

Margit Gätjens-Reuter

Betriebswirtschaft und Sekretariat

Margit Gätjens-Reuter

Betriebswirtschaft und Sekretariat

Zusammenhänge verstehen,
unternehmerisch denken,
den Chef entlasten

3. Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

3. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2008

Lektorat: Nadja Karches | Sascha Niemann

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0686-1

Vorwort

„ROI – Cash Flow – Deckungsbeitrag und Co.“: Sie kennen diese Begriffe, weil Sie täglich damit konfrontiert werden, wenn Informationen schriftlich oder mündlich durch die Schaltstelle „Sekretariat“ fließen. Kennen heißt allerdings nicht unbedingt verstehen, was gemeint ist. Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und die dazugehörige Terminologie ist heutzutage aber ziemlich wichtig, um den Job als Sekretärin oder Assistentin wirklich gut zu machen. Wie wollen Sie sonst einen Manager oder eine Managerin effizient entlasten und unterstützen, der gewohnt ist, in „ZDF“ – Zahlen, Daten und Fakten – zu denken?

Allerdings - Ihre kaufmännische Ausbildung liegt vielleicht schon ein paar Jahre hinter Ihnen oder Sie kommen als „Quereinsteigerin“ aus einem ganz anderen Bereich und haben von BWL so gut wie keine Ahnung? Und außerdem graust es Ihnen – seit der Schulzeit – vor Mathematik?

Dabei recherchieren und empfangen Sie doch jeden Tag vielfältige Informationen – auch Zahlen – und leiten sie weiter, Sie erstellen Statistiken und Business-Grafiken, Sie verfassen Protokolle und schreiben Budgets oder Geschäftsberichte. Und haben dabei dennoch häufig das unguete Gefühl, von all dem betriebswirtschaftlichen Fachchinesisch und Kennzahlenlatein überfordert zu sein? Natürlich könnten Sie Ihren Chef oder die Kollegen fragen. Aber wer hat in der Hektik des Arbeitsalltags schon Zeit für lange Erklärungen? Außerdem könnte ja auch der Eindruck entstehen, dass es Ihnen an Kompetenz mangelt.

Und so wurschteln Sie sich beim Thema BWL eben irgendwie durch. Damit sind Sie übrigens in bester Gesellschaft. Nicht nur vielen Ihrer Kolleginnen geht es so, sondern auch vielen Mitarbeitern aus den Fachbereichen. In meinem BWL-Seminar für Assistentinnen, das ich schon seit vielen Jahren als „Crashkurs“ durchführe, tauchen auch immer mal

6 Vorwort

wieder „artfremde“ Teilnehmer auf – Sachbearbeiter, Techniker, sogar ein frischgebackener Unternehmer war schon einmal dabei. Der war gelernter Ingenieur und hatte von BWL genauso wenig Ahnung wie vom Kuchen backen. Aber nach zwei Tagen hatte er schon einen ganz guten „Durchblick“.

Dieses Buch ist für alle geschrieben, die Betriebswirtschaft endlich praktisch „verstehen“ wollen. Das ist im Prinzip ganz einfach. Nutzen Sie Ihren gesunden Menschenverstand. Fragen Sie sich, was Sie alles tun müssen, um ein Unternehmen erfolgreich zu gründen und zu führen. Wahrscheinlich würden Sie ganz von selbst auf die richtige Vorgehensweise stoßen und sich die Formeln konstruieren, die Sie brauchen – zum Beispiel, um Ihren Gewinn auszurechnen. Schneller geht's, wenn Sie sich dieses Buch vornehmen und systematisch mit einem eigenen Beispiel durcharbeiten. Nutzen Sie die Leerformulare und entwickeln Sie mit Hilfe der Erklärungen und Vorlagen Ihren eigenen Businessplan.

Am Ende werden Sie die wichtigsten Bausteine und Begriffe verstanden haben. Als Assistentin werden Sie Ihren Support so noch professioneller gestalten und „gescheite“ Fragen stellen können. Mal sehen, ob Ihr Chef oder Ihre Kollegen dann auch die Antworten wissen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Einsatz des Gelernten in Ihrer Praxis!

Ihre Margit Gätjens-Reuter

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Überblick <i>Wenn Sie eine Unternehmerin wären ...</i>	9
2. Methoden <i>Management – was ist das eigentlich?</i>	21
3. Unternehmensplanung <i>Wo wollen Sie hin?</i>	29
4. Marketing <i>Wie sieht Ihr Markt aus?</i>	37
5. Investitionsplanung und -rechnung <i>Mit welchen Mitteln kommen Sie an Ihr Ziel?</i>	51
6. Kostenrechnung und Kalkulation <i>Was kostet der Spaß?</i>	69
7. Finanzierung <i>Wer soll das bezahlen ...?</i>	86
8. Rechtsform <i>Wer die Wahl hat, hat die Qual ...</i>	87
9. Rechnungswesen <i>Ziehen Sie Bilanz!</i>	113

8 Inhaltsverzeichnis

10. Controlling _____ 129

Keine Angst vor den „Kontrolettis“

11. Organisation _____ 135

Zwischen Chaos und zu viel Bürokratie

12. Führung _____ 141

Welcher Chef ist der beste?

Lexikon _____ 146

Ein wenig Fachchinesisch im Überblick

1. Überblick

Wenn Sie eine Unternehmerin wären ...

Könnte Sie etwas an der Idee reizen, Ihr eigenes Unternehmen zu gründen und zu leiten? Wenn ja, dann schreiben Sie doch einmal ganz spontan auf, was:

Wie sieht Ihre Liste aus? Vielleicht so:

- ▶ eigene Ideen und Ziele verwirklichen können
- ▶ meine Energie für etwas einsetzen, das ich wirklich sinnvoll finde – zum Beispiel Produkte oder Dienstleistungen herzustellen oder zu vertreiben, die anderen Menschen nutzen
- ▶ mit gleich gesinnten und motivierten Partnern und/oder Mitarbeitern gemeinsam Ziele verfolgen und Herausforderungen bewältigen
- ▶ mehr Spaß an der Arbeit haben
- ▶ mein eigener Chef/meine eigene Chefin sein und keine „Befehle“ mehr entgegennehmen müssen

Kapitel 1 vermittelt Ihnen einen Überblick über die „Bausteine“ der Betriebswirtschaft und ihr Zusammenwirken.

10 Überblick

- ▶ meine Arbeitszeit selbst einteilen können
- ▶ mehr Geld verdienen
- ▶ wissen, wofür ich arbeite
- ▶ Macht haben über Menschen und Dinge

Welcher Grund wäre für Sie der wichtigste? Nummerieren Sie doch einmal Ihre notierten Ideen nach der Reihenfolge der Bedeutung, die sie für Sie hätten, wenn Sie ein Unternehmen gründen würden.

Können Sie sich vorstellen, warum diese Frage eine der wichtigsten in der gesamten Betriebswirtschaft ist? Weil sie entscheidenden Einfluss darauf hat, **was** in einem Unternehmen real abläuft und vor allem darauf, **wie** es abläuft.

Die Frage „Wozu soll dieses Unternehmen gut sein, was will ich mit diesem Unternehmen erreichen?“ hat sich jeder Unternehmensgründer einmal gestellt, und sie muss immer wieder neu gestellt und beantwortet werden, um die Existenzfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Inhalt, Klarheit und glaubwürdige Umsetzung der jeweiligen Antworten sind die Basis für Ziele und Strategien, Unternehmensphilosophie und -kultur, Motivation und Betriebsklima, Arbeitsstil und Erfolg. Oder praktisch ausgedrückt: In einem Unternehmen, in dem alle ausschließlich arbeiten, weil sie Geld verdienen wollen oder müssen, herrscht mit Sicherheit ein anderer Ton als in einem Unternehmen, in dem darüber hinaus alle auch genau die Arbeiten tun können, die sie interessant und nützlich finden.

Die Frage „Warum dieses Unternehmen?“ ist Ausgangsbasis für die **Unternehmensplanung**, bei der es natürlich auch darum geht, aus den Antworten auf diese Frage konkrete Ziele abzuleiten und Wege zur Zielerreichung zu entwickeln.

Angenommen, Sie hätten tatsächlich genügend Gründe gefunden, Unternehmerin zu werden – welche Fragen müssten Sie sich dann stellen? Schreiben Sie doch einmal alle Fragen auf, die Ihnen einfallen und überlegen Sie anschließend, ob es eine sinnvolle Reihenfolge gibt, in der sie gestellt und beantwortet werden müssen.

Schon fertig damit? Wenn ja, dann haben Sie sicher bemerkt: Die Fragen kommen schnell, aber mit der Reihenfolge ist es nicht ganz so einfach. Lassen Sie uns diese Aufgabenstellung daher noch einmal gemeinsam durchgehen.

Dazu sollten wir uns allerdings zuerst eine **Übungsfirma** ausdenken, also ein Unternehmen, in das wir auch unsere anschließenden Expeditionen in die verschiedenen Gebiete der Betriebswirtschaft möglichst konkret und praxisbezogen durchführen können.

Als Sekretärin wissen Sie, wie man ein Sekretariat managt. Bürotechnische Qualifikationen sind für Sie selbstverständlich, moderne Technologie ist kein Buch mit sieben Siegeln. Dieses Know-how wird immer gefragter und lässt sich gut verkaufen, wie die wachsende Zahl der **Büroservice-Unternehmen** zeigt. Damit hätten wir ein ideales Beispiel.

UNSERE ÜBUNGSFIRMA: BÜROSERVICE – WAS IST DAS FÜR EIN UNTERNEHMEN?

Büroservice-Unternehmen bieten als Dienstleistung alle Funktionen eines modernen Büros mit Sekretariat. Interessant ist diese Dienstleistung für alle, die zwar ein Büro brauchen, für die sich ein eigenes Büro aber (noch) nicht lohnt.

Mögliche Kunden: Selbstständige wie Handelsvertreter, Steuerberater, Unternehmensberater, Versicherungsvertreter, Jungunternehmer, aber auch Unternehmen, die ein Verkaufsbüro oder Filialen brauchen, ausländische Unternehmen, die eine Vertretung brauchen, Firmen, die einen Messestandort benötigen und so weiter.

Bei einem Büroservice-Unternehmen kann der Kunde sowohl einen – möblierten oder unmöblierten – Büroraum mieten, die moderne Bürotechnik (EDV, Telefon, Fax, Kopieren...) in Anspruch nehmen, Sekretariatsdienste nutzen oder spezielle Dienstleistungen wie beispielsweise Übersetzen, Besucherbetreuung, Konferenzorganisation in Anspruch nehmen. Wer zum Beispiel ein Büro braucht, das nicht größer als 100 Quadratmeter ist und weniger als fünf Mitarbeiter im Innendienst hat, kann durch Nutzung eines Büroservice-Unternehmens im Vergleich mit einem eigenen Büro Kosten bis zu 60 Prozent sparen.

Falls Sie Lust bekommen haben sollten, ein Büroservice-Unternehmen – zumindest gedanklich – zu gründen und zu führen, können wir nun über-

12 Überblick

legen, welche Fragen wir in welcher Reihenfolge stellen und beantworten müssten, um aus dem Wunsch einen Plan und aus dem Plan Realität zu machen. Dabei erarbeiten wir uns ganz nebenbei einen ersten Überblick über die verschiedenen Gebiete der Betriebswirtschaft und ihr Zusammenwirken. Mit den ersten beiden wichtigen Fragen haben wir uns schon beschäftigt:

Warum ein Unternehmen? Was für ein Unternehmen?

Aus der Erarbeitung und Umsetzung der Antworten entstehen

- Unternehmensleitbilder,
- Unternehmensphilosophie,
- Unternehmenskultur.

Diese Fragen gehören in das betriebswirtschaftliche Gebiet der **strategischen Unternehmensplanung**.

Wer und wo sind meine Kunden? Was erwarten sie?

Sie wundern sich, weil diese Frage so früh gestellt wird? Vielleicht haben Sie bei Ihrer ersten Auflistung zuerst darüber nachgedacht, **was** Sie anbieten wollen und **wie** Sie dieses Angebot – organisatorisch und finanziell – auf die Beine stellen würden? Obwohl eine solche Vorgehensweise nahe liegend scheint, ist sie unter den heutigen Marktbedingungen nicht besonders zweckmäßig. Was nützt Ihnen ein tolles Angebot, ein großartiges Unternehmenskonzept, wenn sich niemand dafür interessiert? Die Zeiten, in denen man einfach **alles** absetzen konnte, weil alles gebraucht wurde – klassisches Beispiel ist die Nachkriegszeit-, sind, von monopolartigen Ausnahmen abgesehen, vorbei.

Selbst wenn Sie ein Patent auf eine heiß begehrte Neuerung hätten, wäre es zweckmäßig, anders zu denken, da nachahmende „Haie“ sich Ihnen im Nu an die Fersen heften und Ihnen die Kunden mit allen möglichen „Tricks“ abspenstig machen würden.

„Anders denken“ heißt „mit dem Kopf der Kunden denken“. Der „Trick“ besteht darin, immer und früher als andere zu wissen, wer und wo potenzielle Kunden sind und was genau sie haben möchten. Der nächste Trick besteht dann darin, diese Kunden mit genau dem gewünschten Angebot zu versorgen – und zwar schneller als alle anderen.

Um unsere Frage zu beantworten, müssen Sie also **Marktforschung** betreiben.

Was kann ich?

Wie sieht meine eigene Kapazität aus?

Um diese Frage zu beantworten, müssen Sie eine **Bestandsaufnahme** machen. Sie werden sich fragen „Was kann ich gut, was mache ich gerne, worin bin ich nicht fit, was tue ich nur ungern?“. Sie überlegen, welches Know-how und welche zeitliche Kapazität Sie selbst mitbringen können. So erhalten Sie eine weitere wichtige Planungsgröße.

Eine **Stärken-/Schwächen- oder auch Potenzialanalyse** gehört ebenfalls in das Gebiet der **Unternehmensplanung**, weil sie wichtige Basisinformationen liefert. Sie wird natürlich nicht nur einmal – vor Gründung des Unternehmens – vorgenommen, sondern muss zur ständigen Einrichtung werden, da sich Stärken und Schwächen eines Unternehmens in seiner Entwicklung unter Einfluss der Umwelt ständig verändern.

Welche Produkte oder Dienstleistungen biete ich an?

Wenn Sie Ihre zukünftigen Kunden und deren Erwartungen kennen, können Sie überlegen, mit welchen Dienstleistungen Sie diese Erwartungen am besten erfüllen können. Sie entwickeln eine Produktpalette, wobei Sie Ihre eigenen Möglichkeiten natürlich grundsätzlich berücksichtigen müssen. Wenn Sie zum Beispiel einen Bedarf nach chinesischen Übersetzungen feststellen, selbst aber kein Chinesisch können, werden Sie zunächst prüfen, ob Sie sich diese Kapazität – etwa in Form eines fähigen Übersetzers – besorgen können. Wenn nicht, konzentrieren Sie sich auf andere Bedarfslücken.

14 Überblick

Die Aufgabe Ihres **Produktmanagements** wird es jedenfalls sein, Ihr eigenes Potenzial mit dem Bedarf Ihrer Kunden so geschickt zu verbinden, dass dabei eine optimale Produktkombination herauskommt.

Wie viel will und kann ich wann absetzen?

Bei dieser Frage denken Sie vielleicht „Was soll das, bin ich ein Prophet? Schließlich kann ich nicht mehr als anbieten. Ob und wie viele Aufträge dann kommen, ist letztlich Glückssache.“ Sicher, ein bisschen Glück ist auch dabei, aber der größere Teil ist Planung. Ja tatsächlich, Sie müssen auch die **Mengen** Ihrer Dienstleistungen planen, und zwar in Form von Zielvorgaben. Um diese so realistisch wie möglich zu halten, nutzen Sie die Erkenntnisse aus Ihren Marktforschungs-Bemühungen. (Wenn Ihr Büroservice-Unternehmen schon existieren würde, könnten Sie auch die Zahlen der Vorjahre als Planungsbasis benutzen.) Herumkommen werden Sie um die Planung Ihrer „Absatzmenge“ jedoch nicht. Wie anders sollten Sie sonst entscheiden, welche Kapazitäten Sie brauchen, um Ihr Angebot auf die Beine zu stellen und Ihre Versprechungen Kunden gegenüber mit Ihrer Leistung auch einlösen zu können. Ein einzelnes Beispiel verdeutlicht Ihnen das. Sie werden für Ihr Unternehmen ein Kopiergerät benötigen. Wie groß, wie leistungsfähig muss es sein? Für den richtigen Kopierer können Sie sich nur entscheiden, wenn Sie wissen, was und wie viel Sie damit kopieren wollen!

Was benötige ich zur Leistungserstellung?

Diese Frage können Sie nun aufgrund der bisher erarbeiteten Ergebnisse konkret beantworten. Wenn Sie wissen, welche Dienstleistungen Sie wann und in welchem Umfang absetzen wollen, können Sie

- ▶ Investitionen
- ▶ personelle und sachliche Kapazitäten
- ▶ Arbeitsabläufe

planen, organisieren und realisieren. Auch hierfür liefert die Betriebswirtschaftslehre ein umfangreiches Arsenal an Methoden und Instrumenten. Einige davon lernen Sie in den entsprechenden Kapiteln kennen.

Wie bringe ich meine Leistung zu meinen Kunden?

Der Berg geht bekanntlich nicht zum Propheten, sondern umgekehrt. Sie müssen sich also fragen, wie Sie Ihr Angebot bekannt machen – also eine Werbestrategie überlegen – und wie Ihre Kunden so schnell und einfach wie möglich an Ihre Dienstleistung kommen. Hierzu gehören Gedanken zur Logistik – etwa ein Kurierdienst für Schreibaufträge – genauso wie die Vertragsgestaltung mit Einliegerkunden, also Kunden, die in Ihren Geschäftsräumen einen Büroraum mieten.

Sie müssen also Verkauf, Vertrieb und Distribution planen und organisieren. Alle drei gehören in das Gebiet der Absatzwirtschaft.

Was kostet mich die Leistungserstellung?

Über das „Was“ und das „Wie“ Ihrer unternehmerischen Ambitionen haben Sie sich nun schon einige Gedanken gemacht. Nun wird es Zeit, zu überprüfen, ob sich das Ganze auch lohnen wird. Dazu müssen wir zunächst einmal feststellen, welche Kosten im Rahmen der geplanten Aktivitäten überhaupt anfallen werden. Die Methoden und Instrumente der **Kostenrechnung** können Ihnen hier weiterhelfen.

Welche Preise werde ich erzielen?

Die Preispolitik und -gestaltung gehörten einerseits zum Gebiet der Absatzwirtschaft, da der Preis ein wichtiges Wettbewerbsinstrument ist. Andererseits brauchen wir – geplante – Preise natürlich auch, um festzustellen, ob unser Einsatz Gewinn versprechend ist. Diese Erkenntnis bringt uns die nächste Frage näher:

Wann mache ich welchen Umsatz?

Wenn Sie geplant haben, wie viel Sie wann von welcher Leistung verkaufen wollen, können Sie diese Mengen jetzt mit Preisen bewerten. So erhalten Sie Ihre Umsatzplanung, wir können auch sagen Ihre Umsatz-erwartung oder -schätzung für Ihren Planungszeitraum.

16 Überblick

Wann brauche ich wie viel Geld?

Wenn Sie jetzt Ihre Kosten den erwarteten Umsätzen gegenüberstellen, wissen Sie, wann Sie wie viel Geld zusätzlich benötigen, um Ihre Kosten zu decken beziehungsweise ab wann Sie einen Überschuss erwarten können.

Woher bekomme ich das Geld?

Da gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten. Entweder Sie haben selbst welches. Oder Sie beteiligen andere an Ihrem Unternehmen. Oder Sie fragen die Bank nach einem Kredit. Oder Sie nehmen Fördermittel in Anspruch. Um zu entscheiden, welche **Finanzierungsform** für Sie die günstigste ist, müssen Sie sich sowohl über die **Rechtsform** Ihres zukünftigen Unternehmens Gedanken machen als auch möglichst einiges über die Grundsätze und Instrumente solider **Finanzierung** wissen.

Wie behalte ich den Überblick?

Wie stelle ich Gewinn oder Verlust fest?

Damit Sie von Anfang an genau wissen, was in Ihrem Unternehmen „läuft“, müssen Sie sich schon vor dem Start überlegen, wie Sie Ihr **Rechnungswesen** gestalten. Abgesehen von der Zweckmäßigkeit gibt es hier natürlich auch etliche rechtliche Vorschriften für die Durchführung Ihrer Buchhaltung, für die Erstellung von Bilanz und Jahresabschluss. Auch wenn das Rechnungswesen auf den ersten Blick einen recht trockenen Eindruck macht und auf viele eher abschreckende Wirkung hat – es ist für Sie als Unternehmerin eines ihrer wichtigsten Instrumente und Entscheidungshilfen.

Was mache ich mit meinem Ergebnis?

Gehen wir einmal optimistisch davon aus, dass Ihr Ergebnis positiv aussieht. Leider können Sie Ihren Gewinn nicht ganz alleine behalten. Je nach Rechtsform Ihres Unternehmens müssen Sie etwas davon abgeben. Schließlich kassiert auch der Staat seinen Anteil in Form von **Steuern**. Als Unternehmerin haben Sie dann die Aufgabe zu entscheiden, was mit dem Rest passieren soll – ausschütten, investieren, Rücklagen bilden?