



**Vortrag bei der Volksbank Dill eG am
30.05.2006**

**“Controlling für mittelständische
Unternehmen”**

Wir über uns

exact Beratung GmbH
Karl-Kellner-Ring 23
35576 Wetzlar
und seit Mai 2006
Maibachstr. 11
35683 Dillenburg

Gegründet: Januar 2003
Geschäftsführer: Dirk Olbrich
Mitarbeiter: Zurzeit 4 feste Mitarbeiter
Telefon: Wetzlar: 06441/447998-0
Dillenburg: 02771/ 265131
Internet: www.exact-beratung.de

Geschäfts-
gegenstand

Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen

- Gründung
- Nachfolge
- Soforthilfe
- Unternehmenscheck
- Rating

Das Team



Dirk Olbrich
Geschäftsführer

Unternehmensnachfolge
Finanzierung
Sanierung



Jens Olbrich

Existenzgründung
Finanzierung
Sanierung



Axel Blecher

Existenzgründung
Finanzierung
Unternehmensbewertung

In meinem Vortrag möchte ich Ihnen folgende Fragen zum Thema „Controlling“ beantworten:

1. Was ist Controlling?
2. Warum benötige ich als mittelständischer Unternehmer Controlling?
3. Wer macht Controlling? (Verantwortung)
4. Wie hoch ist der Aufwand für Controlling?
5. Wie mache ich Controlling?

Leitsätze:

„Nur wer sein Ziel kennt, kann in die richtige Richtung gehen“

oder

„Wer nicht plant, wo er hin will, kommt irgendwo oder nirgendwo an – nur nicht da, wo er ankommen will“

Controlling ist die ergebnisorientierte **Koordination** von **Planung** und **Kontrolle**, einhergehend mit transparenter Informationsversorgung. (Horváth)

=> Allgemeines Steuerungsinstrument der Unternehmensleitung

1. Festlegung der Zielsetzung und der dafür notwendigen Maßnahmenplanung
2. Soll/Ist-Vergleiche und Analyse der Abweichungen
3. Maßnahmen zur Gegensteuerung

Warum Controlling?

- Das Unternehmen in seinem Gesamtzusammenhang erfassen und verstehen
- Frühwarnung, die eine rechtzeitige Erfassung relevanter Veränderungen sicherstellen sollen
- laufende Analyse und Bewertung des Unternehmens
- Gerichtetes Wachstum, ohne den Überblick zu verlieren
- Verbesserung des Bankenratings durch den Einsatz von Controllinginstrumenten

Typische Probleme beim Controlling

Kein Controlling vorhanden

Keine Zeit („lästiger Papierkram“)

Das Unternehmen läuft „zu gut“

Kein Problembewusstsein (alles im Kopf)

Mangelnde Erfahrung (Management by Kontoauszug)

Keine klaren Kostenstellen/falsche Schlüsselung

„Starter-Paket“ Controlling

Plan

- Geschäftsplan (3-5 Jahre)
- Finanz- und Erfolgsplanung für das kommende Jahr
- Kurzfristige Liquiditätsplanung
- Notfallplan

Ist

- Zeitnahe/aktuelle Buchhaltung (Überblick über die Vermögens- und Ertragslage)
- Sonstige Zeitnahe Auswertungen

Analyse

- Regelmäßiger Soll/Ist-Vergleich
- Fortschreibung der Planung (Forecast)
- Liquiditätskontrolle

Inhalt Geschäftsplan

Allgemeiner Teil

- ✓ Unternehmensbeschreibung
- ✓ Produkte/Dienstleistungen
- ✓ Markt/Kunden/Konkurrenten
- ✓ Marketing/Vertrieb
- ✓ Realisierungsfahrplan

Finanzen/ Planrechnungen

- ✓ Kapitalbedarfsplan
- ✓ Finanzierungsvorschlag
- ✓ Ertragsvorschau und Cash-Flow-Planung
- ✓ Liquiditätsplan
- ✓ Ermittlung Privater Lebensbedarf
- ✓ Mindestumsatzkalkulation

Notfallplan

Individuelle Reaktion auf
Bedrohungen
unter Berücksichtigung
privater Reserven

Plan „B“

Schneller Ausstieg falls
erforderlich

Prämisse:

**Die Liquidität sollte für
mindestens drei
Monate gesichert sein!**

Finanzbuchhaltung

Plan

- Geschäftsplan (3-5 Jahre)
- Finanz- und Erfolgsplanung für das kommende Jahr
- Kurzfristige Liquiditätsplanung
- Notfallplan

Ist

- Zeitnahe/aktuelle Buchhaltung (Überblick über die Vermögens- und Ertragslage)
- Sonstige Zeitnahe Auswertungen

Analyse

- Regelmäßiger Soll/Ist-Vergleich
- Fortschreibung der Planung (Forecast)
- Liquiditätskontrolle

Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung

- **Übersichtlichkeit** – Ein sachverständiger Dritter muss sich in angemessener Zeit einen Überblick verschaffen können
- **Vollständigkeit** – Alle buchungspflichtigen Geschäftsvorfälle müssen richtig und vollständig erfasst sein
- **Ordnung** – Geschäftsvorfälle müssen immer richtig zugeordnet werden
- **Zeitgerechtheit** – Die Geschäftsvorfälle sind zeitgerecht zu erfassen
- **Nachprüfbarkeit** – Buchungen müssen durch Belege nachgewiesen werden
- **Richtigkeit** – Einträge dürfen nicht nachträglich verändert werden

Analyse

Plan

- Geschäftsplan (3-5 Jahre)
- Finanz- und Erfolgsplanung für das kommende Jahr
- Kurzfristige Liquiditätsplanung
- Notfallplan

Ist

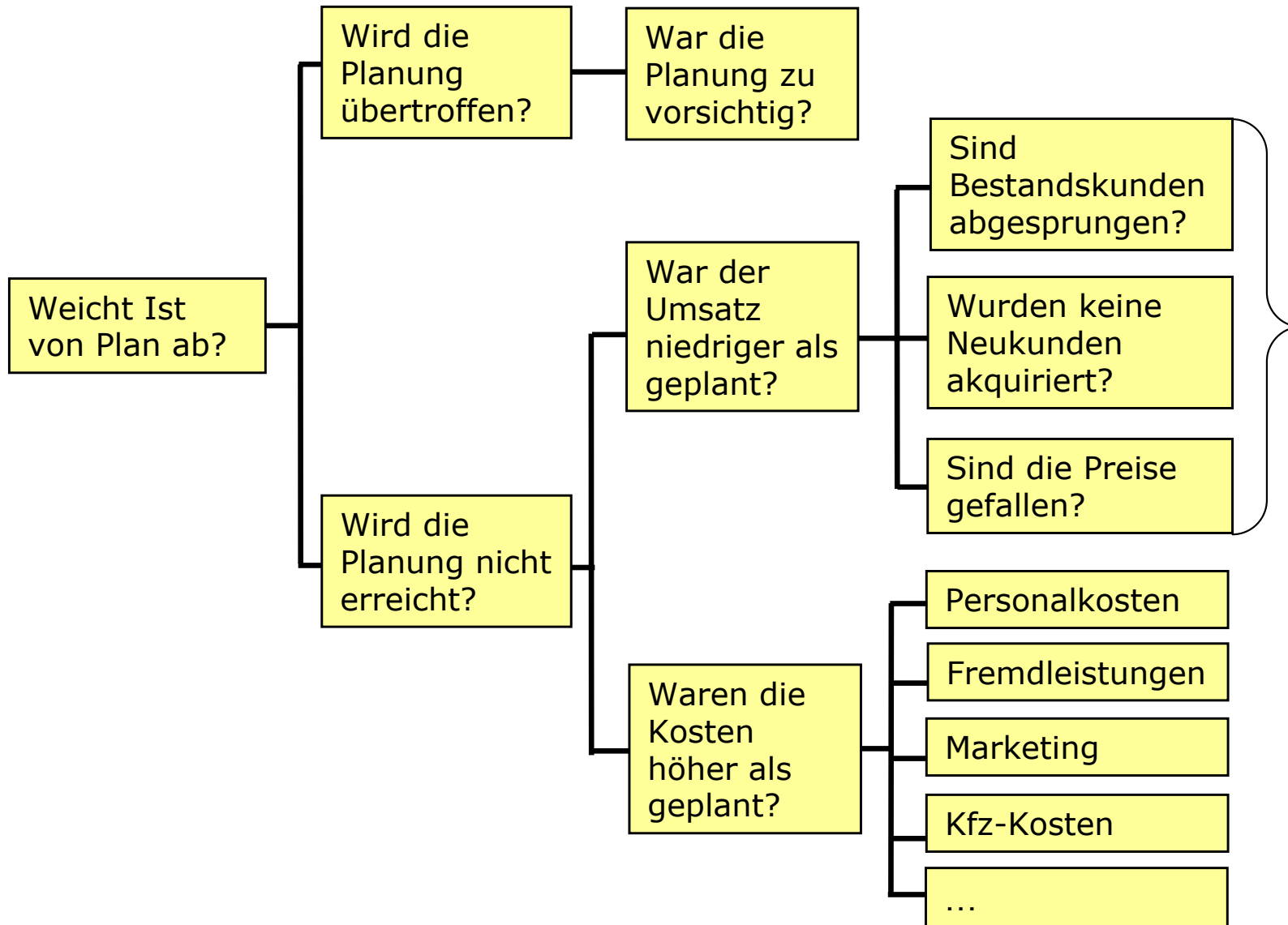
- Zeitnahe/aktuelle Buchhaltung (Überblick über die Vermögens- und Ertragslage)
- Sonstige zeitnahe Auswertungen

Analyse

- Regelmäßiger Soll/Ist-Vergleich
- Fortschreibung der Planung (Forecast)
- Produkt-/Projektcontrolling (Nachkalkulation)

Controlling

Analyse



- Markttendenz?
- Konkurrenz?
- Substitute?
- Kunden?
- Marketing?
- ...

Wer ist für Controlling verantwortlich:

In größeren Unternehmen:

- Daten werden in Abteilungen erstellt und an Unternehmer weitergeleitet

In kleineren Unternehmen:

- Unternehmer ist für Controlling verantwortlich

Aufwand für Controlling:

Controlling ist
neben Fußball
die wichtigste Nebentätigkeit der
Welt!!

Controllinginstrumente

Ertragsvorschau

	2006 (Juni - Dez.)	2007	2008
Ertragsvorschau 2006 bis 2008			
Umsatzerlöse	56.149,50	173.553,00	180.495,12
Gesamterlöse	56.149,50	173.553,00	180.495,12
Wareneinsatz	13.251,28	40.958,51	42.596,85
Rohertrag	42.898,22	132.594,49	137.898,27
Kosten			
Personalkosten	16.500,00	42.900,00	42.900,00
Raumkosten	2.753,10	7.293,30	7.707,30
Versich. / Beiträge / Abgaben	1.324,17	2.270,00	2.270,00
KFZ-Kosten	1.400,00	2.400,00	2.496,00
Werbe- Reisekosten	4.800,00	10.000,00	10.400,00
Kosten der Warenabgabe	0,00	0,00	0,00
Abschreibung	9.307,88	15.956,36	15.956,36
Reparaturen und Instandhaltung	700,00	1.200,00	1.248,00
sonstige Kosten	5.005,00	8.580,00	8.923,20
Summe Kosten	47.290,15	90.599,66	91.900,86
Betriebsergebnis	-4.391,93	41.994,83	45.997,41
Zinsaufwendungen langfristig	2.738,65	4.694,83	4.401,41
Zinsaufwendungen kurzfristig	1.309,62	391,13	0,00
Vorläufiges Ergebnis	-8.440,20	36.908,87	41.596,00
+ Abschreibung	9.307,88	15.956,36	15.956,36
+ Zinsen langfristig	2.738,65	4.694,83	4.401,41
+ Darlehensaufnahme	93.896,64	0,00	0,00

In der Ertragsvorschau wird die Umsatz und Kostenstruktur für die Zukunft geplant

Soll-Ist-Vergleich

	B	C	D	E	F	G	H
2							
3	Bezeichnung		kumuliert Jul 2005		Plan kumuliert Jul 2005		Abweichung Abweichung prozentual
6	Umsatzerlöse		147.383,53		115.500,00		31.883,53 27,60%
10	Gesamtleistung		147.383,53		115.500,00		31.883,53 27,60%
14	Rohertrag		147.383,53		115.500,00		31.883,53 27,60%
16	So. betr. Erlöse		2.169,67				
18	Betriebl. Rohertrag		149.553,20		115.500,00		34.053,20 29,48%
20	Kostenarten:						
21	Personalkosten		90.879,90		80.087,00		10.792,90 13,48%
22	Raumkosten		560,00		560,00		0,00 0,00%
23	Betriebl. Steuern		108,00				
24	Versich./Beiträge		1.831,87		1.140,00		691,87 60,69%
26	Kfz-Kosten (o. St.)		6.099,80		3.200,00		2.899,80 90,62%
27	Werbe-/Reisekosten		2.976,29		3.150,00		-173,71 -5,51%
29	Abschreibungen		2.183,21		742,00		1.441,21 194,23%
31	Sonstige Kosten		4.388,10		5.600,00		-1.211,90 -21,64%
32	Gesamtkosten		109.027,17		94.479,00		14.548,17 15,40%
34	Betriebsergebnis		40.526,03		21.021,00		19.505,03 92,79%
36	Zinsaufwand		104,18				
37	Sonst. neutr. Aufw		140,00				
38	Neutraler Aufwand		244,18		0,00		244,18
40	Zinserträge		812,92				

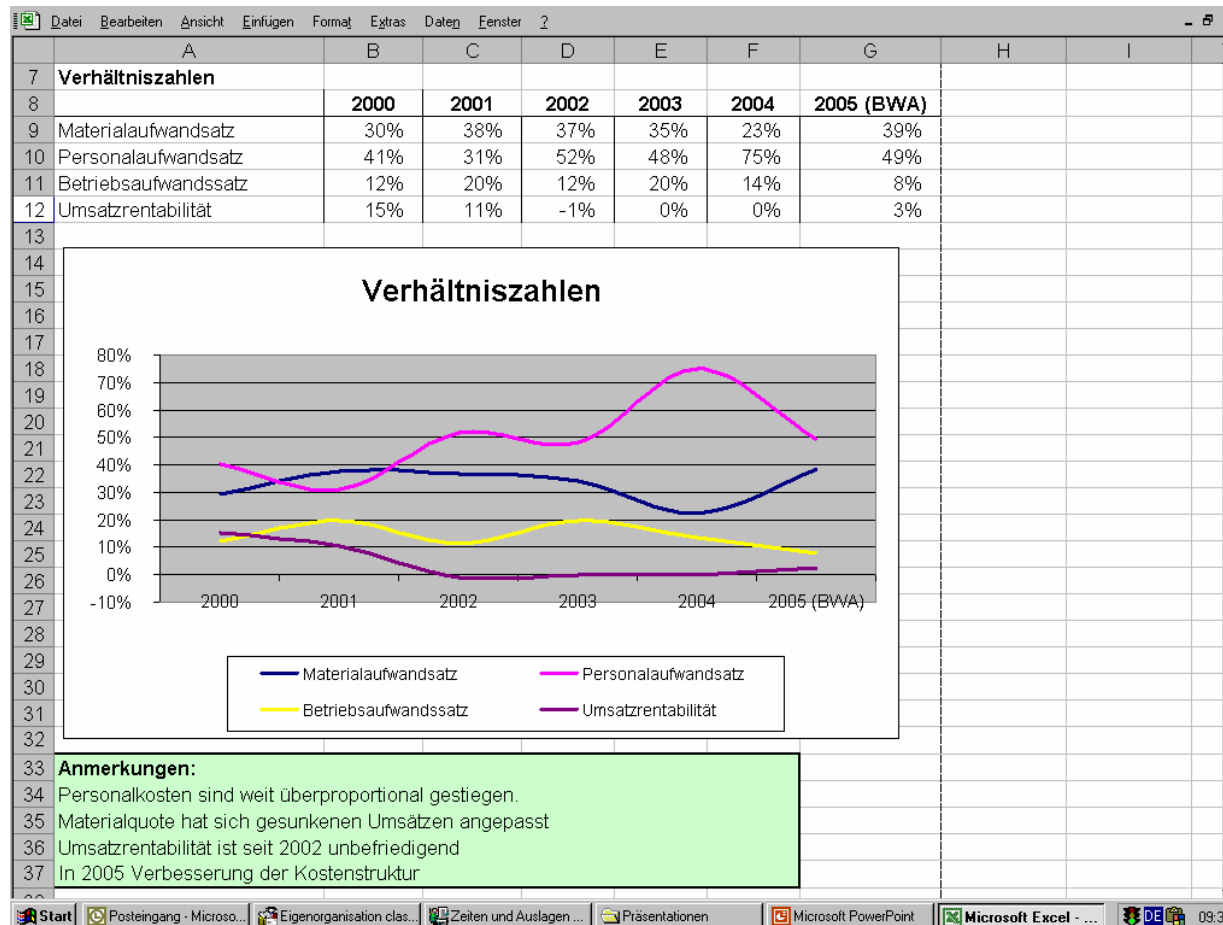
Der Soll-Ist-Vergleich bieten die Grundlage für die detaillierte Analyse des Zahlenmaterials.

Liquiditätsplanung

	KW 25	KW 26	KW 27	KW 28	KW 29	KW 30	KW 31	KW 32	KW 33	KW 34
Einzahlungen										
Kunden (sep. Blatt)	26.607	989	20.000	40.500	5.000	0	17.000	0	91.000	39
Zuschüsse Arbeitsamt (am 05.)			1.872				1.872			
Körperschaftsteuer						5.000				
I. Summe Einzahlungen	26.607	989	21.872	40.500	5.000	5.000	18.872	0	91.000	39
Auszahlungen										
Wareneingang (sep. Blatt)	14.897	3.903	6.491	18.367	2.250	2.878	7.702	0	41.495	17
Lohnauszahlung (am 05.)			10.000				5.000			
Lohnsteuer (am 10.)				2.000				1.500		
Sozialversicherung KV,RV,AV,PV (am 15.)					6.000				3.500	
Berufsgenossenschaft (quartal)									720	
Miete		3.700					3.700			
Strom (am 10.)				1100				1100		
Heizöl (nur im Winter)										
Gewerbemüll (quartal)										63
Versicherungen Züricher (im quartal)		1.125								
Telefon/ Internet (zum 15.)				300					300	
Handy (zum 4.)			30					30		
Leasing (zum 01.)		359						359		
Kfz- Versicherung (jährlich)										
Kfz-Steuer (jährlich)										
lfd Kfz-Kosten (pauschale)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
(pauschale)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
Kopiergeräte Service quartal			104							
Computer Service quartal			382							
Steuerberater Abschluss				2.874						
Beratungskosten					2.392					
sonstige Kosten (Pauschale)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Zinsen KK				141					110	
Zinsen Gesellschafter (quartal)		1.950								
Fremdarbeiten (im August)							5.000	5.000	5.000	
USt-Zahllast (+) oder Erstattung (-) (am				3.000						
II. Summe Auszahlungen	15.397	12.023	17.021	28.282	11.142	3.378	22.291	8.100	51.688	21
Liquiditätssaldo (A22-A40+A42)	11.211	-11.034	4.851	12.218	-6.142	1.622	-3.419	-8.100	39.312	17
Bestand laufendes Konto	-8.351	-19.385	-14.534	-2.316	-8.458	-6.836	-10.255	-18.355	20.958	38

Die wesentliche Zielsetzung der Liquiditätsplanung besteht darin, die Notwendigkeit der Beschaffung von Finanzierungsmitteln mit genügendem zeitlichen Vorlauf zu erkennen.

Unternehmenscheck



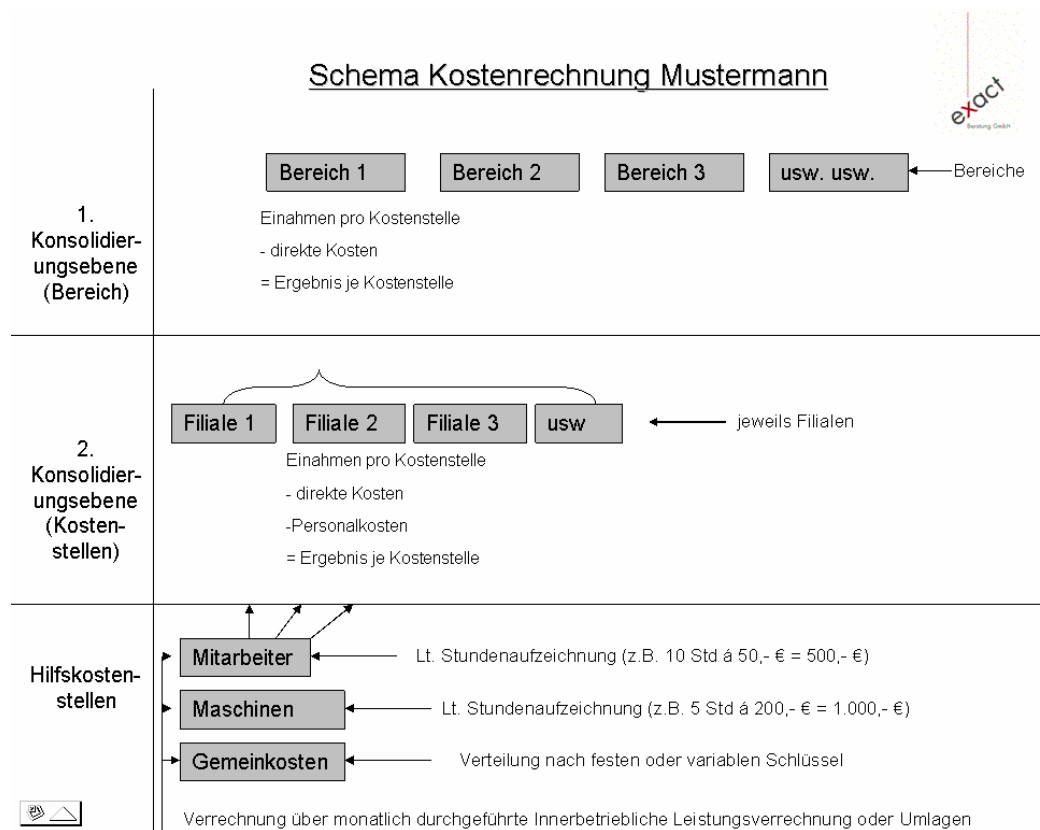
Im Unternehmenscheck werden die Unternehmenszahlen auf Auffälligkeiten und Schwachstellen untersucht

Kennzahlen

	Richtwerte	2001	2002	2003	2004
Kennziffern zur Rentabilität					
- Gesamtkapitalrentabilität	Optimal > 15% kritisch < 12%	5,56%	6,80%	2,31%	1,41%
= Rendite des eingesetzten Gesamtkapitals (RoI-Quote). Die GKR muß über dem Zinssatz für das Fremdkapital liegen.					
- Netto-Umsatzrendite		2,7%	-11,0%	6,3%	5,3%
= Gewinn x 100 : Gesamtleistung					
Für Kapitalgesellschaften sind Werte > 4 % optimal. Werte unter 2,5 % sind kritische Werte. Für Personengesellschaften sind optimal > 10 % und kritisch < 5 %.					
Kennziffern zur Liquidität					
- Liquidität 2. Grades	muß > 100 % optimal rd. 120 % kritisch < 115 %	102%	83%	113%	125%
= (Umlaufvermögen : kurzfristige Verbindl. x 100)					
Diese Kennziffer muß > 100 % sein. Optimal liegt diese Kennziffer bei > 120 %. Werte < 120 % signalisieren eine angespannte Liquidität. Insbesondere die Banken achten strikt auf die Einhaltung dieser Finanzierungsregel. Diese Kennziffer sagt aus, inwieweit durch den Rückfluß des Umlaufvermögens die kurzfristigen Verbindlichkeiten abgebaut werden können.					
- Debitorenlaufzeit (in Tagen)	max 20 Tage Bau 40 Tage	34	51	54	16
= Warenforderungen x 360 Tage : Nettoumsatz.					
Gibt die Dauer der Kundenkreditanspruchnahme wieder. Positive Entwicklung. Kunden bezahlen recht schnell.					
- Reichweite der Lagervorräte (in Tagen)	max 18 Tage	78	56	76	101
= Warenvorräte x 360 Tage : Materialaufwand pro Jahr in Euro.					
Gibt an, wie groß die Lagerbestände im Verhältnis zum Tagesverbrauch sind. Zu hoher Lagerbestand. Muss möglichst reduziert werden.					
Analyse der Produktivität und Wirtschaftlichkeit					
- Mitarbeiterproduktivität	Optimal	146.709	113.699	85.862	84.120
= Umsatz oder Gesamtleistung : Anzahl der Mitarbeiter.					

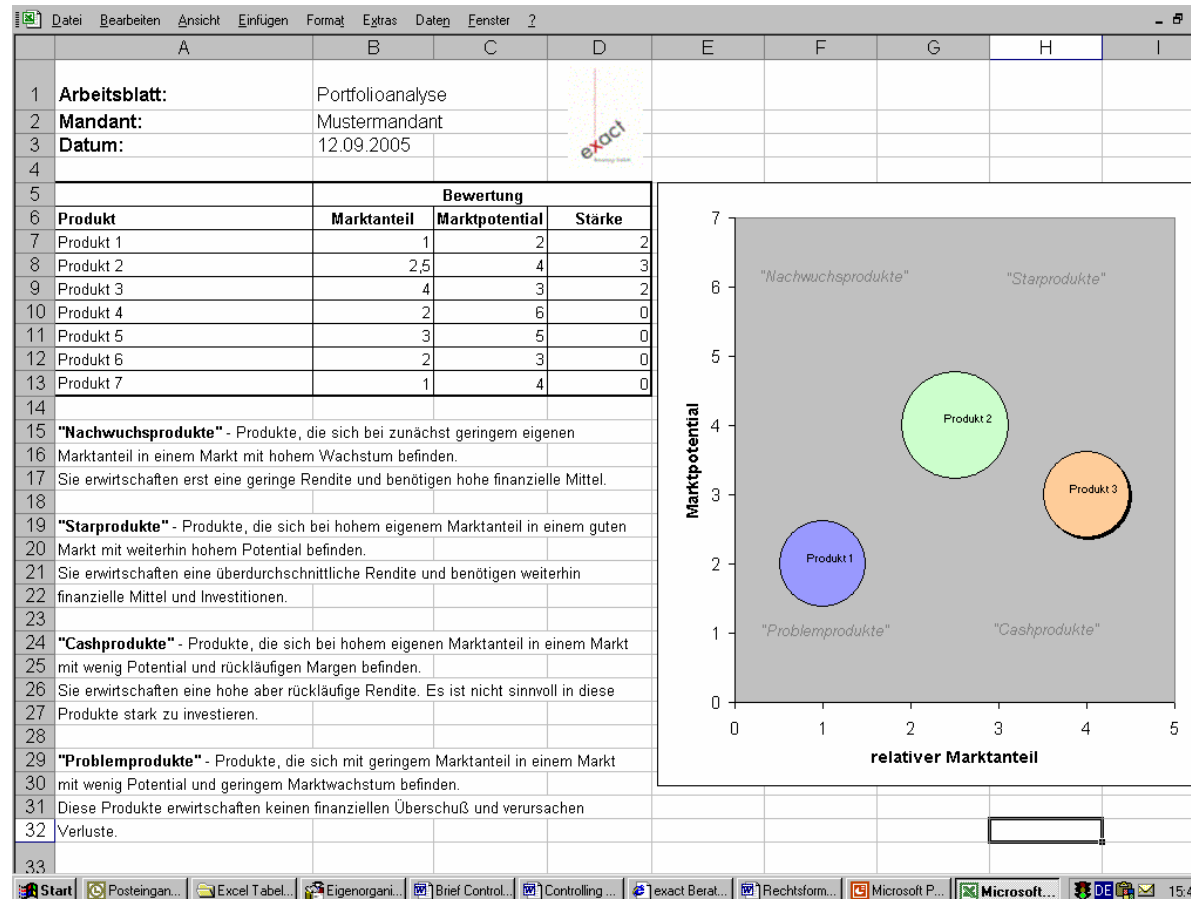
Kennzahlen führen die Fülle der in Unternehmen vorhandenen Zahlen, vornehmlich Werte aus dem Rechnungswesen auf jeweils einen Wert zusammen und geben damit eine kurze und knappe Antwort.

Kostenstellenrechnung



Um die Frage "Wo sind die Kosten angefallen?" zu klären, werden die Kosten auf Betriebsbereiche aufgeteilt. Durch die Kostenstellenrechnung wird die Wirtschaftlichkeit einzelner Bereiche kontrolliert

Strategisches Controlling: z.B. Portfolio-Analyse



Aus der Analyse der strategischen Position eines Produktes werden Empfehlungen für das weitere Vorgehen entwickelt

Auftragssteuerung

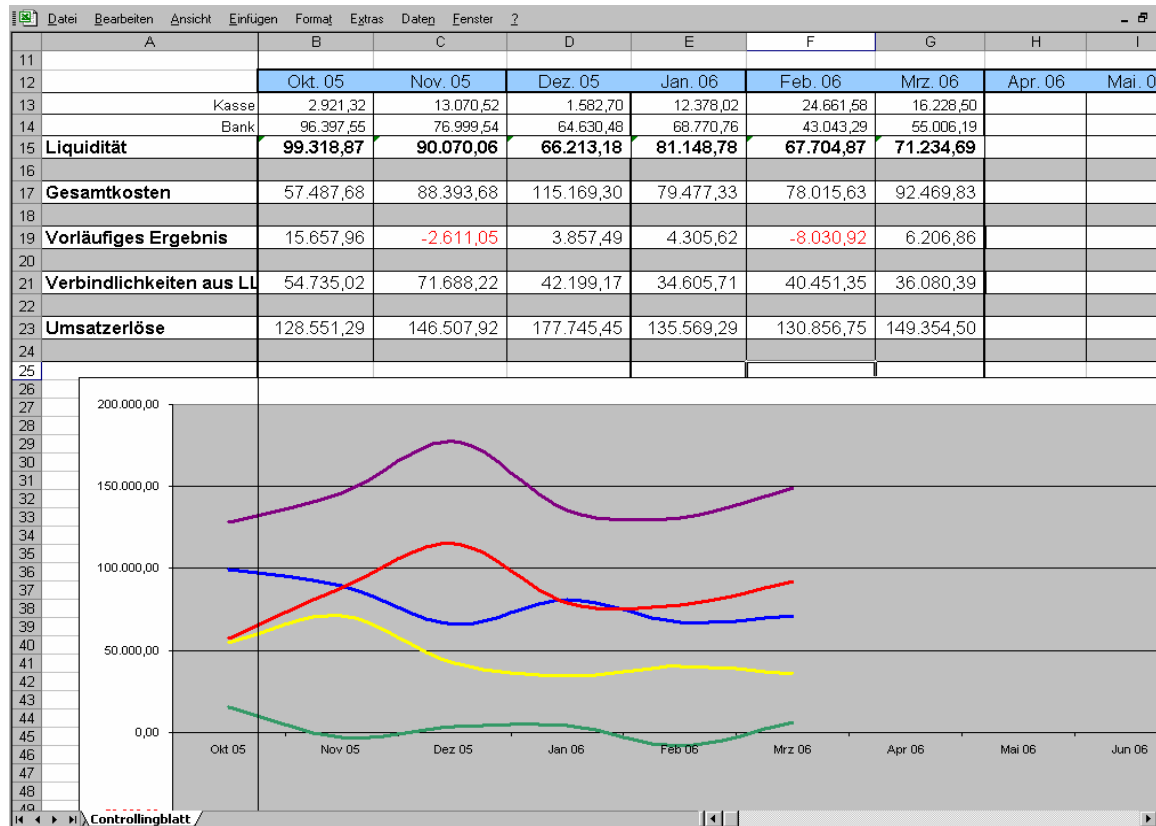
The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

Projekt	Jan.	Feb.	Mrz.	Apr.	Mai
Kunde 1				500,00	
Kunde 2			1.800,00		
Kunde 3				2.300,00	
Kunde 4		630,00			
Kunde 5	2.300,00	600,00			1.500,00
abzurechnen	2.300,00	1.230,00	1.800,00	2.800,00	1.500,00
	1.500,00	der Umsatz ist in dem entsprechenden Monat geplant			
	1.500,00	Rechnung wurde geschrieben			
	1.500,00	Rechnung wurde bezahlt			

excel-Tabelle zur einfachen Erfassung und Steuerung von Aufträgen, Rechnungstellung, Zahlungseingängen usw.

Controlling

Controllingblatt



Übersichtsblatt zur Erfassung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen im Zeitverlauf.

Weitere Controlling-Istrumente

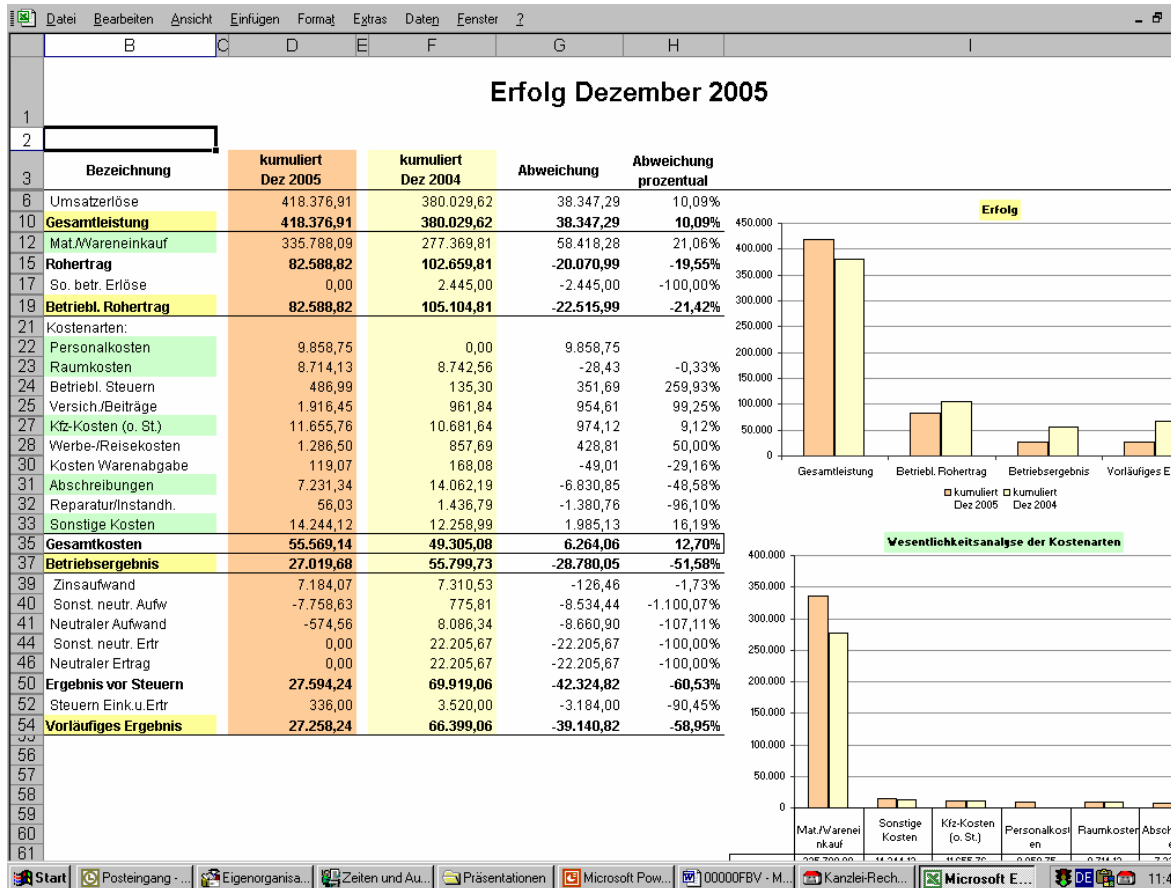
- **ABC-Analyse**
- **Deckungsbeitragsrechnung**
- **Break-Even-Analyse**
- **Kunden-Analyse**
- **Konkurrenz-Analyse**
- **SWOT-Analyse**

Folgende Controllingauswertungen
kann Ihnen Ihr Steuerberater
liefern:

Bezeichnung	Jan/2005	Feb/2005	Mrz/2005	Apr/2005	Mai/2005	Jun/2005	Jul/2005	Akt
Umsatzerlöse	5.242,67	29.629,24	30.920,85	47.557,83	40.216,56	30.256,05	35.136,16	35
So. betr. Erlöse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gesamtumsatz	5.242,67	29.629,24	30.920,85	47.557,83	40.216,56	30.256,05	35.136,16	35
Mat./Wareneinkauf	5.257,78	11.177,88	14.636,16	32.791,91	28.854,80	23.604,31	26.130,61	25
Zwischensaldo 1	-15,11	18.451,36	16.284,69	14.765,92	11.361,76	6.451,74	9.005,55	15
Personalkosten	350,00	600,00	937,50	875,00	770,00	875,00	875,00	
Raumkosten	728,30	631,74	776,58	680,02	728,30	776,58	680,02	
Steuern/Vers/Beitr.	96,00	878,27	24,00	306,00	337,18	83,50	181,50	
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Fahrzeugkosten	785,76	501,27	752,85	1.100,34	757,99	694,85	1.394,68	2
Werbe-/Reisekosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,00	0,00	
Kosten Warenabgabe	0,00	0,00	74,34	0,00	44,73	0,00	0,00	
Insth./Werkzeuge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Abschreibungen	0,00	1.078,82	539,41	642,79	539,41	539,41	523,10	
Sonstige Kosten	798,18	55,06	1.294,95	2.590,35	823,40	833,71	934,33	2
Gesamtkosten	2.758,24	3.745,16	4.399,63	6.194,50	4.001,01	3.826,05	4.588,63	7
Zwischensaldo 2	-2.773,35	14.706,20	11.885,06	8.571,42	7.360,75	2.623,69	4.416,92	5

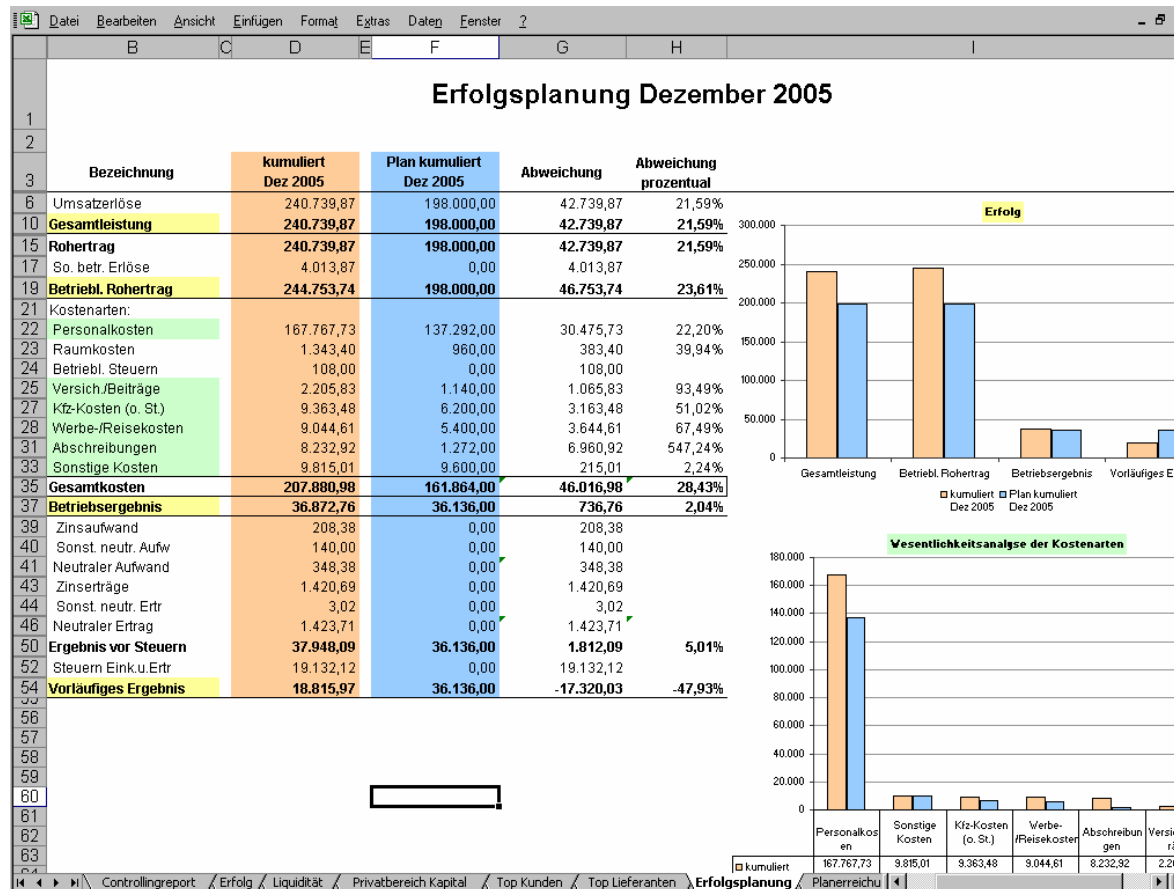
Zeitreihen stellen die unterjährige Entwicklung der wichtigsten Umsatz- und Kostenpositionen dar

Vorjahresvergleich



Vorjahresvergleich zur Analyse der Unternehmensentwicklung
inkl. der Abweichungen in Euro und Prozent

Soll-Ist-Vergleich

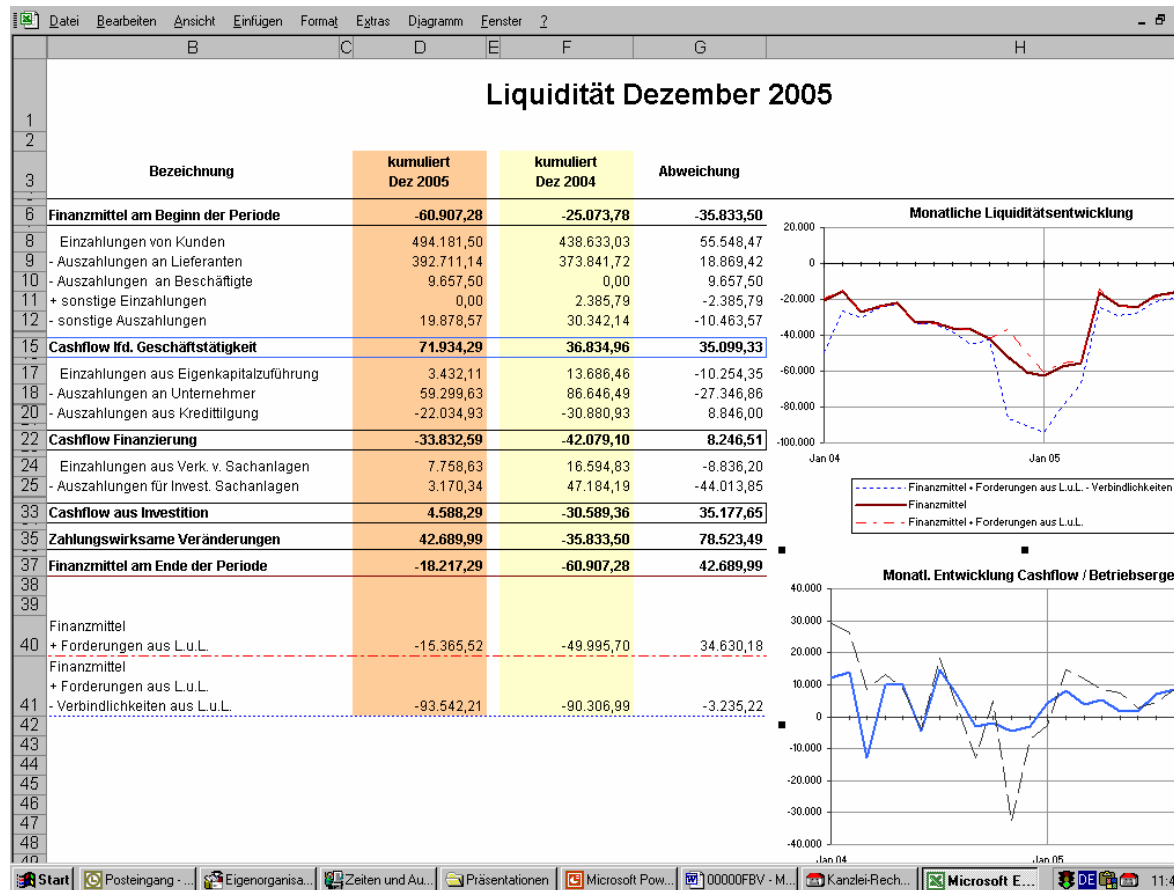


Automatischer Soll-Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse auf Basis der Fibu-Zahlen

Branchenvergleich

	A	B	D	F	H	I
8	2004			2003		2002
10	kumm.Wert			kumm.Wert		kumm.Wert
11	Jan.-Dez.			Jan.-Dez.		Jan.-Dez.
	Bezeichnung			Branche		
12	Umsatzerlöse		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
13	Best.veränd.FE/UE		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
14	Gesamtleistung		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
15	Mat./Wareneinkauf		58,13%	62,70%	62,90%	70,69%
16	Rohhertrag		41,87%	37,30%	37,10%	29,04%
17	Sonst.betr.Erlöse		0,00%	0,54%	0,62%	0,55%
18	Betriebl. Rohhertrag		41,87%	37,84%	37,72%	29,59%
19	Kostenarten:					
20	Personalkosten		16,92%	16,16%	15,36%	15,21%
22	Raumkosten		3,00%	3,95%	2,54%	4,58%
23	Betr. Steuern		0,33%	0,32%	0,63%	0,06%
24	Versicherungen/Beitr.		0,71%	0,72%	0,94%	0,59%
25	Besondere Kosten		0,00%	0,00%	0,00%	0,05%
26	Fahrzeugkosten		2,86%	2,03%	1,54%	0,87%
27	Werbe-/Reisekosten		2,30%	2,49%	2,36%	2,02%
28	Kosten der Warenabgabe		0,00%	0,00%	0,01%	0,27%
29	Insth./Werkzeuge		0,05%	0,01%	0,00%	0,14%
30	Abschreibungen		1,33%	1,49%	1,44%	1,04%
31	Sonstige Kosten		2,30%	1,64%	1,56%	2,32%
32	Gesamtkosten		29,80%	28,79%	26,39%	27,15%
33	Betriebsergebnis		12,06%	9,04%	11,33%	2,44%

Abweichungen gegenüber den durchschnittlichen Branchenzahlen geben Hinweise auf eventuelle Schwachstellen im Unternehmen.



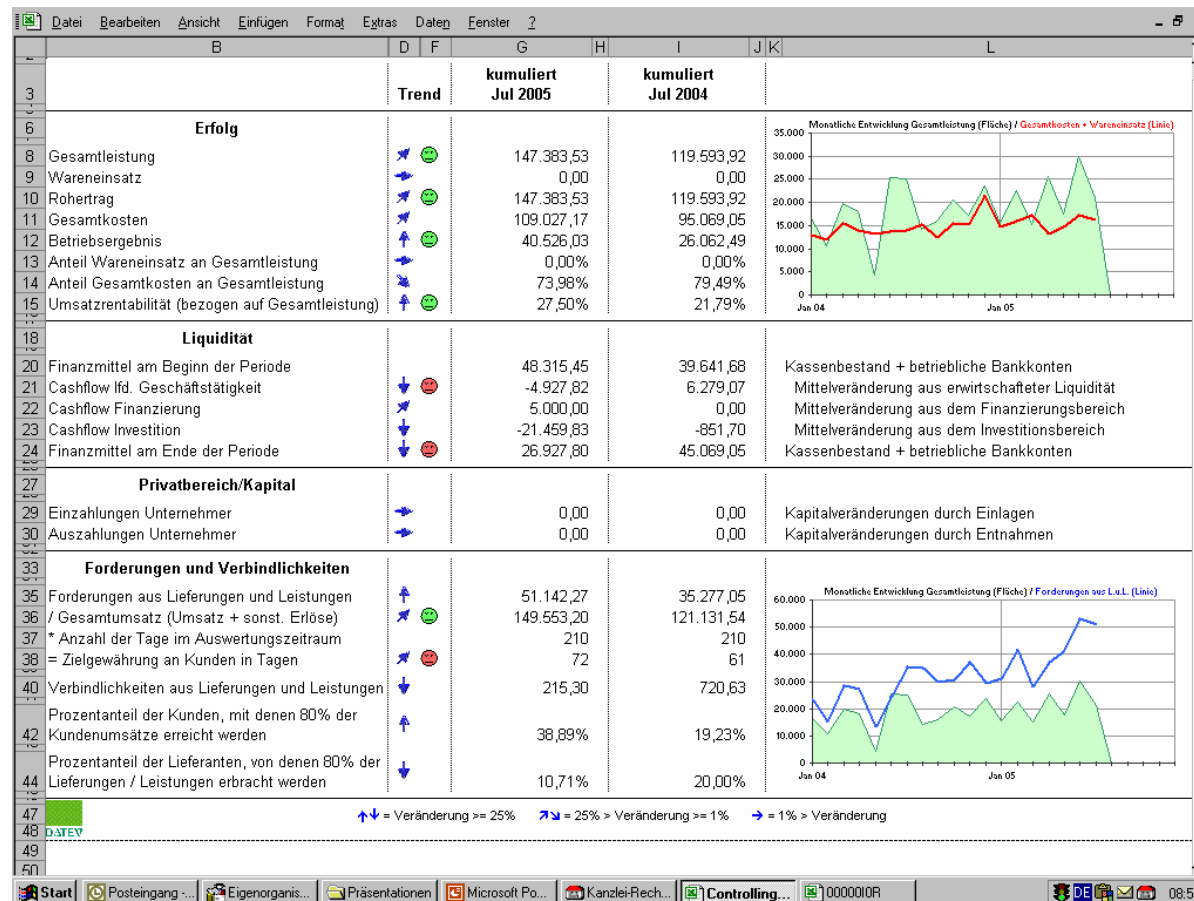
Übersichtliche Darstellung der Liquiditätsentwicklung inkl. Investitionen, Finanzierungen und Privatentnahmen

Finanzflussrechnung

Finanzfluss			
Januar 2005 – November 2005			
MITTELVERWENDUNG		MITTELHERKUNFT	
Investitionen in das AV	Investitionen im weiteren Sinne	Eigen-/Innenfinanzierung	Cashflow wenn positiv
47.183	47.209	69.436	55.848
32,88	32,70	48,09	38,68
Zunahme Umlaufvermögen			Einlagen u. Einzahlungen
26			13.588
0,02			9,41
Tilgung der Bankkredite *)			Zunahme der Bankkredite**)
0			52.100
0,00			36,09
Tilgung der Verbundkredite	Kapitaldienst	Finanzfluss	Zunahme der Verbundkredite
0	3.428	144.381	0
0,00	2,37	100,00	0,00
Tilgung sonst. Verbindlichk.			Zunahme sonst. Verbindlichk.
0			0
0,00			0,00
Zinszahlungen			
3.428			
2,37			
Entnahmen und ähnliche Auszahlungen	Erfolgsabhängige Mittelverwendung	Desinvestit. Vermögen	Abnahme des Anlagevermög.
80.526	93.744	22.845	16.595
55,77	64,93	15,82	11,49
Steuerzahlung			Abnahme des UV soweit nicht im Cashflow verrechnet
13.218			
9,15			

Übersichtliche Darstellung der Geldflüsse von Mittelherkunft und Mittelverwendung in einer übersichtlichen Baumstruktur mit „DATEV Basis-Wirtschaftsberatung“

Controllingsystem: z.B. DATEV Controlling-Report



Verschiedene Anbieter bieten Controllingssysteme an, die auf Basis von Daten aus dem Rechnungswesen umfangreiche Auswertungen generieren.

Controlling der exact Beratung

täglich

- ✓ Kontostand überprüfen
- ✓ Zahlungsein- und -ausgänge kontrollieren
- ✓ Auftragssteuerung aktualisieren

monatlich

- ✓ Buchhaltung zeitnah erstellen
- ✓ Soll-Ist-Vergleich erstellen
- ✓ Zeitreihen analysieren
- ✓ Wichtige Kennzahlen analysieren

Controlling der exact Beratung

pro Quartal

- ✓ erreichen der Jahresziele überprüfen
- ✓ Strategieplanung auf den Prüfstand stellen
- ✓ Quartalsziele definieren

jährlich

- ✓ Planungstag mit Mitarbeitern außer Haus
- ✓ Planzahlen erarbeiten
- ✓ Unternehmensziele für folgendes Jahr definieren
- ✓ strategische Unternehmensentwicklung planen
- ✓ Gespräch mit Hausbank, Ratingergebnis erklären lassen

Maßnahmenplan:

*Was nützen analysieren, interpretieren
und planen, wenn keine
Umsetzungsmaßnahmen folgen?*

Maßnahmenplan

Maßnahmenplan

Mandant:
Mustermann

Ziel der Beratung:

Unterziel:

letzte Aktualisierung:

Datum	Maßnahme	Verantwortlich	erledigen bis	Potential p.a.	Status

Umsetzungsmaßnahmen müssen Idealerweise schriftlich in einem Maßnahmenplan mit Datum und Verantwortungsbereich festgehalten werden.

Wir bedanken uns für Ihre Aufmerksamkeit

Die Folien finden Sie zum Download unter
www.exact-beratung.de