



GRÜNDE MIT PLAN

BPW 2024

w w w . b - p - w . d e

BPW 2024

Seminarprogramm Berlin

Controlling – 16. April 2024

Kennzahlen – „die wichtigsten Chefdaten“
oder

Der Kompass für Ihr Unternehmen!

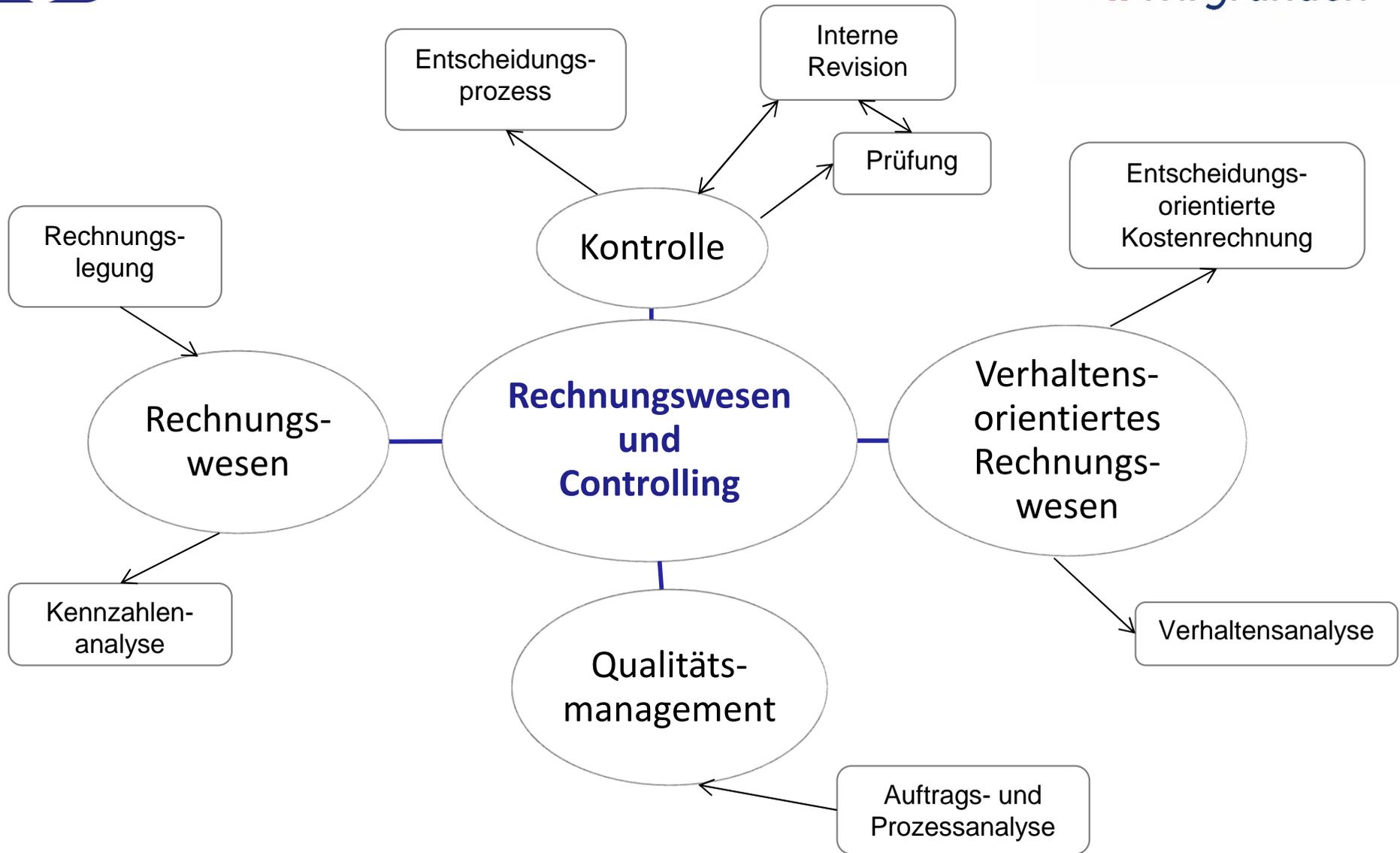
Effiziente Unternehmenssteuerung
bringt Sie zum Erfolg!

Was ist *Controlling*?

- to control = steuern, lenken.
- Die Kontrolle verlieren, heißt die Steuerungsfähigkeit zu verlieren.
- Kontrollieren ist ein Teil von Steuerung.
- Visionen *zulassen*, Ziele *bestimmen* und Umsetzung *planen* sind die Voraussetzung für Steuerung.
- Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems
 - Hauptaufgabe ist die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche.
 - ***Im Controlling laufen die Daten des Rechnungswesens und anderer Quellen zusammen.*** (Gabler Wirtschaftslexikon)

Das Unternehmen
unter die Lupe nehmen? ...





Besonderheiten in vielen KMU`s

- Geringe personelle und finanzielle Ressourcen
- Weniger spezialisierte Mitarbeiter
- Starke Einbindung der Geschäftsleitung in das Tagesgeschäft
- Die Geschäftsleitung beherrscht das technische Fachgebiet, hat aber weniger Qualifikation im kaufmännischen Bereich.
- Rechnungswesen erfolgt oft durch externe Dienstleister
- Die Auswertungen werden nicht regelmäßig analysiert
- Controlling wird als zu aufwendig angesehen!



... oder besser gar nicht hinschauen?

Controlling-Instrumente

Es sind zu unterscheiden:

strategische und damit langfristige Instrumente

- Beispiel: die *Balanced Scorecard* mit der Festlegung **strategischer Ziele** in unterschiedlicher Sicht auf das Unternehmen anhand von Quantifizierung der Abläufe

und

operative Controlling-Instrumente

- Beispiel: Kennzahlen aus betriebswirtschaftlichen Auswertungen und
- die Nachkalkulation von Aufträgen und Projekten

Operatives Controlling - Steuern mit Zahlen

- Auch für die Steuerung anhand der betriebswirtschaftlichen Zahlen gilt die Forderung klarer Zielvorstellungen, denn
- ***Kennzahlen können weder steuern noch die Arbeit organisieren, dazu brauchen wir immer Menschen!***

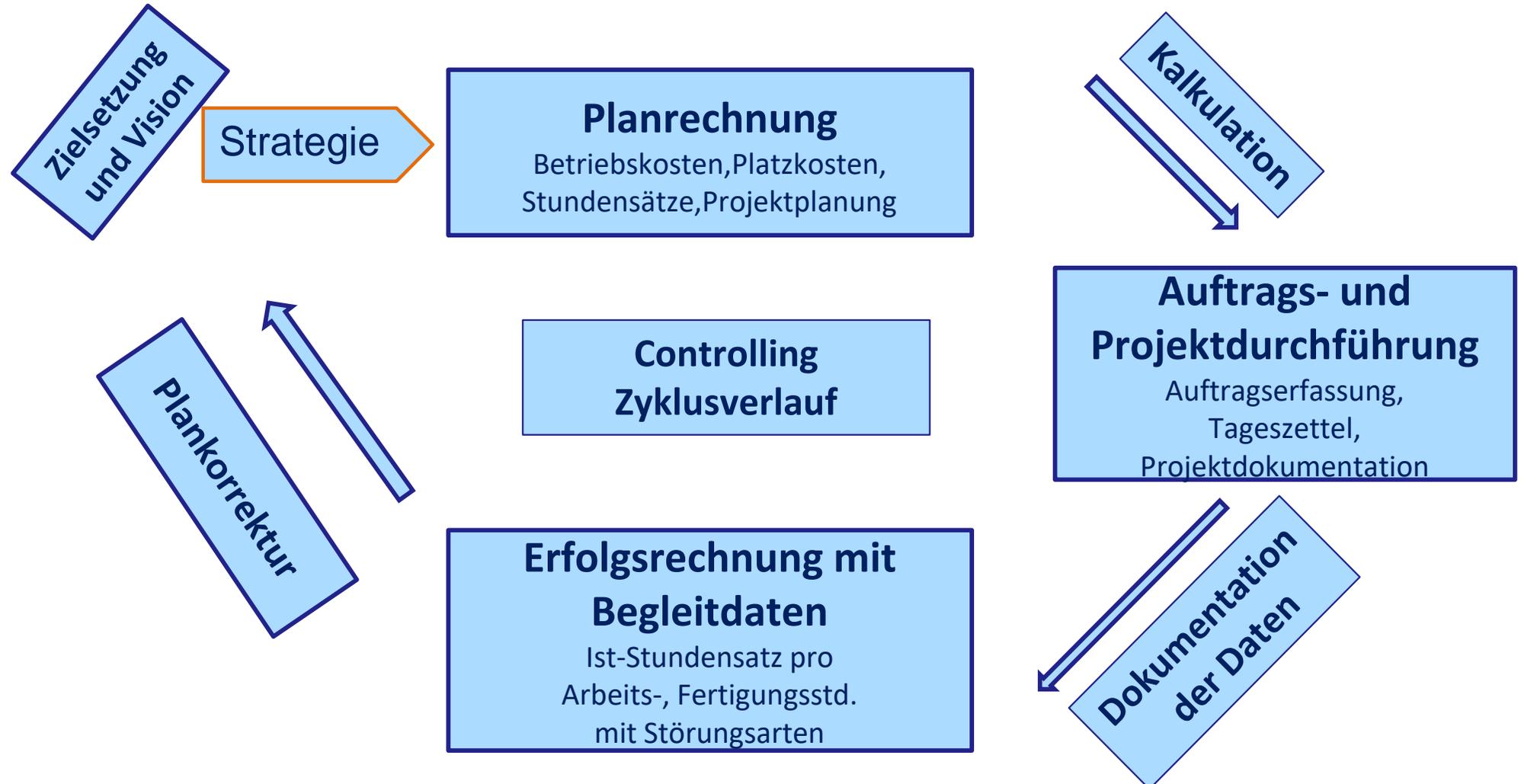
Fragen, die sich Unternehmer immer wieder stellen:

- Wie wirken sich
 - Investitionen, Kreditaufnahme,
 - Kostensteigerungen, z.B. durch Marketingmaßnahmen oder
 - Personalveränderungenauf die **Erträge**, die **Vermögenssituation** und die **Kostenstruktur** Ihres Unternehmens aus?
- Wie beeinflussen betriebswirtschaftlich relevante Unternehmensentscheidungen, den *Cash flow* und die Liquidität?
- Mit welchem **Stundensatz** soll ich kalkulieren?
- Wo erhalte ich die benötigten Informationen?
- Wie kann man das Ergebnis steuern?

Wesentliches Ziel des operativen Controllings

- Planung & Ermittlung wirtschaftlichen Erfolges
 - des gesamten Unternehmens
 - von Abteilungen oder Arbeitsbereichen
 - von einzelnen Maschinen / Fertigungskostenstellen
- Bestätigung / Korrektur der Auftragskalkulation durch Nachkalkulation
- Ermittlung von Schwachstellen der Organisation, um aus den Erkenntnissen die Abläufe zu verbessern.

Der operative Controlling-Zyklus



Controlling-Instrumente, die auch Sie leicht nutzen können:

- Die *Entwicklung* des **wirtschaftlichen Erfolges** kann in der **Gewinn- und Verlustrechnung** analysiert werden,
 - *ein Instrument, das jedes Unternehmen hat!*
- Die Entwicklung des **Vermögens** und der **Finanzierungsstruktur** lassen sich aus der **Bilanz**, der *Bestandsaufnahme zu einem Stichtag*, ermitteln, ebenso wie die **Liquiditätssituation** des Unternehmens.
- Mit einer **Kostenrechnung** können **Kostenstruktur und die Effizienz einzelner Unternehmensbereiche oder Arbeitsplätze** analysiert werden.
- Sie ermitteln so Ihre kostengerechten Stundensätze.

Instrumente der Plan- und Erfolgsrechnung

Planrechnungen

- Jahres-Plan-GuV
- Monats-Plan-GuV
- Platzkostenrechnung
- Leistungstabelle der Arbeitsschritte
- Auftragskalkulation
- Vermögensplan
- Liquiditätsplan

Erfolgsrechnungen

- GuV (Handelsrechnung)
- BWA – monatl. Auswertung
- Kostenstellenrechnung
- Zeiterfassung - Tageszettel mit Störungsaufzeichnung
- Nachkalkulation
- Vermögensaufstellung-Bilanz
- Liquiditätsüberwachung

Die Erfolgsrechnung

- Die Erfolgsrechnung (oder Gewinn- und Verlustrechnung) stellt das Betriebsergebnis dar.
- Es ist eine Stromrechnung - die Werte werden in einer Periode (Monat / Jahr) kumuliert und fortgeschrieben, um die Entwicklung zu erkennen.
- Sie ist die Grundlage der Kennzahlenanalyse und des operativen Controllings

Sie ist wie folgt gegliedert:

Der Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatz

- Warenlieferungen & Fremdleistung

= Rohertrag

- Personalkosten
- Sachgemeinkosten
- Abschreibung auf Sachanlagen
- Finanzierungskosten

= Betriebsergebnis

(Gewinn oder Verlust)

Cash flow und Liquidität

= Betriebsergebnis
(Gewinn oder Verlust)
+ Abschreibung u.ä.
= **Cash Flow**
- Tilgung
- Investitionen
+ Neuaufnahme von Darlehen
+ Verbindlichkeiten
- Forderungen
= **Liquidität**

Die Bilanz

- ☒ Es ist eine Bestandsrechnung, eine Darstellung zu einem Stichtag.
- ☒ Auf der Aktivseite stehen Anlage- und Umlaufvermögen, also die Art der Kapitalbindung im Betrieb („*wo steckt das Geld*“).
- ☒ Auf der Passivseite steht die Art der Finanzierung, d.h. in welchem Verhältnis Eigenkapital und Fremdkapital eingesetzt ist („*wem gehört das Geld*“).

Vermögensaufstellung und Bilanz

<i>Aktiva - Mittelverwendung</i>	<i>Passiva - Mittelherkunft</i>
<p>Anlagevermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebäude - Maschinen - Beteiligungen <p>Umlaufvermögen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bargeld + Bankguthaben - Warenbestand - Unfertige Arbeiten - Forderungen 	<p>Eigenkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stammkapital +/- Gewinn / Verlust - Rücklagen - Gesellschafterdarlehen <p>Fremdkapital</p> <ul style="list-style-type: none"> - langfristige Darlehen - Rückstellungen - kurzfristige Verbindlichkeiten
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Vorgehensweise bei der Jahresabschlussanalyse

1. Sammlung und Sichtung des verfügbaren Informationsmaterials über das zu analysierende Unternehmen, die Konkurrenten und die Branche.
2. Verschaffung eines allgemeinen Überblicks.
3. Aufbereitung des Zahlenmaterials.
4. Durchführung von Teilanalysen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.
5. Zusammenfassung der Ergebnisse der Teilanalysen zu einem Gesamtbild des Unternehmens.
6. Stellungnahme und Darstellung der erlangten Erkenntnisse.

Fazit für die Steuerung eines Unternehmens

- Die Ermittlung der Analyse der betriebswirtschaftlichen Auswertungen ist der erste Schritt des Controllings.
- Es müssen Schlüsse für die Organisation gezogen werden.
- Abläufe und Prozesse sollten überprüft, ggf. verändert werden.
- Aus einer Schwachstellenanalyse können dann Ziele für eine strategische Ausrichtung und Planung abgeleitet werden.
- Zuständigkeiten und die Aufbauorganisation sind evtl. zu überdenken.
- Das operative Kennzahlen-Controlling ist die Grundlage für Prozessoptimierungen, aber noch keine Lösung.

Strategisches Controlling

- ☒ Strategisches Controlling setzt die Festlegung strategischer Ziele voraus.
- ☒ Daraus wird eine strategische Planung erstellt, auf deren Grundlage die Steuerung der Umsetzung der gesteckten Ziele erfolgen kann.
- ☒ Zur Nutzung strategischer Instrumente werden auch operative Instrumente benötigt.
- ☒ Häufig sind sie nicht voneinander zu trennen.

Die *Balanced Scorecard (BSC)* als ganzheitliches Kennzahlensystem

- Die Aufstellung einer *Balanced Scorecard (BSC)* sollte in jedem Unternehmen angepasst an die jeweilige Zielsetzung und Struktur erfolgen.
- Hierbei kann eine Synthese geschaffen werden aus
 - den Elementen der Unternehmensanalyse (anhand von Kennzahlen)
 - der Planung,
 - der Durchführung und
 - der Steuerung.
- Die *BSC* unterstützt strategische Konzepte mit operativen Instrumenten und fördert einen kontinuierlichen Austauschprozess über die Abläufe im Unternehmen.
- Fast zwangsläufig werden Missverständnisse und Konflikte frühzeitig erkannt und können im weiteren Austausch behoben werden.



Perspektiven formulieren und umsetzen

Finanzen:

- Welche finanziellen Ziele wollen / müssen erreicht werden?

Kunden:

- Welche Kundenbedürfnisse müssen befriedigt werden, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?

Prozesse:

- Welche internen Prozesse müssen wir exzellent ausführen, um die Kundenwünsche optimal zu erfüllen?

Lernen und Entwicklung:

- Was muss die Organisation lernen und innovativ umsetzen, damit wir unsere Ziele erreichen?

Arten von Kennzahlen

➤ Absolute Werte

- Basis- oder Grunddaten des Unternehmens (z.B. Umlaufvermögen, Umsätze, Personalkosten, Einzahlungen). Diese Werte können oft direkt dem Jahresabschluss entnommen werden. Es besteht die Möglichkeit sie durch Addition oder Subtraktion zu erhalten (z.B. Cash Flow).
- Es handelt sich nicht nur um monetäre Größen (z.B. Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Produkte).

➤ Relative Werte (Verhältniszahlen)

- Gliederungszahlen bilden die Relation zwischen einer Teilgröße und der dazugehörigen Gesamtgröße wie zum Beispiel: *Eigenkapitalquote = $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$*

Arten von Kennzahlen

➤ Beziehungszahlen

- Hier wird eine Relation zwischen zwei Größen, die nicht in Beziehung zu einander stehen, jedoch einen kausalen Zusammenhang haben, gebildet.
Z.B. $\text{Deckungsgrad I} = \text{Eigenkapital} / \text{Anlagevermögen} * 100$

➤ Indexzahlen

- Es kann die zeitliche Entwicklung eines Wertes dargestellt werden. Der Basiswert wird zu einem bestimmten Zeitpunkt = 1 (100%) gesetzt, und die nachfolgenden Werte in Relation zum Basiswertes

➤ Statistische Maßgrößen

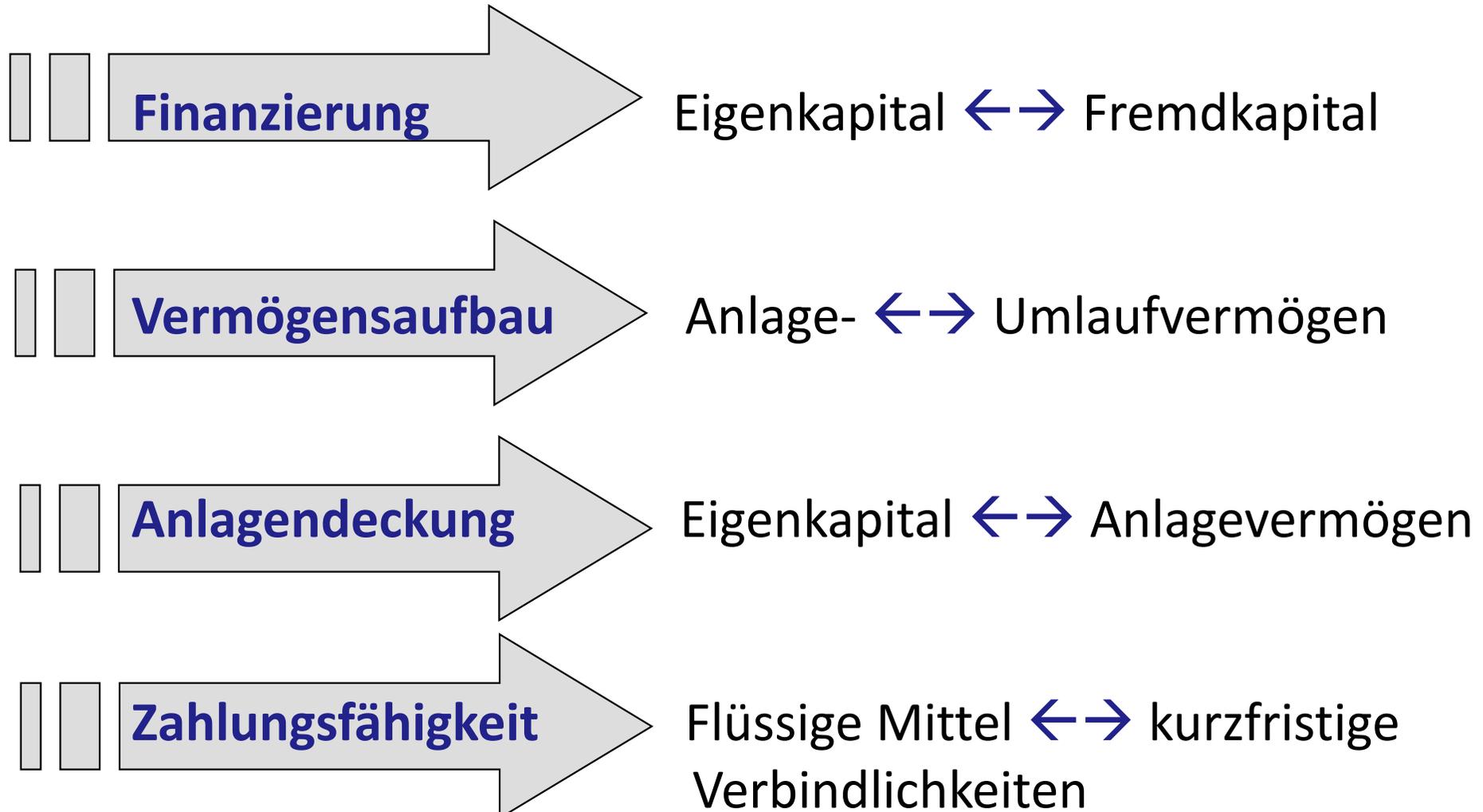
- Berechnung finanzieller Kenngrößen unter Anwendung mathematischer Statistik, wobei insbesondere Varianzen und Erwartungswerte zur Beurteilung herangezogen werden.

Instrumente der Plan- und Erfolgsrechnung

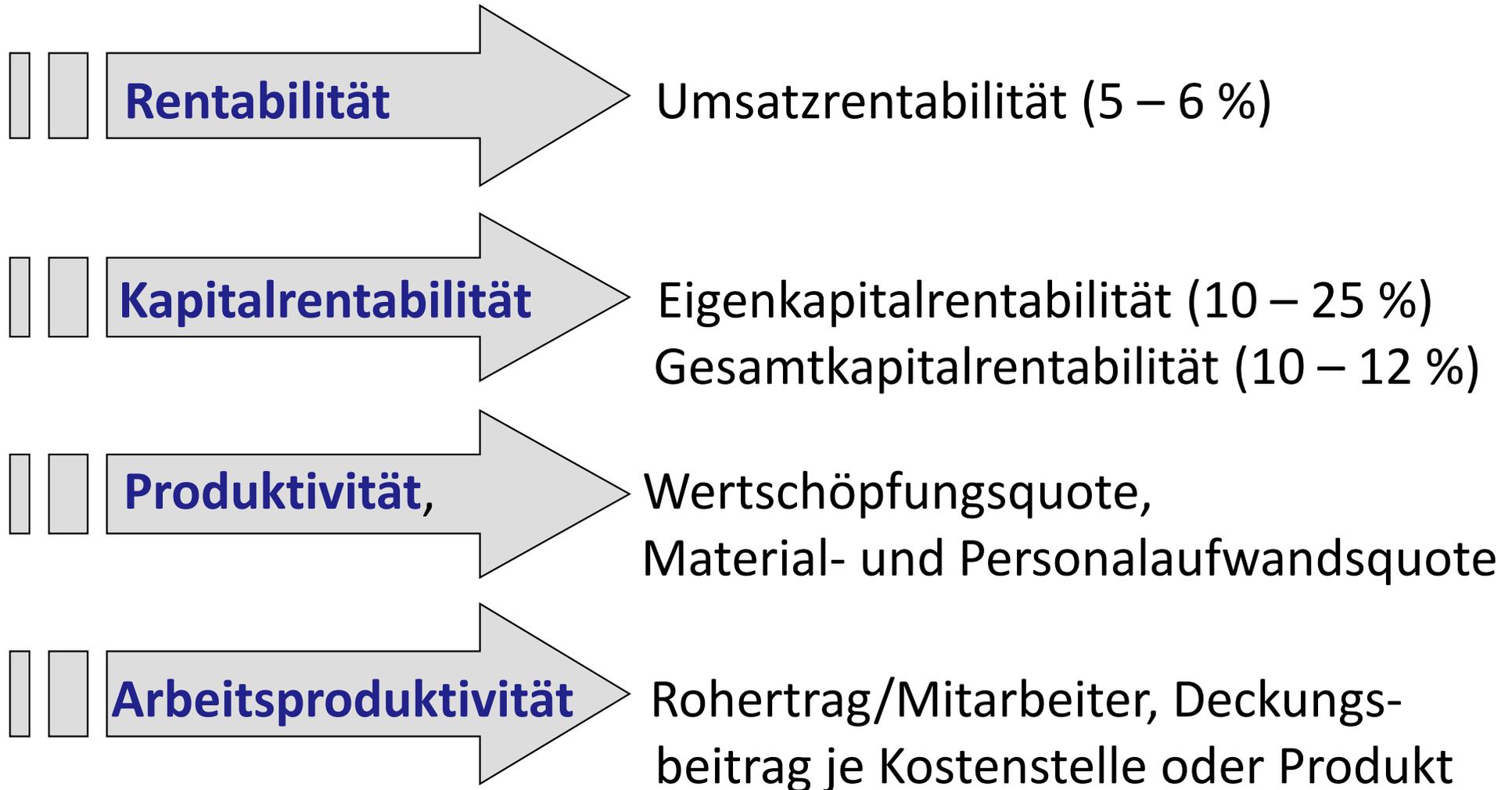
- Wesentliche Kennzahlen aus Bilanz und GuV,
 - aus denen sich Aussagen über die Rentabilität,
 - die Liquidität,
 - die Vermögensverhältnisse und
 - die Wirtschaftskraft des Unternehmens treffen lassen.

- Es sind quantitative Kennzahlen, die durch qualitative ergänzt werden sollten.

Kennzahlen auf der Basis der Bilanzstruktur



Kennzahlen auf der Basis der Gewinn- und Verlustrechnung



Kennzahlen aus der Bilanz: Vermögensstruktur

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Zur Beurteilung der finanziellen Stabilität wird u.a. die **Anlagenintensität** herangezogen.

Der Prozentsatz gibt an, welcher Anteil des Gesamtvermögens im Anlagevermögen gebunden ist, z.B. im Maschinenpark.

$$\text{Anlagendeckung} = \frac{\text{EK} + \text{Langfristige Verbindlichkeiten}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Eigenkapital und langfristige Darlehen sollten das Anlagevermögen decken. Die **Anlagendeckung** soll also ≥ 1 sein.

Ist die Relation < 1 , wurden Teile des Anlagevermögens durch kurzfristiges Fremdkapital finanziert!

→ ein Verstoß gegen das Prinzip der "fristenkongruenten Finanzierung".

Das aufgenommene Fremdkapital sollte nicht in Vermögensgegenstände investiert werden, die länger gebunden sind als das entsprechende Fremdkapital. Investitionen sollten auch nicht mit kurzfristigem Kapital finanziert werden → entzieht Liquiditätsspielraum!

Kennzahlen aus der Bilanz: Kapitalausstattung

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Je geringer das Eigenkapital wird, desto schwieriger wird der Zugang zu Fremdkapital.

Die Kennzahl **Eigenkapitalbasis** ist eine zentrale Kennzahl für die Beurteilung der Bonität

$$\text{„Goldene Bilanzregel“} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Eigenkapital}} \leq 1$$

Die "Goldene Bilanz- oder Bankregel" besagt, dass das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Anlagevermögen sich möglichst weit dem Verhältnis 1 : 1 nähern sollte.

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Der **Verschuldungsgrad** gibt das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital wieder.

Die Festlegung eines optimalen Verhältnisses von Eigen- zu Fremdkapital ist nur unter Berücksichtigung von Rentabilität, Sicherheit und Unabhängigkeit möglich

Kennzahlen aus der Bilanz: Liquiditätskennzahlen

$$\text{Liquidität 2.Grades} = \frac{\text{flüssige Mittel + Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit werden insbesondere die Kennzahlen "**Liquidität 2. Grades**" und "**Liquidität 3. Grades**" herangezogen.

Die **Liquidität 2. Grades** verlangt, dass das Verhältnis von Umlaufvermögen abzüglich der Vorräte zu kurzfristigem Fremdkapital mindestens 1 : 2 sein sollte.

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Die **Liquidität 3. Grades** verlangt, dass das Verhältnis von Umlaufvermögen inkl. der Vorräte zu kurzfristigem Fremdkapital mindestens 1:1 sein sollte.

Kennzahlen aus der GuV: Liquiditätskennzahl

$$\text{Cash flow} = \begin{array}{l} \text{Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag} \\ + \text{ unbare Aufwendungen} \\ - \text{ unbare Erträge} \end{array}$$

Der **Cash Flow** ist das Verhältnis von Einzahlungen zu Auszahlungen
→ ein Maßstab für den finanziellen Spielraum des Unternehmens
(Schuldentilgungskraft, Liquidität, Investitionskraft)

Cash Flow ist der Jahresüberschuss zzgl. der sogenannten "unbaren"
Aufwendungen (Abschreibungen, Rückstellungen) und abzüglich unbarer
Erträge (Entnahme von Rückstellungen)

Kennzahlen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Das Verhältnis des Gewinns zum eingesetzten Eigenkapital verdeutlicht die Verzinsung des vom Unternehmer selbst eingesetzten Kapitals.

Die Maximierung dieser Größe entspricht dem Ziel der Gewinnmaximierung.

Die **Eigenkapitalrentabilität** ist ein zentraler Maßstab z. B. für Entscheidungen über Investitionen.

Kennzahlen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} \times 100$$

Die **Gesamtkapitalrentabilität** gibt unabhängig davon, wie sich das eingesetzte Kapital (Eigen- und Fremdkapital) zusammensetzt, die Rendite an, die insgesamt erwirtschaftet wurde.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

ROI Return on Investment

stellt die Beziehungen zwischen dem Betriebsergebnis und dem eingesetzten Gesamtkapital (Bilanzsumme) dar

- Welcher Anteil vom Gesamtkapital wurde in dem zurückliegenden Geschäftsjahr erwirtschaftet?

Erfolgskennzahlen aus der GuV

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

Die **Umsatzrentabilität** gibt an, wie viel Gewinn je Einheit Umsatz erzielt wurde. Sie gilt als Kennzahl zur Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens, sowohl im Branchen- wie im Zeitvergleich.

Je höher die Umsatzrentabilität, desto größer der Spielraum, Verkaufspreisrückgänge und/oder Kostensteigerungen aufzufangen.

Bilanzkosmetik erkennen

Um solche Maßnahmen aufzuspüren, ist es notwendig, Positionen wie

- Abschreibungen
- Rückstellungen
- Einzelwertberichtigungen
- Vorräte, Bestandsveränderungen
- Forderungen und Verbindlichkeiten

über mehrere Geschäftsjahre hinweg zu betrachten.

Bilanzkosmetik erkennen

Gestaltung von Sachverhalten zur Darstellungsbeeinflussung

- Zeitliche Verlagerung von Geschäftsvorfällen
 - z.B. Verzögerung/Beschleunigung des Absatzes von Erzeugnissen zur Verschiebung der Gewinnrealisierung
- Maßnahmen, die eine Veränderung der Kapitalstruktur und des Liquiditätsausweises erzielen.
 - z.B. Ausweis von Ersatzteilen im Anlage- oder Vorratsvermögen

Die Auswertung der Kennzahlen

- Um aus den Kennzahlen die richtigen Schlüsse für die Zukunft des Unternehmens abzuleiten, ist es notwendig, sich mit den Instrumenten der Steuerung im Unternehmen auseinanderzusetzen.
- Dadurch erkennt man,
 - welches Instrument welche Ergebnisse liefert und
 - an welcher Stelle Veränderungen sinnvoll sind.

Umsetzung eines Controlling-Konzeptes in Ihrem Unternehmen

- u Welche Ziele haben Sie sich gesteckt?
- u Welche Unternehmensentscheidungen müssen Sie treffen?
- u Haben Sie gute Kenntnis über die wirtschaftliche Situation des eigenen Unternehmens?
- u Was benötigen Sie, um verborgene Potenziale aufzudecken und zu nutzen?
- u Was ist für Sie ein Steuerungsinstrument, was Ihnen zur Umsetzung Ihrer Ziele dienen kann?
- u Wie erreichen Sie höhere Transparenz und bessere Kennzahlen für externe Kapitalgeber (z.B. Rating der Banken)?

BPW 2024

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen

Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: info@b-p-w.de

Internet: www.b-p-w.de



Referentin: Sabine Weigel

Dipl.-Volkswirtin

Haeselerstraße 28

14050 Berlin

Tel. 0 30 30 10 73 95

0171 8 73 07 82

sweigel@weigel-beratung.com

www.weigel-beratung.com

Förderer



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.

Gründe mit Plan!