



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## JAHRESABSCHLUSS UND JAHRESBEGINN

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #18 | NOVEMBER 2018



# JAHRESABSCHLUSS UND JAHRESBEGINN

## MIT RÜCKSCHAU UND VORAUSBLICK DEN ERFOLGSKURS FORTSETZEN

**Viele Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Umbrüche im Markt, neue Produkte und Dienstleistungen, Veränderungen des Wettbewerbs, Digitalisierung, Internationalisierung, Fachkräftemangel – all das sind Indikatoren für einen Wandel, der sich heute vollzieht. Gleichzeitig klagen immer mehr Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer, dass sie vom Tagesgeschäft «aufgefressen» werden und zu wenig Zeit für langfristige Themen finden. Genau diese langfristige Orientierung kann durch einen professionellen Jahresabschluss und Jahresbeginn sichergestellt werden.**

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

In sehr vielen Unternehmen werden Budgets und Mehrjahrespläne erstellt. Die diesbezüglichen Methoden stammen aus einer Zeit, in der die Wirtschaft kontinuierlich gewachsen ist und relativ wenige Veränderungen in den Märkten vorhanden waren. Daher sind die meisten Planungen nichts anderes als Fortschreibungen der Vergangenheit in die Zukunft. Das aktuelle Jahr wird als Basis verwendet, ein Umsatzplus einkalkuliert und dann die entsprechenden Positionen im Budget eingestellt.

***Gute operative Zahlen wie Umsatz oder Gewinn sind das Resultat richtiger Entscheidungen der Vergangenheit.***

Dieses Planungsverständnis funktioniert perfekt in Zeiten des Wachstums und konstanter wirtschaftlicher Verhältnisse. Beispielsweise ein Backpulverproduzent im Jahr 1962: die Nachfrage ging kontinuierlich nach oben, der Wettbewerb war überschaubar, die Kundenstrukturen waren dieselben und im Produkt veränderte sich nichts. Die Situation heute ist für viele Unternehmen aber grundlegend anders. Und genau aus diesem Grund braucht es ein anderes Verständnis von Jahresabschluss und Jahresbeginn. Gute operative Zahlen wie beispielsweise Umsatz oder Gewinn sind das Ergebnis richtiger Entscheidungen aus der Vergangenheit. Für den richtigen Kurs der Zukunft sind andere Orientierungsgrößen erforderlich.



## I. DER JAHRESABSCHLUSS ALS UNTERNEHMERISCHE STANDORTBESTIMMUNG

Die großen Umbrüche in den Märkten und die großen Herausforderungen für unsere Unternehmen können nur dann gestemmt werden, wenn das Management eine gemeinsame Beurteilung der Ausgangslage vornimmt. Ein «Jahresabschluss» ist begrifflich insofern irreführend, weil es nicht um ein «Ende» geht, sondern um einen Anfang – nämlich neue Ziele, neue Vorgehensweisen, neue Geschäftsmodelle usw. klarerweise muss jedes Geschäftsjahr kaufmännisch und handelsrechtlich professionell abgeschlossen sein: Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV), Steuererklärungen usw. sind wichtige Bestandteile im wirtschaftlichen Gebaren. Allerdings muss unternehmerisch immer eines bewusst sein: eine Bilanz und eine GuV sind Rückspiegel, d.h. sie dokumentieren, was war. Sie sagen nichts darüber aus, ob der aktuelle Kurs richtig ist. Ein zugespitzter Vergleich ist das Fahren mit abgeklebter Windschutzscheibe. Im Rückspiegel ist bislang immer alles gut gegangen; niemand würde aber so ein Fahrzeug steuern wollen. Und: selbstfahrende Unternehmen mit Autopiloten sind nach wie vor nicht erfunden.

***Der klassische Jahresabschluss ist ein Rückspiegel und damit unternehmerisch nur bedingt tauglich.***

Eine Ergänzung zu den rechtlich vorgeschriebenen Standards eines Jahresabschlusses ist die Beurteilung des Unternehmens anhand der sechs strategischen Schlüsselgrößen<sup>1</sup>. Damit kann analysiert werden, wo das Unternehmen steht und welche wichtigen Themen im nächsten Jahr gestartet werden müssen (vgl. Abb. 1).

Für den Jahresabschluss als unternehmerische Standortbestimmung sind drei Fragen hilfreich. **Erstens:** Bei welchen der Schlüsselgrößen haben wir echte Stärken und wo müssen wir diese Stärken weiterentwickeln? Das ist die wahrscheinlich wichtigste Fragestellung, weil ein Unternehmen nur dann am Markt erfolgreich agieren kann, wenn es «anders und besser» ist als die Wettbewerber. Die einzige Quelle dafür sind die Stärken.

***Die unternehmerische Kernfrage lautet immer:  
Wo sind wir anders und besser?***

**Zweitens:** Wo haben wir Schwächen oder Engpässe, die uns einen erfolgreichen Weg verstellen? Es geht hier explizit nicht darum, Schuldige und Fehler zu finden, sondern um eine nüchterne Darstellung dessen, was Wettbewerbsvorteile verhindert.

**Drittens:** Haben die Führungskräfte und Schlüsselmitarbeiter dasselbe Verständnis der Veränderungen und Herausforderungen? Diese Frage ist die schwierigste, weil in der Hektik des Tagesgeschäftes langfristige und grundsätzliche Themen nicht diskutiert

---

<sup>1</sup> Malik, F., Unternehmenspolitik, Frankfurt 2008, S. 176.



werden. Mindestens einmal jährlich sollte aber genau dieser Austausch stattfinden. Nicht Rückschau ist hier erforderlich, sondern ein gemeinsames Bild der Zukunft. Mit diesen drei Fragen des Jahresabschlusses wird ein echtes Fazit gezogen und gleichzeitig eine Grundlage für das neue Geschäftsjahr gegeben.

<b>Abb. 1: Die sechs strategischen Schlüsselgrößen</b>	
<b>1. Marktstellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil bzw. Position bei Kunden und im Wettbewerb</li> <li>• Kundennutzen und Konkurrenzvorteile</li> <li>• Image und Qualität von geschäftsrelevanten Netzwerken</li> </ul>
<b>2. Innovationsleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Vermarktung neuer Lösungen</li> <li>• Neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle</li> <li>• Etablierung von neuen Spielregeln im Wettbewerb</li> </ul>
<b>3. Produktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität des Kapitals, der Arbeit, des Wissens und der Zeit</li> <li>• Kontinuierliche Verbesserung von Qualität-Zeit-Kosten (KVP)</li> <li>• «Systematische Müllabfuhr» (Abstellen überkommener Themen)</li> </ul>
<b>4. Attraktivität für gute Leute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität am Arbeitsmarkt und für Leistungsträger im Haus</li> <li>• Systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Professionelle Führungssysteme und -prozesse</li> </ul>
<b>5. Liquidität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlungsverpflichtungen und Geldflüsse</li> <li>• Entwicklung der Liquidität über Zeit</li> <li>• Professionalität im Liquiditätscontrolling</li> </ul>
<b>6. Profitabilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn und Sicherstellung der Finanzierungserfordernisse</li> <li>• Finanzielle Stabilität und auskömmlicher Eigenfinanzierungsgrad</li> <li>• Aussagefähigkeit der Systeme (Kosten-, Erlös-, Ergebnisrechnung...)</li> </ul>

## 2. DER JAHRESBEGINN ALS IMPULS FÜR ZIELE UND UMSETZUNG

Aus den sechs strategischen Schlüsselgrößen ergeben sich klare Ziele für das kommende Jahr bzw. darüber hinaus<sup>2</sup>. All das kann aber nur gestemmt werden, wenn das Management eines beherrscht: Umsetzungsfähigkeit. Wirksam werden Ziele nur, wenn der Umsetzungsapparat im Unternehmen funktioniert.

***Der Jahresbeginn sollte Anlass sein, wieder einmal zu prüfen, ob das Unternehmen schnell, unkompliziert und resultatorientiert ist.***

Das Management kann normalerweise nicht oder nur sehr begrenzt die großen Themen der Branche oder die Konjunktur beeinflussen. Was hingegen gesteuert werden kann, ist die Wirksamkeit von Menschen und Organisationen. Genau das macht den Unterschied aus und gute Mitarbeiter bzw. interessierte Kunden wählen ein Unternehmen, in dem etwas bewegt wird. Für einen wirksamen Jahresbeginn sind insgesamt fünf Schlüsselthemen zu diskutieren und weiterzuentwickeln (vgl. Abb. 2).

<sup>2</sup> Vgl. Stöger, R., Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2017, S. 177 ff.



Diese sind unternehmerisch ausgerichtet und werden von Branchenführern seit jeher angewendet:

**1. Klare Ziele:** Als erstes geht es um klare Ziele. Jedes umsetzungsstarke Unternehmen braucht anspruchsvolle Jahresziele zur Orientierung und zur Priorisierung der eigenen Ressourcen. Daher ist es wichtig, dass die Jahresziele aus den strategischen Schlüsselgrößen abgeleitet sind. Nur so entsteht so etwas wie ein Gesamtprogramm. Es macht wenig Sinn, wenn zwar alle engagiert sind, die Aktivitäten aber verzettelt werden. Jahresziele müssen klar, verständlich und realistisch formuliert sein, damit die Umsetzung funktioniert. Dazu gehört auch, dass die Ziele an konkrete Personen – und nicht anonyme Abteilungen - verteilt und kommuniziert sind.

**2. Schlanke Organisation:** Das zweite Thema ist die schlanke Organisation. Voraussetzung dafür sind klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Nur so wird ein Unternehmen produktiv und leistungsfähig, vor allem auch zwischen den Schnittstellen. Jeder Jahresanfang sollte dazu genutzt werden, die Produktivität zu erhöhen und eine „Systematische Müllabfuhr“ durchzuführen. Gemeint ist, sich von all dem zu trennen, was sich überholt hat, was sich nicht (mehr) bewährt oder ein Unternehmen langsam bzw. kompliziert macht.

**3. Kompetente Führung:** Als drittes ist die Kompetenz in der Führung zu diskutieren. Im Kern geht es darum, dass für Ziele gesorgt ist, Leistungsbeurteilung durchgeführt wird und dies durch Personalentwicklung begleitet wird. Wirksamkeit setzt voraus, dass insbesondere Führungskräfte über eine solide Arbeitsmethodik verfügen und konsequent im Delegieren sind. Und ebenso kann der Jahresbeginn wieder der Anlass sein, das Sitzungs- und Projektmanagement zu professionalisieren. All das zeigt auf, dass kompetente Führung zu großen Teilen etwas sehr „Handwerkliches“ ist und keine komplizierten Methoden braucht.

***Im Zentrum des Jahresbeginns stehen immer die Kunden und die Wettbewerbsfähigkeit.***

**4. Zielgerichtete Personalentwicklung:** Das vierte Thema eines Jahresabschlusses ist die zielgerichtete Personalentwicklung. Produkte und Dienstleistungen werden in vielen Branchen immer ähnlicher. Der entscheidende Unterschied sind die persönlichen Kontakte und das „Gesicht.“ Aber selbst in Unternehmen, wo dies nicht zwingend der Fall ist, wird eines immer erfolgsentscheidend sein: kompetente, pragmatische und umsetzungsstarke Mitarbeiter. Die Zeiten sind vorbei, wo eine vorhandene Kompetenz für Jahrzehnte ausgereicht hat. Die Themen werden anspruchsvoller, Kommunikation wird wichtiger und die Halbwertszeit der Fähigkeiten wird immer kürzer. Der heute herrschende Fachkräftemangel und der Wettbewerb um kompetente Mitarbeiter sind zusätzliche Motive für Personal- und Führungskräfteentwicklung. All das sind



unabdingbare Voraussetzungen der Attraktivität eines Unternehmens für echte Leistungsträger.

**5. Konsequentes Umsetzungsmanagement:** Fünftens geht es um consequentes Umsetzungsmanagement<sup>3</sup>. Der Normalfall in der heutigen Wirtschaftswelt ist, dass die Ziele im neuen Jahr noch sportlicher, noch ambitionierter und noch anspruchsvoller sein müssen. All das bedeutet, dass die Umsetzungsfähigkeit ebenso zu steigern ist. Die Fragen lauten: Sind wir unkompliziert, direkt und schnell im Umsetzen von Themen? Und: Stehen unsere Kunden und unsere Wettbewerbsfähigkeit immer im Zentrum?

Abb. 2: Die fünf Schlüsselthemen für den wirksamen Jahresbeginn	
<b>1. Klare Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die neuen Jahresziele aus den strategischen Schlüsselgrößen abgeleitet?</li> <li>• Sind die neuen Jahresziele klar, verständlich und realistisch?</li> <li>• Sind die neuen Jahresziele an Personen verteilt und kennen alle gegenseitig die Ziele?</li> </ul>
<b>2. Schlanke Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die AKV (Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten) klar und stimmig (v.a. auch zwischen Schnittstellen)?</li> <li>• Wird die Produktivität laufend verbessert, z.B. im Rahmen eines KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)?</li> <li>• Existiert eine „Systematische Müllabfuhr“ im Unternehmen?</li> </ul>
<b>3. Kompetente Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt die Führung für Ziele, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung?</li> <li>• Beherrschen alle Führungskräfte ihre Arbeitsmethodik und Delegation?</li> <li>• Verfügt das Unternehmen über professionelles Sitzungs- und Projektmanagement?</li> </ul>
<b>4. Zielgerichtete Personal-Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität am Arbeitsmarkt und für Leistungsträger im Haus</li> <li>• Systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Professionelle Führungssysteme und Führungsprozesse</li> </ul>
<b>5. Konsequentes Umsetzungs-Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist das Unternehmen unkompliziert, direkt und schnell im Umsetzen von Themen?</li> <li>• Wird die Verzettelung in zu vielen Themen vermieden?</li> <li>• Und: Stehen Kunden und Wettbewerbsfähigkeit immer im Zentrum?</li> </ul>

***Das Werkzeug «Boxenstopp für den Jahresbeginn»  
ist die Grundlage für die Umsetzung***

Letztlich sind es diese fünf Schlüsselthemen, die mit dem Werkzeug „Boxenstopp für den Jahresbeginn“ entwickelt werden können (Abb. 3). Anhand der dargestellten Fragen werden entsprechende Maßnahmen identifiziert und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung festgelegt.

Mit dem Ansatz «Jahresabschluss und Jahresbeginn» lässt sich ein typisches Phänomen unserer heutigen Wirtschaftswelt vermeiden, nämlich das Untergehen im Tagesgeschäft. Zumindest einmal im Jahr wird Zeit reserviert, um darüber nachzudenken, wie das Unternehmen aufgestellt ist. Nur mit diesem Helikopter-Blick gelingt es, operative

<sup>3</sup> Vgl. Rieckhof, H., Die sechs Hebel der Strategieumsetzung, Stuttgart 2010, Abschnitte 2 bis 5.



Hektik zu vermeiden und an den langfristig-entscheidenden Themen zu arbeiten. Genau das ist die Voraussetzung, den richtigen Kurs für die Zukunft zu finden.

#### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Nüchterne Beurteilung der Ausgangslage anhand der strategischen Schlüsselgrößen
2. Selbstkritische Prüfung der Umsetzungsfähigkeit des eigenen Unternehmens
3. Vermeidung des tagtäglichen Untergehens im operativen Geschäft
4. Mehr Zeit für die wirklich entscheidenden Themen



Weitere improve-Ausgaben:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve)



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo)

#### AUTOREN-PORTRAIT

##### **Prof. (FH) Dr. Roman Stöger**

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

>> Programm Management Business School

**Kontakt:** [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at)



Hintergrund: Ein mittelständiger Automobilhändler entwickelt ein Programm für einen wirksamen Jahresbeginn. der Leitfaden hierfür sind die fünf Schlüsselthemen.

**Abb. 3: Boxenstopp für den Jahresbeginn – *Werkzeug und Beispiel (Automotive)***

Schlüsselthema	Verbesserungsmaßnahmen	Termin	Verantw.
<b>1. Klare Ziele</b>	Definition von klaren Zielen für alle Führungskräfte (insb. Auch für Service und Werkstatt): Kundennutzen, Produktivität, Personalentwicklung	12.01.	Keller
	Festlegung neuer Ziele für: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „smart repair“</li> <li>• Neue Karosserie-Leistungen</li> </ul> (Anmerkung: Die Ausarbeitung erfolgt anhand des Projektmanagement-Leitfadens)	12.01.	Keller
<b>2. Schlanke Organisation</b>	Neugestaltung des Reklamationsprozesses (inkl. entsprechender Automatisierung mit den Prozessen)	15.03.	Wiesner
	Klärung der AKV (Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten) für die Themen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzzeit-Mietgeschäft PKW</li> <li>• Facebook-Pflege und Events</li> </ul>	14.02.	Weber
<b>3. Kompetente Führung</b>	Start einer gezielten Führungskräfte-Entwicklung mit den Schwerpunkten: Selbstmanagement, Arbeitsmethodik, Führen und Entwickeln von Mitarbeitern, Delegation	31.03.	Burgstaller
<b>4. Zielgerichtete Personal-Entwicklung</b>	Umgestaltung der Ausbildung für Werkstatt-Leitung und Service-Personal	31.03.	Brunner
<b>5. Konsequentes Umsetzungs-Management</b>	Umsetzung und Abschluss der Projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpooling</li> <li>• Grüne Flotte</li> </ul>	30.06.	Müller / Daubner
	Entwicklung eines einheitlichen Systems zur Sammlung und Verfolgung aller Umsetzungsmaßnahmen (Jahresziele, Projekte...)	31.01.	Hofer