

Diplom Betriebswirt
Jochen Schwacke
Steuer- und Unternehmensberatung



Diplom Betriebswirt
Jochen Schwacke
Steuerberater

Sieben Quellen 41
45665 Recklinghausen

**Controlling
für
klein- und mittelständische Unternehmen**

• Sieben Quellen 41 • 45665 Recklinghausen •
• Telefon: 02361 / 3061920 • Mobil: 0171 / 6522278 • Fax: 02361 / 3061927 •
• E-Mail: stbschwacke@datevnet.de •

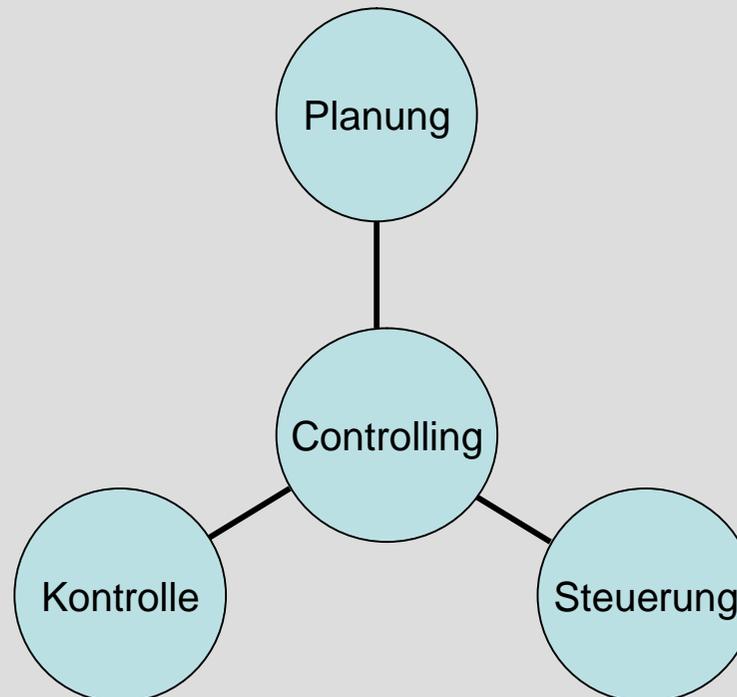
Inhaltsverzeichnis

Thema	Folie
▶ Definition Controlling	3
▶ Mögliche Adressaten des Controllings	4
▶ Bisherige Hindernisse für Klein- und Mittelstandsunternehmen	5
▶ Lösungsansatz	6
▶ Vorteile eines Controllings	7
▶ Wesentliche Ziele von Klein- und Mittelstandsunternehmens	8
▶ Kostengünstiges Controlling mittels Excel	9
▶ Die Liquiditätsanalyse	10
▶ Die Mittelherkunfts- und Mittelverwendungsrechnung	11
▶ Die Liquiditätsplanung	12
▶ Der Soll / Ist Vergleich	13
▶ Der Soll / Ist Vergleich auf Kontenebene	14
▶ Der Soll / Ist Vergleich auf Budgetebene	15
▶ Der grafische Soll / Ist Vergleich	16
▶ Die personenbezogene Gesamtumsatzentwicklung	17
▶ Rohertragsorientierte Umsatz- und Kostenanalyse für Handwerker	18
▶ Verhältnis personenbezogener Ergebnisrechnung zu Privatentnahmen	19
▶ Die monatliche Steuerhochrechnung	20



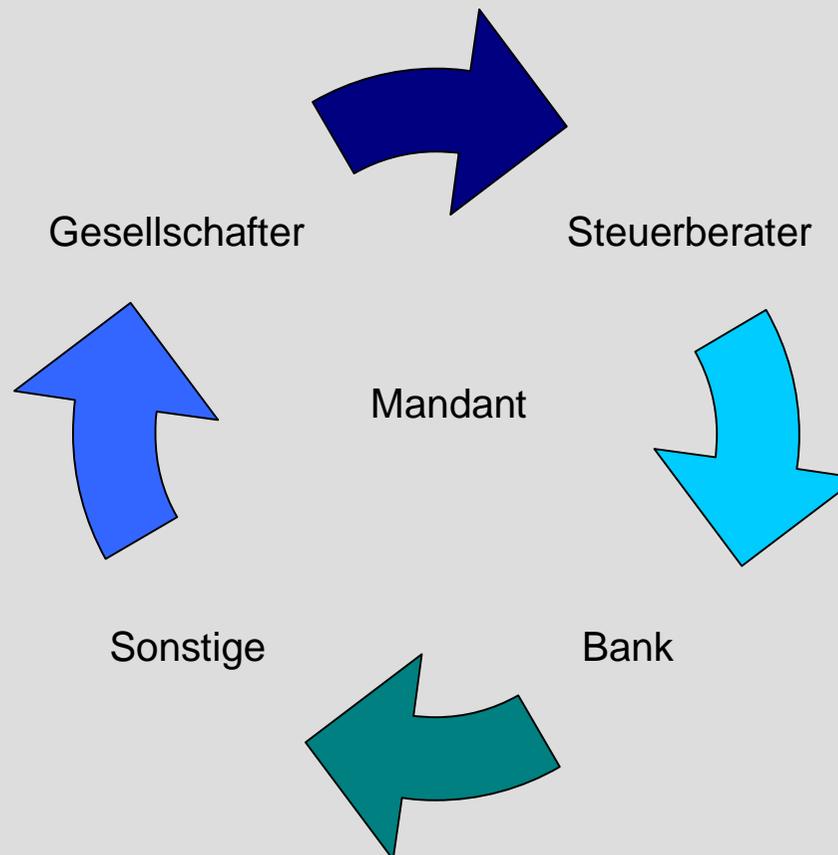
Definition Controlling

Controlling ist die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens



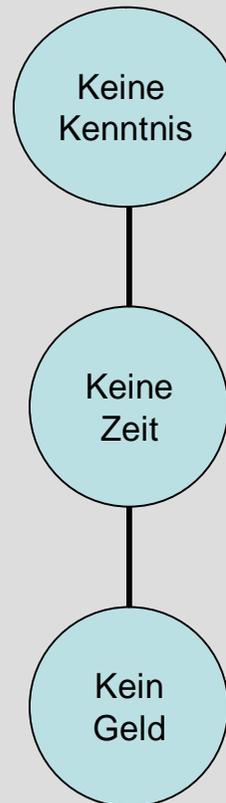


Mögliche Adressaten des Controlling





Bisherige Hindernisse für Klein- und Mittelstandsunternehmen



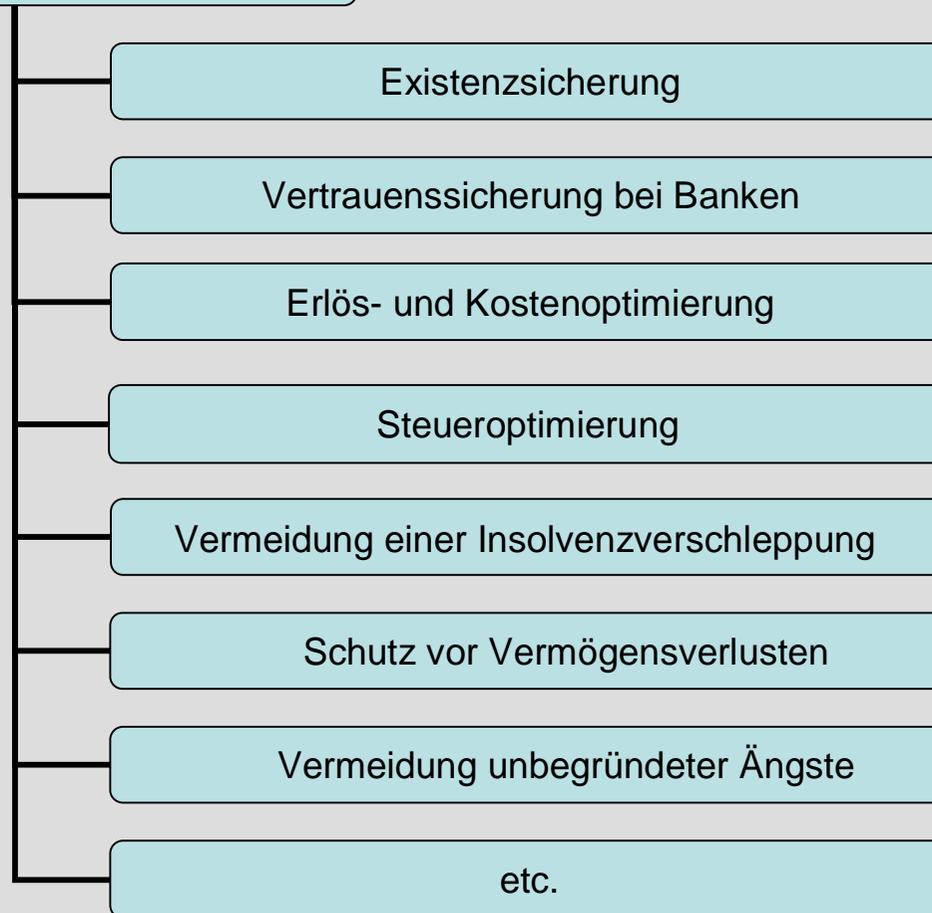


Lösungsansatz

- Keine Kenntnis => Ziele und **Vorteile** eines Controllings müssen **erkennbar** sein
- Keine Zeit => **Zeitsparende** Orientierung an **wesentlichen Zielen**
- Kein Geld => Einsatz eines aussagefähigen **kostengünstigen** Controllings



Vorteile eines Controllings





Wesentliche Ziele

Erhaltung der Zahlungsfähigkeit

Befriedigung der Ansprüche des Unternehmers

Verzinsung des eingesetzten Kapitals

Gewinnmaximierung

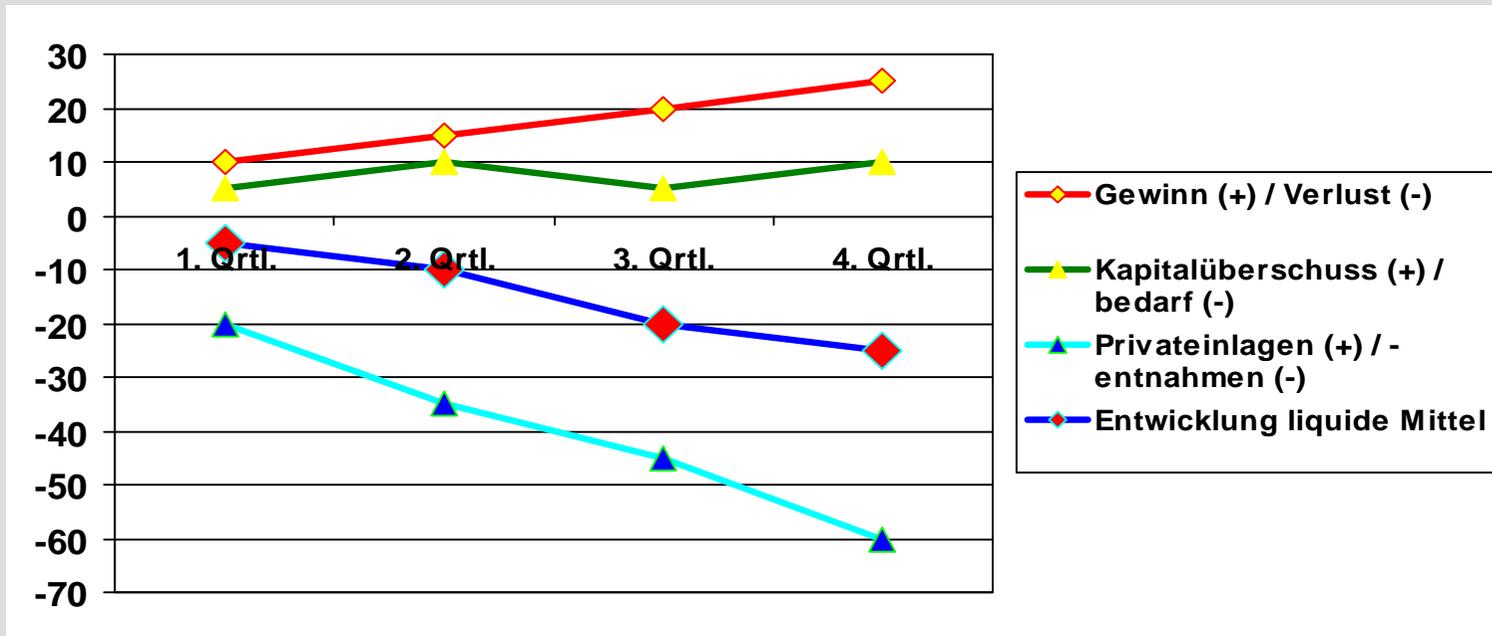


„Kostengünstiges Controlling mittels Excel“

- Die meisten Buchhaltungsprogramme liefern ihre Auswertung auch in Excel Format
- Keine Standardsoftware, daher flexibel
- Kostengünstig
- Man kann Grafiken entwerfen
- Einfache Rechenschritte sind schnell erlernbar



Die Liquiditätsanalyse



Die Liquiditätsanalyse zeigt auf einen Blick, wie sich die Liquidität dieses Unternehmens entwickelt hat.

Erkennbar ist, dass aufgrund der **hohen Privatentnahmen** die Liquiditätssituation sich verschlechtert hat. Der **betriebliche Kapitalüberschuss** reicht somit nicht aus, um die Privatentnahmen zu finanzieren.



Die Mittelherkunfts- und Mittelverwendungsrechnung

Bezeichnung	EB Wert	MV	MH	SB Wert
Kasse	2,00 T€			2,00 T€
Bank	5,00 T€		25,00 T€	-20,00 T€
Saldo liquide Mittel	7,00 T€		25,00 T€	-18,00 T€
Umsatzerlöse (inkl. Erhalt. Anz.)			150,00 T€	
./. Kosten			-127,00 T€	
Gewinn			23,00 T€	
+ Abschreibung			2,00 T€	
Cash Flow			25,00 T€	-25,00 T€
Eigenkapital:				
Zuführung (MH) / Entnahme (MV)	-20,00 T€	60,00 T€		40,00 T€
Verbindlichkeiten:				
Zunahme (MH) / Tilgung (MV)	-20,00 T€		20,00 T€	-40,00 T€
Aktivvermögen:				
Abnahme (MH) / Zunahme (MV)	33,00 T€	10,00 T€		43,00 T€
Σ Mittelherkunft/-verwendung		70,00 T€	45,00 T€	
Veränderung liquide Mittel			25,00 T€	
Gesamt		70,00 T€	70,00 T€	

MV => Mittelverwendung / MH => Mittelherkunft

Diese Analyse zeigt, dass diesem Unternehmen zunächst insgesamt Mittel in Höhe von 45 T€ aus dem **Cash Flow** (25 T€) und aus der Zunahme von **Verbindlichkeiten** zuflossen (20 T€).

Da aber insgesamt mehr verwendet wurde (60 T€ für Entnahmen + 10 T€ für Investitionen), musste ein Teil über das Kontokorrentkonto (25 T€) bei der Bank refinanziert werden.



Die Liquiditätsplanung

Bezeichnung	1. Quart	2. Quart	3. Quart	4. Quart
Erlöse (inkl. Erhalt Anz.)	25,25 T€	61,35 T€	135,25 T€	200,00 T€
./. Kosten	-12,77 T€	-31,02 T€	-68,38 T€	-101,12 T€
Gewinn	12,48 T€	30,33 T€	66,87 T€	98,88 T€
+ Abschreibung	1,67 T€	3,33 T€	5,00 T€	6,67 T€
Cash Flow I	14,15 T€	33,66 T€	71,87 T€	105,55 T€
+/- Bankdarl.	-1,33 T€	-2,67 T€	-4,00 T€	-5,33 T€
Cash Flow II	12,82 T€	31,00 T€	67,87 T€	100,21 T€
./. Tilgung sonst. Verbindlichkeiten	-5,00 T€	-10,00 T€	-15,00 T€	-20,00 T€
./. Zugang Vermögen				
+ Erhöhung sonst. Verbindlichkeiten				
+ Abgang Vermögen				
Betrieblicher Kapitalüberschuss	7,82 T€	21,00 T€	52,87 T€	80,21 T€
./. Privatentnahmen	-4,67 T€	-9,33 T€	-14,00 T€	-18,67 T€
Liquiditätsveränderung	3,15 T€	11,66 T€	38,87 T€	61,55 T€
Entwicklung Bestand liquider Mittel				
Anfangsbestand liquider Mittel	-18,00 T€	-14,85 T€	-3,18 T€	35,68 T€
Liquiditätsveränderung	3,15 T€	11,66 T€	38,87 T€	61,55 T€
Endbestand liquider Mittel	-14,85 T€	-3,18 T€	35,68 T€	97,23 T€

Die Planung zeigt, dass eine positive Entwicklung der Liquidität erwartet wird.



Der Soll / Ist Vergleich

Bezeichnung	Soll 3. Quart	Ist 3. Quart	Diff		
Erlöse (inkl. erhaltene Anzahlg.)	135,25 T€	70,00 T€	-65,25 T€	↓	☹
./. Kosten	-68,38 T€	-80,00 T€	-11,62 T€	↓	☺
Gewinn	66,87 T€	-10,00 T€	-76,87 T€	↓	☹
+ Abschreibung	5,00 T€	3,00 T€	-2,00 T€	↓	☹
Cash Flow I	71,87 T€	-7,00 T€	-78,87 T€	↓	☹
+/- Bankdarl.	-4,00 T€	-4,00 T€			
Cash Flow II	67,87 T€	-11,00 T€	-78,87 T€	↓	☹
./. Tilgung sonst. Verbindlichkeiten	-15,00 T€		15,00 T€	↑	☺
./. Zugang Vermögen					
+ Erhöhung sonst. Verbindlichkeiten		25,00 T€	25,00 T€	↑	☺
+ Abgang Vermögen					
Betrieblicher Kapitalüberschuss	52,87 T€	14,00 T€	-38,87 T€	↓	☹
./. Privatentnahmen	-14,00 T€	-28,00 T€	-14,00 T€	↓	☹
Liquiditätsveränderung	38,87 T€	-14,00 T€	-52,87 T€	↓	☹
Entwicklung liquider Mittel					
Anfangsbestand liquide Mittel	-35,00 T€	-35,00 T€			
Liquiditätsveränderung	38,87 T€	-14,00 T€	-52,87 T€	↓	☹
Endbestand liquide Mittel	3,87 T€	-49,00 T€	-52,87 T€	↓	☹

Im dritten Quartal zeigt sich jedoch, dass durch **zu geringe Umsätze**, **zu hohe Kosten** u. **Privatentnahmen** die geplante Liquiditätsentwicklung nicht erreicht werden konnte.



Der Soll / Ist Vergleich auf Kontenebene

Bezeichnung	Soll 3. Quart	Ist 3. Quart	Diff	Diff in %		
Sonstige Betriebliche Aufwendungen	2.035,00 T€	1.950,00 T€	85,00 T€	4,18%	↗	☹
Sonst. betr. Aufw.	150,00 T€	120,00 T€	30,00 T€	20,00%	↗	☹
Porto	110,00 T€	100,00 T€	10,00 T€	9,09%	↗	☹
Telefon	400,00 T€	280,00 T€	120,00 T€	30,00%	↑	😊
Bürobedarf	100,00 T€	105,00 T€	-5,00 T€	-5,00%	↘	☹
Zeitschriften, Bücher	45,00 T€	45,00 T€				
Fortbildungskosten	350,00 T€	500,00 T€	-150,00 T€	-42,86%	↓	☹
Mieten für Einrichtungen	600,00 T€	600,00 T€				
Betriebsbedarf	180,00 T€	80,00 T€	100,00 T€	55,56%	↑	😊
Werkzeuge und Kleingeräte	100,00 T€	120,00 T€	-20,00 T€	-20,00%	↘	☹

Der Soll / Ist Vergleich kann auch auf **Kontenebene** erfolgen. Dieses setzt aber voraus, dass auch kontenbezogen geplant wurde.

Dieser Soll / Ist Vergleich erlaubt eine differenziertere Abweichungsanalyse als der vorherige Soll / Ist Vergleich.



Der Soll / Ist Vergleich auf Budgetebene

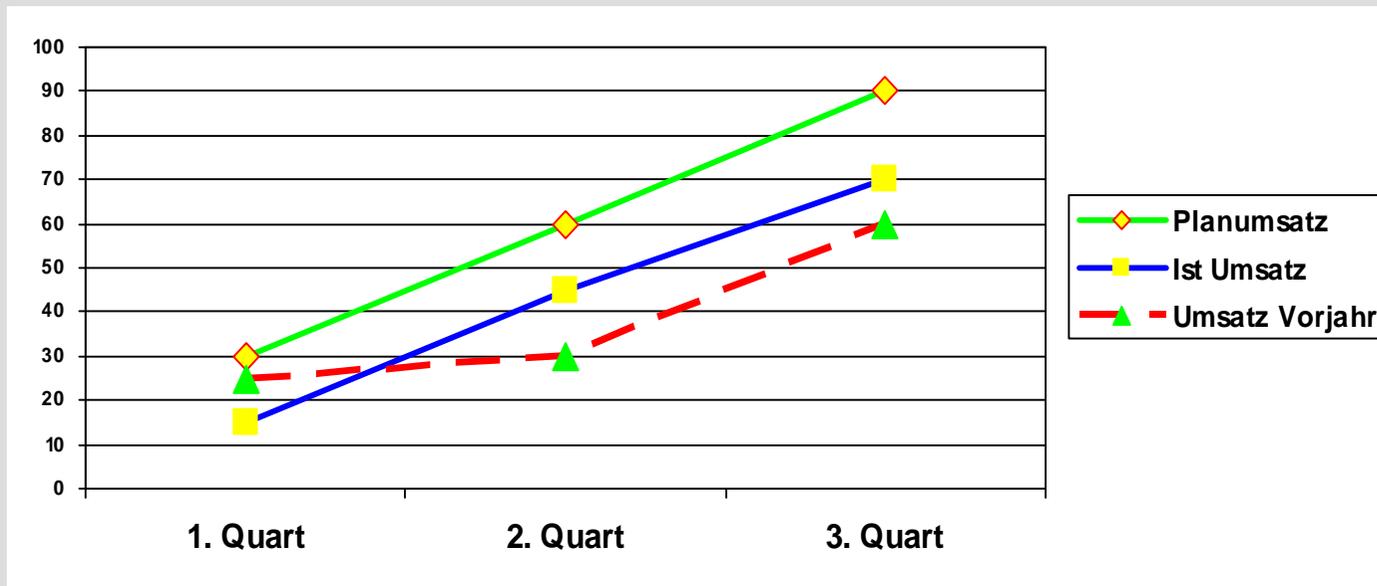
Kt.	Bezeichnung		Jan	Feb	März	Gesamt
4530	lfd Kfz. Kosten	Budget	120,00 T€	120,00 T€	120,00 T€	360,00 T€
		Ist	90,00 T€	150,00 T€	110,00 T€	350,00 T€
		Diff	30,00 T€	-30,00 T€	10,00 T€	10,00 T€
4920	Telefon	Budget	150,00 T€	150,00 T€	150,00 T€	450,00 T€
		Ist	200,00 T€	200,00 T€	80,00 T€	480,00 T€
		Diff	-50,00 T€	-50,00 T€	70,00 T€	-30,00 T€
4940	Getränke	Budget	100,00 T€	100,00 T€	100,00 T€	300,00 T€
		Ist	110,00 T€	150,00 T€	150,00 T€	410,00 T€
		Diff	-10,00 T€	-50,00 T€	-50,00 T€	-110,00 T€

Diese Auswertung ermöglicht die Beobachtung von nur einzelnen Kosten im Rahmen einer **Budgetierung**. Nicht erforderlich ist somit die Planung aller Kostenarten auf der Kontenebene.

Anhand einer farblichen Untermalung kann der Unternehmer sofort erkennen, bei welchen Kosten die Entwicklung im „**grünen**“ oder „**roten**“ Bereich liegt.



Der grafische Soll / Ist Vergleich



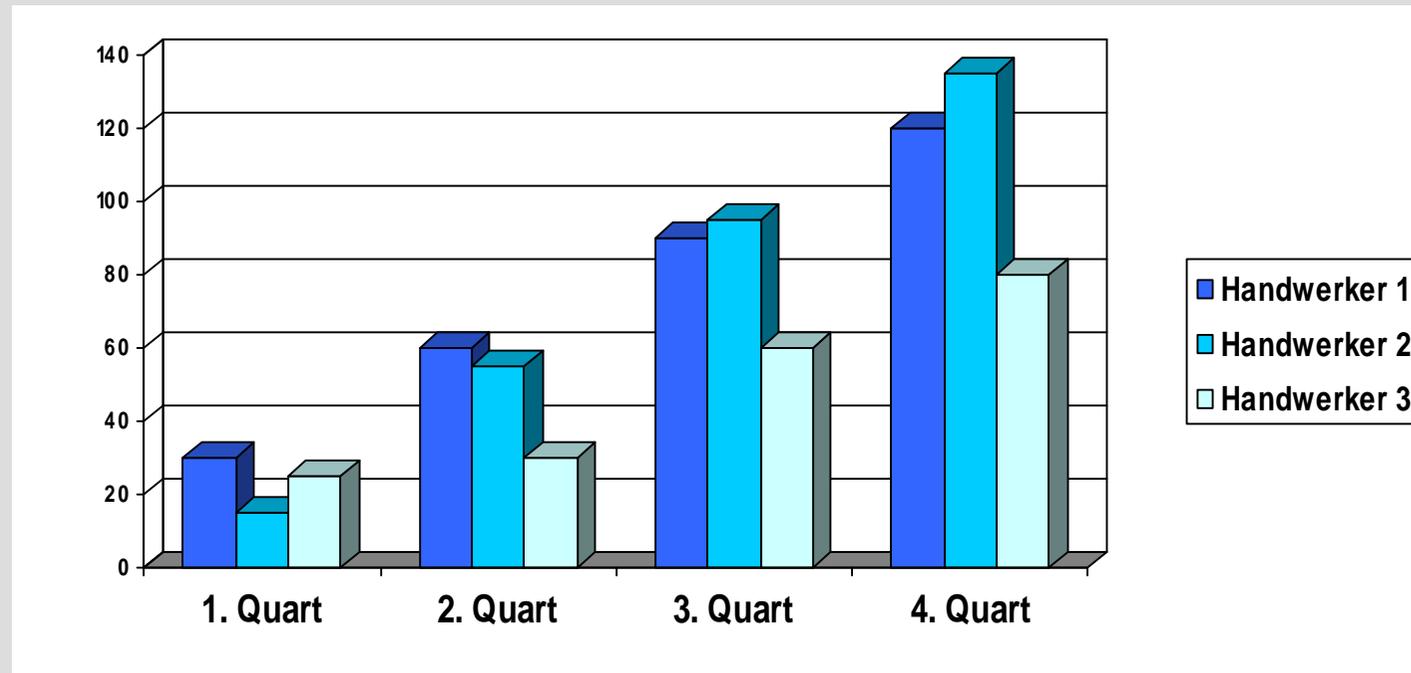
Das Diagramm vergleicht den kumulierten **Plan-** und **Vorjahresgesamtumsatz** mit dem **Ist Umsatz** bis zum 3. Quartal.

Erkennbar ist, dass der Planumsatz nicht erreicht wurde, jedoch gegenüber dem Vorjahr eine **Umsatzsteigerung** erreicht wurde.

Die Auswertung ist auch **monats-**, **produkt-** oder **personenbezogen** und in Bezug auf unterschiedliche **Erlös-** oder **Kostenpositionen** möglich.



Die personenbezogene Gesamtumsatzentwicklung

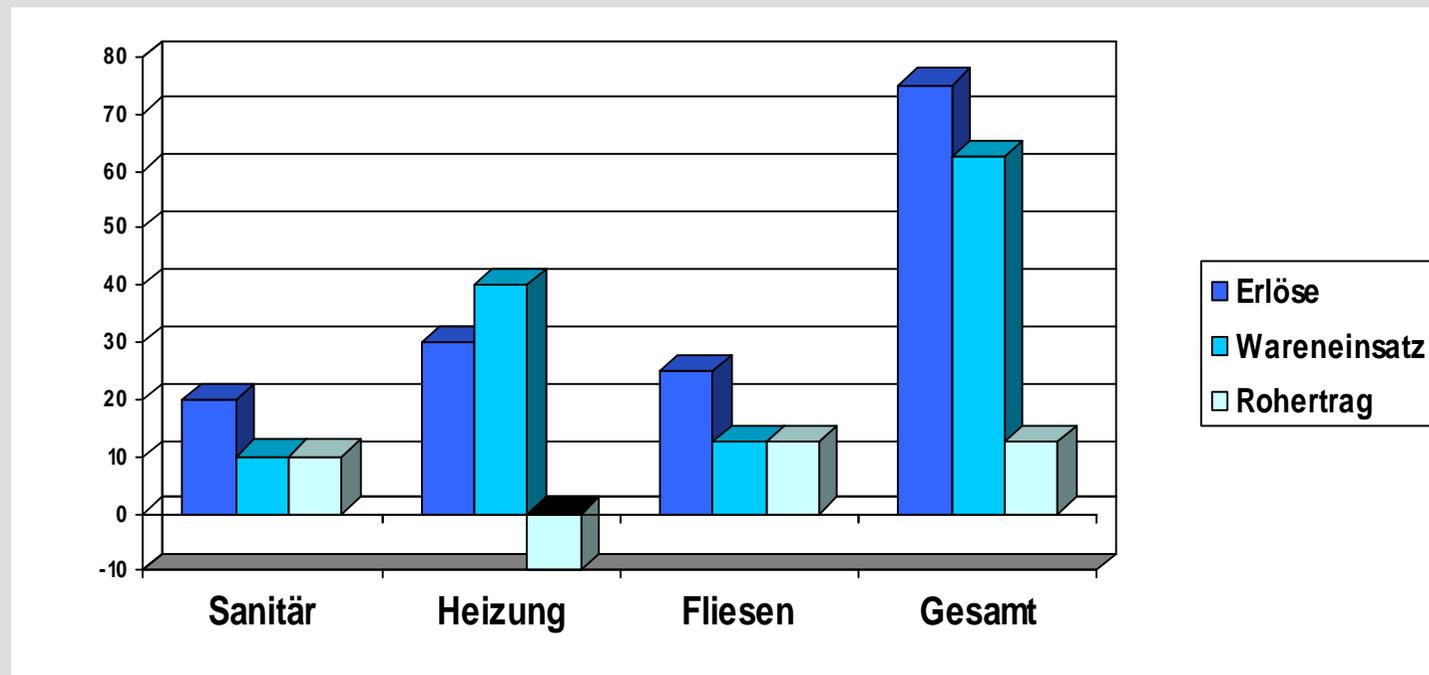


Das Diagramm zeigt die **Gesamtumsatzentwicklung** einer Handwerker GbR aufgeteilt nach den jeweiligen Handwerkern.

Handwerker 2 gelingt es ab dem 3. Quartal mehr Umsatz zu erwirtschaften als den beiden anderen Handwerkern.



Rohertragsorientierte Umsatz- und Kostenanalyse für Handwerker

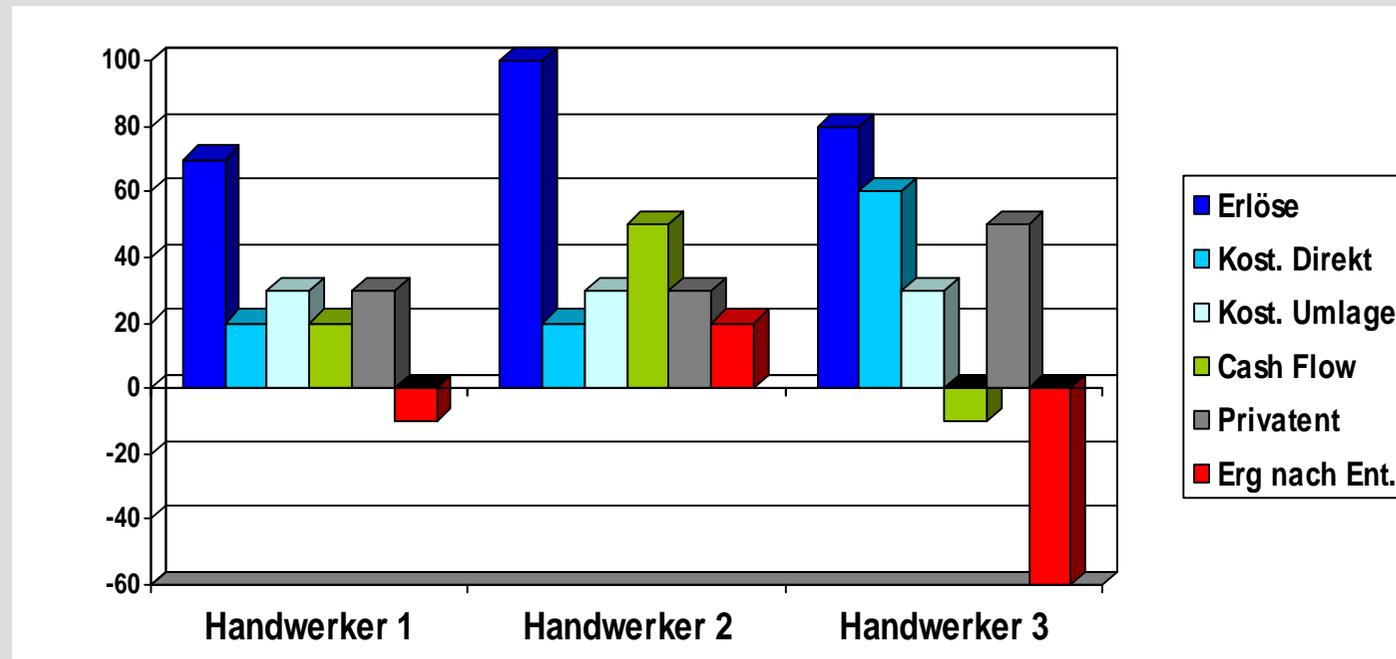


Insgesamt ist ein **positiver Rohertrag** entstanden. Ohne den **Verlust** des Geschäftsbereiches Heizung wäre der Rohertrag aber insgesamt höher gewesen.

Hier muss u. a. diskutiert werden, wie man diesen Geschäftsbereich fördern kann, oder ihn ggfs. aus dem Sortiment nimmt..



Verhältnis personenbezogene Ergebnisrechnung zu Privatentnahmen

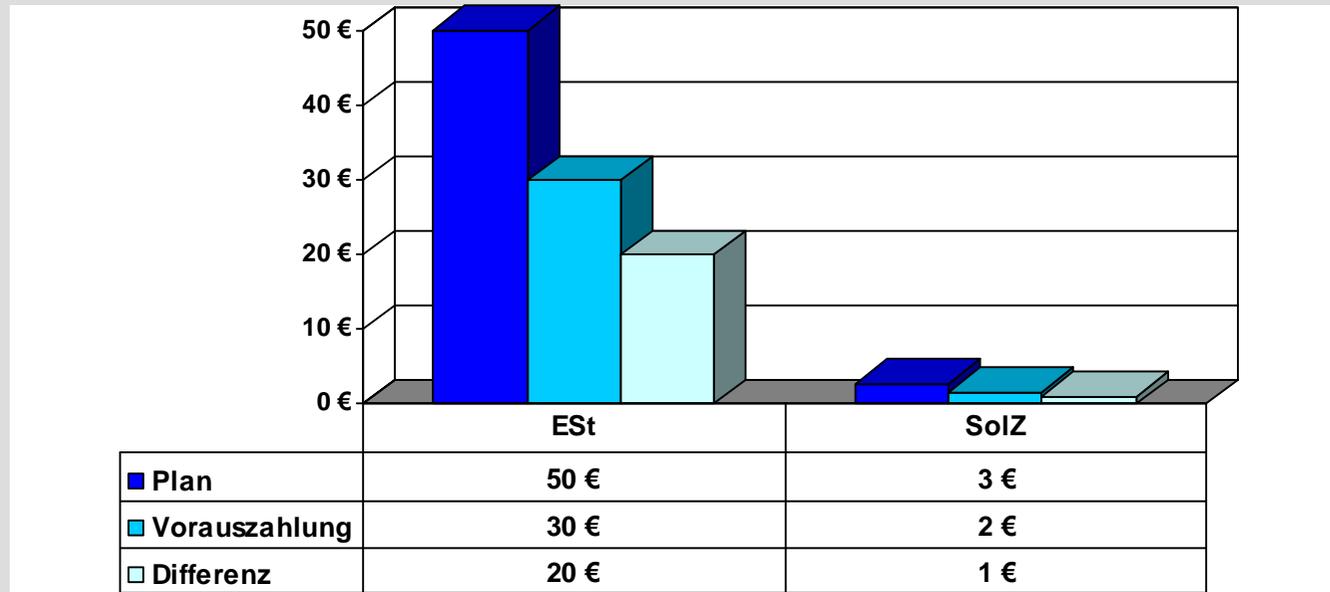


Nach Zuordnung der **direkten Kosten** werden die **allgemeinen Kosten** über Verteilungsschlüssel auf die Handwerker umgelegt. Anschließend werden die jeweiligen Entnahmen von dem verbleibenden Cash Flow abgezogen.

Das Ergebnis zeigt, dass Handwerker 1 und 3 mehr entnommen haben als sie erwirtschaften haben.



Die monatliche Steuerhochrechnung



- Die voraussichtliche Steuerbelastung geht von den jeweils **aktuellen Planzahlen** aus. Sie wird monatlich berechnet und dem Unternehmer mitgeteilt.
- Es muss damit gerechnet werden, dass darüber hinaus eine weitere Liquiditätsbelastung zum Zeitpunkt der Veranlagung durch die **Anpassung der Vorauszahlungen** entsteht.
- Es ist zu überprüfen ob die Steuerbelastung durch entsprechende **Gestaltungsmaßnahmen** optimiert werden kann oder jetzt schon Liquiditätsreserven gebildet werden sollten.