

*Nutzen Sie das Inhaltsmenü:
Die Schnellübersicht führt Sie zu Ihrem Thema.
Die Kapitelüberschriften führen Sie zur Lösung.*

<i>Inhalt</i>	<i>7</i>
<i>Abkürzungen</i>	<i>14</i>
<i>Vorwort.....</i>	<i>15</i>
<i>Einleitung: warum Sie dieses Buch lesen sollten</i>	<i>17</i>
<i>1. So bereiten Sie sich optimal vor</i>	<i>19</i>
<i>2. Im Überblick: Planung – Kostenrechnung – Controlling</i>	<i>31</i>
<i>3. Existenzgründungsplanung</i>	<i>37</i>
<i>4. Kostenrechnung für Existenzgründer</i>	<i>121</i>
<i>5. Controlling für Existenzgründer</i>	<i>173</i>
<i>6. Hilfreiche Adressen.....</i>	<i>211</i>
<i>Stichwortverzeichnis</i>	<i>233</i>

Als ideale Ergänzung empfehlen wir:

Profi-Handbuch für Existenzgründer ISBN 3-8029-3350-8

CD-ROM So machen Sie sich selbständig ISBN 3-8029-9950-9

Inhalt

Abkürzungen	14
Vorwort	15
Einleitung: warum Sie dieses Buch lesen sollten	17

1

So bereiten Sie sich optimal vor	19
1. Die Basis: Ihr Unternehmenskonzept	20
Abschnitt 1: Generelle Beschreibung Ihres Vorhabens	20
Abschnitt 2: Angaben zu Ihrer Person und evtl. weiterer Mitgesellschafter	20
Abschnitt 3: Ihr Marketing-Konzept	21
Abschnitt 4: Ihre Unternehmensplanung	22
2. Erfolgsfaktor: fundierte Unternehmensplanung	22
3. So vermeiden Sie typische Fehler!	23
Kenntnis der wichtigsten Begriffe und Zusammenhänge	23
Informationsdefizite frühzeitig erkennen	24
Kritische Einflußgrößen klar dokumentieren	24
Entscheidungen fundieren und Effekte simulieren	24
4. Wo Sie die notwendigen Informationen erhalten	25
Banken	25
Statistische Ämter von Bund, Ländern und Gemeinden	26
Marktforschungsinstitute	26
Betriebsvergleiche	26
Existenzgründungsberater	27

Fachverlage	28
Technologie-Parks	28

2	Im Überblick:	
	Planung – Kostenrechnung – Controlling	31
1.	Wie alles zusammenhängt	32
2.	Kostenrechnung	32
	Kostenarten-Rechnung	32
	Kostenstellen-Rechnung	33
	Kostenträger-Rechnung	34
3.	Controlling	34

3	Existenzgründungsplanung	37
1.	Die Eckpfeiler jeder Planung	38
	Schritt 1: Absatzplanung	38
	Schritt 2: Umsatzplanung	39
	Schritt 3: Produktionsplanung	40
	Schritt 4: Investitionsplanung	41
	Schritt 5: Einkaufsplanung	42
	Schritt 6: Kapitalplanung	42
	Schritt 7: Kostenplanung	43
	Schritt 8: Liquiditätsplanung	44
	Im Überblick: Planungssystematik	44
2.	Die fünf Leitlinien der Unternehmensplanung	46
	Planen Sie einen überschaubaren Horizont – mindestens zwei, besser drei Jahre	46
	Planen Sie auf Monatsbasis	46

Planen Sie realistisch	46
Dokumentieren Sie Ihre Annahmen oder Schätzungen	47
Prüfen Sie regelmäßig die Plausibilität Ihrer Annahmen	47
3. Absatzplanung	48
Gliederung des Absatzplans	48
Absatzmengen ermitteln	50
Lagerveränderungen festhalten	52
Planungsperioden: zwei oder drei Jahre	53
Ein Standard-Absatzplan	53
Praktische Übung: Absatzplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	55
4. Umsatzplanung	57
Ermittlung Ihrer Verkaufspreise: Tips und Tricks	57
Umsatzschätzung – so geht’s!	60
Umsatzsteuer – ja oder nein?	63
Erlösschmälerungen: häufiger als gedacht!	64
Zahlungsziele: Wann kommt das Geld?	65
Ein Standard-Umsatzplan	65
Praktische Übung: Umsatzplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	67
5. Produktionsplanung	69
Im Überblick: die Elemente eines Produktionsplans	69
Gebäude und Flächen	70
Maschinenpark, Werkzeuge, Fahrzeuge	71
Materialbedarf	74

Datenverarbeitung und Büroausstattung	75
Mitarbeiter	77
Dienstleistungen	78
Produktionsplanung: Tips und Tricks	80
Ein Standard-Produktionsplan	81
Praktische Übung: Produktionsplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	83
6. Investitionsplanung	86
Investitionen in Gebäude oder Maschinen: Tips und Tricks	86
Lagerinvestitionen: Vermeiden Sie zu hohe Bestände!	88
Ein Standard-Investitionsplan	90
Praktische Übung: Investitionsplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	91
7. Einkaufsplanung	92
Einkaufsplanung: Personal	93
Einkaufsplanung: Material.....	94
Ein Standard-Einkaufsplan	95
Praktische Übung: Einkaufsplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	95
8. Kapitalplanung	97
Nehmen Sie sich für das Finanzierungskonzept ausreichend Zeit!	97
Praktische Übung: Kapitalplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	98
9. Kostenplanung	99
Wird Ihre Liquidität belastet?	99
Wer hat die Kosten verursacht?	100

	Kostenplanung: Tips und Tricks	100
	Ein Standard-Kostenplan	102
	Gewinn- und Verlust-Plan (GuV-Plan)	105
	Praktische Übung: Kosten- und GuV-Plan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	105
10.	Liquiditätsplanung	108
	Ziele der Liquiditätsplanung	108
	Liquiditätsplan: wie sich Zahlungsfristen auswirken ..	108
	Liquiditätsplan: Handhabung der Umsatzsteuer	109
	Liquiditätsplan: Tips und Tricks	112
	Wie Sie möglichst rasch an Ihr Geld kommen	114
	Ein Standard-Liquiditätsplan	115
	Praktische Übung: Liquiditätsplanung von „Marcello’s Magic Pizza Service“	117

4

	Kostenrechnung für Existenzgründer	121
1.	Grundsätze der Finanzbuchhaltung	122
	Definition: Finanzbuchhaltung	122
	Kosten und Leistungen, Aufwand und Ertrag	126
	Kostenarten und ihre Abgrenzung	128
	Weitere Formen der Kostenabgrenzung	133
2.	Kostenartenrechnung	134
	Datenquellen	134
	Materialkosten	135
	Personalkosten	140
	Dienstleistungskosten	141
	Öffentliche Abgaben	142
	Kalkulatorische Kosten	143

3. Kostenstellenrechnung	148
Warum sie so wichtig ist	149
Wie Gemeinkosten auf Ihre Produkte verteilt werden	149
Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB).....	151
Kostenstellen: zwei Typen.....	152
Im Überblick: die wichtigsten Kostenstellen	152
Praktische Übung: Kostenplan von „Marcello’s Magic Pizza Service“	154
Erstellen des Betriebsabrechnungsbogens: wie Sie am besten vorgehen	154
4. Kostenträgerrechnung und Kalkulation	158
Warum sie so wichtig ist	158
Zuschlagskalkulation: einfach und universell	159
Zuschlagskalkulation im Handel.....	163
Weitere Kalkulationsverfahren	164
Im Überblick: Systematik der Kostenrechnung	167
Kurzfristige Erfolgsrechnung: Ermittlung des Ertrags einer Periode	169
5. Deckungsbeitragsrechnung	169
Fixe und variable Kosten: der Unterschied	170
Deckungsbeitragsrechnung: wobei sie Ihnen helfen kann.....	170
Deckungsbeitragsrechnung: der Aufbau	171
5 Controlling für Existenzgründer	173
1. Controlling: Steuermann des Unternehmens	174
2. Plan-Ist-Vergleich	176
So ermitteln Sie die Abweichungen	176

Preisabweichungen	178
Mengenabweichungen	179
3. Steuerungs-Kennzahlen	180
Kennzahlen und Kennzahlensysteme	180
Beschaffungskennzahlen	182
Produktionskennzahlen	184
Logistikkennzahlen	187
Absatzkennzahlen	189
4. Operative Controlling-Instrumente	191
Break-even-Analyse	191
ABC-Analyse	193
XYZ-Analyse	197
5. Strategische Controlling-Instrumente	198
Eigenfertigung oder Fremdbezug	198
Gap-Analyse	200
Portfolio-Analyse	202
Benchmarking	206
Konkurrenzanalyse	208
6 Hilfreiche Adressen	211
Stichwortverzeichnis	233

1. Die Basis: Ihr Unternehmenskonzept

Jede Unternehmensgründung setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus. In aller Regel sammeln Sie zuerst eine Vielzahl von Informationen zu Ihrem Absatzmarkt, den potentiellen Käufern, Ihren Konkurrenten und möglichen Standorten für Ihr Unternehmen.

Die Ergebnisse fassen Sie dann in einem sogenannten Unternehmenskonzept zusammen. Ein Unternehmenskonzept besteht dabei im Regelfall aus vier Abschnitten:

Abschnitt 1: Generelle Beschreibung Ihres Vorhabens

In diesem ersten Teil legen Sie fest, welche Produkte oder Dienstleistungen Sie an welche Zielgruppe in welcher Region verkaufen möchten. Beschreiben Sie, welche Eigenschaften Ihre Produkte von jenen der Wettbewerber unterscheiden sollen. Setzen Sie dabei konsequent die Brille der Kunden auf: Meist besteht ein Widerspruch zwischen den hohen Ansprüchen der Käufer bezüglich Qualität und Haltbarkeit – und dem Preis, den sie dafür bezahlen wollen. Abschließend erläutern Sie die Rechtsform sowie den geplanten Standort Ihres Unternehmens.

Abschnitt 2: Angaben zu Ihrer Person und evtl. weiterer Mitgesellschafter

Hierzu gehört einerseits ein detaillierter Lebenslauf sowie die klare Beschreibung Ihrer persönlichen wie fachlichen Qualifikationen. Erläutern Sie dabei vor allem jenes Wissen oder jene Eigenschaften, die Sie als Unternehmer auszeichnen. Dabei stehen acht Faktoren im Vordergrund:

- fachliche Qualifikation und Erfahrung in der Branche
- Kontaktfreudigkeit
- Durchsetzungs- und Überzeugungskraft
- Entscheidungsstärke

- Kreativität
- Bereitschaft, Risiko und Verantwortung gleichzeitig zu übernehmen
- Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern
- Gesundheit

Wichtig:

Verdeutlichen Sie die Bereitschaft Ihrer Familie, Sie in der schwierigen und risikobehafteten Gründungs- und Aufbau-phase zu unterstützen.

Ähnliches gilt für die gegebenenfalls vorgesehenen Mitgesellschafter.

Abschnitt 3: Ihr Marketing-Konzept

Im Marketing-Konzept beschreiben Sie detailliert, welche Kunden Sie mit welchen Produkten oder Dienstleistungen beliefern wollen. Dort finden sich konkrete Aussagen zu Themen wie:

- Struktur der Zielgruppen und deren Kaufgewohnheiten
- Beschreibung der Absatzregionen, die Sie beliefern wollen
- Art der Vertriebswege
- Merkmale, die Ihre Produkte von jenen Ihrer Wettbewerber unterscheiden sollen – aus Sicht Ihrer potentiellen Kunden
- geplante Marketing-Aktionen
- Stärken- und Schwächen-Analyse Ihrer künftigen Wettbewerber

Stellen Sie diese Aussagen nun dem geschätzten Marktpotential gegenüber. Ist noch ungenutztes Potential vorhanden – oder sind Sie gezwungen, andere Wettbewerber aus dem Markt zu verdrängen?

Abschnitt 4: Ihre Unternehmensplanung

Diese umfaßt drei Elemente:

- Gewinn- und Verlust-Planung (kurz: GuV-Planung): Die GuV-Planung ergibt sich als Differenz zwischen den geplanten Umsätzen und den anfallenden Kosten. Sie erkennen daraus, wie hoch der am Jahresende erwirtschaftete Gewinn sein wird.
- Liquiditätsplanung: Im Liquiditätsplan stellen Sie die Einnahmen aus Verkäufen allen Ausgaben gegenüber. Die Liquiditätsplanung berücksichtigt im Gegensatz zur GuV-Planung nur konkrete Zahlungsströme wie Bargeld, Schecks oder Überweisungen. Zudem ist der exakte Zeitpunkt des Geldeingangs oder der Belastung Ihres Kontos von hoher Wichtigkeit.
- Investitionsplanung: Hier stellen Sie alle benötigten Gebäude, Maschinen oder Fahrzeuge zusammen. Vergleichen Sie nun die Summe der Investitionen mit Ihrem Eigenkapital. Falls eine Lücke besteht, müssen Sie diese mit Fremdkapital schließen.

2. Erfolgsfaktor: fundierte Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung beantwortet drei Fragen, die für Sie, Ihre Partner und nicht zuletzt auch für Banken oder andere Geldgeber von hoher Wichtigkeit sind:

- Erwirtschaftet Ihr Unternehmen einen Gewinn?
⇔ Gewinn- und Verlust-Planung
- Ist Ihr Unternehmen jederzeit zahlungsfähig?
⇔ Liquiditätsplanung
- Wieviel Kapital wird von wem benötigt – und wofür wird es eingesetzt?
⇔ Investitionsplanung

Bitte denken Sie daran: Die Planung ist für Sie, für Ihr persönliches Schicksal grundlegend. Es geht um Ihre Existenz.

Achtung:

Natürlich hilft Ihnen die Unternehmensplanung auch in Verhandlungen mit Banken, Versicherungen oder anderen Partnern.

Eine Unternehmensplanung ist niemals „endgültig fertig“. Gerade bei einer Unternehmensgründung fehlen vielfach Erfahrungswerte oder exaktes Datenmaterial und nicht alle Geschäftsideen lassen sich immer 1 : 1 umsetzen.

Daher sind auch Ihre Planungen laufend zu aktualisieren – ausgelöst durch Veränderungen im Markt oder auf der Basis von eigenem, in der Praxis gewonnenen Datenmaterials (z. B. Maschinenleistung pro Stunde, Ausschuß-Quoten usw.). Hierfür liefert die Kostenrechnung wichtige Basis-Informationen. Eine Schritt-für-Schritt-Einführung in die Kostenrechnung finden Sie ab Seite 121.

3. So vermeiden Sie typische Fehler!

Es gibt eine Reihe von Fehlern, die – meist in Kombination – zum Scheitern von Existenzgründungen führen. Dabei stehen drei Ursachen an oberster Stelle:

- Mängel im Finanzierungskonzept
- Informationsdefizite
- Ungereimtheiten in den Planungszahlen

Das Erstellen Ihrer Unternehmensplanung setzt genau hier an – und erhöht dadurch Ihre Erfolgchancen in viererlei Hinsicht:

Kenntnis der wichtigsten Begriffe und Zusammenhänge

Im Laufe der Unternehmensplanung gewinnen Sie einen Überblick über die Unterschiede und Zusammenhänge von Begriffen wie Umsatz, Kosten oder Liquidität. Gerade in Gesprächen mit Banken oder Förderinstitutionen ist dies von hoher Wichtigkeit.

Informationsdefizite frühzeitig erkennen

Erfahrungsgemäß werden Sie trotz intensiver Vorbereitung nicht alle Fragen, die Sie im Zuge der Unternehmensplanung zu beantworten haben, sofort und umfassend beantworten können.

Dies mag anfänglich etwas frustrieren – sollte es aber nicht: In diesem Buch finden Sie eine Vielzahl von Tips und Tricks, wie Sie an die noch fehlenden Informationen kommen (siehe Seite 25).

Kritische Einflußgrößen klar dokumentieren

Als Existenzgründer können Sie nicht über alle Daten aus eigener, langjähriger Erfahrung verfügen. Sie betreten zwangsläufig Neuland. Daher ist es notwendig, die grundlegenden Annahmen und die wichtigsten Einflußgrößen in Ihrer Unternehmensplanung festzuhalten. Damit haben Sie die Möglichkeit, Abweichungen rasch zu erkennen und gegenzusteuern.

Dabei kommt es nicht auf höchste Genauigkeit an: Grobe Schätzungen genügen – sofern Sie diese regelmäßig auf ihre Gültigkeit prüfen und gegebenenfalls anpassen.

Entscheidungen fundieren und Effekte simulieren

Als Existenzgründer stehen Sie vor einer Vielzahl von Entscheidungen mit grundlegender Bedeutung. Meist betrifft es die Anschaffung von Maschinen, die Einstellung von Mitarbeitern oder den Aufbau eines Lagers. Doch auch die Frage, ob ein Fahrzeug gekauft oder geleast werden soll, kann beachtliche Auswirkungen haben.

Die Unternehmensplanung ermöglicht die sorgfältige Prüfung der Entscheidungen. Sie können die Auswirkungen auf Gewinn oder Liquidität rasch erkennen.

Dies gilt ebenfalls für die Auswirkungen von veränderten Planungsgrundlagen wie beispielsweise geringere Absatz-Stückzahlen oder höhere Preise für Rohmaterialien.

Stichwortverzeichnis

- ABC-Analyse 193
- Abrechnungsperioden 122
- Absatz-Regionen 34
- Absatzkennzahlen 189
- Absatzplan 38
- Absatzplanung 38, 48
- Absatzwege 34
- Abschluß-Raten beim Leasing 113
- Abschreibemethoden 147
- Abschreibungen 41, 100
- Abschreibungs-Tabellen 41
- Absolutzahlen 180
- Abweichungsanalysen 47
- Akkordlohn 140
- Anlagenbuchhaltung 134
- Anlaufverluste 46
- Anschaffungs- oder Herstellungskosten 144
- Anschaffungswert-Methode 138
- Anschaffungszeitpunkte 86
- Anzahlungen 44, 88, 112
- Anzahlungsgarantie 88
- Äquivalenzziffer 166
- Äquivalenzziffernkalkulation 160, 165
- Arbeitspläne 40, 69
- Arbeitsvorbereitung 153
- Auftragsabwicklung 76
- Aufwand 126
- Aufzüge 71
- Ausgaben 100
- Auslastungsgrad 47, 51
- Ausschußquoten 74
- Außenanlagen 87
- BAB** 151
- Banken 25
- Bauvorhaben 87
- Belegprinzip 123
- Benchmarking 206
- Beschaffungskennzahlen 182
- Beschaffungskosten 182
- Beschaffungswert 195
- Beschäftigungsabweichungen 179
- Beschäftigungsgrad 186
- Betriebsabrechnungsbogen 151
- Betriebsergebnis 159, 169, 172
- Betriebsstoffe 135
- Betriebsvergleiche 26
- Bonität 88
- Break-even-Analyse 191
- Brutto-Angebotspreis 163
- Büroausstattung 75
- Büromaterialien 74, 75
- Controlling** 34, 174
- Datenmaterial** 51
- Datenverarbeitung 75
- Dauerfrist-Verlängerung 111
- Deckungsbeitrag 172
- Deckungsbeitragsrechnung 169
- Dienstleister 50
- Dienstleistungen 33
- Dienstleistungskosten 141

- Divisionskalkulation 160, 164
- Durchlaufzeiten 47
- durchschnittlicher Rohgewinn 60
- Echte Gemeinkosten** 129
- Eigenkapital 97, 148
- Einarbeitungsphasen 42, 93
- Einkaufsplanung 42, 92
- Einkaufsvolumen 182
- Einzelkosten 100, 128
- Energie 75
- Engpaßmaschinen 73
- Entsorgung 87
- Entwicklung 153
- Erfolgsrechnung 159, 169
- Erlösschmälerungen 64
- Ermittlung der Verkaufspreise 57
- Ermittlung von Verbrauchsmengen 136
- Erschließungskosten 87
- Ertrag 126
- Ertragskraft 46
- Existenzgründungsberater 27
- Existenzgründungsberatung 79
- Existenzgründungsbörsen 27
- Export-Aufträge 65
- Fabrikationshallen** 70
- Fachverlage 28
- Fahrzeuge 69, 71
- Fälligkeit 101
- Fälligkeit der Rechnungen 86
- Fehllieferungsquote 183
- Feiertage 52
- Fertigung 152
- Fertigungs-Konzepte 90
- Fertigungskosten an den Gesamtkosten 184
- Fertigungslohnkosten 128
- Fertigungsmaterialkosten 128
- Fertigungsprozesse 71
- Fertigungstiefe 199
- Finanzbuchhaltung 122
- Finanzierungskonzept 23
- Finanzierungsquellen 97
- fixe Kosten 130, 170
- Flächen 69
- Fördermittel 27, 44, 87, 112
- Förderprogramme 25
- Fundamente 70
- Gap-Analyse** 200
- Garantiekostenanteil 190
- Gebäude 69
- Gebühren 102
- Gebührenordnungen 50
- Geld-zurück-Garantien 39, 52
- Gemeinkosten 100, 129, 149
- Generalunternehmer 65
- Geschäftsjahr 123
- Gewinn- und Verlust-Plan 22, 43, 105
- Gewinnschwelle 170
- Gewinnzuschlag 163
- Grau-Importe 59
- Großereignisse 52
- Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung 123
- Grundstruktur eines BAB 151
- Gründungskosten 102
- GuV-Plan 22, 43, 105

- H**andelsregister 27
- Handelswaren 74
- Handwerk 50
- Handwerksrolle 27
- Hardware 76
- Hauptkostenstellen 152
- Herstellkosten 161
- Hilfs- und Betriebsstoffe 69, 74
- Hilfskostenstellen 152
- Hilfsstoffe 135
- Hochregallager 73
- Honorarordnungen 50
- I**nbetriebnahme 87
- Informationsdefizite 23
- Informationsquellen 25
- Inventar 123
- Inventur 123
- Inventurmethode 136
- Investitionen 112
- Investitionsgüter 100
 - aus dem Ausland 88
- Investitionsplan 22, 41, 86, 90
- Investitionszulagen 25

- J**ahresabschluß 125

- K**alkulation 158
- kalkulatorische(r)
 - Abschreibungen 143
 - Kosten 33, 143
 - Miete 143, 148
 - Unternehmerlohn 143, 148
 - Zinsen 143, 147
- Kapitalbedarf 93
- Kapitalbindung 89
- Kapitallücke 97
- Kapitalplanung 42, 97
- Kataloge 102
- Kautionen 112
- Kennzahlen 180, 182
- Kennzahlensysteme 180
- Kommunikationsmittel 76
- Komplett-Anlagen 65
- Komponenten 74
- Konkurrenzanalyse 208
- Konstruktion 76
- Kontenplan 151
- Kontenrahmen 124
- Kontokorrentkredit 44
- Kontrollzeit 187
- Kosten 126
- Kosten pro Lagerbewegung 189
- Kosten- und Erlösabweichungen 177
- Kostenarten 32
- Kostenartenrechnung 134
- kostendeckende Kalkulation 149
- Kostenführer 210
- Kostenführerschaft 209
- Kostenplan 43, 99, 102
- Kostenrechnung 32, 122
- Kostenstellen 32
- Kostenstellenrechnung 148
- Kostenstrukturen 35
- Kostenträger 32
- Kostenträgerrechnung 158
- Kostenträgerzeitrechnung 159
- Kranbahnen 70
- kumulierter Beschaffungswert 195
- Kundenfrequenz 70

- Kundengruppen 34, 49
- Kurskorrektur 34
- kurzfristige Erfolgsrechnung 169
- L**agerbuchhaltung 134
- Lagerinvestitionen 88
- Lagerkapazitäts-Auslastungsgrad 189
- Lagerumschlagshäufigkeit 62, 89, 188
- Lagerveränderungen 52
- Lebenslauf 20
- Lebensunterhalt 102
- Leerkosten 179
- Leistungen 126
- Leistungsabweichung 179
- Leitlinien der Unternehmensplanung 46
- Lieferantenanteil pro Artikel-Klasse 196
- Lieferbereitschaftsgrad 188
- Lieferservice 183
- Lieferzeiten 93
- Liegezeit 187
- lineare Abschreibung 145
- Liquidität 99
- Liquiditätsplan 22, 44, 108, 115
- Liquiditätsreserven 43, 97
- Listenpreis 163, 164
- Logistik-Konzepte 90
- LogistikKennzahlen 187
- Lohn- und Gehaltsbuchhaltung 134
- Lohn-Abweichung 178
- Löhne 140
- Lorenzkurve 195
- Loßgrößenabweichungen 179
- M**ake-or-buy-Analyse 198
- Marketing-Aktionen 21
- Marketing-Konzept 21
- Marktforschungsinstitute 26
- Marktpotential 51
- Marktwachstum 203
- Marktwachstumsmatrix 203
- Maschinen 69
- Maschinenlaufzeit 167
- Maschinenpark 69, 71
- Maschinenstundensatzrechnung 160, 166
- Material 32, 94
 - Materialbedarf 74
 - Materialbereitstellungen 189
 - Materialeinsatz 184
 - Materialgemeinkostenzuschlag 160
 - Materialkosten 135
 - Materiallieferungen 108
 - Material-Preisabweichung 178
- Mengenabweichung 177
- Mengenrabatte 89
- Mindestbestellmengen 93
- Mischkosten 132
- Mitarbeiter 77
- Mitarbeiterproduktivität 186
- Montage 152
- Multiplikationssätze 50
- N**achbarländer 59
- NC-Programmierung 153

- Netto-Angebotspreis 163
- Neun-Felder-Matrix 205
- Nutzkosten 179
- Nutzungsdauer 41
- Nutzungstypen von Flächen 70
- Ö**ffentliche Abgaben 33, 142
- Operative Controlling-Instrumente 175
- P**aletten 74
- Patentanwälte 27
- Personal 32, 93
- Personalkosten 140
- Personalnebenkosten 102
- Plan-Ist-Vergleiche 149, 176
- Planabweichungen 34
- Planungsperioden 53
- Plausibilität 47
- Portfolio 205
- Portfolio-Analyse 202
- Prämienlohn 140
- Preisabweichung 177
- Preisabweichungen 178
- preisaggressiv 60
- Preisklassen 49
- Preisnachlässe 58
- Preissensibilität 57
- Preisuntergrenze 170, 172
- Probeläufe 87
- Produkt- oder Verfahrensentwicklung 86
- Produktgruppe 158
- Produktions-Durchlaufzeit 186
- Produktionskennzahlen 184
- Produktionsplan 40, 69, 81
- Produktionsplanung 40, 69
- Produktivität 47, 77
- Profilierungsmöglichkeiten 209
- Prospekte 102
- Q**ualifikationen 20
- Qualitätsabweichung 179
- Quartalszahlen 46
- R**abatte 163
- Rampen 71
- Ratenzahlungen 88
- Rechnungswesen 122
- Rechtsform 20
- Reduzierung der Lagerhaltung 198
- Relativer Marktanteil 203
- Retrograde Methode 137
- Rezepturen 40, 69
- Rohertrag 169
- Rohgewinn 60
- Rohmaterial 69, 74
- Rohstoffe 135
- Rückgaben 52
- Rüstkosten 184
- Rüstzeit 187
- S**anierung 87
- Schwachstellen 80
- Schwankungen, saisonale 52
- Schwellenprodukte 159
- Sekundärabweichung 177
- Selbstkosten 162
- Sicherheiten 25
- Simulation 34
- Skonti 163
- Skontoabzüge 102, 108
- Skontraktionsmethode 136

- Software 76
- Sondereinzelkosten der Fertigung 129
- Sortiment 158
- Sozialkosten 140, 141
- Spezialisierung 209
- sprungfixe Kosten 170
- Standard-Absatzplan 53
- Standort 20
- Standzeiten 73
- Stapler 74
- Stärken-Schwächen-Untersuchung 209
- Statistische Ämter 26
- Stellplätze 71
- Steuerarten 142
- Steuerungs-Kennzahlen 180
- Stillstandszeiten 73
- strategische Controlling-Instrumente 175, 198
- strategische Geschäftsfelder 203
- Stücklisten 40, 69
- Systematik der Kostenrechnung 167

- T**abellenkalkulation 47
- Tageswert-Methode 139
- Technologie-Parks 28
- Tilgungszahlungen 113
- Transportzeit 187
- „Trend“-Käufe 52
- Trends 52

- U**mbauten 87
- Umsatz je Kennziffer 61
- Umsatzplanung 39, 40, 57

- Umsatzpotential-Analyse 63
- Umsatzschätzung 60
- Umsatzsteuer 63, 109, 163
- unechte Gemeinkosten 129
- Unterdeckung 97
- Unternehmensbereiche 152
- Unternehmenskonzept 20
- Unternehmensplanung 22
- Urlaubsabrechnungen 141

- V**ariable Kosten 130, 170
- Varianten-Rechnungen 47
- Verbesserungsvorschläge 80
- Verbrauchsabweichungen 179
- Verbrauchscharakteristik 197
- Verfahrensabweichungen 179
- Verhältniszahlen 181
- Verkaufs-Innendienst 153
- Verkaufskostenanteil 190
- Verkehrsanbindung 70
- Verknappung der Liquidität 111
- Vermögenssteuer 143
- Verpackungsmaschinen 74
- Verrechnungswert-Methode 140
- Verschleißteile 73
- Versicherungen 101
- Vertriebskosten 102
- Vertriebswege 51
- Verwaltung 153
- Verwaltungstiefe 199
- Vorkaufsoptionen 71
- Vorsteuer 110

- W**areneinsatz 190
- Warenlager 152

Warenlieferungen 108
Warenwechsel 113
Wechselfinanzierung 113
Werbeanzeigen 102
Werbekostenanteil 190
Werksbesichtigung 81
Werkzeuge 69, 71
Wertverluste 89
Wettbewerbsstruktur 209
Wettbewerbsvorsprung 206
Wiederbeschaffungswert-
Methode 139
Wirtschaftlichkeit 185
Wirtschaftlichkeits-Analysen 34

Zahlungsausgang 108
Zahlungseingang 108
Zahlungsfähigkeit 108
Zahlungsfristen 108
Zahlungsverhalten 112
Zahlungsziele 39, 65
Zeitlohn 140
Zinszahlungen 102
Zukaufteile 74
Zuschlagskalkulation 159
Zuschlagssätze 150, 161
Zuschüsse 44, 112
Zwischenlager 71