

# BEST PRACTICE

Fallbeispiele aus der betriebswirtschaftlichen  
Beratungspraxis

Absolventen des Diplomlehrgangs BW-Manager  
Auswahl und Zusammenstellung: Harald SCHÜTZINGER

7/2015

Nr. 211

# **Best Practice – Fallbeispiele aus der betriebswirtschaftlichen Beratungspraxis**

**Auswahl an „case studies“ der Absolventen  
des Akademie Diplomlehrganges BW-Manager  
aus 11 Jahren (2005 bis 2015)**

## **Absolventen des Diplomlehrgangs BW-Manager:**

Anneliese Ditter, Friedrich Goldstein, Daniela Himsl, Herbert Itzenberger, Stefan Kampits, Sonja Karollus, Norbert Kasbauer, Günther Kittelmann, Franz Kohlbauer, Claudia Kronlachner, Jürgen Labschütz, Michael Leitner, Günter Mair, Beate Mayrwoeger, Katharina Meyer, Rosa Mocharitsch, Anna Nenova, Karl Günther Peham, Horst Raiger, Melinda Reti, Ursula Rieder, Harald Schladerer, Martin Schlemmer, Melanie Schustereder, Tobias Speigner, Heidemarie Stögmüller, Gertraud Stohmayer, Susanne Stoll, Sonja Stubauer, Franz Umgeher, Sandro Vecellio, Christine Weber, Lucia Wotawa

## **Auswahl und Zusammenstellung:**

Harald Schützinger

Stand Juli /2015

## Einführung

Wirtschaftstreuhand-Kanzleien sind die umfassendsten Beratungspartner für Klein- und Mittelbetriebe. Sie kennen die Vergangenheit (Bilanzen und Geschäftsverlauf) der Unternehmen und können die zukünftige Entwicklung ihrer Klienten aktiv mitgestalten und begleiten. Gerade im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung sind Kanzleien immer mehr gefordert.

Bereits seit 2005 wird im Rahmen der Mitarbeiterausbildung der neuntägige Diplomlehrgang BW-Manager zur Erlangung betriebswirtschaftlicher Beratungskompetenz angeboten.

Voraussetzung zur Erlangung des Diploms ist der Kursbesuch aller drei Module

1. Unternehmensanalyse und -steuerung,
2. Unternehmensplanung,
3. Unternehmensberatung mit Kostenrechnung in der Praxis.

Die Teilnehmer müssen eine Praxisstudie schreiben, die sie in der mündlichen Abschlussprüfung präsentieren.

***Im vorliegenden Band haben wir für Sie die besten Praxisstudien zu einer wertvollen Praxishilfe zusammengefasst und damit ein einzigartiges Werk geschaffen!***

Die beiden früher erschienenen Bände mit Praxisstudien bis 2007 und dann bis 2010 wurden in diesem Skriptum nochmals auf die besten Praxisstudien verdichtet und sinnvoll um neuere Fallstudien bis 2015 ergänzt.

Die Fallstudien beziehen sich in der Regel auf Beratungsfälle, welche die Teilnehmer in deren Beratungsumfeld bearbeitet haben.

Sie erhalten als Leser sowohl einen Überblick über den praktischen Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente für Klienten, als auch die Interpretation der Ergebnisse mit theoretischen Hintergründen und wichtigen Informationen für die Klientenberatung.

Betriebswirtschaftlich relevante Zusammenhänge werden auf diese Weise praxisorientiert sichtbar gemacht.

Die Interpretationen und Lösungsansätze müssen nicht zwingend der bestmöglichen Lösung entsprechen, sie stellen jedoch logisch nachvollziehbare und umsetzbare Diskussionsgrundlagen und Denkanstöße dar. Die Praxisstudien werden hier wie von den Teilnehmern eingereicht abgedruckt. Eventuelle Tipp- und Rechtschreibfehler wurden hierbei nicht korrigiert.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Reise durch verschiedene Gebiete der betriebswirtschaftlichen Beratung und würden uns freuen, wenn die Lektüre dieses Skriptums Sie zur Teilnahme am **BW-Manager-Lehrgang** animiert.

Mag. Gerhard Stangl  
Geschäftsführer

StB/UB Mag. Harald Schützinger  
Vortragender Lehrgang BW-Manager

Wien, im Juli 2015

# Inhaltsverzeichnis

## Unternehmensanalyse

Die wichtigsten Kennzahlen aus der Bilanz und GuV samt Anwendbarkeit für die tägliche Betriebsberatung, Martin Schlemmer

Analyse des Jahresabschlusses der Muster GmbH, Sonja Stubauer

Bilanzanalyse der Parfum GmbH, Harald Schladerer

Jahresabschlussanalyse der Wohligwarm GmbH, Herbert Itzenberger

Weinbaubetriebe im Vergleich, Katharina Meyer

Visualisierung einer Bilanzanalyse, Gertraud Stohmayer

Visualisierung einer Bilanzanalyse sowie eines Soll-Ist-Vergleiches, Karl Günther Peham

Visualisierung einer Bilanzanalyse, Michael Leitner

Welche Unterschiede weisen die Kalkulationen von Handelsbetrieben und Produktionsbetrieben auf?, Franz Umgeher

## Unternehmensplanung und Business-Pläne

Planungsablauf, Claudia Kronlachner

Businessplan für das \*\*\* Hotel XXXX, Günter Mair

Gasthaus S... Villach, Sandro Vecellio

Gründungskonzept / Businessplan der Sport & Spaß GmbH, Sonja Karollus

Businessplan für die Übernahme einer Tabak-Trafik in Wien, Anna Nenova

Businessplan XY Sicherheitstechnik AG, Rosa Mocharitsch

## Controlling im engeren Sinn (Soll-Ist-Vergleich)

Soll-Ist-Vergleich mit Interpretation und Abweichungsanalyse der Firma Musterbau GmbH, Anneliese Ditter

Soll-Ist-Vergleich mit Interpretation und Abweichungsanalyse eines Betriebes aus dem IT-Bereich, Jürgen Labschütz

## **Controlling im weiteren Sinn (Unternehmenssteuerung / Sondercontrolling)**

Einführung eines Managementinformationssystems (MIS), Horst Raiger

Aufbau einer Balanced Scorecard für ein mittelständisches Unternehmen (Messgrößen, Kennzahlen, praktische Anwendung), Günther Kittelmann

Strategie eines Unternehmens samt Operationalisierung der Ziele, Christine Weber

Strategie eines Unternehmens samt Operationalisierung der Ziele, Susanne Stoll

Strategisch Handeln - die richtigen Dinge tun / Strategische Bilanz, Melinda Reti

Angebotscontrolling im Anlagenbau, Friedrich Goldstein

## **Kostenrechnung**

Kalkulation im Unternehmen – Stundensatzermittlung Beispielfirma MARIE GmbH, Heidemarie Stögmüller

Einführung eines externen Controllings bei einem kleinen Transportunternehmen mit 3 LKW im Sonderguttransportebereich mit Begleitfahrzeugen, Norbert Kasbauer

## **Unternehmensberatung**

Angebot Unternehmensanalyse, Stefan Kampits

Unternehmensberatung als Teil des Angebotes Ihrer Kanzlei, Franz Kohlbauer

Erstellung eines Besprechungs-Leitfadens für eine optimale Controllingbesprechung, Lucia Wotawa

Einführung eines Risikocontrollingsystems in einem Unternehmen, Beate Mayrwoeger

## **Theorie im Rahmen der rechnungswesenorientierten Betriebswirtschaft**

Cash Management, Ursula Rieder

Working Capital, Daniela Himsl

Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung, Melanie Schustereder

Negatives Eigenkapital, Tobias Speigner

## Erläuterung zum Inhalt:

Aus nahezu jedem Bereich des BW-Manager-Lehrganges finden Sie Fallstudien in diesem Band. Dieses Skriptum beginnt mit der rechnungswesen- und zahlenorientierten **Unternehmensanalyse**. Sowohl Vergangenheitswerte als auch Plandaten können aufgrund von Kennzahlen auf Besonderheiten untersucht werden. Analysen haben bereits Steuerungscharakter, da Aspekte wie z.B. Finanzierungsstruktur, Forderungsmanagement, Lagerbewirtschaftung, Rentabilität, Aufwandsverhältniswerte, etc. in deren Entwicklung beobachtet werden können und idF durch Maßnahmen beeinflusst werden können.

Die Unternehmensanalyse bietet eine fundierte Grundlage, auf deren Basis eine Planung aufgebaut werden kann. Gerade das Auseinandersetzen mit der Zukunft und der Prozess der Planung sind wesentlich für die Gestaltung der Unternehmens-Zukunft. Häufig sind auch **Unternehmensplanungen** gefordert, um beispielsweise Kapitalgeber zu gewinnen oder Förderungen zu erlangen. Hierzu sind die Prämissen der Planung zusätzlich zur Unternehmensplanrechnung verbal darzustellen, sodass **Business-Pläne** entstehen. Einige Beispiele hierzu finden Sie in diesem Band.

Noch mehr Unternehmenssteuerung (also Controlling im engeren Sinn) entsteht, wenn dann Planwerte den Istwerten gegenübergestellt werden. Die Budgetierung und der darauf aufbauende **Soll-Ist-Vergleich** ist die Kernleistung des Wirtschaftstreuhanders im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Beratung. Controlling ist aber mehr, als nur die Planwerte den Istwerten gegenüberzustellen und die Abweichungen zu analysieren. Denn, alles, was dienlich ist, um ein Unternehmen besser zu steuern, gehört zum Controlling (und zwar abgeleitet aus dem Begriff „to control“ – steuern, lenken, leiten, etc.). Aus diesem Grund wurde auch ein Kapitel mit dem Thema **„Controlling im weiteren Sinn – Unternehmenssteuerung / Sondercontrolling“** dargestellt, in dem beispielhaft ein paar weitere Aspekte aus dem weiten Gebiet des Controllings gezeigt werden.

Verändern sich die Planwerte, so hat dies auch Auswirkungen auf die Kalkulationen (z.B. Gemeinkostensätze) der Unternehmen. Die Verknüpfung mit der **Kostenrechnung** darf daher auch nicht fehlen.

Das Erstellen von Analysen, Businessplänen, Controlling etc. sind für uns Steuerberater häufig vielmehr Dienstleistung als Beratung. Daher werden in einem weiteren Kapitel ein paar Beispiele aufgezeigt, wie **Unternehmensberatung** in der Steuerberatungskanzlei theoretisch wie praktisch gestaltet sein kann.

Ohne **theoretischen Hintergrund** kann keine fundierte Fachberatung erfolgen. Auch hierzu wurden Praxisstudien verfasst.

## Unternehmensanalyse

Um die Gesundheit eines Menschen zu analysieren, werden häufig Blutbilder gemacht. Jede Nahrungsaufnahme wird im menschlichen Körper im Rahmen des Stoffwechsels verarbeitet und schlägt sich beispielsweise in den Blutfettwerten nieder.

Die Betriebswirtschaft bietet mit ihren Analysen ähnliche Instrumentarien für die Analyse von Unternehmen und Organisationen. Produktionsfaktoren wie der Einsatz von Maschinen, Material, Mitarbeitern und finanziellen Mitteln (= analog Nahrung) werden im Rahmen eines betrieblichen Umfeldes (d.h. Zugang zum Kunden im Spannungsfeld zum Wettbewerb), also der Fähigkeit Aufträge effektiv abzuwickeln und Gewinn zu erwirtschaften (= analog Stoffwechsel), zu Geschäftsvorgängen. Jeder einzelne Geschäftsvorgang bildet sich zahlentechnisch im Rechnungswesen ab. Die Auswertung des Rechnungswesens insbesondere in Form von Kennzahlen (= analog dem Blutbild) gibt uns zahlreiche Hinweise, was in Zukunft forciert oder verändert werden sollte.

Damit man erfolgreich ein Unternehmen betriebswirtschaftlich beraten kann, ist es zunächst erforderlich, sich ein Bild über diesen Istzustand bzw. die Vergangenheit zu machen. Jeder Unternehmensablauf ist ein kontinuierlicher Prozess und kann nicht losgelöst ohne Analyse der Vergangenheit gesehen werden. Denn alles, was in der Vergangenheit an Werten und Kompetenzen geschaffen wurde, fließt in die zukünftige Entwicklung mit ein. Mit Daten aus der nahen Vergangenheit kann man einerseits Fehler in der Zukunft vermeiden, andererseits auch auf zukünftige Erfordernisse hinweisen und somit Einfluss auf die bewusste Gestaltung der Zukunft nehmen.

Dazu gehört die richtige Interpretation und Aufbereitung des Datenmaterials. Gerade für die Informationsgewinnung bietet die Bilanzanalyse und Unternehmenskalkulation beste Voraussetzungen für den gestalterischen Aufbau von Unternehmensplanung und Controlling. Wichtig dabei ist nicht nur die richtige Auswahl der Kennzahlen, sondern auch deren Interpretation und Erläuterung dem Adressaten unserer Dienstleistung, unserem Klienten.

Die Case Study „**Die wichtigsten Kennzahlen aus der Bilanz und GuV samt Anwendbarkeit für die tägliche Betriebsberatung**“ (von Martin Schlemmer) gibt einen guten Überblick über das kennzahlentechnische und damit analytische Instrumentarium auf Gesamtunternehmensebene.

Neben der Analyse ist es aber auch wichtig auch entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. In der Fallstudie „**Analyse des Jahresabschlusses der Muster GmbH**“ (von Sonja Stubauer) sieht man daher über vier Jahre hinweg eine kompakte Jahresabschlussanalyse, in der die wesentlichen Kennzahlen herausgearbeitet und interpretiert sind. Die Analyse schließt mit einer Ursachenanalyse und vorgeschlagenen Maßnahmen ab.

Eine ähnliche Struktur mit einem Vierjahresvergleich und abgeleiteter Maßnahmenliste findet sich in der Fallstudie „**Bilanzanalyse der Parfum GmbH**“ (von Harald Schladerer). Zusätzlich auch noch aus einer anderen Branche findet sich die „**Jahresabschlussanalyse der Wohligwarm GmbH**“ (von Herbert Itzenberger), sodass man aus all den angeführten Analysen auch die Unterschiede unterschiedlicher Branchen ganz gut heraussehen kann.

Der zeitliche Verlauf von Kennzahlen gibt uns Aufschluss darüber, ob sich die Situation des Unternehmens tendenziell verbessert oder verschlechtert hat. Aus den verschiedenen Beispielen sieht man, dass von Branche zu Branche die Kennzahlen äußerst unterschiedlich sein können. Aber auch innerhalb einer Branche können die Werte stark variieren. Die Praxisstudie „**Weinbaubetriebe im Vergleich**“ (von Katharina Meyer) zeigt auf, wie unterschiedlich Kennzahlen der einzelnen

Betriebe trotz gleicher Branche sein können. Darüber hinaus wird dargestellt, dass jede Branche ihre eigenen Kennzahlen hat (wie im vorliegenden Beispiel „Umsatz pro Liter“).

Auch im Beitrag „**Visualisierung einer Bilanzanalyse**“ (von Gertraud Stohmayer) sind wesentliche Elemente der Jahresabschlussanalyse wie die Kennzahlenanalyse oder Kapitalflussrechnung angeführt. Jedoch wurde hier der Schwerpunkt darauf gelegt, aufzuzeigen, wie entsprechende Visualisierungen der Daten zu mehr Information für den Betrachter der Zahlen führt.

Um die Fülle der Visualisierungsmöglichkeiten noch zu erweitern, wurden zusätzlich die Arbeiten „**Visualisierung einer Bilanzanalyse sowie eines Soll-Ist-Vergleiches**“ (von Karl Günther Peham und von Michael Leitner) abgedruckt.

Eine weitere und vertiefende Analysemöglichkeit von Unternehmen stellt die Unternehmenskalkulation dar. Aus diesem Grund findet sich hier die theoretische Arbeit „**Welche Unterschiede weisen die Kalkulationen von Handelsbetrieben und Produktionsbetrieben auf?**“ (von Franz Umgeher). Die retrograde Stundensatzermittlung (insbesondere bei Produktionsbetrieben eingesetzt) zeigt auf, wie aus den Gewinn- und Verlustrechnungsdaten unter Ergänzung der verrechenbaren Leistungsstunden der Betrag ermittelt werden kann, den der Unternehmer pro Stunde erwirtschaftet hat. Diese Berechnung dient einerseits der Verplausibilisierung der Unternehmensergebnisse und andererseits kann der Stundensatz auch als Basis für die Kalkulation des Unternehmers herangezogen werden. Bei der Kalkulation von Handelsunternehmen werden hingegen insbesondere Rohaufschlags- und Mengenrechnungen durchgeführt.