

# Curriculum zum Seminar „Cost Management“ für kleine und mittlere Unternehmen

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale.....</b>	<b>2</b>
1.1 Ziel.....	2
1.2 Zielgruppen.....	2
1.3 Dauer und Timing.....	2
1.4 Qualifikation des/der Dozenten.....	2
1.5 Erforderliche technische Ausrüstung.....	3
1.6 Methodologische-didaktische Bemerkungen.....	3
<b>2. Seminarkonzept .....</b>	<b>4</b>
2.1 Überblick über Schwerpunktthemen .....	4
2.2 Schwerpunktthemen und Inhalte .....	4
2.2.1 Schwerpunktthema 1: Grundlagen der Investitionsentscheidung.....	4
2.2.2 Schwerpunktthema 2: Ziele der Investitionsrechnung.....	5
2.2.3 Schwerpunktthema 3: Investitionsrechnung als Entscheidungshilfe.....	5
2.2.4 Schwerpunktthema 4: Berechnung des Return on Investment (RoI).....	5
2.2.5 Schwerpunktthema 5: Grundlagen der Unternehmensfinanzierung.....	5
2.2.6 Schwerpunktthema 6: Ermittlung des kurz-, mittel-, langfristigen Kapitalbedarfs und die Erstellung einer Finanzplanung nach Zeitachsen.....	6
2.2.7 Schwerpunktthema 7: Sonderformen der Finanzierung.....	6
2.2.8 Schwerpunktthema 8: Abschreibungen .....	7
2.2.9 Schwerpunktthema 9: Alternative Verwendung von Kapital.....	8
2.2.10 Schwerpunktthema 10: Controlling mit Kennzahlen auf Basis vom elektronischen Steuerungs- und Controllingsystem .....	8
<b>3. Zertifikat .....</b>	<b>8</b>

# 1. Zusammenfassung der wichtigsten Merkmale

## 1.1 Ziel

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird nicht nur durch marktgängige Dienstleistungen oder Produkte sowie ertragsstarke Verkaufserfolge bestimmt. Mindestens genauso wichtig sind Unternehmensstrukturen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind dabei gegenüber Großunternehmen im Nachteil, weil im Mittelstand häufig alle Ressourcen durch das Tagesgeschäft gebunden sind.

Das Ziel dieses Seminars ist es, Entscheidern in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeit zu geben, die finanzielle Situation in ihrem Betrieb richtig einzuschätzen und eine kurz-, mittel- und langfristige Finanzplanung mit Hilfe vom kennzahlengestützten Controlling zu ermöglichen. Damit wird nicht nur die Liquidität gesteuert, sondern auch die Zusammenarbeit mit Fremdkapitalgebern auf eine fundierte Basis gestellt. Dadurch werden Unternehmen in die Lage versetzt, z. B. auf Monatsbasis den Erfolg ihrer Geschäftstätigkeit beurteilen und bei Fehlentwicklungen rechtzeitig eingreifen zu können. Das Seminar liefert außerdem die Grundkenntnisse der Investitionsrechnung und Unternehmensfinanzierung.

## 1.2 Zielgruppen

Unternehmer, Führungskräfte in Betrieben, Existenzgründer.

## 1.3 Dauer und Timing

Der Lehrgang soll etwa 12 Zeitstunden bzw. 15 Unterrichtsstunden umfassen. Er soll alternativ erbracht werden:

- a) 1,5 volle Tage in der Woche oder am Wochenende (Freitag + Samstag)
- b) 4 Abende à 3 Zeitstunden
- c) Kombination von Tages- und Abendunterricht

Der erste Tag beinhaltet die Vorstellung der Grundlagen der Investitionsentscheidung und Unternehmensfinanzierung und des elektronischen Steuerungs- und Controllingsystems. Im Laufe des zweiten Tages werden die Anwendungen des elektronischen Steuerungs- und Controllingsystems an Beispielen in eigenen Betrieben trainiert und betriebsbezogene Lösungen durch die einzelnen Teilnehmer erarbeitet.

## 1.4 Qualifikation des/der Dozenten

Das Seminar sollte möglichst von Dozenten durchgeführt werden, die sowohl über fundierte Kenntnisse im Bereich des Finanzmanagements und Kostencontrollings, als auch über landesspezifisches Wissen, insbesondere die finanziellen Rahmenbedingungen, verfügen. Außerdem sollen die Dozenten mit der Anwendung des elektronischen Steuerungs- und Controllingsystems vertraut sein. Es ist empfehlenswert, mind. 2 Dozenten im Seminar einzusetzen. Die Dozenten sollten nicht nur fachkompetent sein sondern auch im didaktischen Bereich über Präsentations- und Diskussionserfahrung verfügen. Von Vorteil ist dabei selbstverständlich das Anleiten

von Gruppenarbeit und das Leiten der Präsentation von Teilergebnissen von Arbeitsgruppen.

### 1.5 Erforderliche technische Ausrüstung

- Flip chart
- Kreidetafel
- PC mit Beamer
- Internetzugang für den Dozenten-Laptop
- Leinwand
- mind. 3 Laptops für die Teilnehmer für die Gruppenarbeiten

### 1.6 Methodologische-didaktische Bemerkungen

- Abhängig vom Wissen der Seminarteilnehmer werden die grundlegenden Zusammenhänge soweit wie notwendig behandelt, können aber jederzeit, wenn dies gewünscht wird, vertieft werden.
- Zu jedem Themen-Block sollen Arbeitsgruppen gebildet und Diskussionsrunden durchgeführt werden.
- Bildung von 3 Arbeitsgruppen, die jeweils ein Beispiel-Unternehmen bearbeiten. Die Teilnehmer können zwischen den Gruppen im Verlaufe des Seminars wechseln.
- Für die letzte Gruppenarbeit stehen 3 Laptops mit dem elektronischen Steuerungs- und Controllingsystem zur Verfügung. Das System enthält 3 identische Beispiele mit problematischen Betriebsergebnissen. Die Teilnehmer müssen im System ein sinnvolles Konzept entwickeln und im Plenum präsentieren.
- Die Teilnehmer erhalten schriftliche Unterlagen (Vortragsmanuskripte und –Präsentationen, Ablauf des Seminars sowie vor jeder Sitzung einer Arbeitsgruppe auf einer Seite Auftrag und Informationen für die Gruppenarbeit). Am Ende des Seminars erhält jeder Teilnehmer ein Zertifikat sowie das elektronische Steuerungs- und Controllingsystem.
- Die jeweils veranstaltende Organisation soll möglichst einen Ansprechpartner benennen, der auch nach dem Seminar für Fragen der Anwendung des Systems für die Betriebe zur Verfügung steht.

## 2. Seminarkonzept

### 2.1 Überblick über Schwerpunktthemen

- **Grundlagen der Investitionsentscheidung**
- **Ziele der Investitionsrechnung**
- **Investitionsrechnung als Entscheidungshilfe**
- **Berechnung des Return of Investment (ROI)**
- **Grundlagen der Unternehmensfinanzierung**
- **Ermittlung des kurz- langfristigen Kapitalbedarfs und Erstellung einer Finanzplanung nach Zeitachsen**
- **Sonderformen der Finanzierung**
- **Bedeutung der Abschreibungen für die Liquidität**
- **Alternative Verwendung von Kapital**
- **Controlling mit Kennzahlen auf Basis vom elektronischen Steuerungs- und Controllingsystem**

### 2.2 Schwerpunktthemen und Inhalte

#### 2.2.1 Schwerpunktthema 1: Grundlagen der Investitionsentscheidung

Hauptarten:

Ersatzinvestition, wird benötigt, um das Unternehmen im Wirkbetrieb funktionsfähig zu halten;  
Wachstumsinvestition, wird notwendig, wenn das Unternehmen im Markt oder mit dem Markt wachsen will;

Möglichkeiten der Investitionsfelder:

Personal;  
Marketing;  
Immobilien;  
Maschinen;  
Lager;  
Kfz;  
etc.....

### 2.2.2 Schwerpunktthema 2: Ziele der Investitionsrechnung

Ermittlung des Kapitalbedarfs bei Ersatz- und/oder Wachstumsinvestitionen nach zeitlichen Strukturen ( Monat, Quartal, Halbjahr, Jahr, kurzfristig, langfristig);

Einschätzung und Bewertung der Risiken und der Sinnhaftigkeit unter den Aspekten der unternehmerischen Zielsetzung und der Unternehmensphilosophie;

### 2.2.3 Schwerpunktthema 3: Investitionsrechnung als Entscheidungshilfe

Ein Beispiel aus der Workshoprunde wird dargestellt:

Objektbeschreibung( Ersatz-/Wachstumsinvestition)  
Wert der Investition, Abschreibungszeitraum und -höhe,  
Zinssatz, Tilgungsmodalitäten, Laufzeit ,  
Berechnung auf einem Flipchart-Block auf den x/y-Achsen von Beginn bis  
Ende der Investitionslaufzeit;  
danach Bewertung und Entscheidungsnahme;

### 2.2.4 Schwerpunktthema 4: Berechnung des Return on Investment (RoI)

Workshoprunde gibt Investitionsbeispiele vor:

bei Existenzgründern ist die ganzheitliche Betrachtung über  
.. Umsatz  
.. Wareneinsatz  
.. Personalkosten  
.. sonstige Kosten  
darzustellen und das sich errechnende Ergebnis auf seine Aussagekraft zu würdigen;  
Bewertung des Ergebnisses in Bezug auf Lebensnotwendigkeit,  
Kapitaldienstfähigkeit ( Erbringung von Zins und Tilgung) und  
Rücklagenbildung;

Bei Wachstumsinvestitionen ist der additive Deckungsbeitrag der neuen Investition nach Zeitstrukturen, Abschreibungswerten und steuerlichen Voraussetzungen auf dem Flipchart darzustellen und zu würdigen;  
als Entscheidungsnahme bei risikobehaftetem Markt ist zu berechnen und zu prüfen, ob eine vorzeitige- unabhängig von der steuergesetzlichen Vorschrift der Abschreibungspflicht- höhere Tilgung (Rückführung) des Investitionsvolumens notwendig oder sinnvoll erscheint.

### 2.2.5 Schwerpunktthema 5: Grundlagen der Unternehmensfinanzierung

Die bestehende Finanzierungs- und Liquiditäts-Lage ist zu prüfen und darzustellen;  
Aufzeigen der bestehenden und zukünftigen Ertragsentwicklung;

Bewertung der in der Vergangenheit eingegangenen Risiken und deren Auswirkungen für die Zukunft nach Zeitachsen.  
(Sichtbarmachung auf Flipchart nach x/y- Achsen);  
Einholen des bestehenden externen Bonitätsstatus ;  
Abklärung der Wettbewerbssituation unter potentiellen Finanzierungspartnern und Dokumentation der Finanzierungs-Konditionen nach Höhe ,Laufzeit und Nebenkosten (Agio);

#### **2.2.6 Schwerpunktthema 6: Ermittlung des kurz-, mittel-, langfristigen Kapitalbedarfs und die Erstellung einer Finanzplanung nach Zeitachsen**

Anhand der bestehenden Liquiditätssituation und der zu erwartenden Liquiditätspotentiale (Ergebnis, Debitoren/ Kreditoren) sind auf einer x/y Achse nach Monaten/Jahren die zu erwartenden Liquiditätseingänge darzustellen. Dem gegenüber ist der Kapitalbedarf für zukünftige Investitionen auf diesem Chart einzutragen.  
Über die gesamte Länge des Charts (kurz-mittel-langfristig) stellen die Differenzen zwischen der vorhandenen und /oder erwarteten Liquidität und dem Investitionsbedarf über die Zeitachsen das benötigte Kapital dar.

#### **2.2.7 Schwerpunktthema 7: Sonderformen der Finanzierung**

Neben der gebräuchlichsten Form der Kreditfinanzierung über ein Tilgungsdarlehen (gleich hohe Tilgungsraten nach monatlichen/quartalsweisen Beträgen deren Höhe von der Laufzeit abhängig ist zuzüglich der abnehmenden Zinslast) oder ein Annuitätendarlehen (gleich hohe Gesamtleistungsraten über die vereinbarte Laufzeit wobei die inliegende Tilgungsleistung zunimmt und die Zinslast entsprechend abnimmt) bei einer Bank (unterschiedliche Form der Finanzierungsverläufe auf Flipchart sichtbar machen) ist zu prüfen, ob die Form des Leasings nicht effektiver ist. Prüfung über Vergleich der Raten Kapitaldienst (Zins und Tilg) gegen Tilgungsrate.

Beachten: bei Leasing kein Eigentumserwerb und somit auch keine steuerlichen Abschreibungen , dafür aber Kosten und steuerlicher Sofortabzug; wichtig bei der Beurteilung ist der interne Zinsfuß der Leasingrate im Vergleich zum Kreditzinsfuß bei herkömmlicher Finanzierung und der Restwert des Leasingobjektes am Ende der Leasingzeit.

Bei High-Tech-Geräten ist der Restwert allgemein am Ende sehr niedrig und es ist zu prüfen, ob eine zeitlich längerfristige Verwendung im Unternehmen sinnvoll ist und die Effektivität auf dem aktuellen Stand bleibt.

(anhand von Beispielen aus der Workshoprunde sind die unterschiedlichen Raten zu berechnen)

Leasing kann auch strategisch bevorzugt werden, wenn die

verfügbaren Kreditlinien für wichtigere Investitionen blockiert sind. Sonderformen des Leasings mit Einmalzahlungen und Restwertvereinbarungen sind an Beispielen aus der Runde darzustellen und zu berechnen.

Eine weitere Sonderform der Finanzierung ist das Factoring: beim Factoring werden werthaltige Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft verkauft, die dafür entsprechende Kostenbelastung oder Direktabzüge vornimmt;

de facto überweist die Factoringgesellschaft den Gesamtrechnungsbetrag sofort;

anhand von Beispielen aus der Runde innerhalb eines Gesamtfinanzierungsbeispiels ist zu prüfen, ob der Liquiditätsvorteil (Renditevergleich) die zusätzlichen Kosten für das Factoring überwiegt.

### 2.2.8 Schwerpunktthema 8: Abschreibungen

Die Abschreibung für Anlagen (AfA) sind eine steuerliche Komponente und beteiligt den Fiskus an der Rückführung von Krediten, die für Investitionen innerhalb eines steuerpflichtigen Unternehmens vorgenommen werden.

Die Bedeutung der AfA für die Liquiditätsentwicklung im Unternehmen ist hoch.

Die Abschreibungsmodalitäten sind gesetzlich vorgeschrieben und richten sich in Länge und Höhe nach in etwa nach der sinnvollen, effektiven und zeitgemäßen Verwendungsdauer eines Gutes.

Im Rahmen eines Investitions- und Finanzierungsverlaufes (Beispiel aus der Workshoprunde auf Flipchart) hat die AfA im Idealfall die Funktion der Tilgungshöhe, weil dadurch die staatliche Beteiligung an der Finanzierung optimal genutzt werden kann.

Stimmen AfA und Tilgung nicht überein (AfA-Inkongruenz) kommt es, wenn die Tilgung kleiner ist zu einer höheren Netto-Liquidität;

ist die Tilgung größer als die AfA, muss der überschießende Betrag der Tilgung aus dem Nachsteuerergebnis des Unternehmens entnommen werden, was folglich zu Liquiditätseinbußen führt.

(Beispiel aus der Workshoprunde mit verschiedenen Ergebnis-AfA und Tilgungsbeispielen).

Überlegungen über Risikominimierung bei Wachstums-Finanzierungen durch AfA inkongruente höhere Tilgung;

Abwägung zwischen Liquiditätsverlust und Beschleunigung des liquiden Returns on Investment.

## 2.2.9 Schwerpunktthema 9: Alternative Verwendung von Kapital

Im Rahmen einer Finanzierungsstrategie ist auch zu prüfen, ob- wenn ausreichend Eigenkapital vorhanden ist- dies auch zur Finanzierung eines Investitionsgutes verwendet werden sollte.

Wenn die alternative Verwendung des Eigenkapitals in andere Investments (z.B. Beteiligungen, Investmentfonds, etc.) eine höhere Nachsteuer-Rendite erwarten lässt als die Kosten für eingeworbenes Fremdkapital renditemindernd wirken, kann dies angedacht werden unter Risikobewertung des Gesamtarrangementes.

(Anhand von Beispielen aus der Gruppe soll dies dargestellt werden)

## 2.2.10 Schwerpunktthema 10: Controlling mit Kennzahlen auf Basis vom elektronischen Steuerungs- und Controllingsystem

Controlling mit Kennzahlen

Controllingsysteme auf Basis von betriebswirtschaftlichen Auswertungen

Prognoserechnung für kurz-mittelfristige Zeiträume

Liquiditätsplanung

(siehe Anlage: Bedienungsleitfaden Controlling-Programm „Unternehmen auf Kurs“)

## 3. Zertifikat

Die Teilnehmer erhalten nach Abschluss des Seminars ein Zertifikat, in dem die Schulungsinhalte (Schwerpunktthemen) aufgelistet sind und das von der Schulungsstätte unterzeichnet ist.