

Controlling in mittelständischen Unternehmen

Stand: 4/17

Ein Überblick, zusammengestellt von:

Konrad Lüke Inhaber der:

Conny Lüke Unternehmensberatung

www.cl-ub.de

Begriffsklärung: Controlling

- Abgeleitet aus dem Englischen: to control = **steuern**
- Begriff findet sich in der Wirtschaftslehre wieder und wird betrachtet als:
 - Teilfunktion der Unternehmensführung
 - Steuerungsfunktion und als
 - Führungs- und Informationssystem
- **Controlling** bedeutet:
 - planen, Koordinieren, kontrollieren, steuern
- **Ziel:**
- Die Unternehmensführung mit notwendigen/erforderlichen Informationen zu versorgen

Kontrollaufgaben? - Klarstellung

- Sehr häufig bestehen falsche Vorstellungen bezüglich Controlling, vor allem in MUK.
- Controlling wird sehr häufig als Instrument formaler Kontrolle verstanden, **das ist falsch**
- **Controller sind keine Kontrolleure**, sondern i. d. R. Fachleute für Analyse von Zahlen und Sachverhalten und u. U. auch für die Steuerung von Prozessen im Unternehmen
- Formale u. formelle Kontrollen = **Revision**

Controlling beinhaltet zwei Säulen:

- Operatives Controlling
 - Budgetverwaltung, Planen incl. Feinplanungen, Soll-Ist – Vergleiche, Analyse von Abweichungen, Maßnahmen
 - Dadurch wird steuern von Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität möglich
- Strategisches Controlling
 - Analysen, vorwiegend in vorhandenen Märkten und bei neuen Entwicklungen zum Aufbau neuer Potenziale (neuer Produkte) für das Unternehmen und zur Vermeidung von Fehleinschätzungen auf diesen Gebieten und zur Verbesserung der Qualität
 - Neue Technologien und deren Auswirkungen

Basis für U. - Steuerung = Controlling

- Was benötigt der Chef (CEO) zur Unternehmenssteuerung:
 - Informationen unterschiedlichster Art
 - Unterlagen
 - Zahlen
 - Strategien
 - Zielvorgaben
 - Planrechnungen
- Diese Einzelheiten werden i. d. Regel niedergelegt in einem **Wirtschaftsplan**, (mit entsprechenden Anlagen) auf gut deutsch:

- **im Businessplan**

- U.-Steuerung besteht darin, die durch Soll/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen gewonnenen Erkenntnisse in Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen.

Aus Wirtschaftsplan soll folgendes hervorgehen:

Punkte f. strategisches Controlling

- U. – Ziel u. Strategien
- Management u. Organisation
- Technologien u. Produkte
- Absatz u. Vertrieb
- Produktion u. Logistik
- Finanzierung

Punkte f. operatives Controlling

- Finanzen:
 - Jahresabschlüsse
 - Bilanzen
 - V & G – Rechnungen
 - Finanzbedarfe
- Planrechnungen:
 - Investitionsplanungen
 - Personalplanungen
 - Umsatz-, Kosten- u. Ergebnispl.
 - Liquiditätsplanungen

Strategisches Controlling:

Unternehmensziel u. Strategien

- Grundsätze – Philosophien - Führungsstil
- Unternehmensziele: Kurz- u. langfristig
- Wettbewerbspolitik
- Erfolgsfaktoren – Stärken und Schwächen

Strategisches Controlling: Management u. Organisation

- Schlüsselpersonen und Know – How-Träger
- Personalbedarf und – struktur
- Organisationsstruktur: **Organigramm**
- Lohn- u. Gehaltsstruktur: Kosten
- Motivationssysteme

Strategisches Controlling: Technologien u. Produkte

- Lieferbare Produkte und Dienstleistungen
- **Märkte:** Wachstum, Anteil, Erfolgskriterien
- **Zielgruppen:** Problemlösungen und Kundennutzen
- Wettbewerber
- Technologie und Verfahren
- Patente und Schutzrechte
- Konkurrierende Technologien
- Künftige Entwicklungen

Strategisches Controlling: Absatz u. Vertrieb

- Vertriebskonzept
- Distributionskanäle u. Verkaufsunterstützung
- Preise/Konditionen/Lief.-u. Zahlungsbedingungen
- Produkt-/Kundenservice
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Strategisches Controlling: Produktion u. Logistik

- „make or buy/Fertigungstiefe
- Lieferantanalyse u. –auswahl
- Kapazitäten und Engpässe
- Qualitätskontrolle u. –sicherung
- Lager und Logistikkonzept

Strategisches/operatives Controlling: Finanzierung

- Finanzierungsbedarf, durch Planrechnungen:
 - Verkaufsplanung/Fertigungsplanung: Münden in Umsatzplan
 - Investitionsplanung (Immobilien, Maschinen, EDV, Kfz.)
 - Personalplanung: Fertigung, Lager, Verwaltung, Vertrieb, AD
 - Fertigungskosten (Material, DL, Fertigungslöhne aus P.-Plan)
 - Gemeinkosten
 - Außerordentliche Kosten z. B. Zinsen für Darlehn u. Kredite

Dieses Zahlenmaterial ist Haupt - Basis für die

Liquiditätsplanung (Details folgen)

Strategisches/operatives Controlling: Jahresabschlüsse

- Gesetzliche Verpflichtung (1 X Ende G.-Jahr)
- Jahresabschluss enthält:
 - Bericht
 - Bilanz
 - Verlust- u. Gewinnrechnung
 - Anlageverzeichnis
 - Eventuell Lagebericht
- Für U.-Steuerung im Laufe des Geschäftsjahres ohne Bedeutung, Ergebnisse kommen i. d. R. zu spät, da Fertigstellung steuerorientiert

Operatives Controlling/Finanzen: Umsatz-, Kosten- u. Ergebnisplanung

- **Umsatz**
- Plus o. minus Bestandsveränderungen fertige u. unfertige Erz.
- Plus aktivierte Eigenleistungen
- **Gesamtleistung**
- Abzügl. Kosten für Fertigung: Material, DL,
- **Rohhertrag**
- Sonst. Betr. Erlöse
- **Betrieblicher Rohhertrag**
- Abzügl. Personalkosten (Löhne, Gehälter, ges. u. freiw. Sozialaufwand)
- Abzügl. Gemeinkosten (nach Kostenarten)
- **Betriebsergebnis**
- Plus o. minus a. o. Aufwand und Ertrag (Zinsen/ a. o. Aufwand /a.o. Ertrag)
- **Ergebnis vor Steuern**
- Abzügl. Einkommen- o. Ertragssteuern
- **Ergebnis nach Steuern**

Operatives Controlling/Finanzen: Liquiditätsplanung

- **Einnahmen:**
 - Aus Umsatz incl. M.-Steuer
 - Sonstige Einnahmen
- **Ausgaben:**
 - Fertigungsmaterial u. Dienstleistungen (m. u. o. M. St.)
 - Personal incl. Sozialkosten
 - Sonstige Gemeinkosten (mit u. ohne M. St.)
 - Zinsen
 - Tilgungen
 - Steuervoraus- u. –nachzahlungen (Umsatz-, Einkommen- u. Ertragssteuern)
 - Sonstige Ausgaben
- **Saldo: Überschuss oder. Unterdeckung, zeigen finanziellen Spielraum oder Bedarf an Eigen- oder Fremdkapital**

Operatives Controlling/ Planrechnungen: Investitionsplanungen

- Im Investitionsplan werden **alle Anschaffungen von WG** geplant, die nicht Kosten sind. Wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen, KFZ und dergl.
- **Dabei beachten:**
- Größere Investitionsmaßnahmen werden i. d. R. nicht in einem Jahr abgeschlossen, beachten, welche G.-Jahre betroffen sind
- Leistungen der MA für Investitionsmaßnahmen sind Leistung des Unternehmen und müssen gesondert geplant werden
- Angeschaffte Wirtschaftsgüter müssen mit ihren Anschaffungskosten (incl. Transport, Installation etc.) im Anlagevermögen aktiviert und im Anlageverzeichnis erfasst werden.
- Für Sofortabschreibung von GWGs im Anschaffungsjahr oder verteilt auf die Lebensdauer des WG kann nach verschiedenen Möglichkeiten unterschieden werden, die sich nach der Höhe der AK richten: Euro 150,00/ 410,00/1.000,00. Unterschiedliche Optionen können gewählt werden, die entsprechende Auswirkungen auf die Abschreibung (Kosten) zur Folge haben

Operatives Controlling/ Planrechnungen: Personalkosten

- **Zwei Bereiche sind getrennt zu planen:**
 - Fertigungspersonal, (Kosten werden als variabel angesehen)
 - Übriges Personal, (Kosten werden als fix angesehen)
- **Von den Kostenarten her müssen geplant werden:**
 - Löhne u. Gehälter, brutto
 - Gesetzliche Sozialkosten (RV,KV,AV,PV, Umlagen)
(Beitragsbemessungsgrenzen beachten)
 - Freiwillige Sozialkosten (Urlaubs-, Weihnachtsgeld, B.- Feste)

Operatives Controlling/ Planrechnungen: Gemeinkosten/sonst. Kosten/sonst. Erträge

- **Gemeinkosten:**

- Planung pro Kostenart lt. Kontenplan
- Bei größeren Unternehmen zunächst pro Kostenstelle
- Anschließend Zusammenfassung pro Kostenartengruppe im Gesamtplan des Unternehmens

- **Sonstige Kosten u. Erlöse**

- a. o. Kosten z. B. Zinsaufwand
- A. o. Erlöse z. B. Mieterlöse aus Nebenbetrieben

Weitere Instrumente zur U –Steuerung:

- Kennzahlen
 - Aus vergangenheitsbezogenen Sachverhalten/Vorfällen
- Frühindikatoren
 - Aus Unterlagen, die auf zukünftige Entwicklungen hindeuten
- Welche Kennzahlen u. Frühwarnindikatoren wichtig sind, hängt in starkem Maße von der Art des Unternehmens ab.

Weitere Instrumente zur U. – Steuerung: Kennzahlen

- Kennzahlen aus Rechnungswesen u. Buchhaltung:
 - Verhältnis Wareneinsatz/Umsatz: aus lfd. BWA
 - Verhältnis Personalkosten/Umsatz : aus lfd. BWA
 - Verhältnis Gemeinkosten/Umsatz: aus lfd. BWA
 - Rentabilität: Verhältnis Reingewinn/Umsatz: aus lfd. BWA
 - Nicht genutzte Kreditlinien: Salden/Verträge
 - Skontoquote Skonto/Umsatz
 - Pünktlichkeit Zahlungseingänge Ant. am Gs.Eing.
 - Forderungsausfälle Ant. a. Forder.
- Zu Details zur BWA kommen wir später

Weitere Instrumente zur U. – Steuerung: Kennzahlen

- Kennzahlen aus der Fertigung:
 - Tägliche/Wöchentliche Fertigungsmenge pro F.-Bereich
 - Vergleiche mit den Sollvorgaben = Auslastungsgrad
 - Aufwand p. Produkt in Mengen (Material, Arbeit, Maschinen)
 - Aufwand pro Auftrag in Mengen (Material, Arbeit, Maschinen)
 - Durchlaufzeiten pro Auftrag (Bestellung bis Zahlungseingang)
 - Reklamationsquote (Anzahl u. Werte)

Weitere Instrumente zur U. – Steuerung: Kennzahlen

- Kennzahlen aus Vertrieb:
 - Anzahl Kundenbesuche pro Monat oder anderer Zeiträume
 - Angebotserfolgsquote (erhaltene Aufträge zu Angeboten)
 - Dauer der Auftragsbearbeitung
 - Stornierungsquote (stornierte Aufträge zu Auftragseingang)
 - Bestellungen übers Internet

Weitere Instrumente zur U. – Steuerung: Frühwarnindikatoren

- Frühwarnindikatoren, um Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen
- Die richtige Auswahl v. Frühwarnindikatoren ist stark von der Art des einzelnen Unternehmens abhängig
- Frühwarnindikatoren werden nicht aus Buchhaltungszahlen entwickelt, weil diese vergangenheitsbezogen sind. Deshalb müssen in den einzelnen Firmenbereichen Unterlagen eigens dafür geschaffen werden
- Frühwarnindikatoren für das eigene Unternehmen zu entwickeln, sollte Vorgabe jedes Chefs/GF sein.

Frühwarnindikatoren pro Bereich: einige wenige Beispiele

Beschaffung - Rabattquote - Lieferzeiten - Reklamat.	Personal - V.-Vorschläge - Üb.St.Quote - Alter der MA - T.Quote b.B-V.	Vertrieb - Auftragseing. - A.-Reichweite - Neukunden Anteil a. U. - Verlorene K.	Produkte -Ums. Neupro. -Durchl. Auftr.	Märkte - Anzahl MBW - Marktanteil

Welche Unterlagen stehen dem U.-Führer für lfd. Controlling zur Verfügung

- **Für strategisches Controlling:**
 - Sollvorgaben für die einzelnen Bereiche enthält der Geschäftsplan
 - Ist – Zustände aus Jahresergebnis, aus Statistiken u. zu schaffenden Unterlagen
 - In regelmäßigen Abständen (p.a.) müssen Vorgaben mit dem Istzuständen verglichen werden.
 - Die Erkenntnissen sollten zu sinnvollen Korrekturen führen
- **Für operatives Controlling:**
 - Planungsrechnungen als Vorgaben vergleichen mit den
 - Ist Ergebnissen der Buchhaltung in BWA und daraus abgeleitete Statistiken, z. B dem Controllingreport
 - Aus Erkenntnissen müssen je nach Art der Abweichung unmittelbar umsetzbare Maßnahmen veranlasst werden

Erforderliche Unterlagen - Detail: Planrechnungen

- **Planrechnungen** fallen nicht automatisch an, sie müssen erarbeitet werden. Diverse EDV – Systeme unterstützen dabei, wie: SAP, Lex-Ware, Datev, Corporate Planning, etc. Exeltabellen = integrierbar. Die Planrechnungen sind Basis für:
- Vergleich mit den Ist – Zahlen und Ermittlung von Abweichungen incl. Abweichungsanalyse
- Maßnahmen
- Planungen werden (wenn überhaupt geplant wird) i. d. Regel im Rechnungswesen angesiedelt

Erforderliche Unterlagen – Detail: Kennzahlen u. Frühwarnindikatoren

- **Kennzahlen** fallen nicht automatisch an, sie müssen zum Teil erarbeitet werden, (sind stark abhängig von der Branche, vom Unternehmen und vor allem auch von der Unternehmensführung) zum Teil liefert Buchhaltung (vergangenheitsbezogene) Ist - Zahlen
- **Frühwarnindikatoren** sollten für Branche und Unternehmen passend ausgewählt und sowohl in Bezug auf das Soll, als auch auf das Ist erarbeitet werden.

Erforderliche Unterlagen – Detail: Ist -Ergebnisse

- **Ist – Ergebnisse** liefert die Finanzbuchhaltung. Buchungsergebnisse sind für die Unternehmenssteuerung verwendbar, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:
 - Für das Unternehmen zutreffender Konten-/Kostenstellenplan
 - Zeitnahe Verbuchung **aller** Geschäftsvorfälle im B-Zeitraum
 - Auf den Buchungszeitraum (Monat/Vierteljahr/Halbjahr/Jahr) zugeschnittene Verbuchung, d. h. richtige zeitliche Abgrenzung
 - **Richtige Verbuchung** der U.-Leistung, d. h. außer der vollständigen Verbuchung der Ausgangsrechnungen (Umsatz) auch Ermittlung der Bestandsveränderungen für unfertige u. fertige Erzeugnisse und die Verbuchung aktivierfähiger Eigenleistungen
 - **Richtige Verbuchung** Wareneinsatz und aller Kosten incl. Afa

Steuerungsunterlagen aus der Buchhaltung (Beispiel Datev)

- Kurzfristige Erfolgsrechnung (**BWA**) mit Kennzahlen:
 - Umsatz absolut
 - Wareneinsatz, absolut und in % v. Umsatz
 - Rohertrag, absolut und in % v. Umsatz
 - Personal- u. Gemeinkosten, absolut und in % v. Umsatz
 - Betriebsergebnis, absolut und in % v. Umsatz
 - Zins- u. a. o. Aufwand absolut und in % v. Umsatz
 - Ergebnis vor Steuern absolut und in % v. Umsatz
- **BWA**: Soll/Ist-Vergleich
- **BWA**: Entwicklungsübersicht für 12 Monate
- **BW - Kurzberichte** m. Vergleichszahlen Jahr und Vorjahr
- **Controllingreport** bestehend aus 8 Seiten mit: Soll/Ist Vergleichen, Übersichten über Planerfüllung , Liquiditätslage, Zahlen zu TOP Kunden und TOP Lieferanten.
- **Diese Steuerungsunterlagen, sollten in jedem Unternehmen genutzt werden. Sie erfordern unwesentlichen Aufwand, da Sie quasi „Abfallprodukte“ aus der laufenden Finanzbuchhaltung sind.**

U.-Steuerung in mittelständischen Unternehmen

- U.-Steuerung wird sehr unterschiedlich gehandhabt
- Sie ist bei der Mehrzahl der Unternehmen stark verbesserungsfähig
- Den U.-Führern, vor allem bei technischer oder vertriebsmäßiger Ausrichtung, fehlt mitunter die Einsicht in die Notwendigkeit und die **Kenntnis der in jedem Unternehmen vorhandenen Instrumente und Unterlagen und deren Erkenntniswerte (s.o)**
- Diese Lücke wird auch durch StB wegen ausbleibender Unterstützung selten geschlossen
- Sie ist ein Akquise - Ansatz für fachkundige U. - Berater

Mögliche Weiterentwicklung

- Balanced Scorecard (BSC), auf deutsch:
 - Ausgewogener Berichtsbogen:
 - BSC ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation, und zwar im Hinblick auf seine Vision und seine Strategie
 - BSC ist eine über das Controlling hinausgehende Managementmethode, welche folgende Bereiche umfasst:
 - Finanzperspektive, (Return)
 - Kundenperspektive, (Output)
 - Prozessperspektive (Prozesse)
 - Potential- u. Mitarbeiterperspektive, (Input)
- Wird in MUK so gut wie nicht angewendet
- In die Tiefe gehende Details in eigenem Vortrag

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Konrad Lüke von

Conny Lüke Unternehmensberatung

www.cl-ub.de, Tel. 0171 - 7201650