

BÜRGERINFORMATION NR. 9

MOTOR MITTELSTAND

Ein Blick in den Antrieb der deutschen Wirtschaft

INHALT

Motor Mittelstand	4
Was ist ein Unternehmen?	6
Die Janssen Klimatechnik GmbH	8
Wie funktioniert ein Unternehmen?	10
Erfolg heißt: Werte schaffen	12
Den Erfolg messbar machen	14
Vom Umsatz zum Gewinn	16
Die Kosten	16
Der Wareneinsatz	18
Der Arbeit Lohn: Löhne und Gehälter	20
... und was noch so anfällt	24
Nicht ohne den Staat	25
Der Gewinn	26
Welche Rolle spielt die Bank?	28
Und noch einmal von vorne	30

Herausgegeben von:
Wirtschaftliche Vereinigung Oldenburg – DER KLEINE
KREIS e. V. (Prof. Dr. Heinz-W. Appelhoff, Dirk Heitkötter)
in Zusammenarbeit mit dem IÖB Oldenburg (Prof. Dr. Dr.
h.c. Hans Kaminski, Claudia Derks)
Text: Claudia Derks, Institut für Ökonomische Bildung gGmbH
Gestaltung und Umsetzung: Weiß&Partner, Oldenburg

VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

jeder kennt den deutschen Mittelstand. Er ist unbestritten der Motor unserer Wirtschaft. Mittelständische Unternehmen sind in großer Zahl familiengeführt, bei ihnen arbeiten rund 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und sie bilden 84 Prozent aller Auszubildenden aus. Der Mittelstand steht in Deutschland für Beschäftigung, Wachstum und Wohlstand. Der wirtschaftliche Erfolg dieser Unternehmen wird von vielen als selbstverständlich angesehen. Doch wie funktioniert eigentlich so ein mittelständisches Unternehmen, wann und warum ist es erfolgreich und welchen Herausforderungen muss es sich stellen?

Anhand der fiktiven „Janssen Klimatechnik GmbH“ wollen wir einen Einblick in das Innenleben eines Unternehmens werfen und verdeutlichen, dass es vieler Faktoren bedarf, um am Markt bestehen zu können. Täglich sind vielfältige Entscheidungen zu treffen und Aufgaben zu bewältigen, um den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Der Unternehmenserfolg ist das Ergebnis harter Arbeit, unternehmerischer Entscheidungen und des Einsatzes der Mitarbeiter. Der Blick auf betriebswirtschaftliche Abläufe und Notwendigkeiten soll dabei das Verständnis fördern für die Forderungen der Wirtschaft an die Politik.



Prof. Dr. Heinz-W. Appelhoff

MOTOR MITTELSTAND

Der Mittelstand – Wer ist das?

Den Begriff Mittelstand kennt jeder:
 Der Mittelstand als Säule der deutschen Wirtschaft, Jobmotor Mittelstand: Der Mittelstand treibt die deutsche Wirtschaft an
 So oder ähnlich lauten die Schlagzeilen, wenn die Wirtschaft „rund läuft“.
 In Deutschland werden zum Mittelstand alle kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gezählt, deren Umsatz in einem

Jahr geringer als 50 Mio. € ist und die weniger als 500 Beschäftigte haben.
 Aber auch größere Unternehmen können zum Mittelstand gehören, wenn nämlich der oder die Eigentümer des Unternehmens auch in der Unternehmensleitung tätig sind, z. B. als Geschäftsführer.
 Die Unabhängigkeit von einem Konzern ist ebenfalls Merkmal eines mittelständischen Unternehmens.
 Zum Mittelstand gehören somit mehr als 99 % aller deutschen Unternehmen! Der weitaus größte Teil von ihnen befindet sich in Familienbesitz (Familienunternehmen).

Erfolgsfaktoren

Aber was macht den Mittelstand so erfolgreich?
 Für den Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur seine Geschäftspolitik entscheidend. Auch die „weichen Faktoren“ spielen eine tragende Rolle:
 Mittelständler und insbesondere Familienunternehmen sind oft ihrer Region und den Menschen dort eng verbunden. Sie denken generationenübergreifend und verfolgen damit die Unternehmensinteressen langfristig. Sie sichern Arbeitsplätze und sorgen damit für das Einkommen der Menschen in der Region. Die Mitarbeiter haben dadurch eine starke Bindung an „ihr“ Unternehmen.
 Auch die Beziehungen zu den Kunden zeichnen sich durch Langfristigkeit und Stabilität aus; ihre Pflege hat einen hohen Stellenwert.
 Und: Diese Werte werden durch die Unternehmensleitung bewusst vorgelebt, es gibt eine eigene Unternehmenskultur.

Mittelständische Unternehmen in Deutschland

Der Umsatz gibt an, welche Einnahmen ein Unternehmen durch den Verkauf seiner Produkte erzielt hat.



Beschäftigte sind alle Mitarbeiter im Unternehmen, die sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind, d. h. die Beiträge in die Sozialversicherung, z. B. die Krankenversicherung einzahlen.

EIN MOTOR MIT VIEL PS!

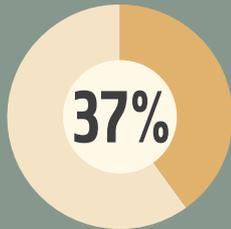
Das Gewicht des Mittelstands in der deutschen Wirtschaft lässt sich eindrucksvoll durch Zahlen belegen:

Der Mittelstand ...

... hat die Anzahl seiner exportierenden Unternehmen von 2002 bis 2012 um 11 % gesteigert ...



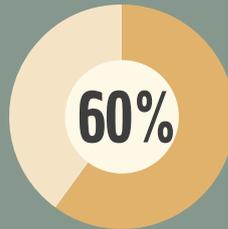
... erwirtschaftet 37 % des Umsatzes deutscher Unternehmen



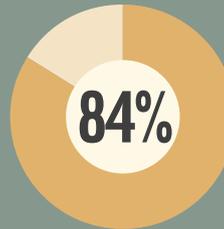
... bestreitet 55 % der deutschen Wirtschaftsleistung



... beschäftigt 60 % aller sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten



... bildet 84% aller Auszubildenden aus



... hat 1.300 Weltmarktführer in seinen Reihen (zum Vergleich: USA: 366, Frankreich: 75)



Quellen: BMWi: German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft (Mai 2014), <http://www.bmw.de/DE/Mediathek/publikationen,did=506316.html> (Abruf: 17.08.2015). Umsatz: S. 3, Wirtschaftsleistung: S. 3, Beschäftigte: S. 3, Auszubildende: S. 4, Weltmarktführer: S. 8. (zitiert nach: Simon, H.: Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2012 Langenscheidt, F., Venohr, B. (Hrsg.): Lexikon der deutschen Weltmarktführer, Deutsche Standards, Köln 2010, S. 9-19 Aktuelle Zahlen Datenbank Deutsche Weltmarktführer 2.3.1, Abfrage vom 29.06.2012). Export: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#accordion-0&tab=5> -> Auslandsaktivitäten, 06.09.2015

WAS IST EIN UNTERNEHMEN?

Der Mittelstand ist also eine große und schwergewichtige Gruppe von Unternehmen in Deutschland.

Aber warum gibt es Unternehmen eigentlich und welche Ziele verfolgen sie?

Der Ausgangspunkt: Bedürfnisse

Diese oder eine ähnliche Situation kennt jeder:

Unterwegs knurrt der Magen, es muss etwas Essbares her! Also schnell zum Bäcker um die Ecke und ein Brötchen kaufen.

Jeder Mensch hat Bedürfnisse: Essen, Waren des täglichen Bedarfs oder auch das Bedürfnis nach einer Dienstleistung, z. B. einer Fahrradreparatur.

Aber bevor der Einzelne sich in der Bäckerei das begehrte Brötchen kaufen kann, muss das Brötchen gebacken, bzw. allgemein müssen die verlangten Produkte und

Dienstleistungen bereitgestellt werden – von den Unternehmen.

Aufgaben von Unternehmen

Unternehmen sind also Leistungsersteller. Je nachdem, aus welcher Perspektive man sie betrachtet, haben sie aber auch noch andere Aufgaben. So stellen sie z. B. auch Einkommen bereit (Unternehmen als Einkommensquelle). Die Mitarbeiter stellen dem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung und beziehen dafür Einkommen in Form von Löhnen und Gehältern. Und auch der Unternehmer und seine Familie erhalten Einkommen aus dem Unternehmen, i. d. R. aus dem erzielten Gewinn. Diese Einkommensempfänger nennt man „Private Haushalte“.

Die Privaten Haushalte wiederum beziehen nicht nur Einkommen von den Unternehmen, sondern sind auch gleichzeitig Kunden anderer Unternehmen, wenn sie z. B. ein Brötchen beim Bäcker kaufen und dabei Geld von den Privaten Haushalten an das Unternehmen „Bäckerei“ fließt (Konsumausgaben).

Unternehmen und Private Haushalte sind also Teil eines Kreislaufs – des Wirtschaftskreislaufs (s. Darstellung rechts).

Und: Unternehmen sind auch selber Marktteilnehmer, sie produzieren nicht nur, sondern fragen auch selber Produkte nach, z. B. Rohstoffe für die Fertigung.

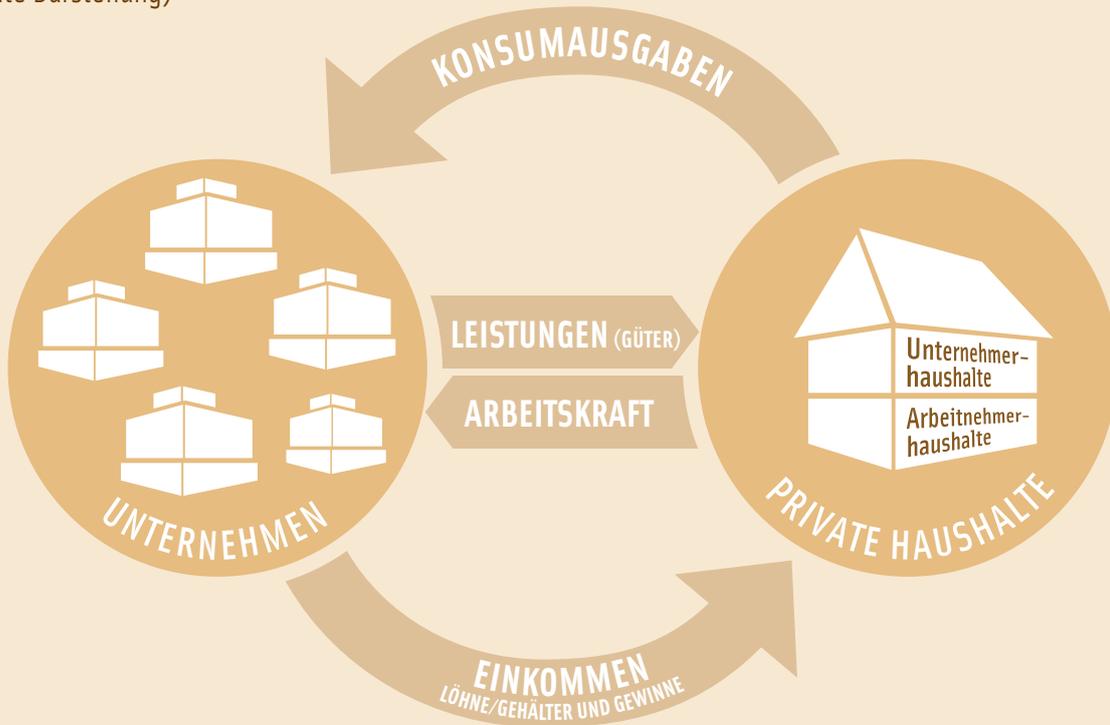
Unser Beispielunternehmen, die Janssen Klimatechnik GmbH, ist ein solches (fiktives) Unternehmen, das im Wirtschaftskreislauf unterschiedliche Aufgaben wahrnimmt.

In dem mittelständischen Unternehmen sind täglich vielfältige Entscheidungen zu treffen, um diese Aufgaben zu bewältigen, wie auf den folgenden Seiten zu sehen sein wird.



MITTENDRIN: UNTERNEHMEN IM WIRTSCHAFTSKREISLAUF

(vereinfachte Darstellung)



DIE JANSSEN KLIMATECHNIK GMBH

Familie Janssen stellt sich vor

Unternehmer Paul Janssen ist 52 Jahre alt. Er ist Eigentümer und Geschäftsführer der Janssen Klimatechnik GmbH.

Paul Janssen ist verheiratet mit Anna, die im Unternehmen für die Buchhaltung verantwortlich ist.

Paul Janssen und seine Frau haben zwei Kinder: Sohn Sven und Tochter Laura. Sven ist 24 Jahre alt und studiert Maschinenbau. Laura hat nach der Schule eine kaufmännische Ausbildung absolviert und sammelt seitdem erste berufliche Erfahrungen in einem größeren Maschinenbaubetrieb. In einigen Jahren möchten beide Kinder in den elterlichen Betrieb einsteigen.

Wenn das Wetter und die Zeit es zulassen, unternimmt die Familie gerne gemeinsame Radtouren in die Umgebung.

Alle sind begeisterte Mitglieder des lokalen Tennisvereins, in dem Paul Janssen auch ehrenamtlich als Schatzmeister tätig ist.



Das Unternehmen stellt sich vor

Die Janssen Klimatechnik GmbH wurde vor fast 50 Jahren gegründet.

Zunächst im Heizungsbau tätig, verlagerte sich im Laufe der Jahre ihr Geschäftsfeld schwerpunktmäßig auf die Herstellung von Klimaanlage – für Gebäude, aber vor allem auch für Kraftfahrzeuge. Die Janssen Klimatechnik GmbH ist Zulieferbetrieb für Autohersteller in Deutschland, aber auch in Übersee.

In den letzten Jahren ist das Unternehmen kontinuierlich gewachsen. Damit sind allerdings auch die Grenzen der Produktion erreicht worden.

Im neuen Geschäftsjahr ist deshalb der Neubau einer Halle geplant. 2,5 Mio. € sind insgesamt als Investition dafür eingeplant.

Die Janssen Klimatechnik GmbH gehört mit über 450 Mitarbeitern zu den großen Arbeitgebern in der Region und trägt zum Lebensunterhalt vieler Familien bei.

Durch die 48 Auszubildenden im Unternehmen wird auch der Berufsnachwuchs gefördert und werden die zukünftigen Fachkräfte ausgebildet.

Die Kunden des Unternehmens befinden sich traditionell im europäischen Ausland, verstärkt aber auch in Übersee, denn in den vergangenen Jahren hat das Unternehmen die internationale Ausrichtung gezielt verstärkt.

Fünf Vertriebsniederlassungen gibt es inzwischen weltweit, um das Wachstum in den ausländischen Märkten „vor Ort“ voranzutreiben.

Ebenso die Lieferanten: Kamen die Rohstoffe, vor allem Kunststoffe, in den Anfangsjahren des Unternehmens noch zum großen Teil aus Deutschland, werden sie jetzt hauptsächlich aus China geliefert.

Eine wichtige Rolle spielt bei der Janssen Klimatechnik GmbH auch die Abteilung Forschung und Entwicklung (FuE).

Die Abteilung entwickelt neue und verbessert bestehende Produkte. Nur wenn die Produkte ständig weiterentwickelt werden und auf dem neuesten Stand der Technik sind, sind sie auf den Weltmärkten wettbewerbsfähig!

Die Janssen Klimatechnik GmbH in Kürze:



Gründungsjahr: 1967

Rechtsform: GmbH

Geschäftsfeld: Produktion von Klimaanlagen, schwerpunktmäßig für Kraftfahrzeuge

Kunden: Automobilhersteller in Deutschland und Übersee

Lieferanten: weltweit, vor allem Asien/China

Mitarbeiter: 465

Davon Auszubildende: 48

Umsatz: 60 Mio. €

Gewinn: 3 Mio. €

WIE FUNKTIONIERT EIN UNTERNEHMEN?

Die Grundlage

Damit ein Unternehmen dauerhaft existieren kann, muss es bestimmte Grundfunktionen erfüllen. Konkret heißt das:

Damit die Klimaanlage produziert werden können, muss u. a. erst das erforderliche Material beschafft werden, z. B. Kunststoffe oder auch vorgefertigte Teile, wie z. B. die Behälter für das Kühlwasser. Ebenso müssen Fachkräfte rekrutiert und Finanzmittel bereitgestellt werden (Beschaffung).

Erst dann kann die Herstellung anlaufen und die Klimaanlage können gefertigt werden (Produktion).

Am Ende müssen die Klimaanlage Abnehmer finden, die für sie zahlen (Absatz). Bei der Janssen Klimatechnik GmbH sind das z. B. die Autohersteller.

In diesem betrieblichen Leistungsprozess müssen dabei viele Fragen beantwortet werden, z. B.: Wer bestellt das für die Produktion erforderliche Material in welcher Menge?

Wie kann die Produktion möglichst kostengünstig erfolgen, wie können technische Neuerungen möglichst schnell im Produktionsprozess umgesetzt werden?

Und: Wie gelingt es, neue Kunden zu werben oder ausländische Märkte zu erobern?

Um nach außen handeln zu können, muss also auch das „Innenleben“ des Unternehmens funktionieren. Dabei konkurrieren unterschiedliche Interessen und Ziele miteinander.



Unternehmensziele ... gibt es viele!

In einem Unternehmen arbeiten viele Menschen zusammen. Und wo viele Menschen sind, da gibt es auch viele unterschiedliche Interessen und Ziele:

So möchten die Mitarbeiter einen sicheren Arbeitsplatz und ein gutes Einkommen. Paul Janssen möchte die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken und hat dabei auch die Personalkosten und zukünftige Investitionen im Blick. Und natürlich möchte auch er Einkommen und Gewinne erzielen.

Aber alle haben natürlich auch ein gemeinsames Ziel: Klimaanlage zu produzieren und diese erfolgreich zu verkaufen. Wenn dieses gemeinsame Ziel erreicht wird, profitiert auch der Einzelne davon: Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter der Janssen Klimatechnik GmbH können gesichert werden und künftige Investitionen, z.B. der Neubau der neuen Produktionshalle, getätigt werden.

Aber was ist Erfolg und wie misst man ihn?



ERFOLG HEISST: WERTE SCHAFFEN

Für ein neues PKW-Modell wurden bei der Janssen Klimatechnik GmbH 10.000 Klimaanlage bestellt.

Für die Produktion der Klimaanlage sind zwei Arten von Leistungen erforderlich: Eigenleistungen, die die Janssen Klimatechnik GmbH bei der Produktion der Klimaanlage erbringt und die sich z. B. in den gezahlten Löhnen ausdrücken. Und Vorleistungen: Dies können Rohstoffe wie Aluminium, aber auch halbfertige Erzeugnisse, wie bereits vorgefertigte Teile sein. Mit der Beschaffung dieser Vorleistungen beginnt der betriebliche Leistungsprozess.

Zu den Vorleistungen zählen aber auch der bei der Produktion verbrauchte Strom oder die Transportkosten für die Anlieferung der weiterzuverarbeitenden Rohstoffe.

Die Wertschöpfungskette

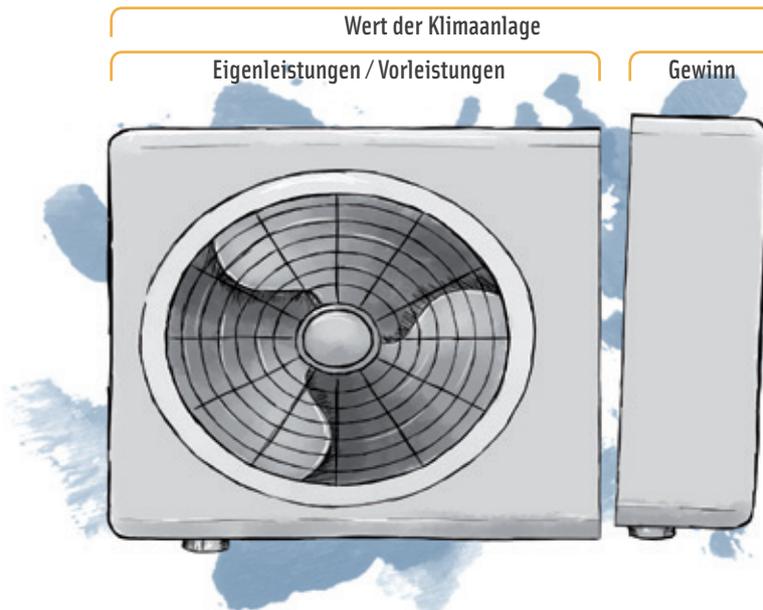
Aus den Einzelteilen einer Klimaanlage wird also in der Produktion das Endprodukt hergestellt, das dann an den Kunden geliefert wird.

Für die Janssen Klimatechnik GmbH macht dieser Vorgang nur Sinn, wenn die produzierten Klimaanlage einen höheren

Wert haben, als die gesamten Eigen- und Vorleistungen, die für ihre Erstellung erforderlich waren.

Ein Wert wird nur geschaffen, wenn die Produktion einer Klimaanlage weniger gekostet hat als die 350 €, für die sie an den Autohersteller verkauft wird.

Dieser messbare Wert ist der Gewinn, den die Janssen Klimatechnik GmbH beim Verkauf einer Klimaanlage erzielt.



Der Gewinn

Ziel der Janssen Klimatechnik GmbH ist es also, Gewinne zu erwirtschaften (und andersherum Verluste zu vermeiden!).

Der Gewinn kann dann z. B. an die Eigentümer ausgeschüttet werden und so zum Unternehmereinkommen beitragen.

Gewinn um jeden Preis?

Hat Herr Janssen als wichtigstes Unternehmensziel also allein einen möglichst hohen Gewinn im Sinn, um ein hohes Einkommen für sich selbst zu erzielen?

Genau wie seine Mitarbeiter, möchte natürlich auch er ein Einkommen erzielen, mit dem er sein und das Leben seiner Familie weitestgehend seinen Vorstellungen entsprechend gestalten kann.

Der Gewinn dient aber nicht nur dem Unternehmereinkommen: Er wird auch für andere Zwecke verwendet, vor allem für Investitionen, wie den geplanten Bau einer neuen Produktionshalle für das Klimatechnik-Werk oder auch die Renovierung der Mitarbeiter-Kantine.

Auch kann der Gewinn dafür verwendet werden, sich in der Region sozial zu engagieren, z. B. indem der örtliche Sportverein durch neue Trikots unterstützt wird.

Das wirtschaftliche Ziel „Gewinn“ ist also nicht das einzige Ziel des Unternehmens, auch soziale – und auch ökologische Ziele (z. B. der Umweltschutz) – spielen eine Rolle.



Verantwortung und Risiko

Paul Janssen ist Geschäftsführer der Janssen Klimatechnik GmbH und damit für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verantwortlich. Er trägt die unternehmerische Verantwortung, aber auch das unternehmerische Risiko. Bei seinen Entscheidungen muss er deshalb immer abwägen, welche Ziele am wichtigsten sind – kurzfristig und vor allem auch langfristig. Sind die Produktionsanlagen veraltet, muss in eine neue Halle investiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Gibt es neue gesetzliche Auflagen betreffend die Einleitung von Abwässern aus der Produktion in den nahe gelegenen Fluss, muss der Umweltschutz verbessert werden.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist wesentlich an einen angemessenen Lohn geknüpft, ebenso wie zusätzliche Sozialleistungen, z. B. Urlaubsgeld.

Beim Treffen dieser Entscheidungen darf Paul Janssen nie „zu kurz“ denken, denn: Der Unternehmenserfolg soll langfristig und nachhaltig sein.

DEN ERFOLG MESSBAR MACHEN

Der Gewinn wird also für verschiedene Zwecke verwendet, z. B. Investitionen. Um diese planbar zu machen, muss Paul Janssen aber nicht nur wissen, dass (und ob) er und seine Mitarbeiter wirtschaftlich erfolgreich waren, sondern auch wie erfolgreich. Des Rätsels Lösung gleich vorweg: Bei der Janssen Klimatechnik GmbH verbleiben von dem erzielten Umsatz in Höhe von 60 Mio. € am Ende des Geschäftsjahres 3 Mio. € als Gewinn.

Betriebliches Rechnungswesen

Bereitgestellt werden diese Zahlen vom betrieblichen Rechnungswesen, u. a. von der Buchhaltung.

Nur aufgrund dieser zahlenmäßigen Informationen steht Paul Janssen eine Grundlage für anstehende Entscheidungen zur Verfügung, z. B. inwiefern die finanziellen Mittel für den Bau der neuen Halle vom

Unternehmen bereits in den vergangenen Jahren erwirtschaftet wurden oder ob ggf. ein größerer Kredit bei der Bank aufgenommen werden muss.

Um diese Fragen zu beantworten, werden alle Geschäftsvorfälle des Jahres erfasst, z. B. der Eingang und die Bezahlung von Materialien oder auch die Auslieferung der bestellten Klimaanlage und der zugehörige Zahlungseingang. Am Ende wird dann der Gewinn ermittelt. Alle diese Vorgänge sind im Jahresabschluss zusammengefasst, in dessen Mittelpunkt die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung stehen.

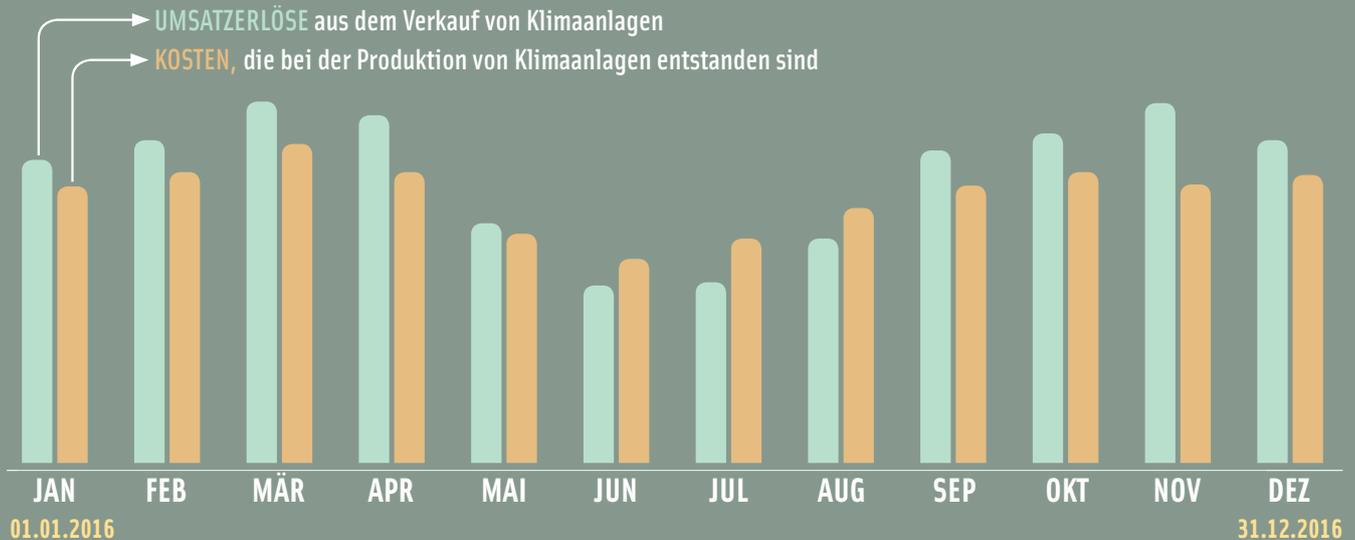


Die Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) erklärt, wie der Gewinn (oder Verlust) eines Unternehmens zustande gekommen ist. Sie ist zeitraumbezogen und wird über das gesamte Geschäftsjahr fortgeschrieben. Das ganze Jahr hindurch werden Klimaanlagen produziert und verkauft – in dem einen Monat mehr, in dem anderen Monat weniger (s. Grafik rechts). Das ganze Jahr hindurch fallen aber auch Kosten durch die Produktion an – in dem einen Monat mehr, in dem anderen Monat weniger. Übersteigen die Einnahmen, d. h. die Umsatzerlöse aus den verkauften Klimaanlagen, insgesamt die entstandenen Kosten, weist die Gewinn- und Verlustrechnung am Ende des Jahres einen Gewinn aus. Werden die Umsatzerlöse von den Kosten „aufgefressen“, entsteht ein Verlust. Dieser Gewinn oder Verlust wird in die Bilanz übernommen und dort über die Jahre fortgeschrieben (s. auch S. 26). Die Bilanz ist zeitpunktbezogen.

ENTSTEHUNG DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

01.01.2016 – 31.12.2016



VOM UMSATZ ZUM GEWINN

Der Umsatz

Im letzten Jahr ist es gut gelaufen für Paul Janssen und seine Mitarbeiter:

Der Umsatz (oder die Umsatzerlöse) ist von 55 Mio. € auf 60 Mio. € um fast 10% gestiegen! Der Absatz, d. h. der Verkauf der Klimaanlageanlagen war also sehr erfolgreich.

Aber was bedeutet das eigentlich, 60 Mio. € Umsatz?

Das ist ganz einfach: Dies ist der Wert aller verkauften Klimaanlageanlagen.

Und was sagt der Umsatz über den Erfolg des Unternehmens aus? Ist der gesteigerte

Umsatz gleichbedeutend mit einem gesteigerten wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens?

Umsatz = Gewinn?

Kurze Frage, kurze Antwort: Leider nein!

Der Umsatz gibt zunächst nur Auskunft darüber, wie erfolgreich die Janssen Klimatechnik GmbH damit war, ihre Produkte am Markt abzusetzen, sprich: zu verkaufen.

Wir erinnern uns:

Ziel eines Unternehmens ist es, Gewinne zu erwirtschaften, nur so kann ein langfristiger und nachhaltiger Erfolg des Unternehmens gesichert werden.

Die Eigen- und Vorleistungen, die beim Bau einer Klimaanlage anfallen, verursachen aber Kosten: die Materialien, wie Kunststoff- oder

Aluminiumteile, die Löhne für die Mitarbeiter, die Kosten für den Betrieb der Produktionsmaschinen (Strom, Wartung durch einen Fachbetrieb, ...).

Diese Kosten müssen von den erzielten Umsatzerlösen abgezogen werden. Nur der dann verbleibende „Rest“ ist der Gewinn (s. Diagramm auf der rechten Seite)!

Also sind insgesamt 57 Mio. € Kosten, die zwischen dem Umsatz von 60 Mio. € und dem Gewinn von 3 Mio. € liegen, zu erklären!

Wie setzen sich diese Kosten zusammen?

DIE KOSTEN

So ein Aufwand!

Welche Kosten gibt es in einem Unternehmen überhaupt und welche Kosten haben eine besonders große Bedeutung?

An unserem Beispiel der Janssen Klimatechnik GmbH wollen wir uns das einmal näher ansehen.

Die Grafik zeigt wesentliche Kostengruppen.

Beispiel:

Umsatzerlös = verkaufte Menge × Verkaufspreis

Janssen Klimatechnik GmbH:

60 Mio. € = 100.000 Klimaanlageanlagen × 600,- €

Umsatz	60,0 Mio. €
Kosten	57,0 Mio. €
Gewinn	3,0 Mio. €



KOSTENGRUPPEN IM UNTERNEHMEN

MATERIALKOSTEN	LÖHNE UND GEHÄLTER	ABSCHREIBUNGEN	SONSTIGE KOSTEN
Wareneinsatz: Für den Bau einer Klimaanlage werden Rohstoffe und viele andere Materialien benötigt.	Die Mitarbeiter arbeiten für ihr Einkommen. Ohne sie können die Klimaanlagen nicht gebaut werden.	Werteverzehr: Auch die neueste Maschine verliert durch ihre Nutzung an Wert.	Z. B. Kosten für die Lagerhaltung, für Werbung ... und Energie: Kein Betrieb von Maschinen ohne Energie – und deren Preis steigt!

DER WARENEINSATZ

Bevor es losgehen kann ...

... braucht es Material!

Die technisch beste Maschine kann nicht produzieren und die bestqualifizierten Mitarbeiter können nicht arbeiten, wenn kein Material vorhanden ist.

Für den Bau der Klimaanlage werden unterschiedlichste Rohstoffe benötigt, wie Kunststoffe und Metalle. Zum großen Teil werden aber auch bereits vorgefertigte Teile von den Lieferanten der Janssen Klimatechnik GmbH geliefert: Ventile, Kabel, die Behälter für die Kuhlflüssigkeit oder der Kondensator.

Geliefert wird aus Deutschland und Europa. Besonders enge Lieferbeziehungen bestehen traditionell zu den Lieferanten der Region. Diese können natürlich durch die enge räumliche Nähe Kostenvorteile durch die kurzen Transportwege an die Janssen Klimatechnik GmbH weitergeben. Auch werden durch Aufträge an die regionalen Lieferanten wiederum Arbeitsplätze in der

Region geschaffen und erhalten und die Region wird so insgesamt gestärkt.

In den letzten Jahren wird aber aus Kostengründen auch verstärkt aus dem asiatischen Raum geliefert.

Bevor es hier allerdings zu festen Liefervereinbarungen kommt, werden die Produkte der Lieferanten auf Herz und Nieren geprüft, um eine hohe Qualität des Endprodukts „Klimaanlage“ sicherzustellen und damit für eine hohe Kundenzufriedenheit bei den Autoherstellern zu sorgen.

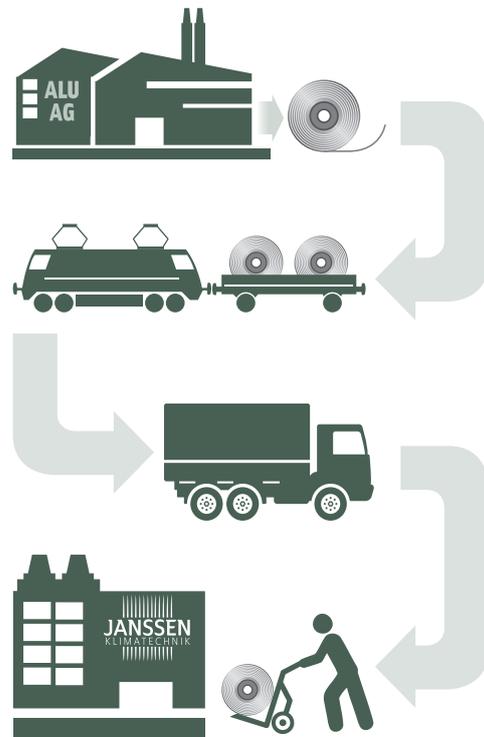
Um die Kosten möglichst gering zu halten, wird in Preisverhandlungen mit den Lieferanten versucht, einen günstigen Einkaufspreis für das Material zu vereinbaren.

Neben dem reinen Einkaufspreis gibt es aber noch weitere Faktoren im Zusammenhang mit dem Material, die die Kosten beeinflussen, z. B. die Anlieferung:

Am „schlanksten“, d. h. am kostengünstigsten, kann der Produktionsprozess gestaltet werden, wenn das Material nach der Ankunft, z. B. auf dem LKW, direkt in den Produktionsprozess gehen kann. Eine Lagerung ist dann nicht notwendig: Das Material wird nicht zwischengelagert, es muss somit

nur einmal abgeladen werden. Lagerkapazitäten müssen nicht vorgehalten werden.

Diese Vorgehensweise wird Just-in-time-Produktion genannt.



Das Material: Ein Schwergewicht bei der Janssen Klimatechnik GmbH

Bei der Janssen Klimatechnik GmbH haben die Kosten für das Material im letzten Jahr insgesamt 29 Mio. € betragen.

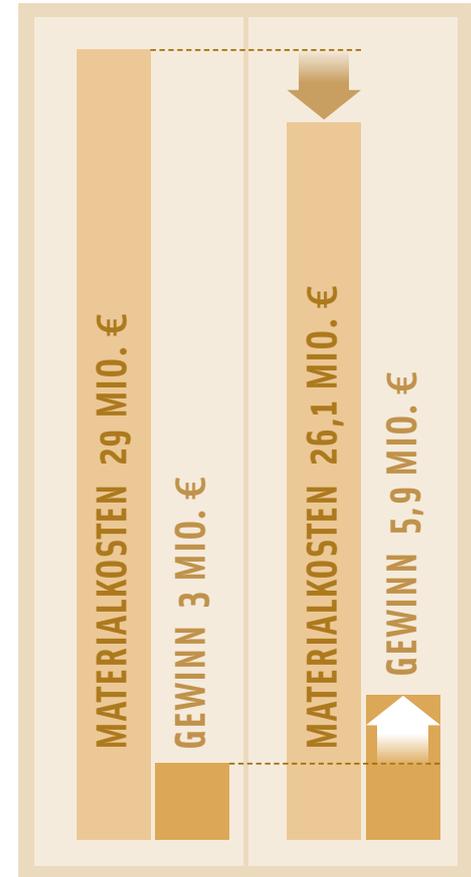
Umsatz	60,0 Mio. €
Materialkosten	29,0 Mio. €
...	28,0 Mio. €
Gewinn	3,0 Mio. €

Gut gehandelt werden konnte bei den Preisen: durch mehrere Großaufträge konnten größere Mengen von den Lieferanten abgenommen werden, die dafür Preisnachlässe gewährt haben. Allerdings gab es auch eine Erhöhung des Preises für die Aluminium-Kondensatoren, weil der Marktpreis für dieses Metall zeitweise gestiegen war und von den Herstellern der Kondensatoren an ihre Kunden, also auch an die Janssen Klimatechnik GmbH, weitergegeben wurde.

Knapp die Hälfte der Kosten macht also das Material aus. Damit haben diese Kosten für das Unternehmen eine hohe Bedeutung: Generell hängt die Bedeutung bestimmter Kostengruppen natürlich auch immer von der Art des Betriebes (Produktions-, Dienstleistungsbetrieb) ab.

Kosten runter – Gewinn rauf!

Sinken die Materialkosten z. B. um 10 %, betragen sie nicht mehr 29 Mio. €, sondern 26,1 Mio. €, sie sind also 2,9 Mio. € niedriger. Dadurch sinken die Gesamtkosten von 57 Mio. € auf 54,1 Mio. €. Gleichzeitig steigt der Gewinn der Janssen Klimatechnik GmbH um diesen Betrag, denn von den gleichbleibenden Umsatzerlösen i. H. v. 60 Mio. € werden jetzt nur noch 54,1 Mio. € anstatt 57 Mio. € abgezogen. Ein gegenteiliger Effekt würde sich natürlich aus einer entsprechenden Preissteigerung ergeben: Diese würde den Gewinn verringern!



DER ARBEIT LOHN: LÖHNE UND GEHÄLTER

Nachdem das Material geliefert wurde, kann die Produktion beginnen. Durch die Arbeit der Mitarbeiter werden die verschiedenen Materialien zu einem fertigen Produkt, den Klimaanlagen.

Und so, wie das Material einen Preis hat, hat auch die Arbeit der Mitarbeiter einen Preis: Das Arbeitsentgelt.

Neben den Materialkosten stellen in Unternehmen die Personalkosten einen großen, oft den größten Kostenblock dar. Naturgemäß ist vor allem in Dienstleistungsunternehmen, z.B. Versicherungen oder Banken, der Anteil der Personalkosten an den gesamten Kosten sehr hoch. In Produktionsunternehmen wie der Janssen Klimatechnik GmbH ist der Anteil im Verhältnis geringer, da die Materialkosten eine größere Bedeutung haben.

Alle Mitarbeiter der Janssen Klimatechnik GmbH erhalten für die geleistete Arbeit Einkommen in Form von Löhnen und Gehältern.

Gehälter werden an die Angestellten gezahlt, von denen 137 bei der Janssen Klimatechnik GmbH tätig sind.

Die Löhne werden an die gewerblichen Mitarbeiter, z.B. die Industriemechaniker, gezahlt. Insgesamt 280 gewerbliche Mitarbeiter sind im Unternehmen beschäftigt.

Dazu kommen noch die Auszubildenden: 12 von ihnen werden im kaufmännischen Bereich ausgebildet, zu Büro- und Industriekaufleuten oder als Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel und weiteren Berufen. 36 Auszubildende sind im gewerblichen Bereich unterwegs.

Da kommt was zusammen: Die Personalnebenkosten

Die Löhne und Gehälter werden monatlich von der Janssen Klimatechnik GmbH an die Mitarbeiter gezahlt. Diese Zahlungen machen aber nur einen Teil der Personalkosten aus, die anfallen! Warum?

Neben den „normalen“ Personalkosten in Form von Löhnen und Gehältern entstehen auch noch die Personalnebenkosten.

Diesen Kosten steht keine direkte Arbeitsleistung gegenüber.

Dazu gehören z. B. Beiträge zur Sozialversicherung, die für die Absicherung der Beschäftigten eine wichtige Aufgabe erfüllen. An den Beiträgen zur Sozialversicherung der Arbeitnehmer beteiligt sich die Janssen Klimatechnik GmbH ca. zur Hälfte.

Aber auch freiwillige Zahlungen gehören zu den Personalnebenkosten, z. B. das Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder die Sonderzahlung zum Betriebsjubiläum.

Insgesamt machen die Personalnebenkosten ca. 30 % der Personalkosten aus. Diese zusätzlichen Kosten müssen bei der Planung von vornherein mit berücksichtigt werden.

Umsatz	60,0 Mio. €
Materialkosten	29,0 Mio. €
Personalkosten	16,5 Mio. €
...	11,5 Mio. €
Gewinn	3,0 Mio. €

„Unterm Strich“ heißt das für die Janssen Klimatechnik GmbH, dass insgesamt 16,5 Mio. € Personalkosten entstanden sind. Für die Mitarbeiter sind die Löhne und Gehälter natürlich im wahrsten Sinne des Wortes „existenziell“:

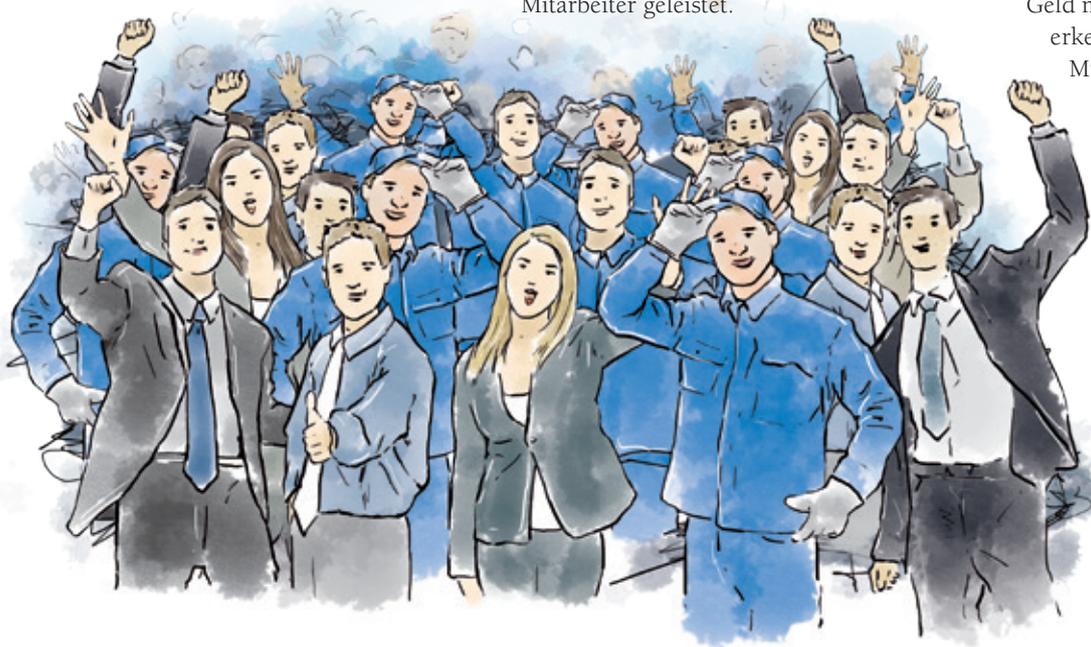
Sie sind Existenzgrundlage der Mitarbeiter und ihrer Familien und sichern deren Lebensunterhalt. Aber nicht nur heute, sondern auch in der Zukunft: Durch die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung, die direkt von den Löhnen und Gehältern an die Rentenkassen abgeführt werden, wird ein Beitrag zur Alterssicherung der Mitarbeiter geleistet.

Diese wird als Rente gezahlt, wenn der Arbeitnehmer in den Ruhestand gegangen ist. Ebenso gibt die Zahlung der Beiträge zur Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung den Familien Sicherheit „für den Fall der Fälle“.

Und nicht zuletzt haben die Löhne und Gehälter auch einen Wert, der nicht in Geld messbar ist: schließlich sind sie Anerkennung für die geleistete Arbeit der Mitarbeiter.

... die Umsatzerlöse schwinden

Von den 60 Mio. € Umsatzerlösen sind nun insgesamt also schon 45,5 Mio. € für das Material und das Personal aufgewendet worden. Und es geht noch weiter, zunächst mit den Abschreibungen.



Anschaffung

Mit dem geplanten Neubau einer Halle soll auch eine neue Maschine angeschafft werden. Und die alte Maschine? „Schon längst abgeschrieben!“

Die alte Maschine gehört zum Vermögen des Unternehmens. Sie ist vor 15 Jahren angeschafft worden und war damals auf dem neuesten technischen Stand. Ihre Anschaffungskosten beliefen sich – so wollen wir annehmen – auf 1 Mio. €. Im Laufe der Jahre hat die täglich beanspruchte Maschine an Wert verloren (Werteverzehr), so dass das Vermögen des Unternehmens dadurch gesunken ist. Der Einsatz der Maschine hat also Kosten verursacht – diese werden Abschreibungen genannt.

Diese Kosten fallen jedes Jahr an, verteilt auf die angenommene Nutzungsdauer der Maschine, denn die Maschine verliert kontinuierlich an Wert. Dadurch wird aber auch jedes Jahr der Gewinn belastet und verringert sich um eben diese Abschreibungen.

Nutzungsdauer

Nach Ablauf der angenommenen Nutzungsdauer von 10 Jahren ist die Maschine

„komplett abgeschrieben“, auch wenn sie vielleicht noch einige Zeit im Betrieb genutzt werden kann.

„Die ist doch sowieso schon abgeschrieben“ bedeutet also, dass die Abschreibungen der Maschine den Unternehmensgewinn nicht mehr belasten.

Abschreibungen haben aber auch noch weitere Auswirkungen:

Sie werden in der Buchhaltung als jährliche Kosten erfasst, obwohl mit ihnen keine Zahlungen mehr verbunden sind. Die Bezahlung der Maschine erfolgte ja schon vor Jahren, als die Maschine gekauft wurde.

Zahlung oder nicht?

Wird also eine Klimaanlage hergestellt und verkauft, entstehen Umsatzerlöse. Von diesen werden die Materialkosten abgezogen. Das Material wird nach der Lieferung, z. B. von Kondensatoren, bezahlt, d. h. das Bankkonto der Janssen Klimatechnik GmbH wird belastet.

Auch die Abschreibungen werden von den Umsatzerlösen abgezogen, um zum Gewinn zu gelangen. Hier erfolgt aber keine

Zahlung mehr – das Bankkonto der Janssen Klimatechnik GmbH wurde ja schon beim Kauf der Maschine belastet.

Ziel ist, dass das Unternehmen über zusätzliche Euros („liquide Mittel“) in Höhe der Abschreibungen verfügen kann, z. B. um nach Ablauf der Nutzungsdauer eine neue Maschine zu kaufen (Ersatzinvestition) und so die Produktionskapazitäten zu erhalten oder die Produktionskapazitäten durch eine Erweiterungsinvestition, z. B. in Form einer zusätzlichen Maschine, auszuweiten.

Abschreibungen stellen also zukünftige Investitionen sicher.

Insgesamt sind bei der Janssen Klimatechnik GmbH im letzten Jahr Abschreibungen in Höhe von 1,5 Mio. € angefallen.

Umsatz	60,0 Mio. €
Materialkosten	29,0 Mio. €
Personalkosten	16,5 Mio. €
Abschreibungen	1,5 Mio. €
...	10,0 Mio. €
Gewinn	3,0 Mio. €

AUS ALT MACH NEU! – ODER: VON DER ABSCHREIBUNG ZUR INVESTITION

(vereinfachtes Rechenbeispiel)

Alte Maschine

Anschaffungskosten

1 Mio. €

0,1 Mio. €

Abschreibung im 1. Jahr

0,9 Mio. €

Wert der Maschine am Ende des 1. Jahres

0,- €

Wert der Maschine am Ende des 10. Jahres

Anschaffung der neuen Maschine

1 Mio. €

1 Mio. €

Anschaffungskosten

Summierte Abschreibungen nach Ende der geplanten Nutzungsdauer

0,1 Mio. €

Liquide Mittel (€) aus den gesammelten Abschreibungen von 10 Jahren Nutzungsdauer

... UND WAS NOCH SO ANFÄLLT

Sonstige Kosten

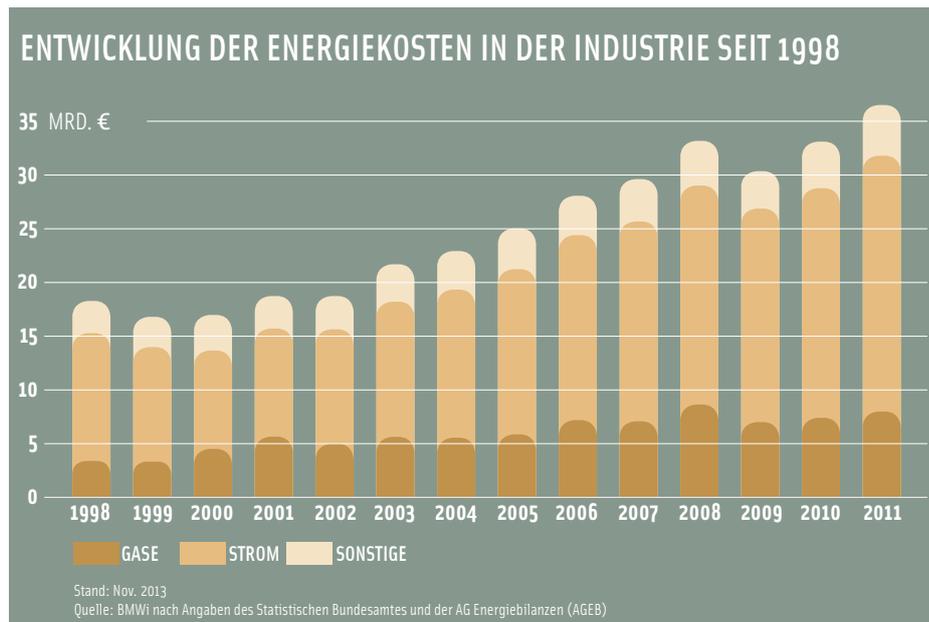
Neben den großen Kostenblöcken Material und Personal gibt es außer den Abschreibungen noch weitere Kosten, die unter sonstige Kosten zusammengefasst werden. Kosten für Versicherungen, Werbung, Weiterbildung, Softwarelizenzen, aber auch den Unterhalt der LKW-Flotte oder Ausgangsfrachten.

Umsatz	60,0 Mio. €
Materialkosten	29,0 Mio. €
Personalkosten	16,5 Mio. €
Abschreibungen	1,5 Mio. €
Sonstige Kosten	8,5 Mio. €
...	1,5 Mio. €
Gewinn	3,0 Mio. €

Einen steigenden Anteil an den sonstigen Kosten haben in den letzten Jahren die Energiekosten eingenommen. Gerade in Produktionsbetrieben spielen sie eine große Rolle. Auch, weil die Energiepreise in den letzten Jahren ständig gestiegen sind.

Die Energiekosten

Energie ist ein wichtiger Einsatzfaktor: Ohne Energie kein Betrieb von Maschinen und Computern, kein Licht in der Halle und auch keine beheizten Büros. Ohne Energie „geht also gar nichts“!



Im vergangenen Jahr sind bei der Janssen Klimatechnik GmbH als sonstige Kosten einschließlich Energiekosten insgesamt 8,5 Mio. € angefallen.

Die steigenden Energiepreise konnten in den letzten Jahren durch Maßnahmen zur Kosteneinsparung teilweise aufgefangen werden. Im Hinblick auf zu erwartende weitere Energiepreissteigerungen wurde außerdem eine große Photovoltaik-Anlage installiert.

NICHT OHNE DEN STAAT

Steuern und Abgaben

Eine florierende Wirtschaft erfreut alle, die am Wirtschaftskreislauf beteiligt sind: die Unternehmen, die Gewinne erzielen, die Mitarbeiter und deren Familien, deren Einkommen und Arbeitsplatz so gesichert wird – und auch den Staat, d. h. den Bund, die Länder und die Kommunen.

Der Staat erhebt von der Janssen Klimatechnik GmbH ganz unterschiedliche Steuern und Abgaben. Auf den Gewinn erhebt er Körperschafts- und der Gewerbesteuer.

Die Umsatzsteuer, mit der die Umsatzerlöse belastet werden, schlägt ebenfalls zu Buche. Weitere Steuern und Abgaben sind u. a. die Grundsteuer, die für bebaute und unbebaute Grundstücke an die Gemeinde gezahlt wird, oder die Erbschaftssteuer, die anfällt, wenn der Betrieb an die nachkommende Generation vererbt wird.

Alle diese Steuern tragen zum Einkommen des Staates bei, der damit seine eigenen Ausgaben finanziert.

So erhalten z. B. Lehrer ihr Einkommen vom Staat oder Familien Kindergeld. Gleiches gilt für die Renten, die der Staat zahlt. Aber auch Transferzahlungen gehen zurück an die Unternehmen in Form von Subventionen.

So fördert der Staat z. B. Photovoltaik-Anlagen, die zu einem kostengünstigeren und umweltfreundlicheren Energieeinsatz führen.

Zum Thema Steuern und Abgaben gehört auch die Steuerbürokratie. Diese be-

schreibt den zeitlichen Aufwand von Unternehmen für ihre steuerlichen Angelegenheiten, der aktuell bei durchschnittlich über 200 Stunden im Jahr liegt, also sehr hoch ist.

Die Janssen Klimatechnik GmbH musste im vergangenen Jahr insgesamt 1,5 Mio. € Steuern zahlen.

Umsatz	60,0 Mio. €
Materialkosten	29,0 Mio. €
Personalkosten	16,5 Mio. €
Abschreibungen	1,5 Mio. €
Sonstige Kosten	8,5 Mio. €
Steuern	1,5 Mio. €
Gewinn	3,0 Mio. €

DER GEWINN

Was am Ende übrig bleibt

Das Unternehmensziel „Gewinn erwirtschaften“ wurde also von Paul Janssen und seinen Mitarbeitern erreicht. Am Ende des Geschäftsjahres konnte ein Unternehmenserfolg von 3 Mio. € erreicht werden.

Der weitaus größte Teil davon ist bereits für den Bau der neuen Produktionshalle im nächsten Jahr eingeplant.

Ein Teil des Gewinns wird auch zunächst als Rücklage im Unternehmen verbleiben: So können z. B. künftig eventuell anfallende Verluste ausgeglichen werden.

Und wenn nichts übrig bleibt?

Unternehmen wollen Gewinne erzielen – und Verluste vermeiden. Das gelingt aber nicht immer!

Z. B. wenn die Umsatzerlöse der Janssen Klimatechnik GmbH geringer ausfallen, als geplant. Die Kosten können kurzfristig nur in geringem Maße reduziert werden:

So wird zwar z. B. weniger Material verbraucht, aber die Mitarbeiter beziehen weiterhin ihre Löhne und Gehälter.

Der Verlust

Reichen die Umsatzerlöse nicht aus, um sämtliche Kosten zu decken, kommt es zu einem Verlust. Und was passiert dann?

Gibt es bei der Janssen Klimatechnik GmbH z. B. im nächsten Jahr einen Verlust in Höhe von 1 Mio. €, könnte dieser aus dem Gewinn des Vorjahres, der zum Teil in die Rücklagen eingestellt wurde, ausgeglichen werden.

Aber Gewinn und Verlust haben noch weitere Auswirkungen: Sie verändern das Eigenkapital des Unternehmens, das in der Bilanz des Unternehmens ausgewiesen ist.

Das Eigenkapital

Spricht man vom Gewinn oder Verlust eines Unternehmens, meint man damit das Ergebnis eines Geschäftsjahres. Aber die Janssen Klimatechnik GmbH besteht seit vielen Jahren. Meistens wurden Gewinne erzielt, aber es gab auch verlustreiche Jahre.

Da Gewinn und Verlust also nur über den relativ kurzen Zeitraum von einem Jahr Auskunft geben, werden sie über die Jahre fortgeschrieben. Dies geschieht in der Bilanz des Unternehmens (s. auch S. 14):

In der Bilanz wird das Vermögen (Aktiva) des Unternehmens (Grundstücke, Maschinen, Guthaben auf dem Bankkonto, ...) dem Fremdkapital (Verbindlichkeiten = Kredite bei Banken, noch zu zahlende Rechnungen bei den Lieferanten, ...) gegenübergestellt.

Der Teil des Vermögens, der über das Fremdkapital hinausgeht, wird als Eigenkapital bezeichnet. Dieses hat der Unternehmer in das Unternehmen eingebracht, z. B. als das Unternehmen gegründet wurde. Erzielt das Unternehmen einen Gewinn, erhöht sich das Eigenkapital und stärkt die Substanz des Unternehmens. Ein Verlust verringert das Eigenkapital.

Das Eigenkapital dient zur Finanzierung des Unternehmens, aber auch z. B. als Sicherheit für die Bank, wenn die Janssen Klimatechnik GmbH einen größeren Kredit aufnehmen möchte.

ÜBERSICHT ÜBER VERMÖGEN UND KAPITAL DER JANSSEN KLIMATECHNIK GMBH

Wohin
fließen die
Mittel?

BILANZ
31.12.2016

Woher
kommen die
Mittel?

VERMÖGEN

ANLAGEVERMÖGEN

Dauerhaftes Vermögen:
Grundstücke, PKW, Patente

UMLAUFVERMÖGEN

Kurzfristiges Vermögen:
Bankguthaben, Vorräte

KAPITAL

EIGENKAPITAL

Einlagen des Unternehmers;
Gewinn oder Verlust
aus der GuV

FREMDKAPITAL

Verbindlichkeiten des
Unternehmens, z. B. bei
Kreditinstituten

**GEWINN- UND
VERLUSTRECHNUNG**
01.01.2016 – 31.12.2016

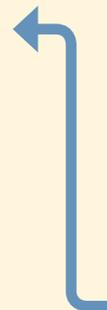
UMSATZERLÖSE

– KOSTEN

Materialkosten
Personalkosten

...
...

= **GEWINN ODER VERLUST**



Ziel: Die Zahlungsfähigkeit

Sinkende Umsatzerlöse führen also zu einem sinkenden Gewinn oder sogar zu einem Verlust. Aber sie haben auch weitere Auswirkungen: Sie führen zu „Ebbe“ auf dem Bankkonto der Janssen Klimatechnik GmbH. Die Lieferanten wollen weiter bezahlt werden, sie haben das Material ja bereits geliefert. Hinzu kommt, dass die Materialkosten und die Zahlung an die Lieferanten naturgemäß vor der Produktion anfallen, so dass zu diesem Zeitpunkt noch gar keine Umsatzerlöse erzielt werden konnten.

Das Bankkonto wird also erst einmal mit Zahlungen belastet, es können aber noch keine Erlöse verbucht werden.

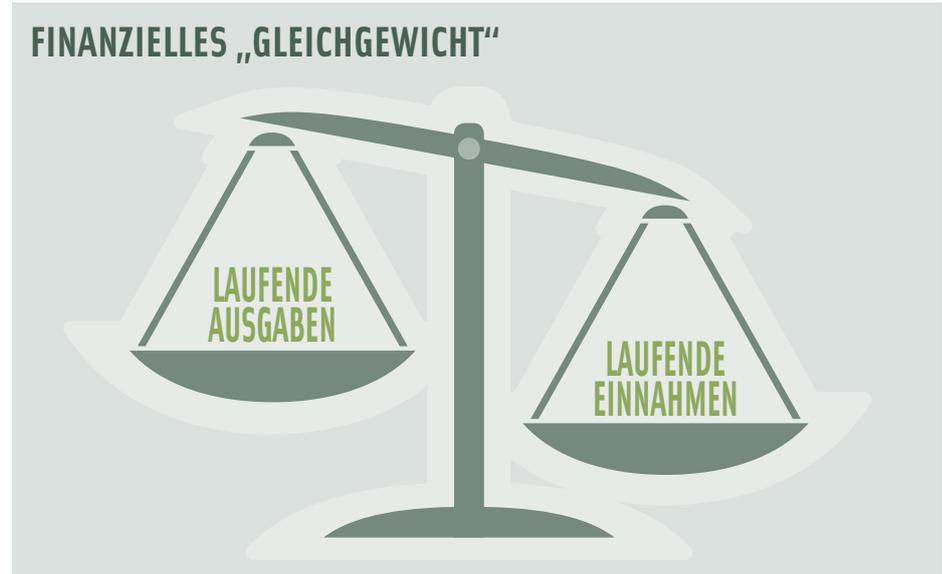
Das Guthaben auf dem Konto schmilzt und schmilzt ...

Um diese Situation zu vermeiden, ist es für die Janssen Klimatechnik GmbH wichtig, jederzeit ihre Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Sie muss z. B. jeden Monat in der Lage sein, ihren Mitarbeitern die Löhne und Gehälter auszuzahlen. Sollte einmal noch nicht genügend Geld aus den Um-

satzerlösen auf dem Konto eingegangen sein, weil z. B. ein Großauftrag noch nicht bezahlt wurde, muss sie diese Schwankungen ausgleichen und das Finanzielle Gleichgewicht wieder herstellen.

WELCHE ROLLE SPIELT DIE BANK?

Um die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen, arbeitet die Janssen Klimatechnik GmbH eng mit ihrer Hausbank zusammen:



So hat sie z. B. einen Betriebsmittelkredit bei ihrer Bank: Sie kann ihr Konto belasten, auch wenn im Moment kein ausreichendes Guthaben vorhanden ist, um so Zahlungseingänge kurzfristig auszugleichen. Langfristige Investitionen, wie z. B. der Bau der neuen Produktionshalle, werden durch langfristige Kredite finanziert. Diese kann das Unternehmen z. B. bei der Bank aufnehmen. Durch die Kreditaufnahme erhöhen sich die Verbindlichkeiten des Unternehmens (s. auch Bilanz S. 27). Dieses „fremde“ Geld, die Verbindlichkeiten gegenüber der Bank, ist Teil des Fremdkapitals.

Die Bank stellt der Janssen Klimatechnik GmbH ihre Leistungen gegen zu zahlende Zinsen und Gebühren zur Verfügung, d. h. auch die Beziehung zur Hausbank ist eine Geschäftsbeziehung der Janssen Klimatechnik GmbH.

Wie der größte Teil der mittelständischen Unternehmen in Deutschland, arbeitet die Janssen Klimatechnik GmbH in Fragen der Finanzierung vor allem mit ihrer Regionalbank zusammen, die die besonderen Bedin-

gungen der Region kennt. Bei der Finanzierung und den Verhandlungen mit der Bank steht Herr Janssen aber in letzter Zeit verstärkt vor neuen Herausforderungen.

Denn: Die Wirtschafts- und Finanzkrise der vergangenen Jahre hat zu neuen Regeln für die Banken geführt. Diese wirken sich auch auf die Unternehmen aus: Vor allem die

Anforderungen an die für einen Kredit zu hinterlegenden Sicherheiten, also auch z. B. an die Höhe des Eigenkapitals (s.S. 26) sind höher geworden.

Die Finanzierungskosten selber (d. h. Gebühren und zu zahlende Zinsen) hängen hingegen immer stärker von der Beurteilung des Unternehmens und seiner Kreditwürdigkeit, dem sog. „Rating“, ab.



UND NOCH EINMAL VON VORNE

Das neue Geschäftsjahr – oder: Wie wiederholt man den Erfolg?

Paul Janssen ist erleichtert: Das Geschäftsjahr wurde erfolgreich abgeschlossen. Alle Aufträge konnten zur Zufriedenheit der Kunden erledigt werden. Den Mitarbeitern konnte zum Ende des Jahres sogar ein Bonus ausgezahlt werden.

Die nächsten Herausforderungen warten aber schon: Mit dem Bau der neuen Produktionshalle wird demnächst begonnen werden, auch die weitere Erhöhung bei den Energiepreisen bereitet ihm Kopfschmerzen und wer weiß, was das nächste Jahr noch bringen wird ...

Der Rahmen

Überraschungen kann es natürlich immer geben – deswegen ist auch eine gute Planung im Unternehmen ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg.

Mindestens genauso wichtig ist aber auch ein solides Fundament, sprich: verlässliche gesetzliche Rahmenbedingungen.

Hierzu gehören sinnvolle – nicht überbordende – bürokratische Anforderungen (Stichwort: Bürokratieabbau) an das Unternehmen.

Auch die Kapitalbeschaffung ist von hoher Bedeutung: Wie kann sich die Janssen Klimatechnik GmbH zu tragbaren Bedingungen Kapital beschaffen, um z. B. Investitionen zu tätigen?

Langfristig steht auch die Unternehmensnachfolge zur Debatte: Wie kann Paul Janssen

später das Unternehmen an seine Kinder übergeben, ohne dass es dabei „einen Knick“ in der Erfolgsgeschichte des Unternehmens gibt, z. B. durch eine hohe Erbschaftsteuer, die an das Finanzamt zu zahlen ist.



Was es sonst noch zu beachten gibt:

Aber auch jenseits der gesetzlichen Regelungen warten neue Herausforderungen auf Paul Janssen und seine Mitarbeiter, z. B. der Fachkräftemangel:

Es muss weiter an der guten Ausbildungsqualität im Unternehmen gearbeitet werden, um am Markt wettbewerbsfähige Produkte anbieten zu können. Auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch ein gutes Arbeitsumfeld erhält einen immer höheren Stellenwert.

Durch die Globalisierung werden immer mehr Produkte ins Ausland exportiert – und mehr Rohstoffe von dort bezogen.

Der Klimawandel erfordert es, die Produktion umweltfreundlich auszurichten, es muss nachhaltig gewirtschaftet und generationenübergreifend gedacht werden!

Und schließlich ist die Janssen Klimatechnik GmbH und sind die anderen mittelständischen Unternehmen der Wirtschaft durch die immer schnellere technologische Entwicklung gefordert:

In immer kürzeren Abständen müssen neue Produkte entwickelt und produziert werden (Produktlebenszyklus)!

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und am internationalen Markt bestehen zu können, sind also immer größere Anstrengungen erforderlich.

Als eines von vielen erfolgreichen Unternehmen des deutschen Mittelstandes

sind Paul Janssen und seine Mitarbeiter überzeugt, dass die Janssen Klimatechnik

GmbH diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen wird!





Herausgegeben von:
Wirtschaftliche Vereinigung Oldenburg
DER KLEINE KREIS e.V.
Bahnhofstr. 14
26122 Oldenburg