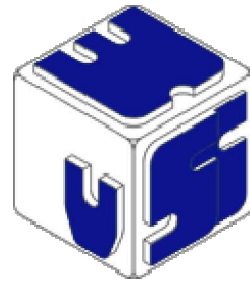


Lehrveranstaltung Werner-von-Siemens-Schule

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre



In unserem Vortrag möchten wir 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 Planung der dafür notwendigen Maßnahmen
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 soll
- laufende Analyse und Bewertung des Unternehmens
- Gerichtetes Wachstum, ohne den Überblick zu verlieren
- Verbesserung des Bankenratings durch den Einsatz von Controllinginstrumente

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

Plan: Das „Starter-Paket“ Controlling

Plan	<ul style="list-style-type: none">➤ Geschäftsplan (3-5 Jahre)➤ Finanz- und Erfolgsplanung für das kommende Jahr➤ Kurzfristige Liquiditätsplanung➤ Notfallplan
Ist	<ul style="list-style-type: none">➤ Zeitnahe/aktuelle Buchhaltung (Überblick über die Vermögens- und Ertragslage)➤ Sonstige Zeitnahe Auswertungen
Analyse	<ul style="list-style-type: none">➤ Regelmäßiger Soll/Ist-Vergleich➤ Fortschreibung der Planung (Forecast)➤ Liquiditätskontrolle

„Starter Paket“ I Geschäfts-, Finanz-, Erfolgsplan

Geschäftsplan

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

Finanzen/ Planrechnungen

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

„Starter Paket“ II: Notfallplan

Prämisse: Die Liquidität sollte für mindestens drei Monate gesichert sein!

- Individuelle Reaktion auf Bedrohungen unter Berücksichtigung privater Reserven
- Plan „B“:
Schneller Ausstieg falls erforderlich

Ist: Die Finanzbuchhaltung

Plan	<ul style="list-style-type: none">➤ Geschäftsplan (3-5 Jahre)➤ Finanz- und Erfolgsplanung für das kommende Jahr➤ Kurzfristige Liquiditätsplanung➤ Notfallplan
Ist	<ul style="list-style-type: none">➤ Zeitnahe/aktuelle Buchhaltung (Überblick über die Vermögens- und Ertragslage)➤ Sonstige Zeitnahe Auswertungen
Analyse	<ul style="list-style-type: none">➤ 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

Die Kür: Analyse

Plan	<ul style="list-style-type: none">➤ Geschäftsplan (3-5 Jahre)➤ Finanz- und Erfolgsplanung für das kommende Jahr➤ Kurzfristige Liquiditätsplanung➤ Notfallplan
Ist	<ul style="list-style-type: none">➤ Zeitnahe/aktuelle Buchhaltung (Überblick über die Vermögens- und Ertragslage)➤ Sonstige Zeitnahe Auswertungen
Analyse	<ul style="list-style-type: none">➤ Regelmäßiger Soll/Ist-Vergleich➤ Fortschreibung der Planung (Forecast)➤ Liquiditätskontrolle

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

Analyse



Wer ist für Controlling verantwortlich:

In kleineren Unternehmen:

- Unternehmer ist für Controlling verantwortlich

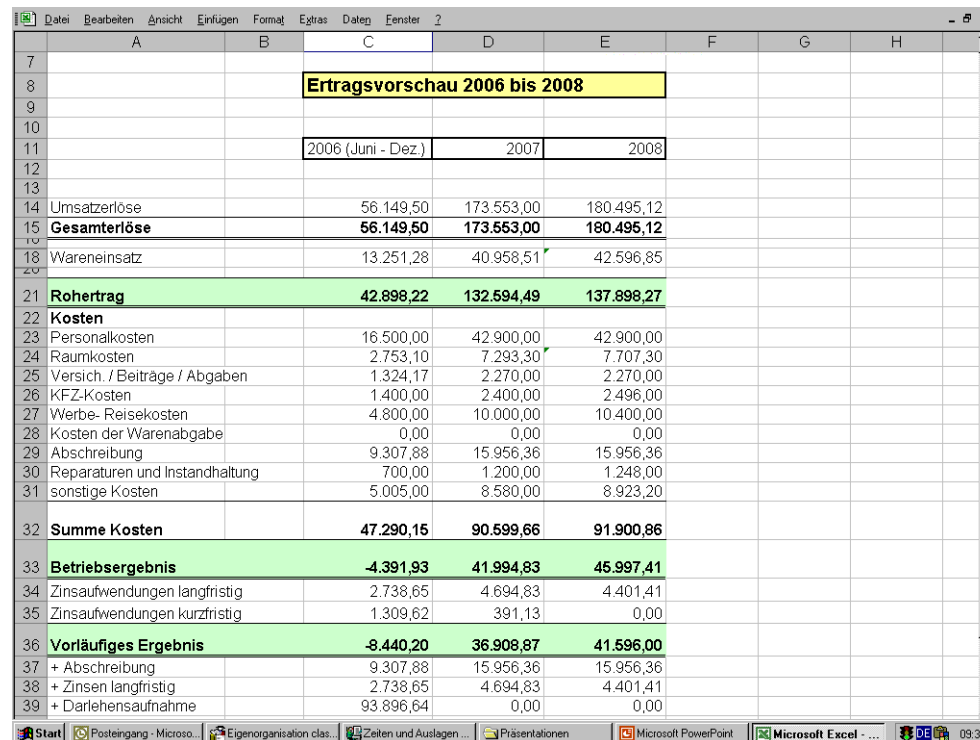
In größeren Unternehmen:

- Daten werden in Abteilungen erstellt und an Unternehmer weitergeleitet

Controllinginstrumente

- Ertragsvorschau
- Soll-Ist-Vergleich
- Liquiditätsplanung
- Unternehmenscheck
- Kostenstellenrechnung
- Kennzahlen
- Strategisches Controlling
- Auftragsüberwachung
- Controlling-Blatt
- Weitere Instrumente

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
	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	Rohrertrag	147.383,53	115.500,00	31.883,53	27,60%		
16	So. betr. Erlöse	2.169,67					
18	Betriebl. Rohrertrag	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				244,18	
40	Zinserträge	812,92					

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

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

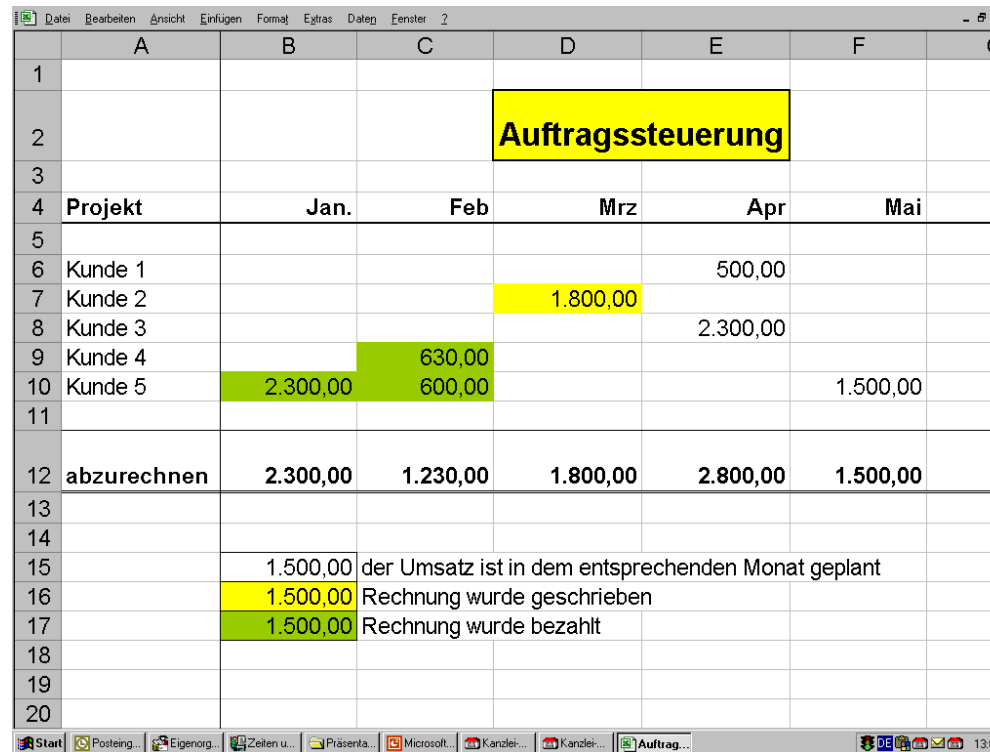
Branchenvergleich

	A	B	D	F	H	I
			2004	2003	2002	Branche
	Bezeichnung		kumm.Wert Jan.-Dez.	kumm.Wert Jan.-Dez	kumm.Wert Jan.-Dez	
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	Rohertrag		41,87%	37,30%	37,10%	29,04%
17	Sonst.betr.Erlöse		0,00%	0,54%	0,62%	0,55%
18	Betriebl. Rohertrag		41,87%	37,84%	37,72%	29,59%
20	Kostenarten:					
21	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.

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

Auftragssteuerung



	A	B	C	D	E	F
1						
2				Auftragssteuerung		
3						
4	Projekt	Jan.	Feb	Mrz	Apr	Mai
5						
6	Kunde 1				500,00	
7	Kunde 2			1.800,00		
8	Kunde 3				2.300,00	
9	Kunde 4		630,00			
10	Kunde 5	2.300,00	600,00			1.500,00
11						
12	abzurechnen	2.300,00	1.230,00	1.800,00	2.800,00	1.500,00
13						
14						
15		1.500,00	der Umsatz ist in dem entsprechenden Monat geplant			
16		1.500,00	Rechnung wurde geschrieben			
17		1.500,00	Rechnung wurde bezahlt			
18						
19						
20						

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

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

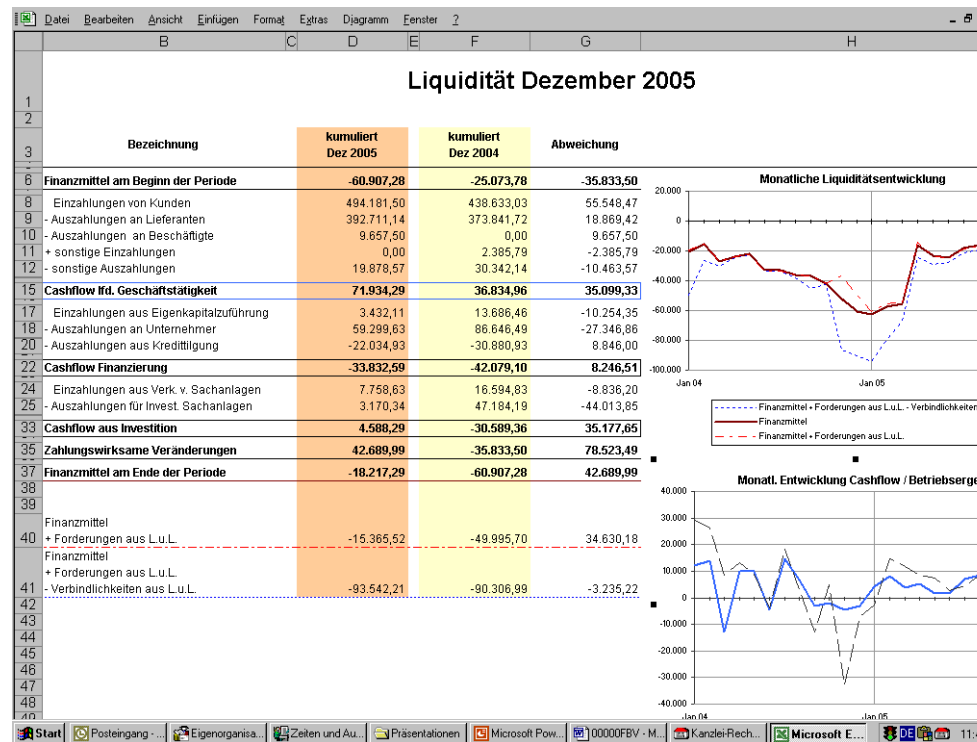
Liquiditätsplanung

	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	39.000
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	39.000
Auszahlungen										
Wareneingang (sep. Blatt)	14.897	3.903	6.491	18.367	2.250	2.878	7.702	0	41.495	17.000
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.)				1.100				1.100		
Heizöl (nur im Winter)										63
Gewerbemüll (quartal)			1.125							300
Versicherungen Züricher (im Quartal)					300					
Telefon/ Internet (zum 15.)										
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	150
(pauschale)	250	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	100
Zinsen Kfz				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	21.000
Liquiditätssaldo (A22-A40+A42)	11.211	-11.034	4.851	12.218	-6.142	1.622	-3.419	-8.100	39.312	17.000
Bestand laufendes Konto	-8.351	-19.385	-14.534	-2.316	-8.458	-6.836	-10.255	-18.355	20.958	38.000

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

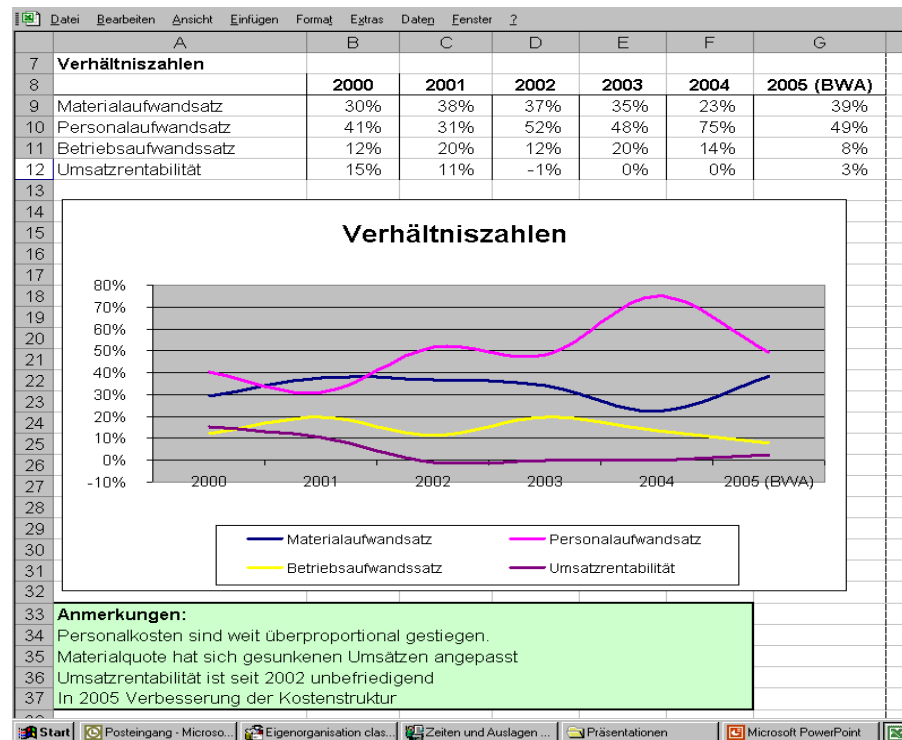
Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

Liquidität



Übersichtliche Darstellung der Liquiditätsentwicklung inkl. Investitionen, Finanzierungen und Privatentnahmen

Unternehmenscheck



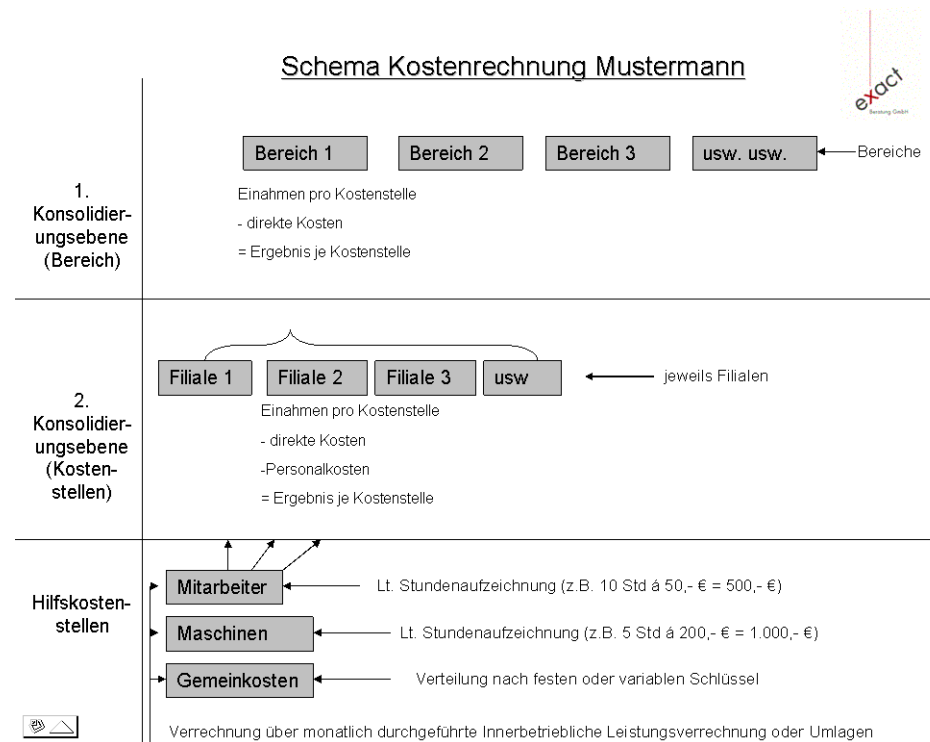
Im Unternehmenscheck werden die Unternehmenszahlen auf Auffälligkeiten und Schwachstellen untersucht

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.					

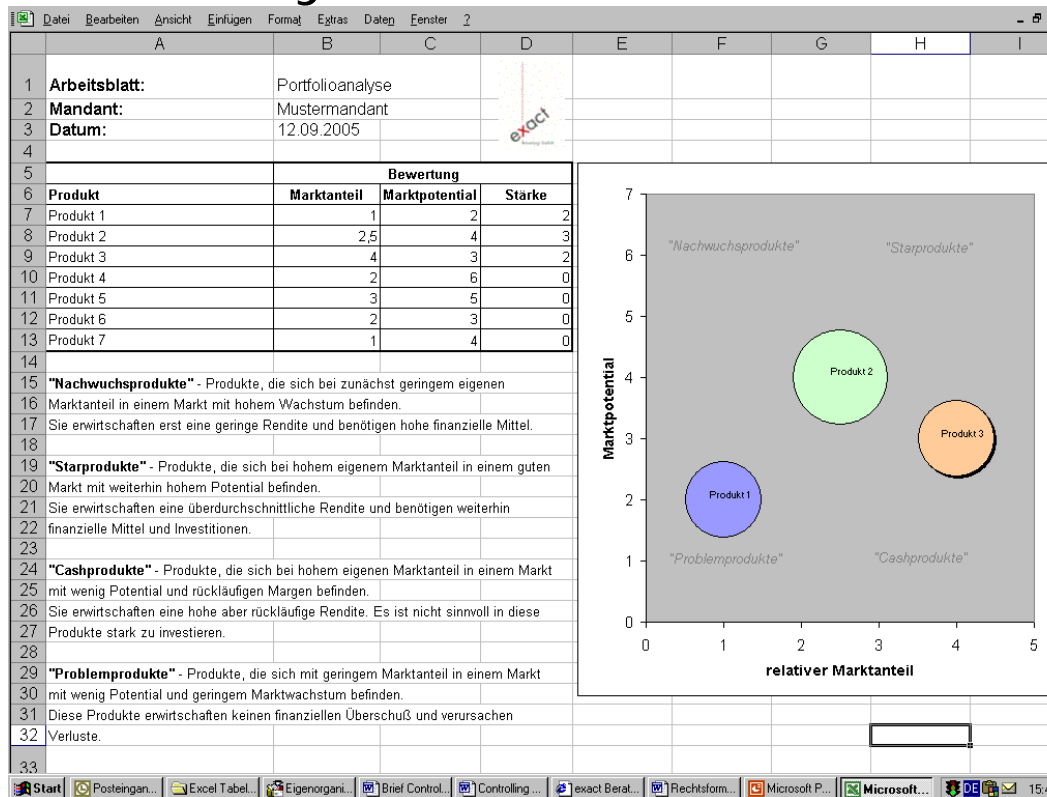
Kennzahlen führen die Fülle der in Unternehmen vorhandenen Zahlen, vornehmlich Werte aus dem Rechnungswesen auf jeweils einen Wert zusammen und geben damit eine kurze und knappe Antwort.

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

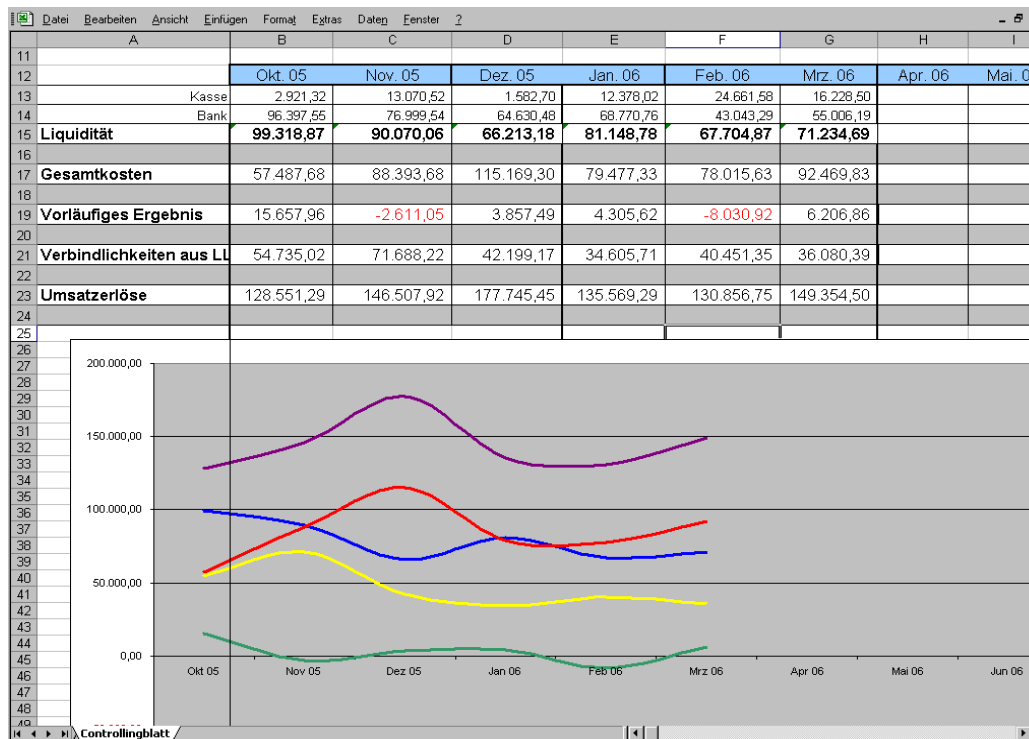
Strategisches Controlling: z.B. Portfolio-Analyse



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

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

Controllingblatt



Übersichtsblatt zur Erfassung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen im Zeitverlauf.

Weitere Controlling-Instrumente

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

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

Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung

Zielsystem

Ziel: Liquidität von xxx TEuro (Kasse, Bank, Darlehen)			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
xxx			

Ziel: Umsatz von xxx TEuro			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
xxx			

Ziel: Ausbau Arzteberatung 2 Aufträge in 2007			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.

Ziel: Unternehmengespräche 5 Gespräche in 2007			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.

Ziel: newsletter 1000 Abonnenten			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
880			

Ziel: Schulungen 4 Vorträge			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
	1 IHK		

Ziel: 1 Strategieberatung			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
1			

Ziel: Börse: 30 Einträge			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.

Ziel: Börse 5 Werbepartner			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.

Ziel: Börse: 15 Premiumpartner			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.

Ziel: Raumfindung			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.

Ziel: Weiterbildung 1 Seminar pro MA			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
AB/JP	JO/DO		

Ziel: Empfehlungen			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.
xxx			

Ziel:			
Zielerreichung:			
I. Quar.	II. Quar.	III. Quar.	IV. Quar.



Maßnahmenplan

Was nützen Analysieren, Interpretieren und Planen, wenn keine Umsetzungsmaßnahmen folgen?

Maßnahmenpläne helfen:

- Übersicht über Aufgaben und Verantwortung zu erhalten
- Zeitliche Abläufe zu planen
- Erfolge/Umsetzung zu kontrollieren

Maßnahmenplan

Maßnahmenplan

Mandant:
Mustermann

Ziel der Beratung:

Unterziel:

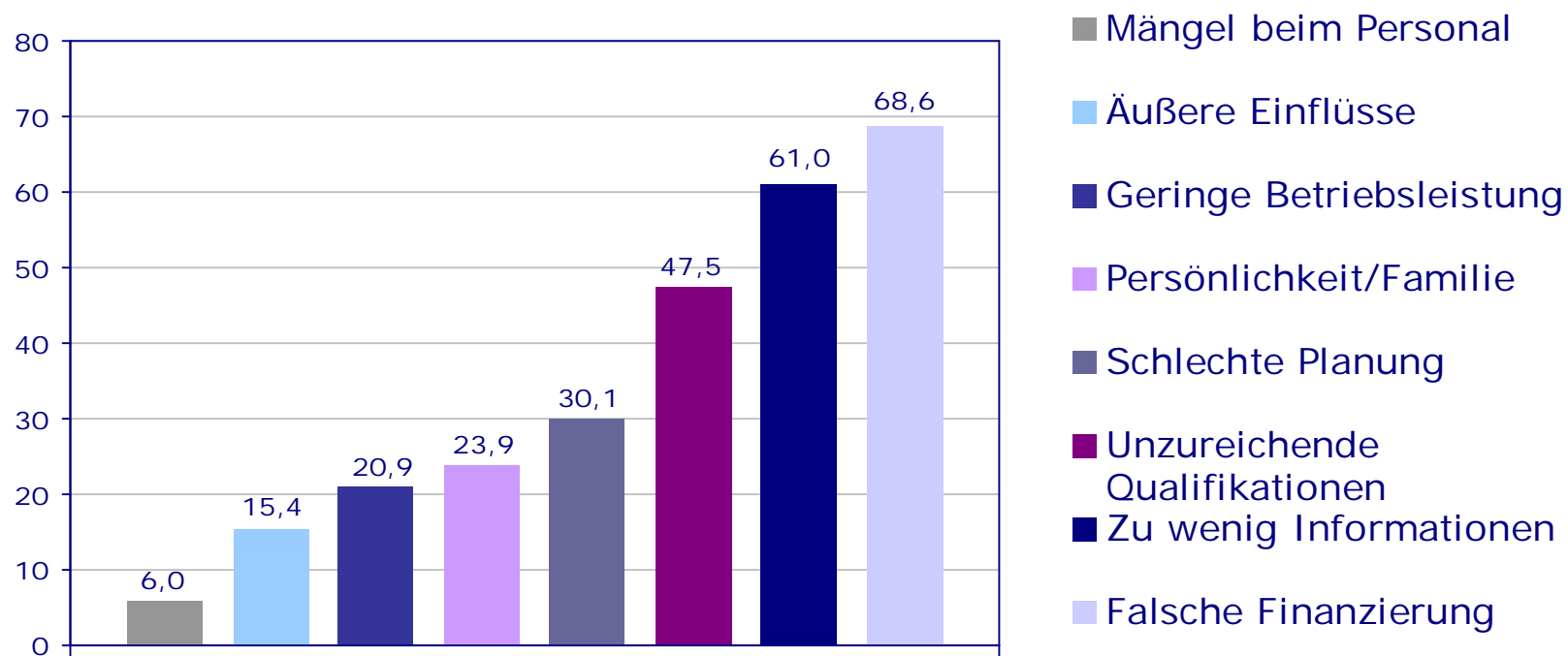
letzte Aktualisierung:

Datum	Maßnahme	Verantwortlich	erledigen bis	Potential p.a.	Status

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

Unternehmens- steuerung in der Krise

Pleiteursachen in %



Quelle: www.bmwi.de

Krisenphasen

Strategiekrise

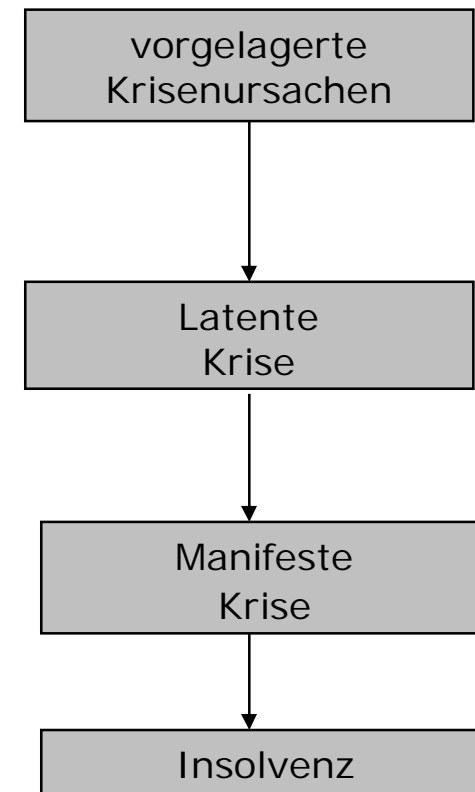
- Falscher Standort
- Falsche Produktpolitik

Erfolgskrise / Rentabilitätskrise

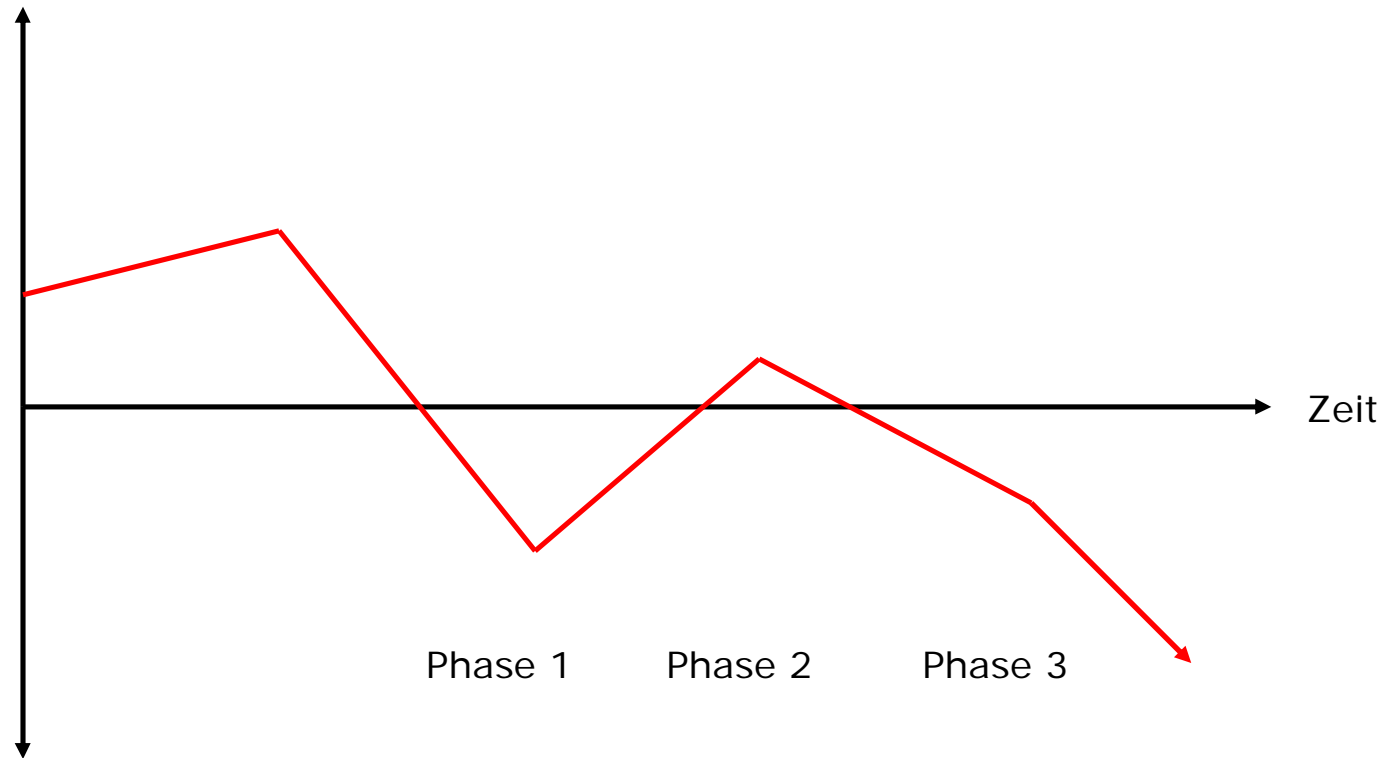
- Umsatzrückgang
- Kostensteigerung

Liquiditätskrise

- Verbindlichkeiten ohne Deckung
- Kürzung der Kreditlinie



Typische Krisenentwicklung



Sofortmaßnahmen gegen Zahlungsunfähigkeit

- Bareinlage
- Verkauf von Vermögensteilen
- Bestands-Sonderverkauf
- Einholen von Forderungen (Inkassofirmen?)
- “frisches” Beteiligungskapital besorgen
- Verkauf und dann Leasing von Objekten

Kurzfristige Ziele (Schaffung von Liquidität)

- Einigung mit Kreditinstituten (“Stillhalten”)
- Ruhigstellung großer Lieferanten
- Verhandlungen mit Factoring-Instituten

Mittelfristige Ziele (Konsolidierung)

- Kostensenkung (Investitionen, Einkauf etc.)
- Aufbau eines effizienten Mahnwesens
- Einführung einer leistungsbezogenen Vergütung
- Fremdleistungen intensivieren bzw. abbauen
- Optimierung der Lagerbestände
- Optimale Laufzeiten, Schichten, Abläufe
- Buchhaltung im Unternehmen durchführen

Langfristige Ziele (Stärkung)

- Neue Struktur: Neugesellschafter, Ausgliederung von Service etc.
- Standortverlagerungen, -zusammenlegungen
- Entscheidungen: selbst produzieren oder kaufen?
- Einführung neuer Produktionstechnologien
- Neue Produkte, Programme, Sortimente
- Veränderte Märkte, Marktpotenziale
- Straffung Organisation

**Wir bedanken uns für Ihre
Aufmerksamkeit**