglicht es, Kostensenkungspotenziale bei der Materialnutzung aufzudecken und die Ressourceneffizienz zu steigern. Ein geringer Pro-Kopf-Materialverbrauch bei gleichbleibender Produktionsmenge deutet darauf hin, dass das Material optimal eingesetzt wird.

[153] Vgl. BRECHT (2012), S. 214.
[154] Vgl. PREISSLER (2008), S. 167.
[155] Vgl. PREISSLER (2008), S. 47.

Die folgende Tabelle bietet eine zusammenfassende Darstellung der vorausgewählten Kennzahlen, sortiert nach der jeweiligen Kategorie.

Vermögen	Kapital	Erfolg	Liquidität	Produktion
Anlagen-intensität	Eigenkapital-quote	Umsatzrentabilität	Schulden-tilgungsdauer	Arbeits-produktivität
Umlauf-intensität	Fremdkapital-quote	Gesamtkapital-rentabilität	Liquiditätsgrad 1	Kapazitäts-auslastung
Anlagen-abnutzungsgrad	Verschuldungs-grad	Eigenkapital-rentabilität	Liquiditätsgrad 2	Materialintensität
Investitionsquote	Gearing	Kapitalumschlag	Liquiditätsgrad 3	Pro-Kopf-Materialverbrauch
Umschlagsdauer der Vorräte	Kreditoren-umschlagsdauer	Return on Capital Employed	Anlagendeckungs-grad A	
Debitoren-umschlagsdauer			Anlagendeckungs-grad B	
			Anlagendeckungs-grad C	

Tabelle 4: Übersicht über vorausgewählte Kennzahlen, eigene Darstellung.

4.3 Festlegung der finalen Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit

Die endgültige Auswahl der Kennzahlen stellt einen entscheidenden Schritt dar, um die für das Kooperationsunternehmen relevanten Steuerungsgrößen zu identifizieren. In diesem Kapitel wird beschrieben, wie zwei Nutzwertanalysen durchgeführt wurden, um eine objektive Auswahl der Kennzahlen vorzunehmen. Im Rahmen der Durchführung wurden mit der Controllerin und dem Geschäftsführer des Kooperationsunternehmens die Bewertungskriterien sowie deren Gewichtung festgelegt.

Bei der Nutzwertanalyse handelt es sich um ein mehrdimensionales Bewertungsverfahren, das hilft, aus einer Vielzahl von Optionen das vorteilhafteste Objekt für die beurteilende Person auszuwählen. Das Ziel der Nutzwertanalyse besteht somit nicht darin, die allgemeingültig beste Option zu identifizieren. Sie wird für die Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Alternative eingesetzt, die den individuellen Präferenzen und Bedürfnissen der beurteilenden Person entspricht. Aufgrund dessen ist es möglich, dass bei der Beurteilung derselben Objekte durch zwei Anwender*innen verschiedene Ergebnisse erzielt werden, da ihre Präferenzen und Anforderungen voneinander abweichen. Ein weiteres Merkmal der Nutzwertanalyse ist, dass sie sich bei der Bewertung nicht auf eine einzelne Bewertungsgröße beschränkt, sondern es werden verschiedene Kriterien für die Beurteilung herangezogen.[156]

[156] Vgl. MIEKE/NAGEL/TEUBER (2020), S. 54 f.

Der Mehrwert der Nutzwertanalyse liegt in der Möglichkeit, Entscheidungsalternativen systematisch zu bewerten und den Entscheidungsprozess dadurch transparent zu gestalten. Durch die Gewichtung der Kriterien können verschiedene Anforderungen und Präferenzen berücksichtigt werden. Diese Flexibilität und Anpassbarkeit macht die Methode vielseitig einsetzbar, etwa bei Investitionen, Standortanalysen oder der Auswahl von Lieferant*innen. Dennoch bringt die Methode Schwächen mit sich. Die Subjektivität bei der Gewichtung und Bewertung kann zu Verzerrungen führen. Es besteht die Gefahr, dass die numerischen Ergebnisse eine höhere Genauigkeit suggerieren, als durch die zugrunde liegenden Einschätzungen gerechtfertigt ist. Bei umfangreichen Kriterien oder vielen Alternativen kann die Übersichtlichkeit leiden, was die Umsetzung erschwert. Die Nutzwertanalyse erfordert eine sorgfältige Vorbereitung, um fundierte und belastbare Entscheidungen zu ermöglichen.[157]

Die Nutzwertanalyse setzt sich aus mehreren Schritten zusammen. Im Rahmen des ersten Schrittes werden die zu beurteilenden Alternativen ausgewählt. Hierzu können Kreativitäts-Workshops, Recherchen und Methoden zur analytischen Problemlösung herangezogen werden. Anschließend werden die Bewertungskriterien festgelegt. Bei der Definition dieser muss darauf geachtet werden, dass sie eine unmissverständliche Bewertung ermöglichen. Im nächsten Schritt erfolgt die Gewichtung der Bewertungskriterien. In Summe müssen die einzelnen Gewichtungen 100 % ergeben. Darauffolgend werden die ausgewählten Optionen schrittweise bewertetet. Den Alternativen werden jeweils ein Wert zugewiesen. Dieser Wert sagt aus, inwieweit eine Option das Bewertungskriterium erfüllt hat. Der zugewiesene Wert wird mit der Gewichtung des Bewertungskriteriums multipliziert. Der Nutzwert einer Option ergibt sich aus der Addition aller gewichteten Werte je Alternative. Durch den Abgleich der Nutzwerte aller Optionen lässt sich diejenige Alternative ermitteln, die am vorteilhaftesten ist.[158]

Ablauf der Nutzwertanalysen im Kooperationsunternehmen

Für die Durchführung der beiden Nutzwertanalysen wurde zunächst eine Vorauswahl relevanter Kennzahlen auf Basis einer Literaturrecherche getroffen. Betrachtet wurden Kennzahlen aus den Bereichen Vermögen, Kapital, Erfolg, Liquidität und Produktion. Ziel war die Auswahl solcher Kennzahlen, die sich zur finanziellen Steuerung und zur Analyse der Produktion in kleinen und mittelständischen Unternehmen eignen. Augenmerk wurde auf Kennzahlen gelegt, die speziell für Tischlereien relevant und deren Verständlichkeit sowie Praktikabilität hoch sind. Um die Auswahl weiter zu verfeinern und sicherzustellen, dass die Kennzahlen die Bedürfnisse des Kooperationsunternehmens erfüllen, fand ein Austausch mit der Geschäftsführung und der Controllerin statt.

[157] Vgl. KÜHNAPFEL (2021), S. 11 ff.
[158] Vgl. MIEKE/NAGEL/TEUBER (2020), S. 55 f.

Im darauffolgenden Schritt wurden die Bewertungskriterien festgelegt. Hierfür wurden zuvor Anforderungen an Kennzahlen definiert, die in der Literatur als wesentlich gelten. Aus diesen Anforderungen wurden in Absprache mit der Controllerin und dem Geschäftsführer vier Faktoren ausgewählt, die als Bewertungskriterien dienten. Diese sind:

- Klarheit und Interpretierbarkeit,
- Relevanz und Zielorientierung,
- Wirtschaftlichkeit sowie
- Frühwarnfunktion.

Im nächsten Schritt wurden die Gewichtungen der Kriterien separat von der Controllerin und dem Geschäftsführer festgelegt, um unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Anschließend bewerteten beide unabhängig voneinander, inwieweit jede Kennzahl die definierten Kriterien erfüllt. Es wurde eine vierstufige Skala verwendet. Ein Wert von 4 bedeutete, dass die Kennzahl das Kriterium „sehr zutreffend“ erfüllt. Ein Wert von 3 wurde vergeben, wenn die Kennzahl das Kriterium „zutreffend“ erfüllt. Bei einem Wert von 2 erfolgte die Erfüllung des Kriteriums durch die Kennzahl „unzutreffend“ und ein Wert von 1 kennzeichnete, dass die Kennzahl das Kriterium „sehr unzutreffend“ erfüllte.

Die vergebenen Punkte wurden mit den jeweiligen Gewichtungen multipliziert und anschließend summiert, um den Gesamtnutzwert jeder Kennzahl zu ermitteln.[159] Die beiden Bewertungen der Controllerin und des Geschäftsführers wurden zusammengeführt, indem eine Durchschnittsbildung der Gesamtnutzwerte je Kennzahl erfolgte. Auf Basis der Ergebnisse wurden die Kennzahlen in absteigender Reihenfolge ihrer Gesamtnutzwerte sortiert. Kennzahlen, die einen Nutzwert von über 3 erzielten, wurden in das Kennzahlen-Cockpit aufgenommen.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Endergebnisse der durchgeführten Nutzwertanalysen dar. Die Kennzahlen, die innerhalb des grünen Rahmens angeführt sind, haben den Mindestnutzwert erreicht und wurden daher in das Kennzahlen-Cockpit integriert. Im Gegensatz dazu konnten die innerhalb des roten Rahmens dargestellten Kennzahlen diesen Mindestnutzwert nicht erreichen und wurden folglich nicht in das Kennzahlen-Cockpit aufgenommen, da ihre Eignung von der Controllerin und dem Geschäftsführer als geringer eingestuft wurde.

[159] S. Anhang 21: Rechenweg im Rahmen der Nutzwertanalyse, S. 130.

Kennzahl	Kategorie	Endergebnisse
Anlagenintensität	Vermögen	3,83
Eigenkapitalquote	Kapital	3,83
Gesamtkapitalrentabilität	Erfolg	3,70
Schuldentilgungsdauer	Liquidität	3,65
Umschlagsdauer der Rohstoffe	Vermögen	3,65
Umsatzrentabilität	Erfolg	3,53
Liquiditätsgrad 1	Liquidität	3,48
Kapazitätsauslastung	Produktion	3,48
Materialintensität	Produktion	3,48
Eigenkapitalrentabilität	Erfolg	3,40
Debitorenumschlagsdauer	Vermögen	3,30
Anlagenabnutzungsgrad	Vermögen	3,18
Anlagendeckungsgrad A	Liquidität	3,13
Kreditorenumschlagsdauer	Kapital	3,10
Gearing	Kapital	2,78
Liquiditätsgrad 2	Liquidität	2,78
Anlagendeckungsgrad C	Liquidität	2,75
Fremdkapitalquote	Kapital	2,63
Kapitalumschlag	Erfolg	2,60
Umlaufintensität	Vermögen	2,58
Verschuldungsgrad	Kapital	2,58
Anlagendeckungsgrad B	Liquidität	2,48
Pro-Kopf-Materialverbrauch	Produktion	2,40
Arbeitsproduktivität	Produktion	2,33
Investitionsquote	Vermögen	2,30
Return on Capital Employed	Erfolg	2,30
Liquiditätsgrad 3	Liquidität	2,10

Tabelle 5: Endergebnisse der Nutzwertanalysen, eigene Darstellung.

Die in der Tabelle dargestellten Kennzahlen wurden basierend auf ihrer inhaltlichen Aussagekraft und den in der Berechnung verwendeten Größen Kategorien zugeordnet. Im Folgenden wird die Zuordnung der final ausgewählten Kennzahlen zu ihrer jeweiligen Kategorie erläutert.

Vermögen

Die Anlagenintensität, die Umschlagsdauer der Rohstoffe, die Debitorenumschlagsdauer und der Anlagenabnutzungsgrad sind dem Vermögen zugeordnet, da sie die Kapitalbindung in langfristigen und kurzfristigen Vermögenswerten sowie deren Nutzungseffizienz widerspiegeln. Die Umschlagsdauer der Rohstoffe und die Debitorenumschlagsdauer könnten auch der Kategorie Liquidität zugeteilt werden, da eine lange Umschlagsdauer Liquiditätsrisiken birgt.

Kapital

Die Eigenkapitalquote und die Kreditorenumschlagsdauer sind in die Kategorie Kapital eingeordnet worden, da sie die Finanzierungsstruktur und das Zahlungsverhalten des Unternehmens abbilden. Die Kreditorenumschlagsdauer könnte alternativ unter der Kategorie Liquidität betrachtet werden, da eine längere Umschlagsdauer die kurzfristige Zahlungsfähigkeit beeinflussen kann.

Erfolg

Die Gesamtkapitalrentabilität, die Eigenkapitalrentabilität und die Umsatzrentabilität sind dem Erfolg zugewiesen, da sie die Rentabilität und Profitabilität des Unternehmens bewerten.

Liquidität

Die Schuldentilgungsdauer, der Liquiditätsgrad 1 und der Anlagendeckungsgrad A sind der Liquidität zugeordnet, da sie die kurzfristige und langfristige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens messen. Der Anlagendeckungsgrad A könnte in die Kategorie Kapital eingeordnet werden, da er die langfristige Kapitalstruktur beschreibt.

Produktion

Die Kapazitätsauslastung und die Materialintensität gehören zur Kategorie Produktion, da sie die betriebliche Effizienz und den Ressourceneinsatz bewerten. Beide Kennzahlen können alternativ unter der Kategorie Erfolg betrachtet werden, da eine hohe Kapazitätsauslastung und niedrige Materialintensität eine verbesserte Rentabilität bewirken können.

4.4 Definition von Vergleichswerten und Verbesserungsmaßnahmen

In diesem Kapitel wird die Bestimmung der Vergleichswerte für die ausgewählten Kennzahlen thematisiert. Vergleichswerte, wie Zielwerte und Toleranzgrenzen, dienen dazu, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu bewerten und Abweichungen frühzeitig zu erkennen. Darüber hinaus werden Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet, die dazu beitragen, Abweichungen zu minimieren. Die Festlegung der Vergleichswerte und Maßnahmen erfolgte in Zusammenarbeit mit der Controllerin und dem Geschäftsführer, um eine passgenaue Steuerung zu ermöglichen.

Zielwerte geben vor, welchen Wert die jeweilige Kennzahl erreichen sollte, während Toleranzgrenzen definieren, in welchem Bereich Abweichungen als akzeptabel oder nicht akzeptabel gelten.

Um Abweichungen zu überwachen, sind im konzipierten Kennzahlen-Cockpit die Abweichungen in drei Toleranzbereiche unterteilt:

- Grüner Bereich: Diese Abweichung wird als unproblematisch betrachtet. Die Kennzahl liegt in einem Bereich, in dem keine unmittelbaren Anpassungsmaßnahmen erforderlich sind.
- Gelber Bereich: Die Kennzahl befindet sich im Warnbereich. Es sollten erste Maßnahmen geprüft werden, um eine weitere Abweichung vom Sollwert zu verhindern.
- Roter Bereich: Eine signifikante Abweichung erfordert unmittelbares Handeln und die Umsetzung gezielter Korrekturmaßnahmen.

Für alle Kennzahlen, die als Ergebnis einen Prozentwert liefern, wurden die nachfolgenden Werte als Toleranzbereich definiert. Die Kennzahlen befinden sich im grünen Bereich bei einer maximalen Abweichung von 15 %, im gelben Bereich bei einer Abweichung von mehr als 15 % und weniger als 30 % sowie im roten Bereich bei einer Abweichung von mindestens 30 %.

Die Umschlagsdauer der Rohstoffe, die Debitoren- und Kreditorenumschlagsdauer liegen bei einer Abweichung von bis zu 15 Tagen im grünen Bereich. Eine Umschlagsdauer mit einer Abweichung von mehr als 15 und weniger als 30 Tagen wird dem gelben Bereich zugeordnet. Eine Umschlagsdauer mit einer Abweichung von mindestens 30 Tagen fällt in den roten Bereich.

Die Schuldentilgungsdauer befindet sich bei einer maximalen Abweichung von 2 Jahren im grünen Bereich. Bei einer Abweichung zwischen 2 und 8 Jahren erfolgt eine Zuordnung zum gelben Bereich. Wird eine Abweichung von mindestens 8 Jahren erreicht, ist die Schuldentilgungsdauer dem roten Bereich zuzuweisen.

Für die ausgewählten Kennzahlen wurden folgende Zielwerte und Verbesserungsmaßnahmen bestimmt:

Anlagenintensität

Als Zielwert für die Anlagenintensität hat das Kooperationsunternehmen einen Wert von 50 % festgelegt. Dieser Wert liegt gemäß PREISSLER[160] im optimalen Bereich zwischen 30 % und 60 %.

Eine zu hohe Anlagenintensität kann durch stärkere Nutzung der bestehenden Anlagenkapazitäten verbessert werden. Dies kann durch eine effizientere Produktionsplanung oder die Akquisition zusätzlicher Aufträge erreicht werden. Darüber hinaus können ungenutzte Anlagen identifiziert und entweder veräußert oder vermietet werden. Des Weiteren sollten die

[160] Vgl. PREISSLER (2008), S. 127.

geplanten Investitionen überprüft werden. Investitionen in neue Anlagen sollten verschoben werden, wenn die vorhandenen Kapazitäten ausreichend sind.[161]

Anlagenabnutzungsgrad

Für den Anlagenabnutzungsgrad existieren keine allgemeingültigen Vergleichswerte, da diese stark von den branchenspezifischen Gegebenheiten und der individuellen Unternehmensstruktur abhängen. Aus diesem Grund ist es erforderlich, unternehmensintern geeignete Sollwerte festzulegen.[162] Ein Zielwert von 50 % wurde definiert, da dieser einen ausgewogenen Zustand der Anlagen widerspiegelt, bei dem weder eine übermäßige Abnutzung noch eine ineffiziente Nutzung vorliegt.

Durch eine rechtzeitige Planung von Ersatzinvestitionen kann der Anlagenabnutzungsgrad optimiert werden. Der Austausch abgenutzter Anlagen vor Erreichen ihres ineffizienten Betriebszustands kann unnötige Instandhaltungskosten vermeiden. Maßnahmen wie präventive Wartung, Modernisierung und die Optimierung der Anlagennutzung tragen dazu bei, den Verschleiß zu minimieren und die Nutzungsdauer der Anlagen zu verlängern.[163]

Umschlagsdauer der Rohstoffe

Für die Umschlagsdauer der Rohstoffe gibt es ebenfalls keinen allgemeinen Sollwert, da diese stark von branchenspezifischen Faktoren, Produktionsprozessen und individuellen Lagerstrategien abhängt.[164] Ein Zielwert von 30 Tagen wurde für die Umschlagsdauer der Rohstoffe vom Kooperationsunternehmen bestimmt, da bei dieser Dauer ausreichend Material für eine kontinuierliche Produktion sichergestellt ist, ohne dass übermäßige Lagerbestände zu hohen Kosten oder Kapitalbindung führen.

Eine zu hohe Umschlagsdauer der Rohstoffe kann durch eine optimierte Planung der Bestellmengen verbessert werden. Darüber hinaus kann durch eine Verkürzung der Beschaffungszeiten die Umschlagsdauer gesenkt werden, da eine flexiblere und schneller Beschaffung möglich ist. Eine weitere Maßnahme stellt ein gezielter Abbau von Altbeständen dar. Materialien, die über einen längeren Zeitraum gelagert wurden, können entweder veräußert oder verwertet werden, um Platz für neue Rohstoffe zu schaffen.[165]

---

[161] Vgl. GRUBER/HEESEN (2009), S. 115 f.
[162] Vgl. PREISSLER (2008), S. 122.
[163] Vgl. PREISSLER (2008), S. 122 f.
[164] Vgl. ALTHOFF/HANRATH/SCHMIDT (2013), S. 62.
[165] Vgl. ALTHOFF/HANRATH/SCHMIDT (2013), S. 61 f.

Debitorenumschlagsdauer

Für die Debitorenumschlagsdauer sollte im Handwerksbereich ein Sollwert von weniger als 40 Tagen angestrebt werden.[166] Als Zielwert wurden 30 Tage definiert, da dies dem Zahlungsziel des Kooperationsunternehmens entspricht.

Die Debitorenumschlagsdauer kann durch eine Anpassung der Zahlungsbedingungen optimiert werden. Hierzu zählt die Einführung von Skonti und die Festlegung kürzerer Zahlungsziele. Ein effizientes Forderungsmanagement trägt ebenfalls zur Reduzierung der Debitorenumschlagsdauer bei. Dazu gehört die zeitnahe Rechnungsausstellung nach Abschluss der Leistung oder Lieferung. Des Weiteren kann ein Mahnwesen implementiert werden, das automatisierte Zahlungserinnerungen versendet und eine frühzeitige Nachverfolgung überfälliger Forderungen ermöglicht.[167]

Eigenkapitalquote

Gemäß PREISSLER wird ein Sollwert von über 30 % als gut eingestuft, da er auf eine ausreichende finanzielle Stabilität hinweist. Als ideal gilt eine Eigenkapitalquote von 50 %, da sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung darstellt.[168] Da für das Kooperationsunternehmen eine solide Finanzlage sowie Unabhängigkeit von externen Kapitalgeber*innen von Bedeutung sind, wurde ein Zielwert von 50 % festgelegt.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung einer zu niedrigen Eigenkapitalquote ist die Erhöhung des Eigenkapitals beispielsweise durch Kapitalerhöhungen oder Gewinnthesaurierungen. Eine weitere Maßnahme besteht in der Reduzierung der Verschuldung. Durch die gezielte Tilgung von Fremdkapital kann der Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital erhöht werden. Darüber hinaus trägt die Verbesserung der Ertragslage zur Stärkung der Eigenkapitalquote bei. Dies kann durch ein Kostenmanagement und Maßnahmen zur Umsatzsteigerung erreicht werden.[169]

Kreditorenumschlagsdauer

Im Handwerkssektor wird eine Kreditorenumschlagsdauer von maximal 40 Tagen als angemessen betrachtet, da sie eine effiziente Zahlungsabwicklung ermöglicht und gleichzeitig ausreichend finanziellen Spielraum für die Liquiditätsplanung bietet.[170] Entsprechend wurde für das Kooperationsunternehmen ein Zielwert von 40 Tagen definiert, um Zahlungsziele optimal auszuschöpfen, ohne die Geschäftsbeziehungen zu Lieferant*innen zu gefährden.

---

[166] Vgl. PREISSLER (2008), S. 140.
[167] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 122 f.
[168] Vgl. PREISSLER (2008), S. 126.
[169] Vgl. GRUBER/HEESEN (2009), S. 132 ff.
[170] Vgl. BÖHMDORFER/ KRALICEK, G./KRALICEK, P. (2008), S. 109.

Eine zu lange Kreditorenumschlagsdauer kann durch eine Beschleunigung der Rechnungsbearbeitung und Bezahlung verbessert werden. Interne Prozesse sollten überprüft und verbessert werden. Zusätzlich können Finanzierungsinstrumente wie Kontokorrentkredite genutzt werden, um kurzfristige Liquiditätsschwierigkeiten zu kompensieren und Zahlungen rechtzeitig zu leisten.[171]

Umsatzrentabilität

Die Umsatzrentabilität wird maßgeblich von der Unternehmensgröße beeinflusst. Während größere Unternehmen tendenziell niedrigere Werte aufweisen, wird für kleine und mittlere Unternehmen Zielwerte von 5 % bis 6 % als angemessen erachtet.[172] Für das Kooperationsunternehmen wurde ein Zielwert von 10 % festgelegt, der als ambitionierte und erreichbare Zielsetzung dienen soll.

Ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Umsatzrentabilität ist die Optimierung des Kostenmanagements. Dies umfasst die Senkung der Fixkosten, beispielsweise durch die Überprüfung von Miet-, Energie- oder Versicherungskosten, und die Reduktion der variablen Kosten, zum Beispiel durch eine effizientere Materialnutzung. Darüber hinaus tragen Maßnahmen zur Umsatzsteigerung, wie die Erschießung neuer Zielgruppen und Erweiterung des Produktionsangebots, zur Erhöhung der Umsatzrentabilität bei. Des Weiteren sollte die Preisstrategie überprüft und eine moderate Preiserhöhung in Betracht gezogen werden.[173]

Gesamtkapitalrentabilität

In Absprache mit dem Kooperationsunternehmen wurde für die Gesamtkapitalrentabilität ein Wert von 10 % als Sollwert vereinbart. Dies entspricht dem Zielbereich laut VOLLMUTH/ZWETTLER[174] von 10 % bis 12 %.

Eine Möglichkeit zur Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität ist es, die Erträge zu erhöhen. Dies kann durch die Erschließung neuer Märkte, die Erweiterung des Produktportfolios oder gezielte Marketingmaßnahmen erfolgen. Eine erhöhte Auslastung der Maschinen und Schulungen von Mitarbeitenden können die Produktivität steigern und somit positiv zur Gesamtkapitalrentabilität beitragen. Investitionen in neue Technologien bieten zusätzliche Potenziale zur Steigerung der Gesamtkapitalrentabilität. Die Verminderung der Vorratsbestände kann Kosten senken und zur Ergebnisverbesserung beitragen.[175]

---

[171] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 123 f.
[172] Vgl. ALTHOFF/HANRATH/SCHMIDT (2013), S. 73.
[173] Vgl. PREISSLER (2008), S. 33 f.
[174] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 88.
[175] Vgl. PREISSLER (2008), S. 51.

Eigenkapitalrentabilität

Als Zielwert für die Eigenkapitalrentabilität wurden 20 % definiert. Dieser Wert lässt sich in die empfohlene Größenordnung gemäß VOLLMUTH/ZWETTLER[176] von 20 % bis 25 % einordnen.

Die Eigenkapitalrentabilität kann durch Maßnahmen optimiert werden, die darauf abzielen, den Gewinn zu steigern. Bespiele hierfür sind die Erweiterung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots, Intensivierung der Marketingaktivitäten, Anpassung der Preisstrategie und Einführung eines konsequenten Kostenmanagements. Darüber hinaus sollten Gewinnausschüttungen verringert und Gewinne verstärkt thesauriert werden, um die Eigenkapitalbasis zu stärken und zukünftige Investitionen zu finanzieren. Effizienzsteigerungen in den Betriebsprozessen, beispielsweise durch Mitarbeiterschulungen und die Verschlankung von Abläufen, tragen dazu bei, die Eigenkapitalrentabilität zu erhöhen.[177]

Schuldentilgungsdauer

Als Zielwert wurden 2 Jahre definiert, dies entspricht einem sehr guten Wert gemäß der Bewertungsskala des Quick Tests nach KRALICEK.[178]

Eine Alternative zur Verbesserung der Schuldentilgungsdauer stellt die Optimierung der Liquidität dar. Dies kann durch die Verkürzung der Debitorenumschlagsdauer, eine schnellere Rechnungsausstellung und ein striktes Mahnwesen erreicht werden. Darüber hinaus trägt die Optimierung der Lagerbestände dazu bei, gebundenes Kapital freizusetzen. Die Steigerung des operativen Cashflows ist eine weitere Möglichkeit. Hierbei sollten eine Verbesserung des Kostenmanagements, etwa durch die Reduktion von Betriebsausgaben, und eine Erhöhung des Umsatzes, beispielsweise durch Gewinnung neuer Kund*innen, berücksichtigt werden. Es sollte eine Überprüfung der Finanzierungsstruktur vorgenommen werden und hoch verzinste kurzfristige Verbindlichkeiten priorisiert getilgt werden, um die Gesamtbelastung zu senken.[179]

Liquiditätsgrad 1

Da eine übermäßige Kassenhaltung die Rentabilität beeinträchtigen könnte, wird ein Liquiditätsgrad 1 von 20 % als ausreichend betrachtet.[180] Das Kooperationsunternehmen strebt eine höhere finanzielle Flexibilität an, weshalb ein Zielwert von 25 % definiert wurde.

Ein Ansatzpunkt zur Optimierung ist die Verbesserung des Forderungsmanagements. Dies umfasst die Beschleunigung der Rechnungsausstellung, die Reduktion der gewährten Zahlungsfristen und die Einführung eines straffen Mahnwesens, um verspätete Zahlungen

[176] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 186.
[177] Vgl. PREISSLER (2008), S. 34 f.
[178] Vgl. STIEFL (2021), S. 174.
[179] Vgl. PREISSLER (2008), S. 74.
[180] Vgl. BRAUNEIS u.a. (2015), S. 242 f.

konsequent einzufordern. Eine weitere Maßnahme stellt die Optimierung der Lagerbestände dar. Der Abbau von Überbeständen setzt gebundenes Kapital frei. Darüber hinaus sollten die Zahlungsbedingungen gegenüber Lieferant*innen optimiert werden, da durch längere Zahlungsfristen zusätzlicher Spielraum für die Bedienung kurzfristiger Verbindlichkeiten geschaffen wird.[181]

Anlagendeckungsgrad A

Laut PREISSLER[182] ist für den Anlagendeckungsgrad A im Handwerk ein Wert von mindestens 50 % anzustreben. Dieser Wert wurde als Zielwert festgelegt.

Eine Erhöhung des Anlagendeckungsgrads A kann durch eine Steigerung des Eigenkapital erzielt werden. Dies kann durch zusätzliche Einlagen der Gesellschafter*innen oder Gewinnthesaurierungen erfolgen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Veräußerung von nicht genutzten oder nicht betriebsnotwendigen Anlagen. Des Weiteren sollte die Investitionspolitik des Unternehmens angepasst werden. Kurzfristige oder nicht notwendige Investitionen sollten zurückgestellt werden.[183]

Kapazitätsauslastung

Laut GEYER[184] wird eine Kapazitätsauslastung im Bereich von 80 % bis 85 % als angemessen erachtet. In Abstimmung mit dem*der Kooperationspartner*in wurde 85 % als Zielwert definiert, da dieser Wert die Effizienz durch eine hohe Auslastung maximiert, ohne die Flexibilität für zusätzliche Aufträge oder unvorhergesehene Arbeiten zu beeinträchtigen. Es bleibt genügend Puffer für Wartungen, Rüstzeiten oder kurzfristige Aufträge.

Eine Verbesserung der Kapazitätsauslastung kann durch eine optimierte Produktionsplanung, bei der Aufträge so organisiert werden, dass Rüstzeiten minimiert und Spitzenzeiten ausgeglichen werden, erzielt werden. Darüber hinaus ist die Reduzierung von Stillstandszeiten durch regelmäßige Wartung, schnelle Fehlerbehebung und vorausschauende Instandhaltung wichtig. Freie Kapazitäten können durch die Annahme von Kleinaufträgen oder Kooperationen mit anderen Betrieben besser genutzt werden.[185]

Materialintensität

Laut PREISSLER[186] wird für die Materialintensität ein Sollwert von maximal 50 % vorgeschlagen. In Abstimmung mit der Controllerin und dem Geschäftsführer wurde ein Zielwert von 50 %

[181] Vgl. SCHMIDLIN (2020), S. 95 f.
[182] Vgl. PREISSLER (2008), S. 130 f.
[183] Vgl. GRUBER/HEESEN (2009), S. 219.
[184] Vgl. GEYER (2012), S. 179.
[185] Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2020), S. 244.
[186] Vgl. PREISSLER (2008), S. 167.

festgelegt, um eine niedrige Materialintensität zu erreichen, ohne die Produktqualität zu beeinträchtigen.

Eine Verringerung der Materialintensität kann durch eine Senkung des Materialverbrauches erzielt werden. Maßnahmen hierbei können eine effizientere Nutzung der Ressourcen und der Einsatz moderner Technologien sein. Durch eine Zusammenarbeit mit Lieferant*innen könnten günstigere Konditionen oder Rabatte vereinbart werden. Darüber hinaus könnten alternative Anbieter*innen gesucht werden. Ein weiterer Ansatz zur Optimierung einer zu hohen Materialintensität ist die Steigerung der Betriebsleistung. Dies kann beispielsweise durch die Akquisition neuer Kund*innen, die Einführung zusätzlicher Produkte oder Vermietung sowie Veräußerung nicht benötigter Anlagen erfolgen.[187]

Die Zielwerte und Toleranzbereiche sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst:

Kennzahl	Zielwert	Grüner Bereich	Roter Bereich
Anlagenintensität	50 %	≤ +15 %	≥ +30 %
Anlagenabnutzungsgrad	50 %	≤ +15 %	≥ +30 %
Umschlagsdauer der Rohstoffe	30 Tage	≤ +15 Tage	≥ +30 Tage
Debitorenumschlagsdauer	30 Tage	≤ +15 Tage	≥ +30 Tage
Eigenkapitalquote	50 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Kreditorenumschlagsdauer	40 Tage	≤ +15 Tage	≥ +30 Tage
Umsatzrentabilität	10 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Gesamtkapitalrentabilität	10 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Eigenkapitalrentabilität	20 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Schuldentilgungsdauer	2 Jahre	≤ +3 Jahre	≥ +10 Jahre
Liquiditätsgrad 1	25 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Anlagendeckungsgrad A	50 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Kapazitätsauslastung	85 %	≤ -15 %	≥ -30 %
Materialintensität	50 %	≤ +15 %	≥ +30 %

Tabelle 6: Übersicht über Zielwerte und Toleranzbereiche, eigene Darstellung.

4.5 Beschreibung der Struktur des entwickelten Kennzahlen-Cockpits

Das Kennzahlen-Cockpit stellt ein Steuerungsinstrument dar, das eine strukturierte und übersichtliche Darstellung der ausgewählten finanziellen und operativen Kennzahlen des

[187] Vgl. PREISSLER (2008), S. 167.

Kooperationsunternehmens ermöglicht. Ziel dieses Kapitels ist es, das entwickelte Kennzahlen-Cockpit zu beschreiben und dessen Funktionalität zu erläutern.

Das Kennzahlen-Cockpit wurde in Microsoft Excel erstellt und setzt sich aus acht Tabellenblättern zusammen. Das erste Tabellenblatt des Kennzahlen-Cockpits dient als Einstiegs- und Navigationsübersicht für die Nutzung des Excel-Tools. Es bietet eine Bedienungsanleitung, die den Zweck der einzelnen Tabellenblätter und die farbcodierte Legende erklärt.[188] Das zweite Tabellenblatt des Excel-Tools, mit dem Titel Eingabe, dient der zentralen Erfassung aller Daten, die für die Berechnungen in den nachfolgenden Tabellenblättern benötigt werden.[189] Die nächsten fünf Tabellenblätter beinhalten die Kennzahlenstammdatenblätter, die in folgende Kategorien gegliedert wurden:

- Vermögenskennzahlen: In diesem Tabellenblatt sind die Kennzahlen Anlagenintensität, Anlagenabnutzungsgrad, Umschlagsdauer der Rohstoffe und Debitorenumschlagsdauer abgebildet und zeigen die Struktur sowie Effizienz des Vermögens.
- Kapitalkennzahlen: Die Eigenkapitalquote und Kreditorenumschlagsdauer bewerten die Kapitalstruktur und das Finanzierungsverhalten.
- Erfolgskennzahlen: Die Umsatz-, Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität analysieren in diesem Tabellenblatt die Ertragskraft des Unternehmens.
- Liquiditätskennzahlen: Die Schuldentilgungsdauer, der Liquiditätsgrad 1 und der Anlagendeckungsgrad A beurteilen die finanzielle Stabilität und Zahlungsfähigkeit des Kooperationsunternehmens.
- Produktionskennzahlen: Die Kennzahlen Kapazitätsauslastung und Materialintensität bewerten die Effizienz der Produktionsprozesse.

Jedes Kennzahlenstammdatenblatt ist einheitlich aufgebaut.[190] Zunächst wird der Zielwert der jeweiligen Kennzahl dargestellt. Ergänzt wird dieser durch die Definition von Toleranzbereichen, die Abweichungen in die drei Kategorien Grün, Gelb und Rot einteilen. Die Datenquelle, aus der die für die Berechnung notwendigen Werte stammen, wird angegeben. Jedes Stammdatenblatt enthält zudem eine Darstellung der Berechnungsformel, die die verwendeten Variablen definiert. Drauffolgend wird die Berechnung der Kennzahl durchgeführt. Darüber hinaus wird jede Kennzahl definiert und beschrieben. Ergänzend werden Maßnahmen angeführt, die bei Abweichungen ergriffen werden können.

[188] S. Anhang 22: Bedienungsanleitung für das Kennzahlen-Cockpit und den Management Report, S. 131.
[189] S. Anhang 23: Eingabe der Daten, S. 132.
[190] S. Anhang 24: Kennzahlenstammdatenblatt, S. 133.

Das achte Tabellenblatt beinhaltet das Kennzahlen-Cockpit.[191] Die Kennzahlen sind in einer tabellarischen Struktur dargestellt, die neben der jeweiligen Bezeichnung die Einheit, das aktuelle Ergebnis, den Zielwert, den Status und einen Verweis auf das zugehörige Stammdatenblatt enthält. Die visuelle Darstellung des Status erfolgt durch ein Ampelsystem, das den Zustand jeder Kennzahl auf einen Blick verdeutlicht.

4.6 Beurteilung der Anwendung eines Kennzahlensystems

Im Rahmen dieses Kapitels wird untersucht, welche Kennzahlensysteme in der Literatur existieren. Der Fokus liegt darauf, ob und in welcher Form die Nutzung eines solchen Systems für den*die Kooperationspartner*in einen Mehrwert generieren kann. Die Analyse umfasst eine theoretische Betrachtung der Systeme und eine Bewertung ihrer Anwendbarkeit für die spezifischen Anforderungen des Kooperationsunternehmens.

Ein Kennzahlensystem wird als eine strukturierte Gesamtheit von Kennzahlen definiert, deren einzelne Bestandteile in einer schlüssigen Beziehung zueinanderstehen. Zwischen den Kennzahlen besteht entweder eine sachlogische oder rechnerische Verknüpfung. Diese Elemente ergänzen und erläutern sich gegenseitig. Des Weiteren sind sie auf eine übergeordnete Zielsetzung fokussiert.[192]

Kennzahlensysteme werden anhand der Art der Verknüpfung unterteilt. Es wird zwischen Ordnungssystemen und Rechensystemen differenziert. Bei Ordnungssystemen weisen die Kennzahlen keine rechnerische Verknüpfung auf, sondern sind durch eine sachlogische Beziehung miteinander verbunden. Die Kennzahlen werden hierbei in unterschiedliche Gruppen gegliedert, die durch betriebswirtschaftliche Zusammenhänge miteinander verknüpft sind. Ordnungssysteme zeichnen sich durch eine hohe Flexibilität aus und finden Anwendung in Situationen, in denen eine rechnerische Verknüpfung der Kennzahlen nicht möglich ist. Sie ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung eines Sachverhalts und fördern Transparenz. Ein Rechensystem ist dadurch gekennzeichnet, dass die Kennzahlen ausgehend von einer übergeordneten Spitzenkennzahl mathematisch und sachlogisch miteinander verbunden sind. Die zentrale Kennzahl des Kennzahlensystems, die Spitzenkennzahl, wird schrittweise in ihre Bestandteile zerlegt. Durch diese Vorgehensweise kann ihre Zusammensetzung analysiert werden. Die Spitzenkennzahl wird somit rechnerisch in weitere Kennzahlen aufgeschlüsselt, wodurch eine pyramidenartige Struktur entsteht. Da nicht sämtliche Kennzahlen rechnerisch miteinander verknüpft sind, kann es erforderlich sein, Hilfskennzahlen einzusetzen. Diese tragen keine zusätzlichen Informationen bei, sondern dienen der mathematischen Verknüpfung.[193]

---

[191] S. Anhang 25: Kennzahlen-Cockpit, S. 134.
[192] Vgl. GLADEN (2014), S. 96 f.
[193] Vgl. BRECHT (2012), S. 179 ff.

ROI-Kennzahlensystem

Ein Rechensystem mit einem hohen Bekanntheitsgrad stellt das ROI-Kennzahlensystem dar, das aufgrund seiner Entwicklung im gleichnamigen Unternehmen auch als Du-Pont-Kennzahlensystem bezeichnet wird. Die Spitzenkennzahl ist bei diesem System die Kapitalrentabilität bzw. Return on Investment (ROI), die in die beiden Komponenten Umsatzrentabilität und Kapitalumschlagshäufigkeit aufgeteilt wird. Die Kapitalrentabilität lässt sich entweder durch einen Anstieg der Umsatzrentabilität oder durch eine Steigerung des Kapitalumschlags erhöhen. Die Umsatzrentabilität repräsentiert die marktbezogene Perspektive des Unternehmens. Die Kapitalumschlagshäufigkeit betrachtet das eingesetzte Kapital und verdeutlicht, welche Ressourcen das Unternehmen aufwenden musste, um den erzielten Umsatz zu generieren. Sowohl die Umsatzrentabilität als auch die Kapitalumschlagshäufigkeit werden weiter differenziert und in ihre einzelnen Komponenten aufgeschlüsselt. Die Definition der weiteren Größen kann individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt werden. Es ist die Verwendung von Größen des externen und des internen Rechnungswesens möglich.[194]

Das ROI-Kennzahlensystem bietet für das Kooperationsunternehmen einen Mehrwert, da es eine strukturierte Analyse der finanziellen Leistungsfähigkeit ermöglicht. Durch die Fokussierung auf die beiden Kernkomponenten Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag liefert das System Einblicke in die Effizienz der Ressourcennutzung und die Rentabilität der Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus verursacht das ROI-Kennzahlensystem keinen zusätzlichen Aufwand, da die notwendigen Daten im Kooperationsunternehmen vorhanden sind.

Der Vorteil des ROI-Kennzahlensystems liegt in der Möglichkeit, die Einflussfaktoren des ROI zu analysieren und zu steuern. Die Kennzahl ROI liefert lediglich ein Ergebnis, gibt jedoch keine Auskunft darüber, wie dieses zustande kommt.

Ein zu niedriger ROI kann entweder auf eine unzureichende Umsatzrentabilität oder auf einen geringen Kapitalumschlag zurückzuführen sein. Eine geringe Umsatzrentabilität kann ein Indikator für hohe Produktions- oder Betriebskosten sein oder darauf hinweisen, dass die Verkaufspreise zu niedrig angesetzt sind. Ein geringer Kapitalumschlag signalisiert eine ineffiziente Nutzung der verfügbaren Vermögenswerte. Diese differenzierte Betrachtung erlaubt es, gezielt auf Schwachstellen einzugehen und geeignete Optimierungsmaßnahmen zu entwickeln.

Die Nutzung einer vereinfachten Version des ROI-Kennzahlensystems ist sinnvoll, da sie die Komplexität reduziert und dennoch alle Bestandteile abbildet, die für das

[194] Vgl. BAUMÖL/KISSLER/REICHMANN (2017), S. 82 ff.

Kooperationsunternehmen von Bedeutung sind. Diese wurden in Absprache mit dem Kooperationsunternehmen definiert.

Die vereinfachte Version des ROI-Kennzahlensystems basiert auf der Spitzenkennzahl Return on Investment, die aus der Multiplikation von Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag berechnet wird. Diese beiden Hauptkomponenten werden weiter in die folgenden Einflussfaktoren unterteilt:

- Umsatzrentabilität: Sie gibt an, wie viel Gewinn vor Steuern pro Einheit Umsatz erzielt wird. Der Gewinn vor Steuern ergibt sich aus dem Deckungsbeitrag abzüglich der Fixkosten. Der Deckungsbeitrag ermittelt sich, indem vom Umsatz die variablen Kosten subtrahiert werden.
- Kapitalumschlag: Diese Kennzahl misst, wie effizient das eingesetzte Kapital zur Generierung von Umsätzen genutzt wird. Der Kapitalumschlag ergibt sich aus dem Verhältnis von Umsatz zu investiertem Kapital, das sich aus Anlage- und Umlaufvermögen zusammensetzt.

Die folgende Abbildung stellt die vereinfachte Version des Kennzahlensystems dar:

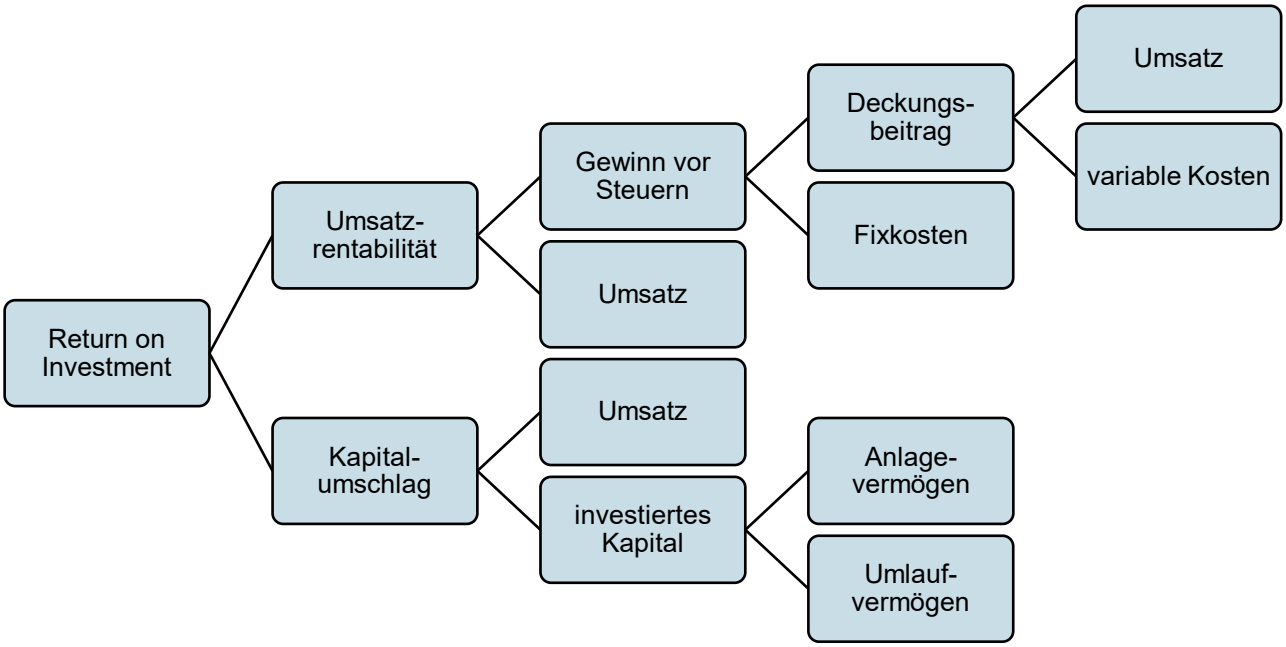


Abbildung 19: ROI-Kennzahlensystem, Quelle: BRECHT (2012), S. 190 (leicht modifiziert).

ZVEI-Kennzahlensystem

Das ZVEI-Kennzahlensystem wurde vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie konzipiert. Die Hauptfunktion des Kennzahlensystem ist die Berechnung der Effizienz von Unternehmen.[195] Dies erfolgt durch eine Wachstums- und Strukturanalyse. Die

[195] Vgl. JUNG (2014), S. 167 f.

Wachstumsanalyse zielt darauf ab, Veränderungen der Zeitreihe durch den Einsatz von Indexkennzahlen zu identifizieren. Es werden neun Kennzahlen beleuchtet, die den drei Bereichen Geschäftsvolumen, Personal und Erfolg zugeordnet werden. Im Gegensatz dazu fokussiert sich die Strukturanalyse auf die Untersuchung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, indem sie die Ertragskraft und potenzielle Risikofaktoren betrachtet. Das Kennzahlensystem verfolgt das Ziel, Werkzeuge bereitzustellen, welche die Analyse, Planung und Steuerung effektiv unterstützen. Die Funktion des analytischen Instruments besteht darin durch Betriebs- und Zeitvergleiche objektive Erkenntnisse über die Situation des Unternehmens zu erhalten. Das Planungsinstrument dient dazu, die unternehmerischen Zielsetzungen mithilfe von Plangrößen in quantifizierbaren Größen darzustellen.[196]

Das ZVEI-Kennzahlensystem ist für das Kooperationsunternehmen wenig geeignet, da es auf komplexe Strukturen und Analysen großer Unternehmen ausgerichtet ist. Die Strukturanalyse setzt eine Vielzahl an Finanzkennzahlen und umfangreiche Daten voraus. Zudem erfordert das System ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem Know-how, um die zahlreichen Kennzahlen zu berechnen, zu interpretieren und strategische Maßnahmen daraus abzuleiten. Darüber hinaus fokussiert das ZVEI-Kennzahlensystem auf Aspekte wie Kapitalstruktur und Risikoanalyse, die in einem Unternehmen mit geringerer finanzieller Komplexität und überschaubaren Investitionen weniger relevant sind.

RL-Kennzahlensystem

Das RL-Kennzahlensystem, das auch unter der Bezeichnung Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem bekannt ist, betrachtet den unternehmerischen Erfolg und die Liquidität als zentrale Steuerungsgrößen der Unternehmensführung. Der Erfolg und die Liquidität werden durch weitere Kennzahlen beeinflusst, die verschiedene Zeithorizonte aufweisen. Die Liquidität wird als strikte Nebenbedingung der Geschäftstätigkeit gesehen. Beim RL-Kennzahlensystem handelt es sich um ein Ordnungssystem, weshalb sich die betrachteten Kennzahlen sachlogisch in unterschiedliche Bereiche einteilen lassen, aber eine rechnerische Verknüpfung nicht möglich ist. Das RL-Kennzahlensystem setzt sich aus einem Grundteil, bestehend aus Rentabilitäts- und Liquiditätsteil, sowie einem Sonderteil für branchen- und unternehmensspezifisch Detaillierungen zusammen.[197]

Das RL-Kennzahlensystem ist für den*die Kooperationspartner*in wenig geeignet und liefert keinen Mehrwert, da es auf eine ausführliche Analyse von finanziellen Ergebnissen und Liquiditätsströmen abzielt. Eine mittelständische Tischlerei, die mit überschaubaren Geschäftsprozessen und begrenzten finanziellen Ressourcen arbeitet, hat nicht die notwendige

[196] Vgl. BRECHT (2012), S. 193 ff.
[197] Vgl. BAUMÖL/KISSLER/REICHMANN (2017), S. 86 ff.

Datenbasis, um das RL-Kennzahlensystem anzuwenden. Das System ist primär darauf ausgelegt, in größeren oder komplexeren Organisationen eine Balance zwischen Erfolg und Liquidität sicherzustellen. Im Kooperationsunternehmen, das auf praktische und leicht verständliche Steuerungsinstrumente angewiesen ist, übersteigt der Aufwand für die Implementierung und Pflege des Systems den Nutzen deutlich.

Balanced Scorecard

Das Kennzahlensystem Balanced Scorecard stellt ein Ordnungssystem dar, das nicht nur Hard Facts, sondern auch Soft Facts, wie Reputation und Motivation, berücksichtigt. Durch diesen Ansatz werden Spätindikatoren und Frühindikatoren miteinbezogen, damit Anzeichen für eine Krise erkannt werden, bevor sie sich in den Zahlen des Rechnungswesens niederschlägt. Die Balanced Scorecard dient als Modell, das die Umsetzung von Strategien fördert. Sie fungiert darüber hinaus als Controllinginstrument, das die Erreichung kurzfristiger finanzwirtschaftlicher Ziele unterstützt und zur Verwirklichung übergeordneter und langfristiger Unternehmensziele beiträgt. Statt einer eindimensionalen Betrachtungsweise werden vier unterschiedliche Perspektiven in die Analyse einbezogen. Diese sind die interne Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive, Kundenperspektive sowie finanzwirtschaftliche Perspektive. Die Identifikation und Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den vier Perspektiven ist im Rahmen der Erstellung der Balanced Scorecard von zentraler Bedeutung.[198]

Die Balanced Scorecard liefert derzeit für das Kooperationsunternehmen keinen Mehrwert, da der Fokus des Unternehmens auf der Analyse finanzieller Kennzahlen liegt. Die Balanced Scorecard basiert jedoch auf einem umfassenden Ansatz, der neben finanziellen Kennzahlen auch qualitative Perspektiven wie Kundenzufriedenheit, Prozessqualität sowie Lern- und Entwicklungspotenziale einbezieht. Die Implementierung und Pflege dieses Systems wären mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand verbunden, ohne die gewünschten Ergebnisse zu liefern. Die Balanced Scorecard könnte in der Zukunft von Nutzen sein, wenn das Unternehmen über die rein finanziellen Kennzahlen hinaus nicht-finanzielle Faktoren berücksichtigen möchte.

Um die verschiedenen Kennzahlensysteme systematisch zu vergleichen und deren Eignung für das Kooperationsunternehmen zu bewerten, wird nachfolgend eine tabellarische Gegenüberstellung vorgenommen. Diese vergleicht die Systeme anhand zentraler Kriterien wie Art des Systems, Hauptkennzahlen, Funktionen, Vor- und Nachteile sowie deren Eignung.

[198] Vgl. HAMMER (2015), S. 163 ff.

Kriterium	ROI-Kennzahlensystem	ZVEI-Kennzahlensystem	RL-Kennzahlensystem	Balanced Scorecard
Art des Systems	Rechensystem	Ordnungs- und Rechensystem	Ordnungssystem	Ordnungssystem
Haupt-kennzahlen	Return on Investment	Wachstumsanalyse: Neun Kennzahlen aus den Kategorien Personal, Geschäfts-volumen und Erfolg Strukturanalyse: Eigenkapital-rentabilität	Rentabilität und Liquidität	Kennzahlen für die finanzwirtschaftliche, Kunden-, interne Prozess- und Lern- sowie Entwicklungs-perspektive
Haupt-funktion	Zerlegung des Return on Investment in seine Einflussfaktoren zur Analyse und Steuerung der Rentabilität	Analyse der Unternehmens-effizienz Hilfsmittel für die Unternehmens-steuerung	Analyse und Steuerung der Balance zwischen Rentabilität und Liquidität	Unterstützung der Strategieumsetzung durch klare Ziele und Messgrößen Herstellung von Balance zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen
Vorteile	Einfache Datenbeschaffung Übersichtliche Darstellung Leichte Verständlichkeit	Anwendbarkeit in verschiedenen Branchen durch universelle Struktur Integration von Wachstums- und Strukturanalyse ermöglicht tiefgehende Einblicke	Fokus auf die beiden zentralen Faktoren Rentabilität und Liquidität Unterteilung in Grund- und Sonderteil ermöglicht Anpassung an Unternehmens-bedürfnisse	Berücksichtigung von finanziellen und nicht-finanziellen Perspektiven Verknüpfung von langfristigen Zielen mit operativen Maßnahmen
Nachteile	Kurzfristige Orientierung Vergangenheits-bezogenheit	Hohe Komplexität Umfangreiche Datenerhebung und -pflege	Kurzfristige Orientierung Umfangreiche Datenerhebung und -pflege	Hohe Komplexität Hoher Implementierungs- und Pflegeaufwand
Eignung	Geeignet, da ohne zusätzlichen Aufwand eine detaillierte Analyse der Rentabilität möglich ist	Wenig geeignet, da es auf komplexe Unternehmens-strukturen und Finanzanalysen ausgelegt und ein hohes betriebs-wirtschaftliches Know-how nötig ist	Wenig geeignet, es auf eine detaillierte Analyse finanzieller Ergebnisse und Liquiditätsströme fokussiert, die eine umfangreiche Datenbasis erfordert	Derzeit nicht geeignet, da im Kooperations-unternehmen finanzielle Kennzahlen priorisiert werden

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Kennzahlensysteme, eigene Darstellung.

Die Gegenüberstellung verdeutlicht, dass das vereinfachte ROI-Modell die geeignetste Wahl für den*die Kooperationspartner*in ist. Es ermöglicht eine leicht anwendbare sowie praxisnahe Steuerung der Rentabilität und ist weniger komplex als alternative Kennzahlensysteme.

4.7 Konzeption des Management Reports

Dieses Kapitel widmet sich der Erstellung eines Management Reports, der als Steuerungsinstrument für das Kooperationsunternehmen dient. Aufbauend auf den im Kennzahlen-Cockpit entwickelten Ergebnissen wird der Report so gestaltet, dass er den spezifischen Anforderungen der Geschäftsführung gerecht wird. Im Folgenden werden zunächst die Anforderungen an den Management Report definiert, gefolgt von einer Darstellung seines Aufbaus und seiner Gestaltung.

4.7.1 Zielsetzungen und Anforderung an den Management Report

Das Management Reporting stellt entscheidungsrelevante Informationen bereit, damit Führungskräfte frühzeitig auf Trends reagieren und zielgerichtete Maßnahmen einleiten können. Ein klar strukturiertes Management Reporting erleichtert die Transformation komplexer Daten in verständliche und handlungsorientierte Informationen, wodurch eine zielgerichtete Unternehmenssteuerung unterstützt wird.[199] Darüber hinaus hat Management Reporting die Aufgabe, durch eine strukturierte Informationsaufbereitung und Dokumentation die unternehmensweite Transparenz sicherzustellen.[200]

Die Anforderungen des Managements an das Reporting unterscheiden sich von denen des Controllings. Während das Controlling den Fokus auf die Optimierung der Reportingprozesse legt, stehen für das Management die Inhalte und deren Nutzen im Vordergrund.[201]

Im Wesentlichen lassen sich die Anforderungen des Managements in drei Bereiche gliedern:[202]

- Verschaffung eines Überblicks: Der Report muss es ermöglichen, einen Überblick über die wesentlichen Aspekte des Unternehmens zu gewinnen. Mithilfe von visuellen Hilfsmitteln und ergänzenden Kommentaren soll das Management in die Lage versetzt werden, Probleme frühzeitig zu identifizieren und deren Dringlichkeit einzuschätzen.
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung: Ein wirksames Reporting liefert nicht nur quantitative Daten, sondern ergänzt diese um Erläuterungen, die Entscheidungsprozesse unterstützen.
- Selbstständige Informationsbeschaffung: Der Report sollte so gestaltet sein, dass das Management die bereitgestellten Informationen eigenständig aufnehmen und interpretieren kann.

[199] Vgl. HARTMANN/SCHÖNHERR (2016), S. 59 ff
[200] Vgl. TASCHNER (2013a), S. 5 f.
[201] Vgl. WANICZEK (2012), S. 33.
[202] Vgl. WANICZEK (2012), S. 33 f.

Während die allgemeinen Anforderungen eine wichtige Grundlage darstellen, kommt den spezifischen Anforderungen der Zielgruppe besondere Bedeutung zu. Die Zielgruppe des konzipierten Management Reports ist der Geschäftsführer des Kooperationsunternehmens. Als Führungsperson trägt er die Verantwortung für die strategische und operative Steuerung des Unternehmens. Der Management Report dient daher als Entscheidungsgrundlage und soll ihm ermöglichen, Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Stabilität abzuleiten. Der Informationsbedarf des Geschäftsführers konzentriert sich auf Kennzahlen, die die wirtschaftliche Leistung des Unternehmens reflektieren.

4.7.2 Aufbau und Gestaltung des Management Reports

Bei der Erstellung von Berichten sind die Prinzipien des Reporting Designs zu beachten. Durch diese Grundsätze wird sichergestellt, dass Berichte visuell und inhaltlich ein hohes Maß an Konsistenz und Verständlichkeit aufweisen. Ein Prinzip stellt die Klarheit dar. Diese wird durch den Einsatz von Abkürzungen, präzisen Bezeichnungen, klaren Strukturen und kompakten Darstellungen erzielt.[203] Ein weiteres Element ist die Standardisierung. Sie umfasst die Einhaltung einheitlicher und regelbasierter Vorgehensweisen.[204]

Zu den Kriterien der Standardisierung zählen:[205]

- ein durchgängiges Farbkonzept,
- die einheitliche Nutzung von Zahlenformaten, Bezeichnungen, Abkürzungen, Schriftarten und -größen sowie
- eine standardisierte Darstellung von Überschriften.

Um eine optimale Kombination aus Übersichtlichkeit, Aussagekraft und Benutzerfreundlichkeit zu gewährleisten, müssen bei der Entwicklung von Berichten in Microsoft Excel weitere Faktoren berücksichtigt werden. Ein Aspekt ist die Strukturierung der Berichte, die es den Nutzer*innen ermöglichen soll, die Informationen schnell zu erfassen. Dies erfordert eine Kombination aus Tabellen und Grafiken, die Daten hervorheben und deren Interpretation erleichtern. Visuelle Hilfsmittel wie Ampelfunktionen und sparsam eingesetzte Farben tragen dazu bei, die Aufmerksamkeit auf kritische Abweichungen zu lenken und die Lesbarkeit zu verbessern. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Visualisierungen nicht überladen sind. Des Weiteren ist es hilfreich, Kommentarfelder einzubauen, die Erläuterungen oder Hinweise enthalten. Dies dient

[203] Vgl. EISL/FALSCHLUNGER/LOSBICHLER (2021) in: EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER/LOSBICHLER (Hrsg.), S. 138.
[204] Vgl. TASCHNER (2013b), S. 127 ff.
[205] Vgl. EISL/FALSCHLUNGER/LOSBICHLER (2021) in: EISL/ENGELBRECHTSMÜLLER/LOSBICHLER (Hrsg.), S. 138 f.

der Steigerung der Verständlichkeit und der effektiveren Kommunikation komplexer Sachverhalte.[206]

Die beschriebenen Gestaltungsprinzipien fanden bei der Konzeption des Management Reports für das Kooperationsunternehmen Anwendung. Im Folgenden wird der konzipierte Management Reports beschrieben und dessen Funktionen erläutert.[207]

Im oberen Bereich des Management Reports werden die Umsätze sowie die Material- und Personalaufwendungen für den Zeitraum von 2022 bis 2025 in Form von Säulendiagrammen dargestellt. Es erfolgt eine Differenzierung der Umsätze in die Kategorien Fertigung und Dienstleistung. Die Material- und Personalaufwendungen wurden in den Management Report aufgenommen, da sie zentrale Kostenfaktoren des Unternehmens darstellen und maßgeblich die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinflussen. Das Säulendiagramm wurde gewählt, da es eine geeignete Methode zur Visualisierung von Daten über mehrere Jahre darstellt. Es ermöglicht die Darstellung absoluter Werte und deren Veränderungen im Zeitverlauf auf eine übersichtliche und prägnante Weise.

Im unteren Bereich befindet sich eine tabellarische Übersicht, die die Kennzahlen des Cockpits darstellt. Die Tabelle ist in folgende Spalten gegliedert:

- Kennzahlen,
- Ergebnisse,
- Abweichungen und
- Verbesserungsmaßnahmen.

Diese Struktur gewährleistet eine klare Zuordnung der Kennzahlen zu den aktuellen Ergebnissen, den Abweichungen und den Optimierungsvorschlägen. Die Kennzahlen wurden mittels Tabelle aufbereitet, da dieses Format eine strukturierte und übersichtliche Präsentation der Daten ermöglicht. Tabellen ermöglichen die kompakte Darstellung verschiedener Dimensionen in einer einzigen Ansicht. Darüber hinaus bieten Tabellen eine flexible Gestaltung, da sie mühelos um zusätzliche Spalten und Zellen erweitert werden können.

Ergänzt wird der Bericht durch einen interaktiven Datenschnitt, der die Filterung der Kennzahlen nach ihrem Status ermöglicht. Die Hintergrundfarbe der Abweichung ändert sich dynamisch entsprechend dem jeweiligen Status, sodass Abweichungen im kritischen Bereich, Warnbereich und akzeptablen Bereich auf einen Blick erkennbar sind. Zusätzlich steht im Management Report ein Bereich für Anmerkungen und Hinweise zur Verfügung. Dieser Bereich ermöglicht es, Abweichungen näher zu erläutern und Ursachen zu identifizieren.

---

[206] Vgl. ÜBL (2011), S. 39 ff.
[207] S. Anhang 26: Management Report, S. 135.

5 Zusammenfassung und Resümee

Dieses Kapitel fasst die Erkenntnisse der Arbeit zusammen. Zunächst werden die Problemstellung und die detaillierten Fragestellungen erneut aufgegriffen und die gewonnenen Ergebnisse dargestellt. Anschließend folgt ein Resümee, das die Bedeutung der entwickelten Tools für die Unternehmenssteuerung reflektiert. Im abschließenden Abschnitt werden weiterführende Untersuchungen sowie potenzielle Forschungsrichtungen aufgezeigt.

5.1 Zusammenfassung

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre finanzielle und operative Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu überwachen und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Eine Lösung hierfür besteht in der Entwicklung von Steuerungsinstrumenten, die eine strukturierte Analyse der Unternehmensperformance ermöglichen. Ziel dieser Masterarbeit ist die Konzeptionierung einer integrierten Planungsrechnung, eines Kennzahlen-Cockpits und eines Management Reports in Microsoft Excel. Diese Tools sollen eine transparente Darstellung relevanter Unternehmenskennzahlen ermöglichen, Verbesserungspotenziale aufzeigen und zur Förderung einer datenbasierten Entscheidungsfindung beitragen.

Die erste Fragestellung bestand in der Identifikation der Bedürfnisse und Anforderungen des*der Kooperationspartners*Kooperationspartnerin. Um eine fundierte Datengrundlage zu schaffen, wurde zunächst eine Analyse empirischer Forschungsmethoden durchgeführt, um die geeignetste Methode zur Anforderungserhebung auszuwählen. Das Interview erwies sich als optimale qualitative Forschungsmethode, da es einen direkten und individuellen Austausch mit der Controllerin und der Geschäftsführung ermöglichte. Die Erhebung erfolgte durch leitfadengestützte Interviews, deren Auswertung gemäß dem Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING durchgeführt wurde.

Für die integrierte Planungsrechnung wurde ein Planungshorizont von fünf Jahren als sinnvoll erachtet, um eine effektive Steuerung des Unternehmens zu gewährleisten. Ein wichtiger Aspekt für den*die Kooperationspartner*in war die Benutzerfreundlichkeit der Tools. Beim Kennzahlen-Cockpit wurde der Fokus auf finanzielle Kennzahlen gelegt, beispielsweise Liquiditäts-, Vermögens- und Ertragskennzahlen, da diese als relevant für die Überwachung der Unternehmensperformance angesehen werden. Beim Management Report steht die übersichtliche Visualisierung von Kennzahlen und deren Abweichungen im Mittelpunkt, um eine schnelle und fundierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Die zweite Fragestellung befasst sich mit dem Aufbau und der Konzeption der integrierten Planungsrechnung für das Kooperationsunternehmen. Das Planungstool umfasst 11 operative Teilpläne, darunter Kosten-, Umsatz-, Liquiditäts- und Finanzierungsplanung, sowie ein

Leistungsbudget, einen Finanzplan, eine Planbilanz und einen Soll-Ist-Vergleich. Aufgrund der Besonderheiten der Auftragsfertigung wurde im Rahmen der Planung der Umsätze ein inverser Ansatz gewählt. Ausgangspunkt hierbei stellt das gewünschte Betriebsergebnis dar. Die finanzielle Planung basiert auf einer indirekten Kapitalflussrechnung, da sie die Veränderungen im Working Capital explizit abbildet. Die Planbilanz stellt die zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage dar, gegliedert in Aktiva und Passiva. Ein Soll-Ist-Vergleich ermöglicht die Analyse von Abweichungen zwischen geplanten und realisierten Werten in den Umsatzsegmenten Fertigung und Dienstleistung. Es werden die Umsatzerlöse und Deckungsbeiträge der beiden Segmente sowie das Betriebsergebnis betrachtet.

Der dritte Aspekt beschäftigt sich mit der Identifikation der Kennzahlen für das Kennzahlen-Cockpit. Basierend auf einer Literaturrecherche wurden Kennzahlen aus den Bereichen Vermögen, Kapital, Erfolg, Liquidität und Produktion betrachtet, um eine Vorauswahl zu treffen. Die Auswahl hing von den Unternehmenszielen, der Größe und der Branche des Kooperationsunternehmens ab. Besondere Berücksichtigung fanden Kennzahlen, die speziell für Tischlereien relevant sowie leicht verständlich und praktikabel sind. Zur endgültigen Auswahl wurden zwei Nutzwertanalysen mit der Controllerin und dem Geschäftsführer durchgeführt, in denen vier Bewertungskriterien sowie deren Gewichtung festgelegt wurden. Anschließend bewerteten beide unabhängig voneinander die einzelnen Kennzahlen anhand einer vierstufigen Skala. Insgesamt wurden 14 Kennzahlen identifiziert, die den festgelegten Mindestnutzwert erreichten und somit die definierten Kriterien am besten erfüllten.

Die vierte Fragestellung setzt sich mit Maßnahmen zur Verbesserung der im Kennzahlen-Cockpit dargestellten Kennzahlen auseinander. Die Grundlage hierfür bildet eine Literaturrecherche, anhand der spezifische Optimierungsmaßnahmen identifiziert und abgeleitet wurden. So kann beispielsweise die Debitorenumschlagsdauer durch eine Anpassung der Zahlungsbedingungen verkürzt werden, um die Liquidität zu verbessern. Eine Erhöhung der Eigenkapitalquote kann durch zusätzliche Einlagen der Gesellschafter erreicht werden, während die Eigenkapitalrentabilität durch gewinnsteigernde Maßnahmen optimiert werden kann.

Die fünfte Fragestellung untersucht verschiedene Kennzahlensysteme und deren potenziellen Mehrwert für das Kooperationsunternehmen. Die Analyse ergab, dass das ROI-Kennzahlensystem dem Kooperationsunternehmen zusätzlichen Nutzen stiftet, da es eine strukturierte Analyse der finanziellen Leistungsfähigkeit ermöglicht und auf vorhandenen Unternehmensdaten basiert. Das ZVEI-Kennzahlensystem erwies sich aufgrund seiner hohen Komplexität und umfangreichen Datenanforderungen als weniger geeignet. Das RL-Kennzahlensystem bietet aufgrund der fehlenden Datenbasis und des hohen Implementierungsaufwands ebenfalls keinen Mehrwert. Die Balanced Scorecard wurde als derzeit nicht zielführend eingestuft, da sie neben finanziellen auch nicht-finanzielle Kennzahlen

einbezieht und der Fokus des Kooperationsunternehmens aktuell auf finanziellen Kennzahlen liegt. Darüber hinaus wäre die Implementierung der Balanced Scorecard für das Unternehmen mit einem hohen Aufwand verbunden.

Die letzte Fragestellung befasst sich mit dem Aufbau und der Gestaltung des Management Reports. Zielgruppe des Berichts ist der Geschäftsführer des Kooperationsunternehmens, der für die strategische und operative Steuerung verantwortlich ist und Kennzahlen benötigt, die die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit widerspiegeln. Der Management Report kombiniert eine visuelle und eine tabellarische Darstellung. Im oberen Bereich werden Umsätze sowie Material- und Personalaufwendungen mittels Säulendiagrammen visualisiert, während im unteren Bereich eine tabellarische Übersicht die Kennzahlen des Cockpits mit aktuellen Ergebnissen, Abweichungen und Optimierungsvorschlägen darstellt. Zur Visualisierung der Kennzahlen wird ein Ampelsystem eingesetzt. Kennzahlen, die sich in einem kritischen Bereich befinden, werden rot gekennzeichnet, um dringenden Handlungsbedarf zu signalisieren. Werte im Warnbereich werden in gelber Farbe dargestellt. Kennzahlen mit unproblematischen Abweichungen oder innerhalb des definierten Zielbereichs erscheinen in Grün.

5.2 Resümee und Ausblick

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, dass die Unternehmenssteuerung durch die Entwicklung einer integrierten Planungsrechnung, eines Kennzahlen-Cockpits und eines Management Reports in Microsoft Excel optimiert werden kann. Durch die empirische Analyse der Anforderungen des Kooperationsunternehmens konnte sichergestellt werden, dass die entwickelten Instrumente den spezifischen Bedürfnissen der Geschäftsführung und der Controllerin entsprechen und praktikabel anwendbar sind.

Die integrierte Planungsrechnung ermöglicht eine fundierte finanzielle Steuerung, indem sie die operativen Teilpläne, das Leistungsbudget, den Finanzplan sowie die Planbilanz miteinander verknüpft und eine optimierte Ressourcenallokation ermöglicht.

Das entwickelte Kennzahlen-Cockpit stellt relevante Steuerungsgrößen übersichtlich dar und ermöglicht eine kontinuierliche Überwachung der finanziellen Performance. Die Identifikation der Kennzahlen erfolgte auf Basis einer Literaturrecherche sowie zweier Nutzwertanalysen, die eine objektive Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Kennzahlen darstellten.

Die Analyse bestehender Kennzahlensysteme hat ergeben, dass das ROI-Kennzahlensystem aufgrund seiner einfachen Anwendbarkeit und vorhandenen Datenbasis einen Mehrwert für das Kooperationsunternehmen bietet. Andere Systeme, wie das ZVEI- und das RL-Kennzahlensystem sowie die Balanced Scorecard, erwiesen sich aufgrund ihrer Komplexität und hohen Implementierungsanforderungen als weniger geeignet.

Der konzipierte Management Report ergänzt das Kennzahlen-Cockpit, indem er die für die Geschäftsführung relevanten Informationen visuell und tabellarisch aufbereitet. Die Kombination aus Diagrammen und tabellarischer Übersicht erleichtert eine schnelle Analyse der aktuellen Unternehmenslage und unterstützt fundierte Entscheidungen.

Ein weiterführender Forschungsansatz könnte sich mit der Erweiterung des konzipierten Kennzahlen-Cockpits um nicht-finanzielle Kennzahlen befassen, um eine umfassendere und strategisch ausgerichtete Steuerung des Unternehmens zu gewährleisten. Die Einführung einer Balanced Scorecard könnte untersucht werden, falls das Unternehmen zukünftig neben finanziellen Kennzahlen auch Aspekte wie Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierung und Mitarbeiterentwicklung systematisch erfassen möchte.

Ein weiterer Forschungsaspekt liegt in der Automatisierung und Digitalisierung der Tools. Derzeit basieren die entwickelten Tools auf Microsoft Excel. Der Einsatz spezialisierter Softwares könnte langfristig Effizienzsteigerungen ermöglichen. Die Untersuchung, inwiefern ERP-Systeme oder BI-Tools in kleinen und mittelständischen Unternehmen kosteneffizient implementiert werden können, wäre ein weiterer Forschungsgegenstand.

Die Anpassung des Kennzahlen-Cockpits an dynamische Markt- und Umweltfaktoren könnte eine interessante Fragestellung für zukünftige Arbeiten darstellen. Eine Untersuchung, wie externe Einflüsse, beispielsweise wirtschaftliche Schwankungen oder Rohstoffpreisänderungen, in das Cockpit integriert werden können, könnte erforscht werden.

Literaturverzeichnis

ALTHOFF, F./HANRATH, S./SCHMIDT, M. [2013]: Kennzahlen und Formeln für die BWL, Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2013

ASSEL, M./COENENBERG, A./HALLER, A./SCHULTZE, W. [2018]: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Aufgaben und Lösungen, 17. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2018.

BAUMÖL, U./KISSLER, M./REICHMANN, T. [2017]: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2017.

BAUMÜLLER, J./HARTMANN, A./KREUZER, C. [2021]: Integrierte Unternehmensplanung: Grundlagen, Funktionsweise und Umsetzung, 3. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2021.

BAUMÜLLER, J./KREUZER, C. [2014]: Bilanzanalyse, Wien: Linde Verlag, 2014.

BERTL, R./EGGER, A./SAMER, H. [2019]: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 3, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2019.

BÖHMDORFER, F./KRALICEK, G./KRALICEK, P. [2008]: Kennzahlen für Geschäftsführer, 5. vollständig aktualisierte und erweiterte Auflage, München: mi-Fachverlag, FinanzBuch Verlag GmbH, 2008.

BORCHARDT, A./GÖTHLICH, S. [2009]: Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Methodik der empirischen Forschung, hrsg. von ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J., 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2009, S. 33 – 48.

BRAUNEIS, A./GRECHENIG, S./HERBST, A./NADVORNIK, W./SCHUSCHNIG, T. [2015]: Praxishandbuch des modernen Finanzmanagements, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wien: Linde Verlag, 2015.

BRECHT, U. [2012]: Controlling für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.

BRÜHL, R./COENENBERG, A./FISCHER, T./GÜNTHER, T. [2024]: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 10. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2024.

COENENBERG, A./HALLER, A./SCHULTZE, W. [2024]: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, CSRD/ESRS, 27. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, 2024.

DRESP, M./GÖCK, M. [2017]: Steuerung mit Kennzahlen: Die Qual der Wahl im Zahlendschungel, in: Corporate Finance (2017), 1/2, S. 9-12.

EGGER, A./WINTERHELLER, M. [2007]: Kurzfristige Unternehmensplanung: Budgetierung, 14. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2007.

EISL, C./FALSCHLUNGER, L./LOSBICHLER, H. [2015]: Kennzahlen in Berichten richtig darstellen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBICHLER, H., Wien: Linde Verlag, 2015, S. 134-149.

ERLEN, B./ISAAK, J. [2015]: BWL-Kennzahlen/Business Ratios, Weinheim: WILEY-VCH Verlag, 2015.

EWERT, R./WAGENHOFER, A. [2014]: Interne Unternehmensrechnung, 8. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2014.

FISCHER, T./MÖLLER, K./SCHULTZE, W. [2015]: Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, 2. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.

FRIEDL, G./HOFMANN, C./HOFMANN, Y./KÜPPER, H.-U./PEDELL, B. [2024]: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 7. grundlegend überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2024.

GEYER, H. [2012]: Schnelleinstieg Finanzmanagement und Liquiditätssteuerung: Planung des Kapitalbedarfs und Sicherung der Zahlungsfähigkeit, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012.

GLADEN, W. [2014]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2014.

GLEICH, R./HORVÁTH, P./SEITER, M. [2024]: Controlling, 15. komplett überarbeitete Auflage, München: Franz Vahlen GmbH, 2024.

GRUBER, W./HEESEN, B. [2009]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

HAMMER, R. [2015]: Unternehmensplanung: Planung und Führung, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin: De Gruyter Oldenbourg Verlag, 2015.

HARTMANN, M./SCHÖNHERR, M. [2016]: Einführung eines kennzahlenbasierten Management-Reportings, in: Controller Magazin (2016), 1, S. 59-62.

HASLEHNER, F./HIRSCH, M./WALA T. [2016]: Kostenrechnung, Budgetierung und Kostenmanagement: Eine Einführung mit zahlreichen Beispielen, 2. überarbeitete Auflage, Wien: Linde Verlag, 2016.

HEGGLIN, A./KAUFMANN, H. [2003]: Controlling in KMU: Zweckmäßige Controlling-Instrumente in Klein- und Mittelunternehmen, in: Der Schweizer Treuhänder (2003), 5, S. 359-368.

JOOS-SACHSE, T. [2006]: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement: Grundlagen – Instrumente – Neue Ansätze, 4. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2006.

JUNG, H. [2014]: Controlling, 4. aktualisierte Auflage, Berlin: De Gruyter Oldenbourg Verlag, 2014.

JURITSCH, U./MUSSNIG, W/RAUSCH, A./SITTER, A. [2021]: Controlling für Führungskräfte, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2021.

KLETT, C./PIVERNETZ, M. [2021]: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen: Auswertungen auf Basis der Finanzbuchhaltung, 6. aktualisierte Auflage, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2021.

KREUZER, C. [2014]: Key Performance Indicators, in: CFO aktuell (2014), 7, S. 130.

KRÜGER, G. [2014]: Mit Kennzahlen Unternehmen steuern: Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Herne: NWB Verlag, 2014.

KÜHNAPFEL, J. B. [2021]: Scoring und Nutzwertanalysen: Ein Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2021.

LOSBICHLER, H. [2021]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBICHLER, H., 2. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2021, S. 1-7.

MEYER, C. [2011]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis, 2011.

MIEKE, C./NAGEL, M./TEUBER, S. [2020]: Methodenhandbuch der Betriebswirtschaft, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: utb GmbH, 2020.

POSCHESCHNIK, G. [2020a]: Erste Schritte: Die Planung eines Forschungsprojekts, in: Empirisch forschen, hrsg. HUG, T./POSCHESCHNIK, G., 3. überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart: utb GmbH, 2020, S. 81 – 123.

POSCHESCHNIK, G. [2020b]: Qualitative Erhebungsmethoden, in: Empirisch forschen, hrsg. HUG, T./POSCHESCHNIK, G., 3. überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart: utb GmbH, 2020, S. 127 – 143.

POSCHESCHNIK, G. [2020c]: Qualitative Auswertungsmethoden, in: Empirisch forschen, hrsg. HUG, T./POSCHESCHNIK, G., 3. überarbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart: utb GmbH, 2020, S. 189 – 207.

PREISSLER, P. R. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2008.

PRELL-LEOPOLDSEDER, S. [2021]: Einführung in die Budgetierung und integrierte Planungsrechnung, 3. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2021.

RIEG, R. [2015]: Planung und Budgetierung: Was wirklich funktioniert, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2015.

RIESENHUBER, F. [2009]: Großzahlige empirische Forschung, in: Methodik der empirischen Forschung, hrsg. von ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J., 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2009, S. 1-16.

SCHÄFFER, U./WEBER, J. [2022]: Einführung in das Controlling, 17. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2022.

SCHMIDLIN, N. [2020]: Unternehmensbewertung & Kennzahlenanalyse: Praxisnahe Einführung mit zahlreichen Fallbeispielen börsennotierter Unternehmen, 3. Auflage, München: Franz Vahlen GmbH, 2020.

SCHWELLNUSS, A. G. [2021]: Produktionscontrolling: Strategie, Investition, Kosten und Kennzahlen, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2021.

STEGER, J. [2017]: Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Mit einem durchgängigen Fallbeispiel und Lösungen: Finanzwirtschaftliche Kennzahlen, DuPont-(ROI-), ZVEI- und RL-Kennzahlensystem, Wertorientierte Kennzahlenkonzepte, 3. überarbeitete Auflage, Herne: NWB Verlag, 2017.

STEINHARDT, T. [2001]: Kennzahlen im Mittelstand: Umsetzung und Vorgehensweise, in: Controlling (2001), 4/5, S. 249-256.

STIEFL, J. [2021]: Finanzmanagement: unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, 3. überarbeitete Auflage, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2021.

TASCHNER, A. [2013a]: Management Reporting für Praktiker – Lösungsorientierte Kompaktedition, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.

TASCHNER, A. [2013b]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.

ÜBL, A. [2011]: Berichte gestalten mit Excel, in: CFO aktuell 5 (2011), 1, S. 39-42.´

VOLLMUTH, H. J./ZWETTLER, R. [2020]: Kennzahlen, 4. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware, 2020.

WAGENHOFER, A. [2022]: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung, 15. Auflage, Wien: Linde Verlag, 2022.

WANICZEK, M. [2012]: Richtig berichten: Managementreports wirksam gestalten, Wien: Linde Verlag, 2012.

WIRTSCHAFTSKAMMER [2024]: Klein- und Mittelbetriebe in Österreich, 2024, https://www.wko.at/zahlen-daten-fakten/kmu-definition, [20.08.2024].

WÖLTJE, J. [2020]: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 7. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware, 2020.

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfäden 102
Anhang 2: Transkribiertes Interview mit der Controllerin 103
Anhang 3: Transkribiertes Interview mit dem Geschäftsführer 106
Anhang 4: Auswertung der Interviews nach MAYRING 108
Anhang 5: Bedienungsanleitung für die integrierte Planungsrechnung 110
Anhang 6: Variable Kostenplanung 111
Anhang 7: Materialkostenplanung 113
Anhang 8: Personalkostenplanung 114
Anhang 9: Fixkostenplanung 116
Anhang 10: Umsatzplanung 118
Anhang 11: Planung des Working Capitals 119
Anhang 12: Anlagenplanung 121
Anhang 13: Steuerplanung 122
Anhang 14: Liquiditätsplanung 123
Anhang 15: Langfristige Finanzierungsplanung 124
Anhang 16: Eigenkapitalplanung 125
Anhang 17: Leistungsbudget 126
Anhang 18: Finanzplan 127
Anhang 19: Planbilanz 128
Anhang 20: Soll-Ist-Vergleich 129
Anhang 21: Rechenweg im Rahmen der Nutzwertanalyse 130
Anhang 22: Bedienungsanleitung für das Kennzahlen-Cockpit und den Management Report 131
Anhang 23: Eingabe der Daten 132
Anhang 24: Kennzahlenstammdatenblatt 133
Anhang 25: Kennzahlen-Cockpit 134
Anhang 26: Management Report 135

Anhang 1: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für die integrierte Planungsrechnung

- Wie ist die aktuelle Planung im Unternehmen organisiert?
- Welche wesentlichen Funktionen sollte das Tool für eine integrierte Planungsrechnung haben?
- Welchen Planungshorizont soll das Excel-Tool haben?
- Welche Bereiche sollen in die Planungsrechnung einbezogen werden?
- Welche Datenquellen müssen im Tool berücksichtigt oder integriert werden?
- Welche Flexibilität erwartest du dir bei der Anpassung von Parametern oder Szenarien?
- Welche Anforderungen hast du an die Benutzerfreundlichkeit des Tools?
- Gibt es weitere Aspekte, die du für die Entwicklung des Tools als wichtig erachtest?

Interviewleitfaden für das Kennzahlen-Cockpit

- Welche Hauptziele sollen mit dem Kennzahlen-Cockpit verfolgt werden?
- Welche Kennzahlen werden bereits genutzt und welche davon sind aus deiner Sicht unverzichtbar?
- Gibt es spezifische Herausforderungen oder Schwachstellen, die das Cockpit adressieren soll?
- Wie stellst du dir die Datenintegration vor?
- Wie sollten die Kennzahlen und das Kennzahlen-Cockpit dargestellt werden, damit sie möglichst benutzerfreundlich sind?
- Welche Bereiche sollen besonders detailliert abgebildet werden?
- Wie sollen Abweichungen im Cockpit abgebildet werden?
- Gibt es noch weitere Themen, die dir in Bezug auf das Kennzahlen-Cockpit wichtig sind und wir bisher nicht besprochen haben?

Interviewleitfaden für den Management Report

- Welche Hauptziele sollen mit dem Management Report verfolgt werden?
- Welche Unternehmensbereiche und Kennzahlen sollen besonders im Fokus stehen?
- Welche Form der Darstellung wie Tabellen, Diagramme und Zusammenfassungen bevorzugst du?
- Wie detailliert oder komprimiert sollen die Informationen sein?
- Bevorzugst du einen digitalen Report, einen Druckbericht oder beides?
- Gibt es Themen, die noch offengeblieben sind?

Anhang 2: Transkribiertes Interview mit der Controllerin

Controllerin: Guten Morgen. Wie geht es dir?

Interviewerin: Guten Morgen. Vielen Dank der Nachfrage. Mir geht es gut. Wie geht es dir?

Controllerin: Danke, mir geht es auch gut.

Interviewerin: Vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst, meine Fragen zu beantworten.

Controllerin: Das mache ich doch gerne.

Interviewerin: Ist es für dich in Ordnung, wenn ich gleich mit den Fragen beginne? Ich habe nämlich einen Interviewleitfaden erarbeitet, an den wir uns orientieren können. Ich beginne mit Fragen zur integrierten Planungsrechnung und mache dann mit dem Kennzahlen-Cockpit weiter.

Controllerin: Sicher – starte nur los.

Interviewerin: Perfekt. Dann beginne ich mit der ersten Frage. Wie ist die aktuelle Planung im Unternehmen organisiert?

Controllerin: Planungstool haben wir keines im Einsatz, wir arbeiten derzeit nur mit einzelnen Excel-Tabellen. Die Geschäftsführung gibt die Ziele vor. Der Fokus liegt auf der Erreichung der langfristigen Unternehmensziele.

Interviewerin: Das bringt mich direkt zur nächsten Frage. Welche wesentlichen Funktionen sollte das Tool für eine integrierte Planungsrechnung haben?

Controllerin: Das Tool sollte gewährleisten, dass die GuV, die Cashflow-Rechnung und die Bilanz miteinander verknüpft sind. Sodass Änderungen in einem Bereich automatisch in die anderen Bereiche übernommen werden. Es sollten so viele Berechnungen wie möglich automatisch ablaufen wie die Berechnung der Steuern. Es sollte auch möglich sein, dass Anpassungen vorgenommen werden, wenn sich Umstände ändern. Wie zum Beispiel wenn ein Mitarbeiter eingestellt wird.

Interviewerin: Passt. Welchen Planungshorizont soll das Excel-Tool haben?

Controllerin: Meiner Meinung nach sind 5 Jahre sinnvoll.

Interviewerin: Welche Bereiche sollen in die Planungsrechnung einbezogen werden?

Controllerin: Die Personalkosten sind für uns ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtkosten, daher sollte die Planung der Mitarbeiteranzahl eingebaut werden. Es sollte auch eine Materialkostenplanung integriert werden, in der wir die Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe planen können. Sinnvoll wäre auch eine Investitions- oder Anlagenplanung, falls wir neue Maschinen kaufen. Außerdem wäre eine Planung der liquiden Mitteln super.

Interviewerin: Welche Datenquellen müssen im Tool berücksichtigt oder integriert werden?

Controllerin: Es müssen keine Datenquellen berücksichtigt werden, Daten wie die letzte Bilanz und Planungsannahmen werden wir händisch ergänzen.

Interviewerin: Okay, passt. Welche Flexibilität erwartest du dir bei der Anpassung von Parametern oder Szenarien?

Controllerin: Wie gesagt wäre es super, dass es Eingabefelder gebe mit denen berücksichtigt werden könnte, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter dazukommt, eine neue Maschine gekauft oder ein Kredit aufgenommen wird.

Interviewerin: Welche Anforderungen hast du an die Benutzerfreundlichkeit des Tools?

Controllerin: Das Tool sollte einfach zu bedienen sein. Auch Kollegen ohne tiefgehende Excel-Kenntnisse sollten damit problemlos arbeiten können. Außerdem sollte es eine übersichtliche Struktur haben. Damit man auf Anhieb versteht, welche Eingaben wo gemacht werden müssen und welche Ergebnisse wo zu finden sind.

Interviewerin: Gibt es weitere Aspekte, die du für die Entwicklung des Tools als wichtig erachtest?

Controllerin: Nein, ich habe keine weiteren Aspekte.

Interviewerin: Gut, von meiner Seite gibt es zur integrierten Planungsrechnung auch nichts mehr. Ich mache dann gleich mit dem Kennzahlen-Cockpit weiter. Welche Hauptziele sollen mit dem Kennzahlen-Cockpit verfolgt werden?

Controllerin: Bisher werden Kennzahlen nur sporadisch und nicht einheitlich berechnet. Super wäre ein Tool das man jedes Jahr nur mehr mit den Daten befüllen müsste. Das Kennzahlen-Cockpit soll uns auch dabei helfen, die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick zu sehen, um eine bessere Übersicht zu haben. Ich möchte auch mit dem Cockpit die Zielvorgaben des Unternehmens überwachen und sicherstellen, dass wir auf Kurs bleiben.

Interviewerin: Welche Kennzahlen werden bereits genutzt und welche davon sind aus deiner Sicht unverzichtbar?

Controllerin: Wir berechnen den Quick Test. Wobei ich dabei besonders wichtig die Eigenkapitalquote und die Schuldentilgungsdauer empfinde. Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass Umschlagsdauern sehr wichtig sind – sei es jene der Kreditoren, Debitoren oder Vorräte. Was auch wichtig sind, sind die Ertragskennzahlen wie ROI.

Interviewerin: Gibt es spezifische Herausforderungen oder Schwachstellen, die das Cockpit adressieren soll?

Controllerin: Es ist oft unklar, ob wir unsere gesetzten Ziele erreichen, da die Kennzahlen nur sporadisch berechnet werden und nicht direkt mit den Zielvorgaben verknüpft sind.

Interviewerin: Wie stellst du dir die Datenintegration vor?

Controllerin: Auch bei diesem Tool ist keine Datenintegration notwendig. Es reicht mir, wenn es entsprechende Eingabefelder gibt.

Interviewerin: Wie sollten die Kennzahlen und das Kennzahlen-Cockpit dargestellt werden, damit sie möglichst benutzerfreundlich sind?

Controllerin: Ich bevorzuge den Einsatz von Kennzahlenstammdatenblättern, in denen die Formel, die Definition, Zielwerte und so weiter einhalten. Hinsichtlich des Cockpits habe ich keine speziellen Vorstellungen. Eine Tabelle wäre sicherlich übersichtlich.

Interviewerin: Welche Bereiche sollen besonders detailliert abgebildet werden?

Controllerin: Die höchste Wichtigkeit haben die finanziellen Kennzahlen wie Liquidität, Vermögen und Ertrag. Es könnten aber auch ein paar andere Kennzahlen für die Produktion enthalten sein.

Interviewerin: Wie sollen Abweichungen im Cockpit abgebildet werden?

Controllerin: Meiner Meinung nach wäre eine farbliche Hervorhebung am geeignetsten.

Interviewerin: Okay. Was haltest du von Symbolen zur Darstellung der Abweichungen?

Controllerin: Das halte ich auch für eine gute Idee. Man könnte beides kombinieren also Farben und Symbole.

Interviewerin: Gibt es noch weitere Themen, die dir in Bezug auf das Kennzahlen-Cockpit wichtig sind und wir bisher nicht besprochen haben?

Controllerin: Nein, für mich ist nichts offengeblieben.

Interviewerin: Ich bin jetzt mit den Fragen fertig. Ich bedanke mich noch einmal herzlich für deine Hilfe.

Controllerin: Es war mir eine Freude. Ich wünsche dir weiterhin viel Erfolg mit der Masterarbeit. Sollten noch Fragen aufkommen, melde dich gerne bei mir.

Interviewerin: Vielen Dank, das werde ich sehr gerne machen. Tschüss.

Controllerin: Tschüss.

Anhang 3: Transkribiertes Interview mit dem Geschäftsführer

Interviewerin: Guten Morgen.

Geschäftsführer: Guten Morgen.

Interviewerin: Vielen Dank, dass du dir die Zeit für dieses Interview genommen hast.

Geschäftsführer: Kein Problem, das mache ich sehr gern.

Interviewerin: Hast du noch Fragen vor dem Interview? Ansonsten würde ich, wenn es für dich in Ordnung ist, einfach loslegen.

Geschäftsführer: Nein. Du kannst gerne mit den Fragen beginnen.

Interviewerin: Perfekt. Welche Hauptziele sollen mit dem Kennzahlen-Cockpit verfolgt werden?

Geschäftsführer: Ein Hauptziel ist es, frühzeitig auf negative Entwicklungen aufmerksam zu werden, damit wir schnell gegensteuern können. Außerdem soll das Cockpit als Informationsquelle dienen, damit fundierte Entscheidungen getroffen werden können.

Interviewerin: Welche Kennzahlen werden bereits genutzt und welche davon sind aus deiner Sicht unverzichtbar?

Geschäftsführer: Bisher wurde in der Regel der Quick Text berechnet. Aus meiner Sicht sind die Eigenkapitalquote und die Eigenkapitalrentabilität unverzichtbar.

Interviewerin: Gibt es spezifische Herausforderungen oder Schwachstellen, die das Cockpit adressieren soll?

Geschäftsführer: Nein, in diesem Zusammenhang fällt mir derzeit nichts ein.

Interviewerin: Passt. Wie sollten die Kennzahlen und das Kennzahlen-Cockpit dargestellt werden, damit sie möglichst benutzerfreundlich sind?

Geschäftsführer: Die Kennzahlen und das Cockpit sollten klar und übersichtlich sein. Die wichtigsten Informationen sollen auf einem Blick erkennbar sein. Ich würde mir wünschen, wenn die Kennzahlen irgendwo im Tool erklärt werden und welche Maßnahmen bei Abweichungen grundsätzlich getroffen werden können.

Interviewerin: Welche Bereiche sollen besonders detailliert abgebildet werden?

Geschäftsführer: Besonders detailliert sollten die Finanzkennzahlen sein.

Interviewerin: Okay. Wie sollen Abweichungen im Cockpit abgebildet werden?

Geschäftsführer: Es sollte auf den ersten Blick erkennbar sein, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht. Alles weitere kannst du frei entscheiden.

Interviewerin: Gibt es noch weitere Themen, die dir in Bezug auf das Kennzahlen-Cockpit wichtig sind und wir bisher nicht besprochen haben?

Geschäftsführer: Nein, von meiner Seite gibt es keine weiteren Themen.

Interviewerin: Welche Hauptziele sollen mit dem Management Report verfolgt werden?

Geschäftsführer: Er sollte dabei helfen, die Kennzahlen und Abweichungen übersichtlich darzustellen. Damit die wichtigsten Daten kurz und bündig ersichtlich sind.

Interviewerin: Welche Unternehmensbereiche und Kennzahlen sollen besonders im Fokus stehen?

Geschäftsführer: Finanzielle Kennzahlen sollen im Fokus stehen.

Interviewerin: Okay, passt. Welche Form der Darstellung wie Tabellen, Diagramme und Zusammenfassungen bevorzugst du?

Geschäftsführer: Für mich sind alle drei Formen in Ordnung. Grundsätzlich bevorzuge ich eine Kombination, abhängig davon, welche Informationen vermittelt werden sollen.

Interviewerin: Wie detailliert oder komprimiert sollen die Informationen sein?

Geschäftsführer: Ich bevorzuge eigentlich stark komprimierte Informationen. Solange die Grafiken aussagekräftig sind, reicht mir das.

Interviewerin: Bevorzugst du einen digitalen Report, einen Druckbericht oder beides?

Geschäftsführer: Ich bevorzuge digitale Berichte. Einen Druckbericht brauche ich nicht.

Interviewerin: Gibt es Themen, die noch offengeblieben sind?

Geschäftsführer: Nein, ich habe keine Punkte mehr.

Interviewerin: Perfekt. Noch einmal danke, dass du dir Zeit genommen hast.

Geschäftsführer: Sehr gerne, es war mir eine Freude.

Anhang 4: Auswertung der Interviews nach MAYRING

Die nachfolgenden Kategoriensysteme wurden basierend auf den transkribierten Interviews entwickelt.

Interview mit der Controllerin:

Hauptkategorie	Unterkategorie	Inhalt
INTEGRIERTE PLANUNGSRECHNUG	**Aktuelle Planung im Unternehmen**	• Planung erfolgt ohne spezielles Tool, ausschließlich mit Excel-Tabellen • Geschäftsführung gibt die langfristigen Ziele vor
	Anforderungen an das Tool	• Verknüpfung von GuV, Bilanz und Cashflow-Rechnung zur automatischen Übertragung von Änderungen • Automatische Steuerberechnung und Szenario-Anpassungen (z. B. Neueinstellungen, Investitionen)
	Planungshorizont	• 5 Jahre
	Relevante Planungsbereiche	• Personalplanung • Materialkostenplanung • Investitionsplanung • Planung der liquiden Mitte
	Datenintegration	• Keine externen Datenquellen notwendig • Datenpflege erfolgt manuell
KENNZAHLEN-COCKPIT	**Ziele des Kennzahlen-Cockpits**	• Einheitliche und jährliche Berechnung der Kennzahlen • Bessere Übersicht über Unternehmensziele und deren Erreichung
	Relevante Kennzahlen	• Priorität auf finanzielle Kennzahlen (bspw. Liquidität, Vermögen, Ertrag) • Besonders wichtig: Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität, Umschlagsdauern für Kreditoren, Debitoren und Vorräte
	Bisherige Schwächen	• Fehlende Verknüpfung zwischen Kennzahlen und Zielvorgaben
	Darstellung der Kennzahlen	• Tabellarische Übersicht • Kennzahlenstammdatenblätter mit Definition, Formel und Zielwerten
	Abweichungs-darstellung	• Kombination aus farblicher Hervorhebung und Symbolen

Interview mit dem Geschäftsführer:

Hauptkategorie	Unterkategorie	Inhalt
KENNZAHLEN-COCKPIT	**Ziele des Kennzahlen-Cockpits**	• Frühzeitige Erkennung negativer Entwicklungen, um Gegenmaßnahmen zu ergreifen • Bereitstellung einer zuverlässigen Informationsquelle für fundierte Entscheidungen
	Relevante Kennzahlen	• Priorität auf finanzielle Kennzahlen • Besonders wichtig: Eigenkapitalquote, Eigenkapitalrentabilität
	Darstellung der Kennzahlen	• Übersichtliche Struktur • Wichtigste Informationen auf einen Blick erkennbar • Darstellung von Definitionen und möglichen Verbesserungsmaßnahmen
	Abweichungs-darstellung	• Keine spezifischen Präferenzen zur Darstellung • Abweichungen sollten leicht verständlich und schnell erkennbar sein
MANAGEMENT REPORT	**Ziele des Management Reports**	• Prägnante und kompakte Darstellung der wichtigsten Informationen • zur schnellen Entscheidungsfindung
	Bevorzugte Darstellungsform	• Kombination aus Tabellen, Diagrammen und Zusammenfassungen
	Bevorzugtes Format	• Digitale Berichte bevorzugt

Anhang 5: Bedienungsanleitung für die integrierte Planungsrechnung

Bedienungsanleitung

Dieses Excel-Tool dient der Erstellung einer integrierten Planungsrechnung. Die Ist-Daten müssen vom Nutzer entweder manuell eingegeben oder gegebenenfalls importiert werden. Generelle Dateneingaben sind im Tabellenblatt "Eingabe" vorzunehmen. Danach sind die Tabellenblätter in der vorgegebenen Reihenfolge zu bearbeiten. Es sind immer die hellgrau-hinterlegten Zellen zu befüllen. Alle weißen Zellen errechnen sich automatisch aus den eingegebenen Informationen. Es dürfen nur Preise exklusive Umsatzsteuer eingetragen werden.

Die nachfolgende Legende erklärt den Zweck der Tabellenblätter und Zellen:

- Im orangen Tabellenblatt "Eingabe" sind Daten manuell zu ergänzen.
- Sämtliche grün-eingefärbten Tabellenblätter beinhalten operative Teilpläne. Diese bilden die Grundlage für die Erstellung des Leistungsbudgets, des Finanzplanes und der Planbilanz.
- Die blau-schattierten Tabellenblätter stellen die Endergebnisse der integrierten Planungsrechnung dar: Leistungsbutget, Finanzplan und Planbilanz.
- Im roten Tabellenblatt erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich.
- Die violett-farbenen Felder befreffen das Ist-Jahr.
- Die hellvioletten Felder stellen die Plan-Jahre dar.
- Bei den grauen Zellen handelt es sich um Eingabezellen. Diese sind entsprechend ihrer Beschriftung zu befüllen.
- Diese Zellen dürfen nicht befüllt werden, da in diesen Formeln hinterlegt sind. Diese berechnen sich automatisch, wenn die Eingabe erfolgt ist.

Durch Nutzung der jeweiligen Links gelangen Sie auf das entsprechende Tabellenblatt:

Eingabe				
Variable Kostenplanung	Materialkostenplanung	Personalkostenplanung	Fixkostenplanung	Umsatzplanung
Planung des Working Capitals	Anlagenplanung	Steuerplanung	Liquiditätsplanung	Langfristige Finanzierung
Eigenkapitalplanung				
Leistungsbudget	Finanzplan	Planbilanz	Soll-Ist-Vergleich	

Anhang 6: Variable Kostenplanung

Mengenplanung des Materials und Personals für das Umsatzsegment Fertigung

Rohstoffe	2024	2025	2026	2027	2028
Harthölzer	100	100	100	100	100
Weichhölzer	100	100	100	100	100
Plattenmaterialien	100	100	100	100	100
Furniere	100	100	100	100	100
Kunststoffe und Laminat	100	100	100	100	100
Metalle	100	100	100	100	100
Glas	100	100	100	100	100
Summe	**700,00**	**700,00**	**700,00**	**700,00**	**700,00**

Hilfsstoffe	2024	2025	2026	2027	2028
Klebstoffe	78	78	78	78	78
Befestigungsmaterialien	42	42	42	42	42
Oberflächenmaterialien	97	97	97	97	97
Isolationsmaterialien	17	17	17	17	17
Summe	**234,00**	**234,00**	**234,00**	**234,00**	**234,00**

Betriebsstoffe	2024	2025	2026	2027	2028
Schmierstoffe und Öle	12	12	12	12	12
Schleifpapier und Schleifbänder	34	34	34	34	34
Summe	**46,00**	**46,00**	**46,00**	**46,00**	**46,00**

Mitarbeiter	2024	2025	2026	2027	2028
Geschäftführung	1	1	1	1	1
Werkstättenleiter	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Tischlermeister	1	1	1	1	1
Technischer Zeichner	1	3	3	2	2
Facharbeiter	2	2	2	2	2
Lehrlinge	1	2	2	3	3
IT-Mitarbeiter	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Verwaltung	1	1	1	1	1
Rechnungswesen und Controlling	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Summe	**9,50**	**12,50**	**12,50**	**12,50**	**12,50**

Übersicht					
Materialkosten	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Verbrauch Rohstoffe	140 000,00	150 500,00	164 500,00	168 000,00	168 000,00
Verbrauch Hilfsstoffe	27 200,00	30 723,73	30 955,80	31 126,13	31 274,89
Vebrauch Betriebsstoffe	9 600,00	10 568,15	10 804,46	10 897,84	10 944,28
Summe	**176 800,00**	**191 791,88**	**206 260,26**	**210 023,97**	**210 219,17**
Anteil Rohstoffe Fertigung	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Anteil Hilfsstoffe Fertigung	70,06%	70,06%	70,06%	70,06%	70,06%
Anteil Betriebsstoffe Fertigung	47,92%	47,92%	47,92%	47,92%	47,92%
Anteil Rohstoffe Dienstleistung	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Anteil Hilfsstoffe Dienstleistung	29,94%	29,94%	29,94%	29,94%	29,94%
Anteil Betriebstoffe Fertigung	52,08%	52,08%	52,08%	52,08%	52,08%
Rohstoffe Fertigung	70 000,00	75 250,00	82 250,00	84 000,00	84 000,00
Hilfsstoffe Fertigung	19 056,29	21 525,01	21 687,60	21 806,93	21 911,15
Betriebsstoffe Fertigung	4 600,00	5 063,91	5 177,14	5 221,88	5 244,13
Rohstoffe Dienstleistung	70 000,00	75 250,00	82 250,00	84 000,00	84 000,00
Hilfsstoffe Dienstleistung	8 143,71	9 198,72	9 268,20	9 319,20	9 363,74
Betriebstoffe Dienstleistung	5 000,00	5 504,24	5 627,32	5 675,96	5 700,15
Variable Personalkosten Fertigung	179 772,04	231 877,27	237 013,38	227 438,42	232 463,56
Variable Personalkosten Dienstleistung	198 695,41	231 877,27	237 013,38	227 438,42	232 463,56
Summe variable Kosten Fertigung	273 428,33	333 716,18	346 128,12	338 467,23	343 618,84
Summe variable Kosten Dienstleistung	281 839,12	321 830,23	334 158,91	326 433,57	331 527,45
Summe variable Kosten	**555 267,45**	**655 546,41**	**680 287,03**	**664 900,80**	**675 146,29**

Anhang 7: Materialkostenplanung

Rohstoffe					
Harthölzer	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Anfangsbestand	300				
Zukauf in Laufmeter	100	100	100	100	100
Verbrauch in Laufmeter	200	200	200	200	200
Einstandspreis pro Laufmeter Anfangsbestand	100,00	107,50	115,00	0,00	0,00
Einstandspreis pro Laufmeter Zukauf	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Einstandspreis pro Laufmeter 31.12.	115,00	115,00	115,00	115,00	115,00
Anfangsbestand	300	200	100	0	0
+ Zukauf	100	100	100	100	100
- Verbrauch vom Anfangsbestand	-200	-200	-100	0	0
- Verbauch vom Zukauf	0	0	-100	-200	-200
Endbestand in Laufmeter	**200**	**100**	**0**	**0**	**0**
Anfangsbestand	30 000,00	21 500,00	11 500,00	0,00	0,00
+ Zukauf	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00
- Verbrauch vom Anfangsbestand	-20 000,00	-21 500,00	-11 500,00	0,00	0,00
- Verbauch vom Zukauf	0,00	0,00	-12 000,00	-24 000,00	-24 000,00
Endbestand	22 000,00	12 000,00	0,00	-12 000,00	-12 000,00
- Abwertung	-500,00	-500,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand (Bilanzansatz)	**21 500,00**	**11 500,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Anhang 8: Personalkostenplanung

Gehaltsnebenkosten	2024	2025	2026	2027	2028
SV-DGA	20,98%	20,98%	20,98%	20,98%	20,98%
SV-DGA Lehrlinge	15,38%	15,38%	15,38%	15,38%	15,38%
SV-DGA Sonderzahlungen	20,48%	20,48%	20,48%	20,48%	20,48%
SV-DGA Sonderzahlungen Lehrlinge	14,83%	14,83%	14,83%	14,83%	14,83%
Dienstgeberbeitrag	3,90%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%
Zuschlag zum DB	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%
Kommunalsteuer	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Betriebliche Mitarbeitervorsorgekasse	1,53%	1,53%	1,53%	1,53%	1,53%
Gehaltssteigerung pro Jahr		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
SV Höchstbemessungsgrundlage	6 060,00	6 450,00	6 450,00	6 450,00	6 450,00
SV Höchstbemessungsgrundlage SZ	12 120,00	12 900,00	12 900,00	12 900,00	12 900,00

Bezüge	2024	2025	2026	2027	2028
Geschäftführung	5 000,00	5 125,00	5 253,13	5 384,45	5 519,06
Werkstättenleiter	3 500,00	3 587,50	3 677,19	3 769,12	3 863,35
Tischlermeister	3 300,00	3 382,50	3 467,06	3 553,74	3 642,58
Technischer Zeichner	3 300,00	3 382,50	3 467,06	3 553,74	3 642,58
Facharbeiter	2 500,00	2 562,50	2 626,56	2 692,23	2 759,53
Lehrlinge	900,00	922,50	945,56	969,20	993,43
IT-Mitarbeiter	3 300,00	3 382,50	3 467,06	3 553,74	3 642,58
Verwaltung und Marketing	3 300,00	3 382,50	3 467,06	3 553,74	3 642,58
Rechnungswesen und Controlling	3 300,00	3 382,50	3 467,06	3 553,74	3 642,58

Anzahl	2024	2025	2026	2027	2028
Geschäftführung	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Werkstättenleiter	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Tischlermeister	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Technischer Zeichner	2,50	6,00	6,00	4,00	4,00
Facharbeiter	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Lehrlinge	2,00	4,00	4,00	6,00	6,00
IT-Mitarbeiter	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Verwaltung	2,50	2,00	2,00	2,00	2,00
Rechnungswesen und Controlling	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Summe	**20,00**	**25,00**	**25,00**	**25,00**	**25,00**

Werkstättenleiter					
Personalkosten pro Monat:	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Bruttogehalt	3 500,00	3 587,50	3 677,19	3 769,12	3 863,35
Dienstgeberbeitrag	136,50	132,74	136,06	139,46	142,94
Zuschlag zum DB	11,90	12,20	12,50	12,81	13,14
Kommunalsteuer	105,00	107,63	110,32	113,07	115,90
Betriebliche Mitarbeitervorsorgekasse	53,55	54,89	56,26	57,67	59,11
SV-DGA	734,30	752,66	771,47	790,76	810,53
Personalkosten pro Monat	**4 541,25**	**4 647,61**	**4 763,80**	**4 882,89**	**5 004,96**

Personalkosten pro Jahr:					
Bruttogehalt pro Jahr	42 000,00	43 050,00	44 126,25	45 229,41	46 360,14
Sonderzahlungen brutto	7 000,00	7 175,00	7 354,38	7 538,23	7 726,69
Bezüge gesamt	**49 000,00**	**50 225,00**	**51 480,63**	**52 767,64**	**54 086,83**
Dienstgeberbeitrag	1 911,00	1 858,33	1 904,78	1 952,40	2 001,21
Zuschlag zum DB	166,60	170,77	175,03	179,41	183,90
Kommunalsteuer	1 470,00	1 506,75	1 544,42	1 583,03	1 622,60
Betriebliche Mitarbeitervorsorgekasse	749,70	768,44	787,65	807,34	827,53
SV-DGA	8 811,60	9 031,89	9 257,69	9 489,13	9 726,36
SV-DGA Sonderzahlungen	1 433,60	1 469,44	1 506,18	1 543,83	1 582,43
Personalkosten pro Jahr	**63 542,50**	**65 030,61**	**66 656,38**	**68 322,79**	**70 030,86**

Anhang 9: Fixkostenplanung

Personalkosten	2024	2025	2026	2027	2028
Gehälter	722 400,00	908 355,00	931 063,88	881 973,42	904 022,76
Gesetzlicher Sozialaufwand Gehälter	126 337,95	133 685,22	134 195,29	134 718,10	135 253,99
Gesetzlicher Sozialaufwand Lehrlinge	4 059,36	8 321,69	8 529,73	13 114,46	13 442,32
DB, DZ, BMVK, Kommunalsteuer	75 632,48	90 143,97	92 397,57	88 505,66	90 718,30
Geschäftsführungsbezüge	17 738,83	18 880,44	18 880,44	18 880,44	18 880,44
Summe	**946 168,62**	**1 159 386,33**	**1 185 066,91**	**1 137 192,08**	**1 162 317,81**

Anteil fixe Personalkosten	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%
Anteil variable Personalkosten Fertigung	19,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Anteil variable Personalkosten Dienstleistung	21,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

Fixe Personalkosten	567 701,17	695 631,80	711 040,14	682 315,25	697 390,68

Steigerung pro Jahr		2%	2%	2%	2%

Dienstleistungskosten	2024	2025	2026	2027	2028
Instandhaltung	4 000,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00
KFZ - Kosten PKW	7 000,00	7 140,00	7 140,00	7 140,00	7 140,00
KFZ - Kosten LKW	3 000,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00	3 060,00
Telefongebühren	4 000,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00
Internetgebühren	5 000,00	5 100,00	5 100,00	5 100,00	5 100,00
Werbung	1 000,00	1 020,00	1 020,00	1 020,00	1 020,00
Sachversicherungen	1 000,00	1 020,00	1 020,00	1 020,00	1 020,00
Steuerberatung	2 000,00	2 040,00	2 040,00	2 040,00	2 040,00
Summe	**27 000,00**	**27 540,00**	**27 540,00**	**27 540,00**	**27 540,00**

Öffentliche Abgaben und Steuern	2024	2025	2026	2027	2028
Grundsteuer	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Müll- und Kanalgebühren	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Kapitalertragssteuer	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Summe	**7 500,00**	**7 500,00**	**7 500,00**	**7 500,00**	**7 500,00**

Steigerung pro Jahr		2%	2%	2%	2%

Sonstige Kosten	2024	2025	2026	2027	2028
Heizung, Gas, Energie	10 000,00	10 200,00	10 404,00	10 612,08	10 824,32
Stromverbrauch	12 000,00	12 240,00	12 484,80	12 734,50	12 989,19
Wasserverbrauch	4 000,00	4 080,00	4 161,60	4 244,83	4 329,73
Strom	7 000,00	7 140,00	7 282,80	7 428,46	7 577,03
Wasser	3 000,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62	3 247,30
Büromaterial	4 000,00	4 080,00	4 161,60	4 244,83	4 329,73
Fachliteratur und Zeitungen	5 000,00	5 100,00	5 202,00	5 306,04	5 412,16
Spendenaufwendungen	1 000,00	1 020,00	1 040,40	1 061,21	1 082,43
Spesen des Geldverkehrs	1 000,00	1 020,00	1 040,40	1 061,21	1 082,43
sonstiger betrieblicher Aufwand	2 000,00	2 040,00	2 080,80	2 122,42	2 164,86
Summe	**49 000,00**	**49 980,00**	**50 979,60**	**51 999,19**	**53 039,18**

Kalkulatorische Abschreibungen	2024	2025	2026	2027	2028
Planmäßige Abschreibungen PKW und LKW	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Planmäßige Abschreibung von Maschinen	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Planmäßige Abschreibung von sonstige Anlagen	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Geringwertige Wirtschaftsgüter	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Summe	**22 000,00**	**22 000,00**	**22 000,00**	**22 000,00**	**22 000,00**

Kalkulatorische Zinsen und Abschreibungen	2024	2025	2026	2027	2028
Kalk. Abschreibungen	22 000,00	22 000,00	22 000,00	22 000,00	22 000,00
Kalk. Zinsen	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Summe	**27 000,00**	**27 000,00**	**27 000,00**	**27 000,00**	**27 000,00**

Summe kalkulatorische Fixkosten	**678 201,17**	**807 651,80**	**824 059,74**	**796 354,44**	**812 469,86**

Pagatorische Zinsen und Abschreibungen	2024	2025	2026	2027	2028
Pag. Abschreibungen	65 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Pag. Außerplanmäßige Abschreibungen	0,00	4 000,00	0,00	0,00	0,00
Pag. Zinsen	8 000,00	15 954,05	10 733,90	7 417,16	6 047,75
Summe	**73 000,00**	**89 954,05**	**80 733,90**	**77 417,16**	**76 047,75**

Anhang 10: Umsatzplanung

	2024	2025	2026	2027	2028
Geplantes Betriebsergebnis	200 000,00	200 000,00	200 000,00	300 000,00	300 000,00

	2024	2025	2026	2027	2028
Betriebsergebnis	200 000,00	200 000,00	295 653,23	300 000,00	300 000,00
+ Fixkosten	678 201,17	807 651,80	824 059,74	796 354,44	812 469,86
gesamter Deckungsbeitrag	**878 201,17**	**1 007 651,80**	**1 119 712,97**	**1 096 354,44**	**1 112 469,86**

Vorhandene und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartende Aufträge

Fertigung	2024	2025	2026	2027	2028
Planumsatz	400 000,00	400 000,00	900 000,00	800 000,00	800 000,00
- variable Kosten	-136 714,16	-166 858,09	-346 128,12	-338 467,23	-343 618,84
Deckungsbeitrag	**263 285,84**	**233 141,91**	**553 871,88**	**461 532,77**	**456 381,16**

Dienstleistung	2024	2025	2026	2027	2028
Planumsatz	400 000,00	400 000,00	900 000,00	800 000,00	800 000,00
- variable Kosten	-140 919,56	-160 915,12	-334 158,91	-326 433,57	-331 527,45
Deckungsbeitrag	**259 080,44**	**239 084,88**	**565 841,09**	**473 566,43**	**468 472,55**

Zur Erreichung des Betriebsergebnisses

Anteil Fertigung	50%
Anteil Dienstleistung	50%

Fertigung	2024	2025	2026	2027	2028
Deckungsbeitrag	177 917,45	267 712,50	0,00	80 627,62	93 808,07
+ variable Kosten	136 714,16	166 858,09	0,00	169 233,61	171 809,42
Umsatzerlöse	**314 631,61**	**434 570,59**	**0,00**	**249 861,23**	**265 617,50**

Dienstleistung	2024	2025	2026	2027	2028
Deckungsbeitrag	177 917,45	267 712,50	0,00	80 627,62	93 808,07
+ variable Kosten	140 919,56	160 915,12	0,00	163 216,79	165 763,72
Umsatzerlöse	**318 837,01**	**428 627,62**	**0,00**	**243 844,41**	**259 571,80**

Übersicht

	2024	2025	2026	2027	2028
Umsatzerlöse Fertigung	714 631,61	834 570,59	900 000,00	1 049 861,23	1 065 617,50
Umsatzerlöse Dienstleistungen	718 837,01	828 627,62	900 000,00	1 043 844,41	1 059 571,80
Umsatzerlöse gesamt	**1 433 468,62**	**1 663 198,21**	**1 800 000,00**	**2 093 705,64**	**2 125 189,29**

☑	**Mitarbeiterstruktur wurde an Umsatzplanung angepasst**

Anhang 11: Planung des Working Capitals

Rohstoffe	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	210 000,00	150 500,00	80 500,00	0,00	0,00
Endbestand	150 500,00	80 500,00	0,00	0,00	0,00
Veränderung	**-59 500,00**	**-70 000,00**	**-80 500,00**	**0,00**	**0,00**

Hilfsstoffe	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	40 000,00	52 225,00	60 295,63	68 108,97	75 827,16
Endbestand	52 225,00	60 295,63	68 108,97	75 827,16	84 650,34
Veränderung	**12 225,00**	**8 070,63**	**7 813,34**	**7 718,19**	**8 823,18**

Betriebsstoffe	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	20 000,00	33 400,00	45 831,85	58 027,39	70 129,55
Endbestand	33 400,00	45 831,85	58 027,39	70 129,55	82 185,27
Veränderung	**13 400,00**	**12 431,85**	**12 195,54**	**12 102,16**	**12 055,72**

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2024	2025	2026	2027	2028
Außenstandsdauer der Forderungen in Tagen	30	30	30	30	30
Anteil der Inlandsumsätze	70%	70%	70%	70%	70%
Anteil der Auslandsumsätze	30%	30%	30%	30%	30%
Umsatzsteuer	20%	20%	20%	20%	20%
Umsatzerlöse gesamt	1 433 468,62	1 663 198,21	1 800 000,00	2 093 705,64	2 125 189,29
Inlandsumsätze	1 003 428,04	1 164 238,75	1 260 000,00	1 465 593,95	1 487 632,51
Auslandsumsätze	430 040,59	498 959,46	540 000,00	628 111,69	637 556,79
Forderungen	1 634 154,23	1 896 045,96	2 052 000,00	2 386 824,43	2 422 715,80
Endbestand	**133 947,07**	**155 839,39**	**168 657,53**	**196 177,35**	**198 583,26**
Anfangsbestand	70 000,00	133 947,07	155 839,39	168 657,53	196 177,35
Veränderung	**63 947,07**	**21 892,33**	**12 818,14**	**27 519,82**	**2 405,91**

Sonstige Forderungen	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Veränderung	**-20 000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Aktive Rechnungsabgrenzung	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
+ Erhöhung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Auflösung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**10 000,00**	**10 000,00**	**10 000,00**	**10 000,00**	**10 000,00**
Veränderung	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2024	2025	2026	2027	2028
Außenstandsdauer der Verbindlichkeiten in Tagen	45	45	45	45	45
Umsatzsteuer	20%	20%	20%	20%	20%

Zukauf von Rohstoffen	84 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00	84 000,00
Zukauf von Hilfsstoffen	36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00
Zukauf von Betriebsstoffen	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
Endbestand	**21 245,90**	**21 304,11**	**21 304,11**	**21 304,11**	**21 245,90**
Anfangsbestand	100 000,00	21 245,90	21 304,11	21 304,11	21 304,11

Veränderung	**-78 754,10**	**58,21**	**0,00**	**0,00**	**-58,21**

Sonstige Verbindlichkeiten	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00
+ Erhöhung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Auflösung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**20 000,00**	**20 000,00**	**20 000,00**	**20 000,00**	**20 000,00**

Veränderung	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Steuerrückstellungen	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	30 000,00	77 653,75	77 569,25	79 453,62	80 317,42
Endbestand	77 653,75	77 569,25	79 453,62	80 317,42	80 724,72

Veränderung	**47 653,75**	**-84,50**	**1 884,37**	**863,80**	**407,30**

Sonstige Rückstellungen	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Erhöhung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Auflösung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Veränderung	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Passive Rechnungsabgrenzung	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
+ Erhöhung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Auflösung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**10 000,00**	**10 000,00**	**10 000,00**	**10 000,00**	**10 000,00**

Veränderung	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Anhang 12: Anlagenplanung

Anlagevermögen

Immaterielles Anlagevermögen	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	40 000,00	35 000,00	51 000,00	41 000,00	29 000,00
+ Investitionen	0,00	25 000,00	0,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung	0,00	1 000,00	0,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- planmäßige Abschreibung	-5 000,00	-5 000,00	-5 000,00	-5 000,00	-5 000,00
- planmäßige Abschreibung Investitionen	0,00	-5 000,00	-5 000,00	-5 000,00	-5 000,00
- außerplanmäßige Abschreibung	0,00	0,00	0,00	-2 000,00	0,00
- außerplanmäßige Abschreibung Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	-5 000,00
Endbestand	**35 000,00**	**51 000,00**	**41 000,00**	**29 000,00**	**14 000,00**

Sachanlagevermögen	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	500 000,00	540 000,00	476 000,00	420 000,00	360 000,00
+ Investitionen	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung	0,00	0,00	4 000,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- planmäßige Abschreibung	-50 000,00	-50 000,00	-50 000,00	-50 000,00	-50 000,00
- planmäßige Abschreibung Investitionen	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00
- außerplanmäßige Abschreibung	0,00	-4 000,00	0,00	0,00	0,00
- außerplanmäßige Abschreibung Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**540 000,00**	**476 000,00**	**420 000,00**	**360 000,00**	**300 000,00**

Finanzanlagevermögen	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	20 000,00	20 000,00	20 000,00	58 000,00	58 000,00
+ Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung	0,00	0,00	40 000,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- außerplanmäßige Abschreibung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- außerplanmäßige Abschreibung Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang	0,00	0,00	-2 000,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**20 000,00**	**20 000,00**	**58 000,00**	**58 000,00**	**58 000,00**

Desinvestition	2024	2025	2026	2027	2028
Veräußerungserlös	0,00	0,00	1 500,00	0,00	6 000,00
- Buchwert-Abgang	0,00	0,00	-2 000,00	0,00	-5 000,00
Veräußerungsgewinn/-verlust	**0,00**	**0,00**	**-500,00**	**0,00**	**1 000,00**

Investitionen

Bilanzposition	SAV
Bezeichnung	CNC-Maschine
Anschaffungskosten	100 000,00
Nutzungsdauer	10
Jahr der Investition	2024

CNC-Maschine	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	0,00	90 000,00	80 000,00	70 000,00	60 000,00
+ Investitionen SAV	100 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Zuschreibung SAV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- planmäßige Abschreibung SAV	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00
- außerplanmäßige Abschreibung SAV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Buchwert-Abgang SAV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**90 000,00**	**80 000,00**	**70 000,00**	**60 000,00**	**50 000,00**

Anhang 13: Steuerplanung

	2024	2025	2026	2027	2028
KöSt-Satz in %	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
Mindest-KöSt	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
unternehmensrechtliches Ergebnis vor Steuern	147 625,00	130 795,95	282 794,33	247 082,84	249 527,25
+/- Mehr-Weniger-Rechnung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Steuerlicher Gewinn/Verlust (Einkünfte)	**147 625,00**	**130 795,95**	**282 794,33**	**247 082,84**	**249 527,25**
- Verwertbare Verlustvorträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KöSt-Bemessungsgrundlage	**147 625,00**	**130 795,95**	**282 794,33**	**247 082,84**	**249 527,25**
KöSt lt. Tarif	33 953,75	30 083,07	65 042,69	56 829,05	57 391,27
- Vorauszahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Differenz auf Mindest-KöSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- anrechenbare Mindest-KöSt aus Vorjahren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Steuerschuld	**33 953,75**	**30 083,07**	**65 042,69**	**56 829,05**	**57 391,27**
Nebenrechnung Verlustvortrag					
Verlustvortragsgrenze (75% vom steuerlichen Gewinn)	110 718,75	98 096,96	212 095,74	185 312,13	187 145,43
Anfangsbestand Verlustvortrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Erhöhung durch laufenden Verlust	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Verwertbare Verlustvorträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand Verlustvorträge	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Nebenrechnung Mindest-KöSt-Vorauszahlung					
Anfangsbestand Mindest-KöSt Guthaben	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Erhöhung durch laufende Mindest-KöSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- anrechenbare Mindest-KöSt aus Vorjahren	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand Mindest-KöSt Guthaben	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Anhang 14: Liquiditätsplanung

Liquide Mittel					
	2024	2025	2026	2027	2028
Soll-Zinssatz	3,00%	4,50%	4,25%	4,25%	4,25%
Haben-Zinssatz	3,00%	3,50%	3,00%	3,00%	3,00%
Anfangsbestand	60 000,00	0,00	295 652,03	541 117,77	711 582,50
+ Finanzmittelüberschuss / - Finanzmittelbedarf	-81 201,17	316 853,20	245 465,74	170 464,73	208 750,53
Endbestand	**0,00**	**295 652,03**	**541 117,77**	**711 582,50**	**920 333,03**
+ Zinserträge	1 800,00	0,00	8 869,56	16 233,53	21 347,48

Kontokorrentkredit					
	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	0,00	-21 201,17	0,00	0,00	0,00
- Aufnahme	-21 201,17	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Tilgung	0,00	21 201,17	0,00	0,00	0,00
EB	**-21 201,17**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
- Zinsaufwendungen	0,00	-954,05	0,00	0,00	0,00

Anhang 15: Langfristige Finanzierungsplanung

Bestehende Kredite

Zinssatz	4%
Tilgung	75 000,00

	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	200 000,00	125 000,00	50 000,00	0,00	0,00
- planmäßige Tilgung	-75 000,00	-75 000,00	-50 000,00	0,00	0,00
- außerplanmäßige Tilgung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**125 000,00**	**50 000,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

- Annuität	-83 000,00	-80 000,00	-52 000,00	0,00	0,00
- Zinsaufwand	-8 000,00	-5 000,00	-2 000,00	0,00	0,00

Neue Kredite

Kredithöhe	250 000,00
Laufzeit in Jahren	7
Jahr der Kreditaufnahme	2025
Tilgungsart	Annuitätentilgung
Fixzinssatz exkl. var. Zinssatz	1,00%

Restlaufzeit in Jahren		7	6	5	4
12-Monats-EURIBOR	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
jährlicher Zinssatz	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand	0,00	0,00	218 347,60	185 429,10	151 193,86
+ Kreditaufnahme	0,00	250 000,00	0,00	0,00	0,00
- planmäßige Tilgung	0,00	-31 652,40	-32 918,50	-34 235,24	-35 604,65
- außerplanmäßige Tilgung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand	**0,00**	**218 347,60**	**185 429,10**	**151 193,86**	**115 589,21**

- Annuität	0,00	-41 652,40	-41 652,40	-41 652,40	-41 652,40
- Zinsaufwand	0,00	-10 000,00	-8 733,90	-7 417,16	-6 047,75

Anhang 16: Eigenkapitalplanung

	2024	2025	2026	2027	2028
Anfangsbestand eingefordertes Stammkapital	100 000,00	100 000,00	120 000,00	120 000,00	110 000,00
+ ordentliche Kapitalerhöhung	0,00	20 000,00	0,00	0,00	0,00
- ordentliche Kapitalherabsetzung	0,00	0,00	0,00	-10 000,00	0,00
Endbestand eingefordertes Stammkapital	**100 000,00**	**120 000,00**	**120 000,00**	**110 000,00**	**110 000,00**
Anfangsbestand Kapitalrücklage	75 000,00	75 000,00	35 000,00	45 000,00	45 000,00
+ Zuführung zur Kapitalrücklage	0,00	0,00	10 000,00	0,00	0,00
- Auflösung von Kapitalrücklagen	0,00	-40 000,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand Kapitalrücklage	**75 000,00**	**35 000,00**	**45 000,00**	**45 000,00**	**45 000,00**
Anfangsbestand Gewinnrücklage	75 000,00	75 000,00	85 000,00	85 000,00	83 000,00
+ Zuweisung zur Gewinnrücklage	0,00	10 000,00	0,00	0,00	0,00
- Auflösung von Gewinnrücklage	0,00	0,00	0,00	-2 000,00	0,00
Endbestand Gewinnrücklage	**75 000,00**	**85 000,00**	**85 000,00**	**83 000,00**	**83 000,00**
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	113 671,25	101 482,88	218 701,74	190 575,00	194 867,75
+ Auflösung von Kapitalrücklagen	0,00	40 000,00	0,00	0,00	0,00
+ Auflösung von Gewinnrücklagen	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00
- Zuweisung zu Gewinnrücklagen	0,00	-10 000,00	0,00	0,00	0,00
+ Gewinnvortrag / - Verlustvortrag vom Vorjahr	380 000,00	493 671,25	525 154,13	743 855,87	936 430,87
Bilanzgewinn / Bilanzverlust	**493 671,25**	**625 154,13**	**743 855,87**	**936 430,87**	**1 131 298,62**
Gewünschte Auflösung freie Kapitalrücklage	0,00	40 000,00	0,00	0,00	0,00
Gewünschte Dotierung Gewinnrücklage	0,00	10 000,00	0,00	0,00	0,00
Gewünschte Auflösung Gewinnrücklage	0,00	0,00	0,00	2 000,00	0,00
Gewünschte Gewinnausschüttung	0,00	0,00	100 000,00	0,00	0,00
Tatsächliche Gewinnausschüttung	0,00	0,00	100 000,00	0,00	0,00

Anhang 17: Leistungsbudget

	2024	2025	2026	2027	2028
Umsatzerlöse	800 000,00	800 000,00	1 800 000,00	1 600 000,00	1 600 000,00
- variable Kosten	-277 633,72	-327 773,21	-680 287,03	-664 900,80	-675 146,29
Deckungsbeitrag der vorhandenen und wahrscheinlichen Aufträge	**522 366,28**	**472 226,79**	**1 119 712,97**	**935 099,20**	**924 853,71**
+ Deckungsbeitrag zur Erreichung des Betriebsergebnisses	355 834,90	535 425,00	0,00	161 255,24	187 616,15
gesamter Deckungsbeitrag	**878 201,17**	**1 007 651,80**	**1 119 712,97**	**1 096 354,44**	**1 112 469,86**
- Fixkosten	-678 201,17	-807 651,80	-824 059,74	-796 354,44	-812 469,86
Betriebsergebnis	**200 000,00**	**200 000,00**	**295 653,23**	**300 000,00**	**300 000,00**
+ kalkulatorische Zinsen und Abschreibungen	27 000,00	27 000,00	27 000,00	27 000,00	27 000,00
- pagatorische Zinsen und Abschreibungen	-73 000,00	-89 954,05	-79 500,00	-77 000,00	-72 500,00
- Abwertung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	-6 375,00	-6 250,00	-2 625,00	-2 500,00	-2 425,00
+ Zuschreibung Anlagevermögen	0,00	1 000,00	44 000,00	0,00	0,00
+/- Veräußerungsgewinn/-verlust	0,00	0,00	-500,00	0,00	1 000,00
Unternehmensergebnis vor Steuern	**147 625,00**	**131 795,95**	**284 028,23**	**247 500,00**	**253 075,00**
- Körperschaftsteuer	-33 953,75	-30 313,07	-65 326,49	-56 925,00	-58 207,25
Unternehmensergebnis nach Steuern	**113 671,25**	**101 482,88**	**218 701,74**	**190 575,00**	**194 867,75**

Anhang 18: Finanzplan

	2024	2025	2026	2027	2028
Unternehmensrechtliches Ergebnis nach Steuern	113 671,25	101 482,88	218 701,74	190 575,00	194 867,75
+ Abschreibungen	65 000,00	74 000,00	70 000,00	72 000,00	70 000,00
- Zuschreibungen	0,00	-1 000,00	-44 000,00	0,00	0,00
-/+ Erträge/Verluste aus Abgang von Anlagevermögen	0,00	0,00	500,00	0,00	-1 000,00
Cash-Flow aus dem Ergebnis	**178 671,25**	**174 482,88**	**245 201,74**	**262 575,00**	**263 867,75**
+/- Veränderung Rohstoffe	59 500,00	70 000,00	80 500,00	0,00	0,00
+/- Veränderung Hilfsstoffe	-12 225,00	-8 070,63	-7 813,34	-7 718,19	-8 823,18
+/- Veränderung Betriebsstoffe	-13 400,00	-12 431,85	-12 195,54	-12 102,16	-12 055,72
+/- Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-63 947,07	-21 892,33	-12 818,14	-27 519,82	-2 405,91
+/- Veränderung sonstige Forderungen	20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+/- Veränderung aktive Rechnungsabgrenzung	0,00	-2 000,00	1 000,00	0,00	0,00
+/- Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-78 754,10	58,21	0,00	0,00	-58,21
+/- Veränderung sonstige Verbindlichkeiten	0,00	0,00	-2 000,00	4 000,00	0,00
+/- Veränderung Steuerrückstellungen	3 953,75	-3 640,68	35 013,42	-8 401,49	1 282,25
+/- Veränderung sonstige Rückstellungen	0,00	3 000,00	0,00	-100,00	0,00
+/- Veränderung passive Rechnungsabgrenzung	0,00	-4 000,00	0,00	1 000,00	0,00
Cash-Flow aus dem Working Capital	**-84 872,42**	**21 022,72**	**81 686,40**	**-50 841,67**	**-22 060,77**
Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit	**93 798,83**	**195 505,60**	**326 888,14**	**211 733,33**	**241 806,98**
- Investitionen ins Anlagevermögen	-100 000,00	-25 000,00	0,00	0,00	0,00
+ Restwerte bei Desinvestitionen aus dem Anlagevermögen	0,00	0,00	1 500,00	0,00	6 000,00
Cash-Flow aus der Investitionstätigkeit	**-100 000,00**	**-25 000,00**	**1 500,00**	**0,00**	**6 000,00**
- Rückzahlung von langfristigen Krediten/Darlehen	-75 000,00	-137 500,00	-112 500,00	-62 500,00	-62 500,00
+ Aufnahme von langfristigen Krediten/Darlehen	0,00	250 000,00	0,00	0,00	0,00
- Gewinnausschüttungen	0,00	0,00	-100 000,00	0,00	0,00
+ Einzahlungen von Gesellschaftern	0,00	20 000,00	10 000,00	0,00	0,00
- Auszahlungen an Gesellschafter	0,00	0,00	0,00	-10 000,00	0,00
Cash-Flow aus der Finanzierungstätigkeit	**-75 000,00**	**132 500,00**	**-202 500,00**	**-72 500,00**	**-62 500,00**
Finanzmittelbedarf bzw. Finanzmittelüberschuss	**-81 201,17**	**303 005,60**	**125 888,14**	**139 233,33**	**185 306,98**

Anhang 19: Planbilanz

Aktiva	2023	2024	2025	2026	2027	2028
A. Anlagevermögen						
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	40 000,00	35 000,00	51 000,00	41 000,00	29 000,00	14 000,00
II. Sachanlagen	500 000,00	540 000,00	476 000,00	420 000,00	360 000,00	300 000,00
III. Finanzanlagen	20 000,00	20 000,00	20 000,00	58 000,00	58 000,00	58 000,00
B. Umlaufvermögen						
I. Vorräte						
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	270 000,00	236 125,00	186 627,48	126 136,36	145 956,71	166 835,61
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände						
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	70 000,00	133 947,07	155 839,39	168 657,53	196 177,35	198 583,26
2. sonstige Forderungen	20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	60 000,00	0,00	281 804,44	407 692,58	546 925,91	732 232,90
Aktive Rechnungsabgrenzungen	10 000,00	10 000,00	12 000,00	11 000,00	11 000,00	11 000,00
Summe Aktiva	**990 000,00**	**975 072,07**	**1 183 271,31**	**1 232 486,47**	**1 347 059,98**	**1 480 651,77**

Passiva	2023	2024	2025	2026	2027	2028
A. Eigenkapital						
I. eingefordertes Stammkapital	100 000,00	100 000,00	120 000,00	120 000,00	110 000,00	110 000,00
II. Kapitalrücklagen	75 000,00	75 000,00	35 000,00	45 000,00	45 000,00	45 000,00
III. Gewinnrücklagen	75 000,00	75 000,00	85 000,00	85 000,00	83 000,00	83 000,00
IV. Bilanzgewinn/-verlust	380 000,00	493 671,25	625 154,13	743 855,87	936 430,87	1 131 298,62
C. Rückstellungen						
1. Steuerrückstellung	30 000,00	33 953,75	30 313,07	65 326,49	56 925,00	58 207,25
2. sonstige Rückstellungen	0,00	0,00	3 000,00	3 000,00	2 900,00	2 900,00
D. Verbindlichkeiten						
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (kurzfristig)	0,00	21 201,17	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (langfristig)	200 000,00	125 000,00	237 500,00	125 000,00	62 500,00	0,00
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	100 000,00	21 245,90	21 304,11	21 304,11	21 304,11	21 245,90
4. sonstige Verbindlichkeiten	20 000,00	20 000,00	20 000,00	18 000,00	22 000,00	22 000,00
Passive Rechnungsabgrenzungen	10 000,00	10 000,00	6 000,00	6 000,00	7 000,00	7 000,00
Summe Passiva	**990 000,00**	**975 072,07**	**1 183 271,31**	**1 232 486,47**	**1 347 059,98**	**1 480 651,77**

Anhang 20: Soll-Ist-Vergleich

Fertigung	Plan	Ist	Abweichung in €	Abweichung in %
Umsatzerlöse	714 631,61	900 000,00	185 368,39	20,60%
- Materialkosten	-93 656,29	-100 000,00	-6 343,71	6,34%
- variable Personalkosten	-179 772,04	-200 000,00	-20 227,96	10,11%
Deckungsbeitrag	441 203,29	600 000,00	158 796,71	26,47%

Dienstleistung	Plan	Ist	Abweichung in €	Abweichung in %
Umsatzerlöse	718 837,01	800 000,00	81 162,99	10,15%
- Materialkosten	-83 143,71	-80 000,00	3 143,71	-3,93%
- variable Personalkosten	-198 695,41	-300 000,00	-101 304,59	33,77%
Deckungsbeitrag	436 997,89	420 000,00	-16 997,89	-4,05%

	Plan	Ist	Abweichung in €	Abweichung in %
Gesamter Deckungsbeitrag	878 201,17	1 020 000,00	141 798,83	13,90%
- fixe Personalkosten	-567 701,17	-500 000,00	67 701,17	-13,54%
- Dienstleistungskosten	-27 000,00	-20 000,00	7 000,00	-35,00%
- öffentliche Abgaben und Steuern	-7 500,00	-10 000,00	-2 500,00	25,00%
- sonstige Kosten	-49 000,00	-50 000,00	-1 000,00	2,00%
- kalkulatorische Fixkosten	-27 000,00	-20 000,00	7 000,00	-35,00%
Betriebsergebnis	200 000,00	420 000,00	220 000,00	52,38%

Anhang 21: Rechenweg im Rahmen der Nutzwertanalyse

Controllerin		30%	30%	20%	20%		
Kennzahl	**Klarheit und Interpretierbarkeit**	**Relevanz und Zielorientierung**	**Wirtschaftlichkeit**	**Frühwarnfunktion**	**Summe**	**Gewichtete Punkte**	**Rechenweg**
Anlagenabnutzungsgrad	3	3	4	3	13	3,20	= 3*30% + 3*30% + 4*20% + 3*15%

Geschäftsführer		40%	30%	15%	15%		
Kennzahl	**Klarheit und Interpretierbarkeit**	**Relevanz und Zielorientierung**	**Wirtschaftlichkeit**	**Frühwarnfunktion**	**Summe**	**Gewichtete Punkte**	**Rechenweg**
Anlagenabnutzungsgrad	3	3	3	4	13	3,15	= 3*40% + 3*30% + 3*15% + 4*15%

Durchschnittsbildung			
Gewichtete Punkte Controllerin	**Gewichtete Punkte Geschäftsführer**	**Durchschnitt**	**Rechenweg**
3,20	3,15	3,18	= (3,20 + 3,15) /2

Anhang 22: Bedienungsanleitung für das Kennzahlen-Cockpit und den Management Report

Bedienungsanleitung

Dieses Excel-Tool dient der Berechnung von Kennzahlen und der Erstellung eines Management Reports. Sämtliche Eingaben erfolgen im Tabellenblatt „Eingabe". Alle anderen Tabellenblätter befüllen sich automatisch.

Die nachfolgende Legende erklärt den Zweck der Tabellenblätter:

- Das orange Tabellenblatt dient der Datenerfassung.
- In den grün-hinterlegten Tabellenblätter werden Kennzahlen ermittelt.
- Im dunkelgrünen Tabellenblatt werden die berechneten Kennzahlen in einem Kennzahlen-Cockpit dargestellt.
- Im lila Tabellenblatt wird das ROI-Kennzahlensystem abgebildet.
- In letzten Tabellenblatt erfolgt die Darstellung des Management Reports.

Durch Nutzung der jeweiligen Links gelangen Sie auf das entsprechende Tabellenblatt:

Eingabe

Vermögenskennzahlen | Kapitalkennzahlen | Erfolgskennzahlen | Liquditätskennzahlen | Produktionskennzahlen

Kennzahlen-Cockpit | ROI-Kennzahlensystem | Management Report

Anhang 23: Eingabe der Daten

In diesem Tabellenblatt werden alle relevanten Werte eingetragen, die für die Berechnungen und Analysen in den weiteren Tabellenblättern benötigt werden. Sofern nicht anders angegeben, sind die Werte zum Jahresende heranzuziehen.

Betrachtetes Jahr	2024

Daten für das Kennzahlen-Cockpit

Daten zur Aktivseite der Bilanz

Anlagevermögen	200 000,00
Rohstoffvorrat am Anfang des Jahres	50 000,00
Rohstoffvorrat am Ende des Jahres	60 000,00
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen am Anfang des Jahres	70 000,00
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen am Ende des Jahres	50 000,00
liquide Mittel	100 000,00
Gesamtvermögen	500 000,00

Daten zur Passivseite der Bilanz

Eigenkapital	200 000,00
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen am Anfang des Jahres	50 000,00
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen am Ende des Jahres	60 000,00
kurzfristige Verbindlichkeiten	210 000,00

Daten zur Gewinn- und Verlustrechnung

Umsätze	500 000,00
sonstige betriebliche Erträge	200 000,00
Materialaufwand	500 000,00
Rohstoffverbrauch	250 000,00
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	4 000,00
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	4 000,00
Jahresüberschuss	40 000,00

Sonstige Daten

kumulierte Abschreibungen des Sachanlagevermögens	150 000,00
historische Anschaffungskosten des Sachanlagevermögens	200 000,00
operativer Cashflow	100 000,00
gesamte variablen Kosten	252 000,00
gesamte Fixkosten	200 000,00
Ist-Maschinenstunden	1 000,00
verfügbare Maschinenstunden	1 200,00

Zielewerte und Toleranzbereiche

Kennzahl	Zielwert	Grüner Bereich	Roter Bereich
Anlagenintensität	50%	15%	30%
Anlagenabnutzungsgrad	50%	15%	30%
Umschlagsdauer der Rohstoffe	30 Tage	15 Tage	30 Tage
Debitorenumschlagsdauer	30 Tage	15 Tage	30 Tage
Eigenkapitalquote	50%	15%	30%
Kreditorenumschlagsdauer	40 Tage	15 Tage	30 Tage
Umsatzrentabilität	10%	15%	30%
Gesamtkapitalrentabilität	10%	15%	30%
Eigenkapitalrentabilität	20%	15%	30%
Schuldentilgungsdauer	2 Jahre	2 Jahre	8 Jahre
Liquiditätsgrad 1	25%	15%	30%
Anlagendeckungsgrad A	50%	15%	30%
Kapazitätsauslastung	85%	15%	30%
Materialintensität	50%	15%	30%

Daten für den Management Report

	Ist 2022	Ist 2023	Ist 2024	Plan 2025
Umsätze Fertigung in Tsd.	200	250	300	350
Umsätze Dienstleistung in Tsd.	175	200	200	250
Summe	**375**	**450**	**500**	**600**

	Ist 2022	Ist 2023	Ist 2024	Plan 2025
Materialaufwendungen in Tsd.	200	220	240	260
Personalaufwendungen in Tsd.	100	120	140	160
Summe	**300**	**340**	**380**	**420**

Anhang 24: Kennzahlenstammdatenblatt

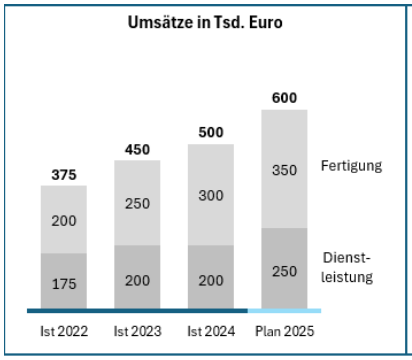
Anlagenintensität			
Zielwert	50,00%		
Toleranzbereich	bis +15,00%	von +15,01% bis +29,99%	ab +30,00%
Datenquelle	Bilanz		
Berechnung	$\frac{Anlagevermögen}{Gesamtvermögen} x\ 100$		
	Anlagevermögen	200 000,00	
	Gesamtvermögen	500 000,00	
	40,00%		
Beschreibung	Die Anlagenintensität beschreibt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen eines Unternehmens.		
Maßnahmen	→ Nutzung der bestehenden Anlagenkapazitäten erhöhen durch eine effizientere Produktionsplanung oder Akquisition zusätzlicher Aufträge → Verkauf oder Vermietung von ungenutzten Anlagen → Überprüfung und Verschiebung von Investitionen, wenn vorhandene Kapazitäten ausreichen		

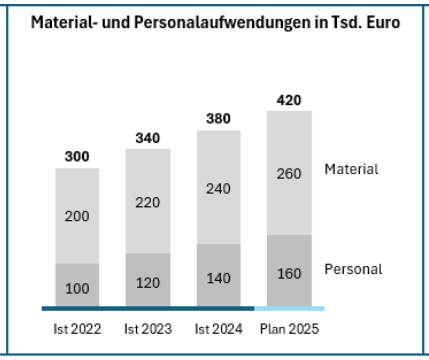
Anhang 25: Kennzahlen-Cockpit

Kennzahl	Einheit	Ergebnis	Zielwert	Status	Stammdatenblatt
Vermögen					
Anlagenintensität	%	40,00%	50,00%	☑	*Anlagenintensität*
Anlagenabnutzungsgrad	%	75,00%	50,00%	☒	*Anlagenabnutzungsgrad*
Umschlagsdauer der Rohstoffe	Tage	80	30	☒	*Umschlagsdauer der Rohstoffe*
Debitorenumschlagsdauer	Tage	44	30	☑	*Debitorenumschlagsdauer*
Kapital					
Eigenkapitalquote	%	40,00%	50,00%	○	*Eigenkapitalquote*
Kreditorenumschlagsdauer	Tage	40	40	☑	*Kreditorenumschlagsdauer*
Erfolg					
Umsatzrentabilität	%	9,60%	10,00%	☑	*Umsatzrentabilität*
Gesamtkapitalrentabilität	%	9,60%	10,00%	☑	*Gesamtkapitalrentabilität*
Eigenkapitalrentabilität	%	20,00%	20,00%	☑	*Eigenkapitalrentabilität*
Liquidität					
Schuldentilgungsdauer	Jahre	2	2	☑	*Schuldentilgungsdauer*
Liquiditätsgrad 1	%	47,62%	25,00%	☑	*Liquiditätsgrad 1*
Anlagendeckungsgrad A	%	100,00%	50,00%	☑	*Anlagendeckungsgrad A*
Produktion					
Kapazitätsauslastung	%	83,33%	85,00%	☑	*Kapazitätsauslastung*
Materialintensität	%	71,43%	50,00%	☒	*Materialintensiät*

Hinweise zum Status:		
Grünes Symbol:	☑	Diese Abweichung wird als unproblematisch betrachtet. Die Kennzahl liegt in einem Bereich, in dem keine unmittelbaren Anpassungsmaßnahmen erforderlich sind.
Gelbes Symbol:	○	Die Kennzahl befindet sich im Warnbereich. Es sollten erste Maßnahmen geprüft werden, um eine weitere Abweichung vom Sollwert zu verhindern.
Rotes Symbol:	☒	Es liegt eine signifikante Abweichung vor, die unmittelbares Handeln und das Setzen von gezielten Korrekturmaßnahmen erfordert.

Anhang 26: Management Report





Hier ist Raum für Erläuterungen oder Hinweise.

Kennzahlen des Cockpits
2024

Status
Gelb | Grün | Rot

Kennzahlen	Ergebnisse	Abweichungen	Verbesserungsmaßnahmen
Anlagenabnutzungsgrad	75,00%	50,00%	→ rechtzeitige Planung von Ersatzinvestitionen → präventive Wartung der Anlagen → Modernisierung der Anlagen → Optimierung der Anlagennutzung
Materialintensität	71,43%	42,86%	→ Reduktion des Materialverbrauches durch effizientere Nutzung der Ressourcen und Einsatz moderner Technologien → Preisverhandlungen mit bestehenden Lieferanten*Lieferantinnen oder das Suchen neuer Anbieter*innen → Steigerung der Betriebsleistung durch die Akquisition neuer Kunden, die Einführung zusätzlicher Produkte oder Vermietung sowie Veräußerung nicht benötigter Anlagen
Umschlagsdauer der Rohstoffe	80 Tage	167,67%	→ Optimierung der Planung der Bestellmengen → Verkürzung der Beschaffungszeiten → Abbau von Altbeständen durch Verkauf oder Verwertung