
Controlling in jungen Unternehmen

Bantele Unternehmensberatung
Hopfenstrasse 3 b, 85254 Einsbach
Tel. 08135/9377147
Fax 08135/9377148
bantele@t-online.de

Grundlagen des Controlling

„Verstehen kann man das Leben rückwärts; leben muss man es aber vorwärts.“

(Sören Kierkegaard; 1813 – 1855)

„Seit wir das Ziel aus den Augen verloren haben, verdoppeln wir unsere Anstrengungen.“

(Mark Twain 1835 – 1910)

Was ist Controlling?

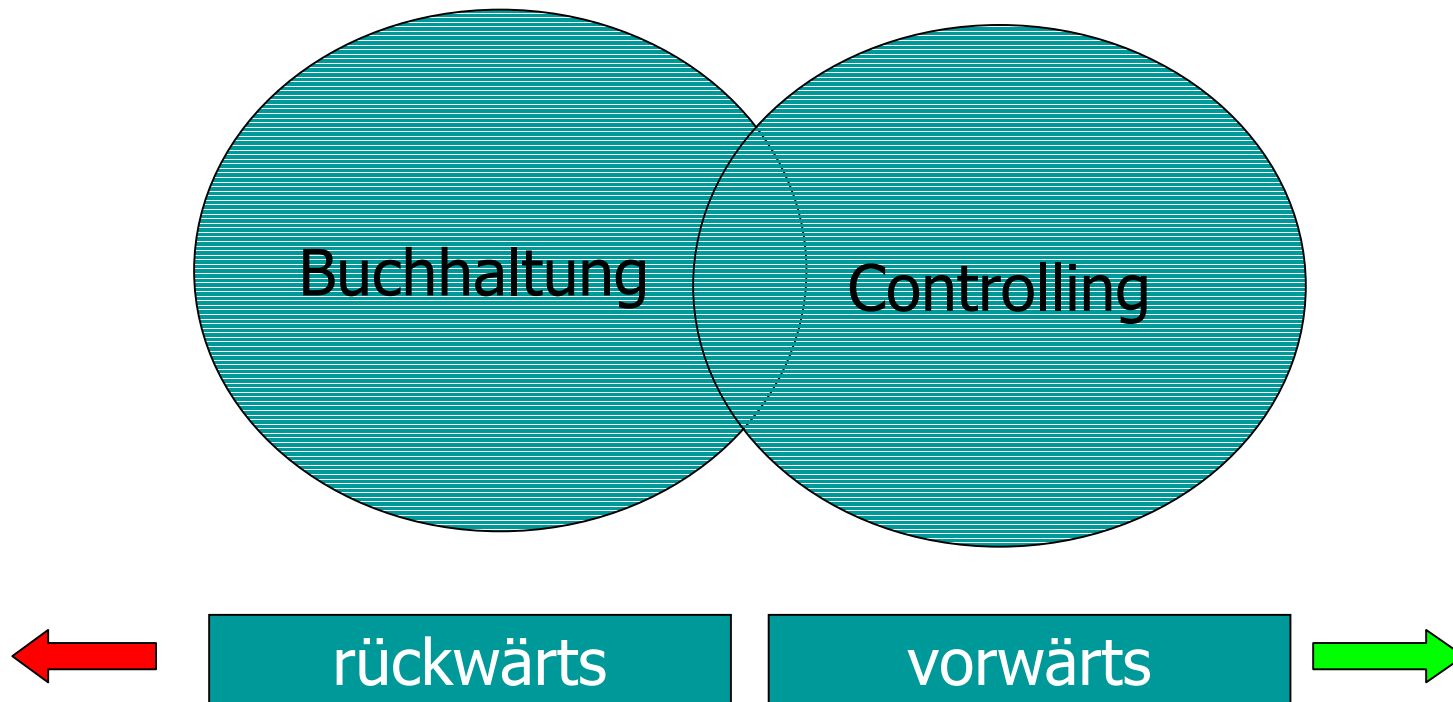
„Controlling“

ist die Aufgabe der Koordination der Führung durch Informationen die in erster Linie die Kosten und Erlöse betreffen.

„Controller“

Ist ein betriebswirtschaftlicher Berater der Unternehmensführung der die Instrumente des Controlling beherrscht und auch Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle übernimmt.

Buchhaltung und Controlling



Controllingaufgaben

steuern

überwachen

planen

Probleme
lösen

informieren

Controllingbereiche

| | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|
| Umsatz | Mit welchen Produkten verdiene ich mein Geld? |
| Kosten | Welche Kosten fallen wo an? Mein Gewinn schrumpft, was tun? |
| Finanzen | Wann muss ich wie viel Geld an wen bezahlen? |
| Produkte | Sind meine Produkte richtig kalkuliert? Was sind meine Preisuntergrenzen? |

Realitätsnahe Planungen

Controlling

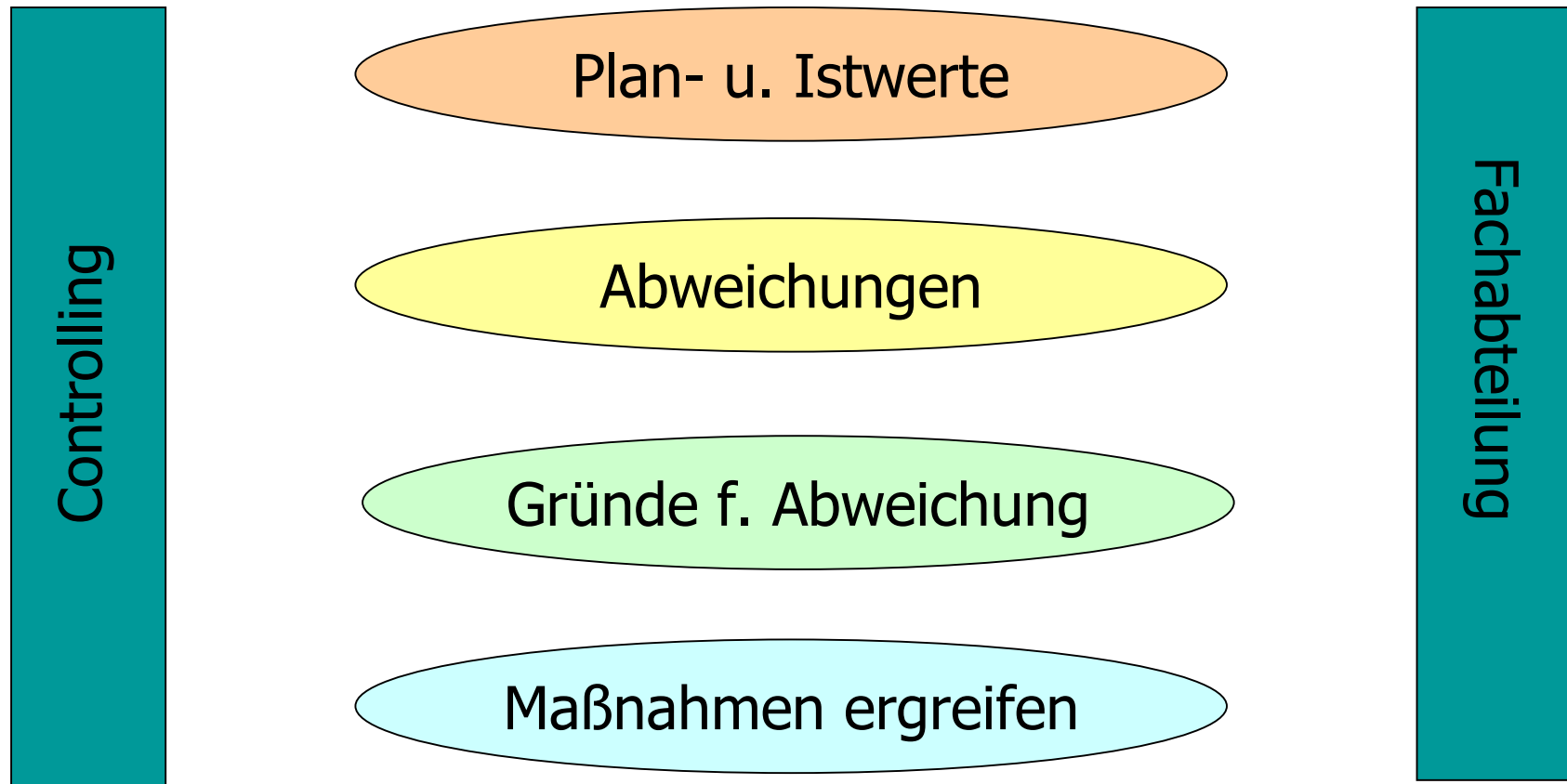
Vergleiche mit den Vergangenheitswerten

Abhängigkeiten der Parameter

Ergänzende Informationen

Fachabteilung

Und wie steht`s mit Abweichungen?



Erscheinungsformen des Controllings

Strategisches Controlling

Doing the right things → Das Richtige tun

Operatives Controlling

Doing the things right → Es richtig tun

Controllingtechniken und -methoden

Strategisch:

z.B.

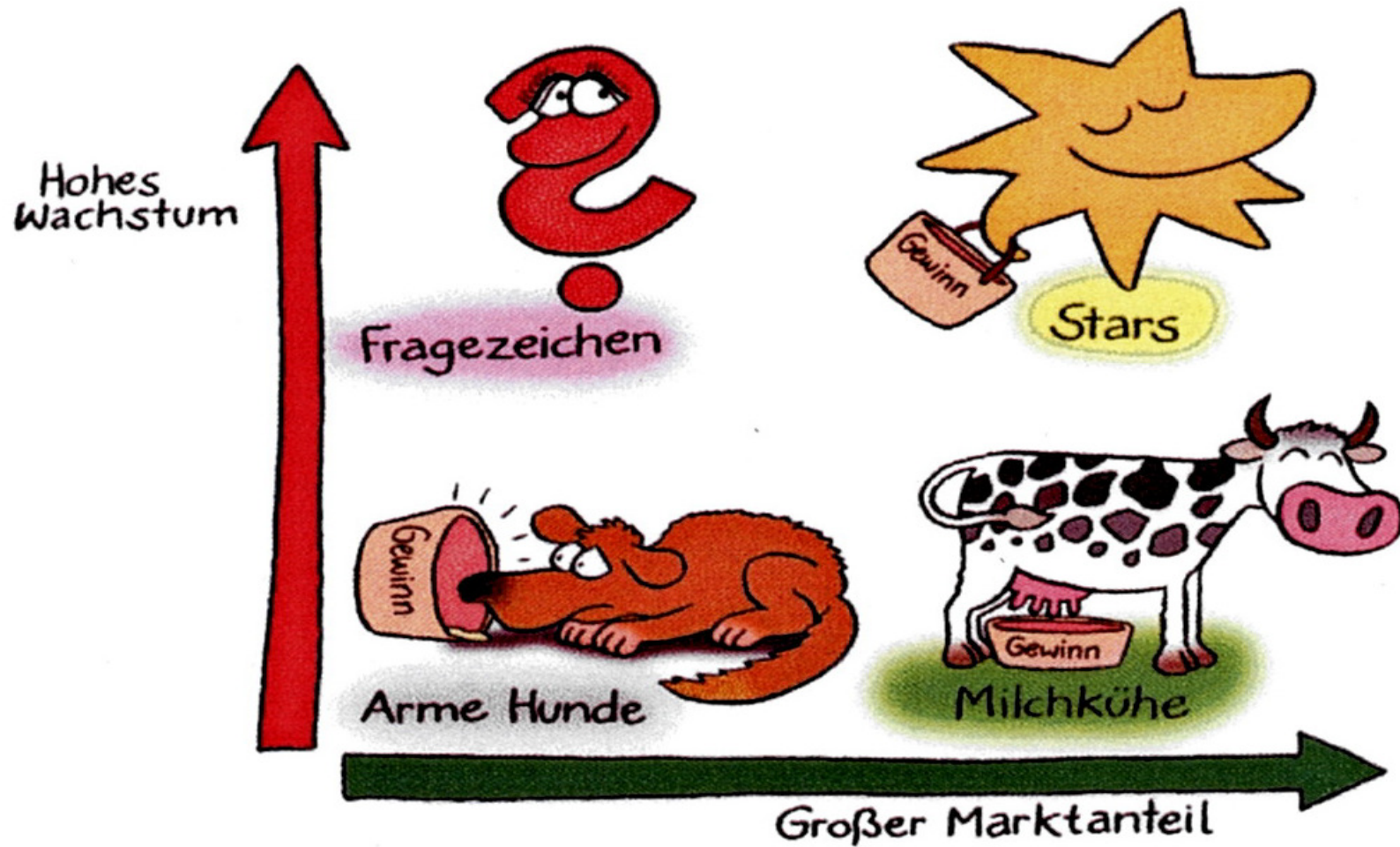
- Portfoliomethode
- Produktlebenszyklus
- Balanced Score Card
- Target Costing

Operativ:

z.B.

- Deckungsbeitragsrechnung
- ABC-Analyse
- Break Even Analyse
- Kennzahlen

Portfolioanalyse



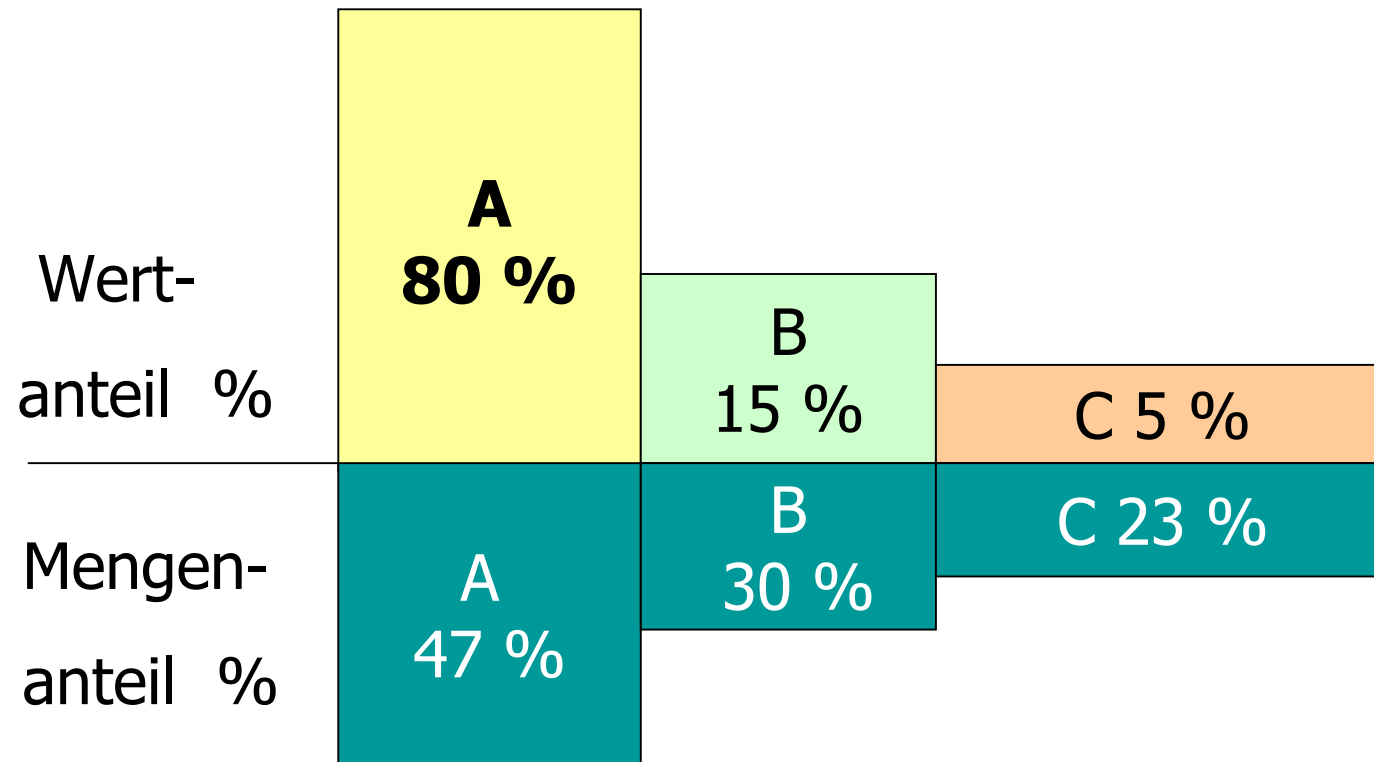
Deckungsbeitragsrechnung

| Erzeugnisse | A € | B € | C € | D € | Summe: € |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| Nettoerlöse | 48.000 | 18.000 | 19.000 | 68.900 | 153.900 |
| - variable Kosten | 28.200 | 7.400 | 8.300 | 39.700 | 83.600 |
| Deckungsbeitrag | 19.800 | 10.600 | 10.700 | 29.200 | 70.300 |
| - Fixkosten | | | | | 65.000 |

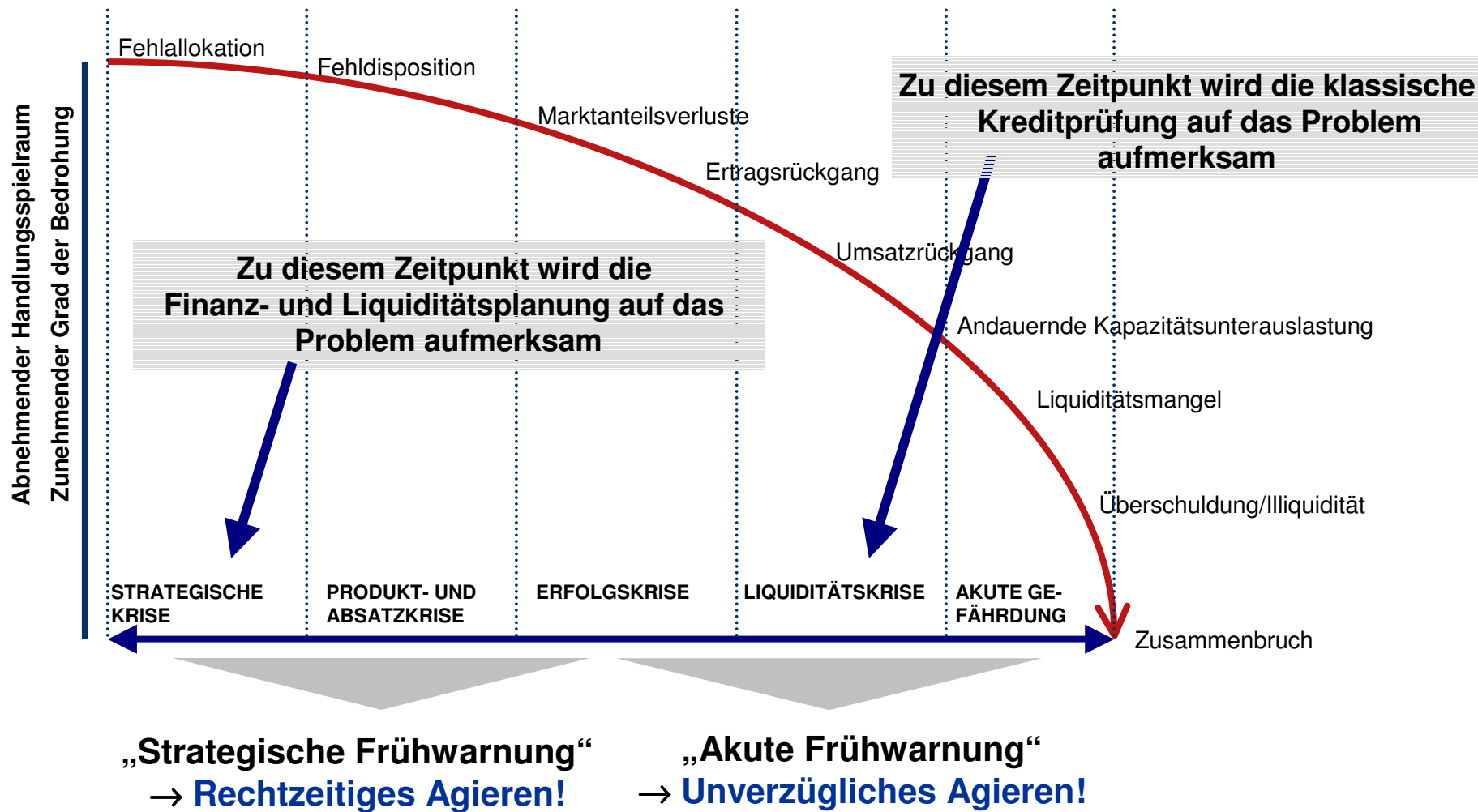
Gewinn

5.300

ABC-Analyse



Wann greift die Finanzplanung?



Strategiekrise

8 wichtige Signale für eine Strategiekrise.

1. Sie gewinnen keine neuen Kunden dazu.
2. Neue Angebote werden von den Kunden nicht angenommen.
3. Sie verlieren Kunden an neue Konkurrenten.
4. Zunehmende Konkurrenz drückt das Preisniveau.
5. Es gibt über unternehmerische Entscheidungen persönliche Differenzen unter den Verantwortlichen.
6. Sie haben keine Planung für die nächsten Jahre.
7. Der Service lässt nach.
8. Reklamationen werden nicht systematisch ausgewertet.

Ertragskrise

8 wichtige Signale für eine Ertragskrise.

1. Sie verlieren einige Stammkunden.
2. Kundenbeschwerden häufen sich.
3. Die Kapazitäten Ihrer Produktion sind nicht immer ausgelastet.
4. Der Umsatz geht erkennbar zurück.
5. Sie überziehen immer wieder Ihre Kontokorrent-Kreditlinie.
6. Die Mitarbeiter sind demotiviert.
7. Sie haben deutliche Außenstände.
8. Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen lässt erkennbar nach.

Umsatz-/Kostenplanung

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O |
|----|----------------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 2 | | | Planjahr: | 2012 | | | | Angaben in: | | T€ | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Monat | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Summe |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Umsatzerlöse | | 288,4 | 288,4 | 288,4 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 288,4 | 288,4 | 288,4 | 4.326,5 |
| 7 | + Bestandsveränderungen FE/UE | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8 | = Gesamtleistung | | 288,4 | 288,4 | 288,4 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 432,7 | 288,4 | 288,4 | 288,4 | 4.326,5 |
| 9 | - Materialaufwand | | 177,1 | 177,1 | 177,1 | 265,6 | 265,6 | 265,6 | 265,6 | 265,6 | 265,6 | 177,1 | 177,1 | 177,1 | 2.656,2 |
| 10 | = Rohertrag | | 111,3 | 111,3 | 111,3 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 111,3 | 111,3 | 111,3 | 1.670,3 |
| 11 | + Sonstige betriebliche Erlöse | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 12 | = Betrieblicher Rohertrag | | 111,3 | 111,3 | 111,3 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 167,0 | 111,3 | 111,3 | 111,3 | 1.670,3 |
| 13 | - Personalkosten | | 83,7 | 83,7 | 83,7 | 85,2 | 85,2 | 125,2 | 85,3 | 85,3 | 85,3 | 83,9 | 123,9 | 83,9 | 1.094,6 |
| 14 | - Raumkosten | | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 3,6 |
| 15 | - Steuern | | 0,0 | 0,0 | 2,5 | 0,0 | 0,0 | 2,5 | 0,0 | 0,0 | 2,5 | 0,0 | 0,0 | 2,5 | 10,0 |
| 16 | - Versicherungen | | 1,1 | 1,1 | 1,6 | 1,1 | 1,1 | 1,6 | 1,1 | 1,1 | 1,6 | 1,1 | 1,1 | 1,6 | 15,2 |
| 17 | - Kfz-Kosten | | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 40,8 |
| 18 | - Werbe- / Reisekosten | | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 66,0 |
| 19 | - Kosten der Warenabgabe | | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 56,4 |
| 20 | - Abschreibungen | | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 81,6 |
| 21 | - Reparaturen / Instandhaltung | | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 4,8 |
| 22 | - Sonstige Kosten | | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 9,0 | 108,0 |
| 23 | = Ordentliches Betriebsergebnis | | -3,6 | -3,6 | -6,6 | 50,6 | 50,6 | 7,6 | 50,5 | 50,5 | 47,5 | -3,7 | -43,8 | -6,7 | 189,3 |
| 24 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | + Finanzergebnis | | -8,2 | -7,8 | -8,6 | -8,8 | -8,7 | -7,9 | -7,8 | -7,4 | -7,0 | -6,7 | -6,5 | -7,3 | -92,7 |
| 26 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | + Außerordentliches Ergebnis | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,0 |
| 28 | - Übrige Steuern | | 0,0 | 0,0 | 16,1 | 0,0 | 0,0 | 16,1 | 0,0 | 0,0 | 16,1 | 0,0 | 0,0 | 16,1 | 64,4 |
| 29 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | = Planergebnis | | -11,8 | -11,4 | -31,3 | 41,8 | 41,9 | -8,4 | 42,7 | 43,1 | 24,4 | -10,4 | -50,3 | -30,1 | 40,2 |

nwb Controlling in kleinen u. mittleren Unternehmen

Quicktest-Kennzahlen

| Bereich | Kennzahl | Formel | Aussage über |
|--------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Finanzierung | Eigenkapitalquote | $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$ | Kapitalkraft |
| Liquidität | Schulden-tilgungs- dauer in Jahren | $\frac{\text{Fremdkapital - flüssige Mittel}}{\text{Cash Flow}} \times 100$ | Verschuldung |
| Rentabilität | Gesamtkapital- rentabilität | $\frac{\text{EK-Rentabilität + FK-Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$ | Rendite |
| Erfolg | Cash-Flow Leistungsrate | $\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$ | finanzielle Leistungsfähigkeit |

Quicktest-Beurteilungsskala

| Kennzahl | sehr gut (1) | gut (2) | mittel (3) | schlecht (4) | insolvenzge- gefährdet (5) |
|-------------------------------------------|-----------------|------------|---------------|-----------------|----------------------------------|
| Eigenkapitalquote | > 30 % | > 20 % | > 10 % | < 10 % | negativ |
| Schulden- tilgungs- dauer in Jahren | < 3 Jahre | < 5 Jahre | < 12 Jahre | < 30 Jahre | > 30 Jahre |
| Gesamtkapital- rentabilität | > 15 % | > 12 % | > 8 % | < 8 % | negativ |
| Cash-Flow Leistungsrate | > 10 % | > 8 % | > 5 % | < 5% | negativ |

Danke für Ihre
Aufmerksamkeit