

# **FIT FÜR.... das Controlling meines Betriebes**

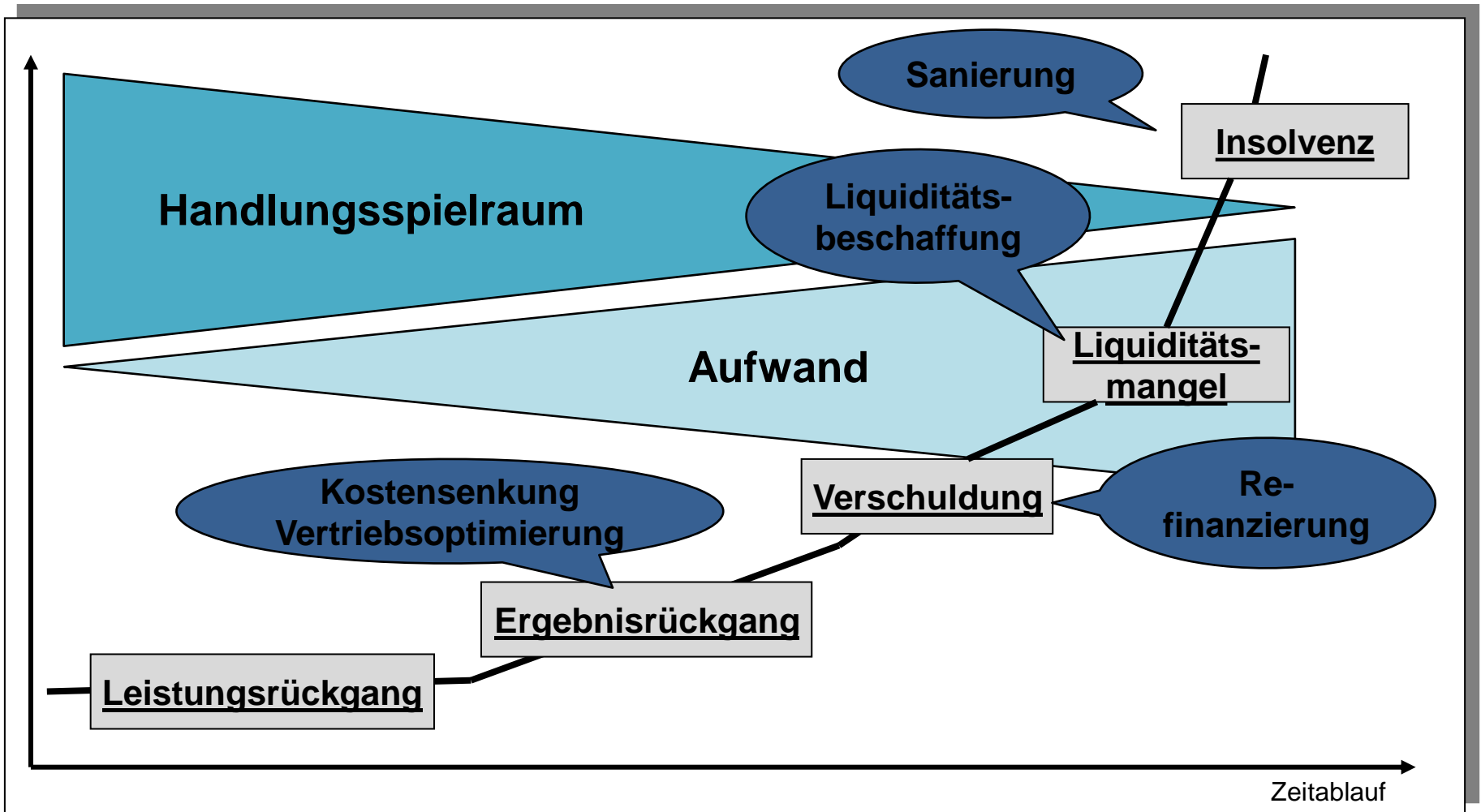
**Datum: 13. November 2018**

**Ort: IHK Saarland  
66119 Saarbrücken**

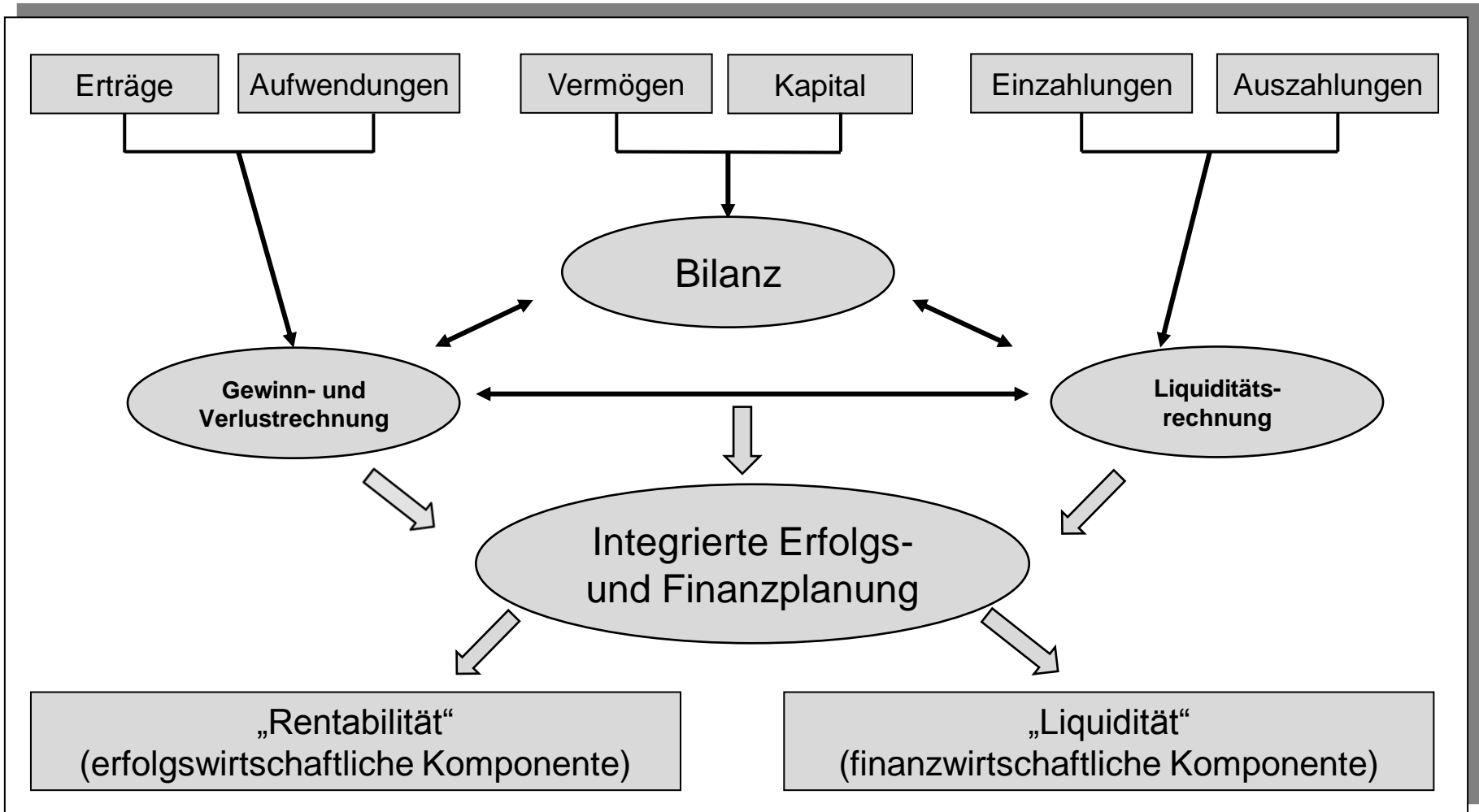
**Referent: Günther Sprunck,  
GUB-Concept GmbH**

# Krisen frühzeitig erkennen und gegensteuern

# Phasen einer Krise



# Integration der Rechnungswesen-Werkzeuge



## Der Zusammenhang zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Liquiditätsrechnung am Zahlenbeispiel

Gewinn- und Verlustrechnung 01.01. - 31.12.2017	
	TEUR
Umsatzerlöse	500
Bestandsveränderungen Vorräte	10
<b>Gesamtleistung</b>	<b>510</b>
Materialeinsatz	-200
<b>Rohertrag</b>	<b>310</b>
Personalaufwand	180
sonstige betriebl. Aufwendungen	50
Abschreibungen	8
Zinsaufwand	5
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>67</b>
Ertragsteuern	20
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>47</b>

Liquiditätsrechnung 01.01.- 31.12.2017	
	TEUR
Jahresüberschuss	47
+ Abschreibungen	8
+/- Rückstellungen	5
+/- Veränderung Forderungen aus L + L	-5
+/- Veränderung Vorräte	-10
+/- Veränderung Verbindlichkeiten aus L + L	-4
<b>= Cash-Flow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>41</b>
- Investitionen ins AV	-20
- Tilgungen Bankdarlehen	-8
<b>= Cash-Flow gesamt</b>	<b>13</b>

Bilanz							
Position	31.12.2017 TEUR	31.12.2016 TEUR	Abweichung	Position	31.12.2017 TEUR	31.12.2016 TEUR	Abweichung
Sachanlagen	112	100	12	gezeichnetes Kapital	50	50	0
Vorräte	60	50	10	Gewinnvortrag	20	-	20
Forderungen aus L+L	40	35	5	Jahresüberschuss	47	20	27
Bankguthaben	28	15	13	<b>Eigenkapital</b>	<b>117</b>	<b>70</b>	<b>47</b>
				Rückstellungen	20	15	5
				Verb. gg. Kreditinst.	72	80	-8
				Verbindl. aus L+L	31	35	-4
<b>Summe Aktiva</b>	<b>240</b>	<b>200</b>	<b>40</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>240</b>	<b>200</b>	<b>40</b>

Die Gewinn- und Verlustrechnung

oder

Kurzfristige Erfolgsrechnung

oder

Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

# Wie lese ich eine Gewinn- und Verlustrechnung?







- Was sind die entscheidenden Größen?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen den einzelnen Werten?
- Welche Schlüsse können gezogen werden?

## Beispiel: Baustofffachhandel

Position	Monatswert		kumulierter Wert	
	September		Januar-September	
	in TEUR	in % v. Umsatz	in TEUR	in % v. Umsatz
Umsatzerlöse	1.129	100,00	8.949	100,00
Wareneinsatz	846	74,93	6.645	74,25
<b>Rohertrag</b>	<b>283</b>	<b>25,07</b>	<b>2.304</b>	<b>25,75</b>
Personalkosten	120	10,63	1.034	11,55
Raumkosten	4	0,35	34	0,38
KFZ-Kosten	24	2,13	232	2,59
Marketingkosten	8	0,71	132	1,48
Abschreibungen	0	0,00	0	0,00
Sonstige Kosten	45	3,99	452	5,05
<b>Gesamtkosten</b>	<b>201</b>	<b>17,80</b>	<b>1.884</b>	<b>21,05</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>82</b>	<b>7,26</b>	<b>420</b>	<b>4,69</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-25</b>	<b>-2,21</b>	<b>-174</b>	<b>-1,94</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>57</b>	<b>5,05</b>	<b>246</b>	<b>2,75</b>
<b>Neutrales / a.o. Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>57</b>	<b>5,05</b>	<b>246</b>	<b>2,75</b>



# Kurzfristige Erfolgsrechnung

- Wie hoch war der Umsatz?  8.949 TEUR
- Wie viel haben wir verdient?  246 TEUR
- Wie hoch waren die Kosten?  1.884 TEUR
- Wie hoch war die Umsatzrentabilität?  
(prozentualer Anteil des Ergebnis vor Steuern an dem Umsatz)  2,75 %
- Wie hoch war die Materialeinsatzquote?  
(prozentualer Anteil des Materialeinsatzes an dem Umsatz)  74,25 %
- Wie hoch war die Personalaufwandsquote?  
(prozentualer Anteil der Personalkosten an dem Umsatz)  11,55 %

# Die potenziellen Schwachstellen der kurzfristigen Erfolgsrechnung in der Praxis

- Umsatz
  - Sind alle Leistungen abgerechnet und gebucht?
- Wareneinsatz
  - Entspricht der Wareneinsatz dem tatsächlichen Warenverkauf?
  - Wareneinsatz = Wareneinkauf
  - Bestandsveränderungen?
- Abschreibungen
  - Sind die Abschreibungen unterjährig berücksichtigt?
- Abgrenzungen
  - Sind die wichtigsten jährlich/halbjährlich/vierteljährlich anfallenden Aufwendungen bereits berücksichtigt)

# Die korrigierte kurzfristige Erfolgsrechnung

zu korrigierende bzw. zu ergänzende Positionen:

		Kumuliert September
• Noch nicht abgerechnete Leistungen im September	➔	8.000 TEUR
• Bestandsveränderungen Waren	➔	56.000 TEUR
• Personalkosten (Überstunden/Mehrarbeit)	➔	- 7.000 TEUR
• Abschreibungen kalkulatorisch	➔	-166.000 TEUR
• Beiträge, Versicherungen (Jahresbeiträge im Januar und Februar gezahlt, in sonstige Kosten enthalten)	➔	11.000 TEUR
• Finanzergebnis (anteilige Darlehenszinsen für 3. Quartal, erst im November gezahlt)	➔	-15.000 TEUR
• Neutrales a.o. Ergebnis (Verlust aus Verkauf LKW im Juni)	➔	- 6.800 TEUR

# Die kurzfristige Erfolgsrechnung nach den Korrekturen

Position	Monatswert September		kumulierter Wert Januar-September	
	in TEUR	in % v. Umsatz	in TEUR	in % v. Umsatz
Umsatzerlöse	1.137	100,00	8.957	100,00
Wareneinsatz	844	74,23	6.589	73,56
<b>Rohertrag</b>	<b>293</b>	<b>25,77</b>	<b>2.368</b>	<b>26,44</b>
Personalkosten	122	10,73	1.041	11,62
Raumkosten	4	0,35	34	0,38
KFZ-Kosten	24	2,11	232	2,59
Marketingkosten	8	0,70	132	1,47
Abschreibungen	18	1,58	166	1,85
Sonstige Kosten	42	3,69	441	4,92
<b>Gesamtkosten</b>	<b>218</b>	<b>19,17</b>	<b>2.046</b>	<b>22,84</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>75</b>	<b>6,60</b>	<b>322</b>	<b>3,59</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-30</b>	<b>-2,64</b>	<b>-189</b>	<b>-2,11</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>45</b>	<b>3,96</b>	<b>133</b>	<b>1,48</b>
<b>Neutrales / a.o. Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>-7</b>	<b>-0,08</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>45</b>	<b>3,96</b>	<b>126</b>	<b>1,41</b>

# Der Vorjahresvergleich

Veränderungen rechtzeitig erkennen

# Vorjahresvergleich





- Was hat sich im Vergleich zum Vorjahr verändert?
- Wie hat sich das Ergebnis verändert?
- Wo liegen die Ursachen für die Ergebnisveränderung?
- Wie haben sich die verschiedenen BWA-Positionen verändert?

Position	Monatswert						kumulierter Wert					
	Sept. lfd. Jahr		Sept. Vorjahr		Veränderung		Jan.-Sept. lfd. Jahr		Jan.-Sept. Vorjahr		Veränderung	
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Umsatzerlöse	1.137	100,00	1.088	100,00	49	4,50	8.957	100,00	8.553	100,00	404	4,72
Wareneinsatz	844	74,23	830	76,29	-14	-1,69	6.589	73,56	6.259	73,18	-330	-5,27
<b>Rohertrag</b>	<b>293</b>	<b>25,77</b>	<b>258</b>	<b>23,71</b>	<b>35</b>	<b>13,57</b>	<b>2.368</b>	<b>26,44</b>	<b>2.294</b>	<b>26,82</b>	<b>74</b>	<b>3,23</b>
Personalkosten	122	10,73	119	10,94	-3	-2,52	1.041	11,62	1.036	12,11	-5	-0,48
Raumkosten	4	0,35	4	0,37	0	0,00	34	0,38	34	0,40	0	0,00
KFZ-Kosten	24	2,11	22	2,02	-2	-9,09	232	2,59	229	2,68	-3	-1,31
Marketingkosten	8	0,70	9	0,83	1	11,11	132	1,47	121	1,41	-11	-9,09
Abschreibungen	18	1,58	20	1,84	2	10,00	166	1,85	180	2,10	14	7,78
Sonstige Kosten	42	3,69	45	4,14	3	6,67	441	4,92	435	5,09	-6	-1,38
<b>Gesamtkosten</b>	<b>218</b>	<b>19,17</b>	<b>219</b>	<b>20,13</b>	<b>1</b>	<b>0,46</b>	<b>2.046</b>	<b>22,84</b>	<b>2.035</b>	<b>23,79</b>	<b>-11</b>	<b>-0,54</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>75</b>	<b>6,60</b>	<b>39</b>	<b>3,58</b>	<b>34</b>	<b>87,18</b>	<b>322</b>	<b>3,59</b>	<b>259</b>	<b>3,03</b>	<b>85</b>	<b>32,82</b>
Finanzergebnis	-30	-2,64	-32	-2,94	2	-6,25	-189	-2,11	-199	-2,33	10	-5,03
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>45</b>	<b>3,96</b>	<b>7</b>	<b>0,64</b>	<b>38</b>	<b>542,86</b>	<b>133</b>	<b>1,48</b>	<b>60</b>	<b>0,70</b>	<b>73</b>	<b>121,67</b>
Neutrales / a.o. Ergebnis	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-7	-0,08	0	0,00	-7	0,00
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>45</b>	<b>3,96</b>	<b>7</b>	<b>0,64</b>	<b>38</b>	<b>542,86</b>	<b>126</b>	<b>1,41</b>	<b>60</b>	<b>0,70</b>	<b>66</b>	<b>110,00</b>

# Der Branchenvergleich

Wie liegt das Unternehmen im Vergleich zu ähnlich gelagerten Betrieben?



Kennzahlen	Beispielbetrieb „Baustoffhandel“	Branchenbetriebe Umsatz bis 15 Mio €	Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marge (Rohertrag : Umsatzerlöse x 100)</li> </ul>	26,4 %	24,9 %	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkostenquote (Personalaufwand : Umsatzerlöse x 100)</li> </ul>	11,6 %	11,9 %	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzrentabilität (Ergebnis vor Steuern : Umsatzerlöse x 100)</li> </ul>	1,4 %	1,9 %	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wachstum <math>\left( \frac{\text{Umsatz lfd. Jahr} - \text{Umsatz Vorjahr}}{\text{Umsatz Vorjahr}} \right) \times 100</math></li> </ul>	+ 4,7 %	+ 3,8 %	

## Die Liquidität im Griff

- Ist Ihre Zahlungsfähigkeit gesichert?
- Welche Mittel stehen zur Verfügung?
- Welche Verbindlichkeiten sind zu bedienen?
- Zahlen Ihre Kunden pünktlich?
- Welche Forderungen sind gefährdet?

# Der Liquiditätsstatus

<u>Stand:</u> 21.02.20....	EUR
• Saldo aller Bankkonten 20.02.20.....	- 554.354
• Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Kundenrechnungen)	+ 645.470
• Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Lieferantenrechnungen)	- 676.365
• Transferzahlungen im Umlauf (Schecks, Kontoumbuchungen, EC-Karten)	<u>+ 17.500</u>
• Zwischensumme	- 567.749
• Kontokorrentlinie	<u>600.000</u>
• <b>Freie Liquidität</b>	<b>32.251</b>

# Altersstruktur der Forderungen

Stand: 31. März 20....

Kundengruppe	Gesamt		nicht fällig		Fällig seit 1 - 30 Tagen		Fällig seit 31 – 60 Tagen		Fällig seit > 60 Tagen		Σ > 30 Tage	
	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%
Summe		100 %										
Zielgröße		100 %		80 %		15 %		5 %		0 %		5 %



# Entwicklung der Altersstruktur der Forderungen

Stand: 31. März 20....

Monat	Gesamt		nicht fällig		Fällig seit 1 – 30 Tagen		Fällig seit 31 – 60 Tagen		Fällig seit > 60 Tagen		Σ > 30 Tage	
	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%	T €	%
Δ AM : VM												
Δ AM : EM												

Legende: Δ = Delta // AM = Aktueller Monat // VM = Vormonat // EM = Erster Monat

# Die Liquiditätsrechnung (1)

(Ermittlung des Cash-Flow)

Position	Monatswert September In TEUR	Kumulierter Wert Januar-September in TEUR
1. Anfangsbestand Bankkonten	- 520	- 620
2. Betriebliche Einzahlungen		
▪ aus Umsätzen	1.353	10.658
▪ aus sonstigen betrieblichen Erlösen	1	8
<b>Summe betriebliche Einzahlungen</b>	<b>1.354</b>	<b>10.666</b>
3. Betriebliche Auszahlungen		
▪ für Waren	1.119	7.907
▪ für Personal	122	1.041
▪ für sonstige betriebl. Aufwendungen	78	1.005
▪ für Umsatz-/Vorsteuer/Gewerbest.	0	173
<b>Summe betriebliche Auszahlungen</b>	<b>1.319</b>	<b>10.126</b>
<b>Summe betriebliche Einzahlungen</b>	<b>1.354</b>	<b>10.666</b>

Kontokorrent-  
überschreitung

## Die Liquiditätsrechnung (2)

Position	Monatswert September in TEUR	kumulierter Wert Januar-September in TEUR
<b>Cash-Flow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>35</b>	<b>540</b>
4. Zahlungen Investitionsbereich	-25	-66
5. Zahlungen Finanzierungsbereich		
▪ Darlehensaufnahmen	0	0
▪ Zinsaufwendungen	-30	-189
▪ Tilgungsleistungen	-20	-177
<b>Saldo Zahlungen Finanzierungsbereich</b>	<b>-50</b>	<b>-366</b>
6. Saldo Einlagen/Entnahmen	-6	-54
<b>Cash-Flow gesamt</b>	<b>-46</b>	<b>54</b>
7. Endbestand Bankkonten	-566	-566
8. Kontokorrentlinie	600	600
9. Freie Linie	34	34

## Maßnahmen bei Liquiditätsengpass

- Kurzfristige Liquiditätsplanung (10 Wochen rollierend)
- Debitorenlaufzeiten prüfen, Mahnwesen intensivieren
- A-conto Rechnungen
- Vorkasse soweit möglich
- Entnahmeverhalten prüfen
- Warenbestände reduzieren
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Leasing) prüfen



## **Ermittlung der Kapitaldienstgrenze (1)**

Die Kapitaldienstgrenze ist der Betrag, den ein Unternehmen zur Deckung von Zinsen und Tilgungsleistungen erwirtschaftet hat.

# Ermittlung der Kapitaldienstgrenze (2)

## Beispiel: Baustofffachhandel

	Monatswert September in TEUR	kumulierter Wert Januar-September in TEUR
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>45</b>	<b>126</b>
+ Abschreibungen	18	166
+ Rückstellungen	-	6
+ Zinsen	30	189
<b>= erweiterter Cash-Flow</b>	<b>93</b>	<b>487</b>
- Privatentnahmen (einschließlich Einkommensteuer)	6	54
- Gewerbesteuer	-	15
<b>= Kapitaldienstgrenze</b>	<b>87</b>	<b>418</b>
- Tilgungsleistungen	20	177
- Zinsen	30	189
<b>= Liquiditätsüberschuss/-Unterdeckung</b>	<b>37</b>	<b>52</b>

# Die Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung dient dazu, unternehmerische Handlungsmöglichkeiten ganzheitlich auszuarbeiten und deren finanzielle Auswirkungen zu errechnen. Damit ist der Unternehmensplan das wichtigste Instrument einer bewussten, aktiven Unternehmensentwicklung.

# Wichtige Bestandteile der Unternehmensplanung

- Plan – Gewinn - und Verlustrechnung
- Liquiditätsplanung
- Bilanzplanung

# Aufbau der Plan - Gewinn - und Verlustrechnung

Position	Jan. TEUR	Feb. TEUR	März TEUR	April TEUR	Mai TEUR	Juni TEUR	Juli TEUR	August TEUR	Sept. TEUR	Okt. TEUR	Nov. TEUR	Dez. TEUR	Gesamt TEUR
Umsatzerlöse													
Wareneinsatz													
<b>Rohhertrag</b>													
Sonstige betriebliche Erlöse													
Personalkosten													
Raumkosten													
Versicherungen, Beiträge													
KFZ-Kosten													
Werbe- und Reisekosten													
Kosten der Warenabgabe													
Abschreibungen													
Reparaturen/Instandhaltung													
Sonstige Kosten													
<b>Betriebsergebnis</b>													
Zinsaufwendungen													
Zinserträge													
<b>Finanzergebnis</b>													
Neutrale Aufwendungen													
Neutrale Erträge													
<b>Neutrales Ergebnis</b>													
<b>Ergebnis vor Steuern</b>													
Ertragsteuern													
<b>Jahresüberschuss</b>													

# Aufbau der Liquiditätsplanung

Position	Jan. TEUR	Febr. TEUR	März TEUR	April TEUR	Mai TEUR	Juni TEUR	Juli TEUR	Aug. TEUR	Sept. TEUR	Okt. TEUR	Nov. TEUR	Dez. TEUR	Gesamt TEUR
<b>1. Anfangsbestand Bankkonten</b>													
<b>2. Betriebliche Einzahlungen</b>													
- aus Umsätzen													
- aus sonstigen betrieblichen Erlösen													
<b>Summe betriebliche Einzahlungen</b>													
<b>3. Betriebliche Auszahlungen</b>													
- für Waren													
- für Personal													
- für Raumkosten													
- für Versicherungen/Beiträge													
- für Reparaturen/Instandhaltung													
- für KFZ-Kosten													
- für Werbe- und Reisekosten													
- für Kosten der Warenabgabe													
- für verschiedene betriebliche Aufwendungen													
- für Umsatz-/Vorsteuer/sonstige Steuern													
<b>Summe betriebliche Auszahlungen</b>													
<b>Cash-Flow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>													
<b>4. Zahlungen Investitionsbereich</b>													
- Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen													
<b>Summe Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen</b>													
<b>5. Zahlungen Finanzierungsbereich</b>													
- Darlehensaufnahmen													
- Zinsaufwendungen													
- Tilgungsleistungen													
<b>Saldo Zahlungen Finanzierungsbereich</b>													
<b>6. Saldo Einlagen / Entnahmen</b>													
<b>7. Endbestand Bankkonten</b>													

# Aufbau der Planbilanz

AKTIVA	Bilanz 31.12. Vorjahr	Jan.	Feb.	Mrz.	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>A. Anlagevermögen</b>													
1. Sachanlagen													
<b>Summe Anlagevermögen</b>													
<b>B. Umlaufvermögen</b>													
1. Vorräte													
2. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen													
3. Sonstige Vermögensgegenstände													
4. Liquide Mittel													
<b>Summe Umlaufvermögen</b>													
<b>SUMME AKTIVA</b>													
<b>PASSIVA</b>													
<b>A. Eigenkapital</b>													
1. gezeichnetes Kapital													
2. Gewinn-/Verlustvortrag													
3. Jahresüberschuss/-fehlbetrag													
<b>Summe Eigenkapital</b>													
<b>B. Gesellschafterdarlehen</b>													
<b>Summe wirtschaftliches Eigenkapital</b>													
<b>C. Rückstellungen</b>													
<b>D. Verbindlichkeiten</b>													
1. Kreditinstitute													
1.1 Darlehen													
1.2 Kontokorrentkredite													
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen													
3. Sonstige Verbindlichkeiten													
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>													
<b>SUMME PASSIVA</b>													

# Alles auf einen Blick

## Der Controllingreport



# Controllingreport „Baustofffachhandel“

## Mai lfd. Jahr

Kennzahl	Plan	Ist	Abweichung	Plan	Plan	voraussichtl. Ist	Bewertung
	kumuliert Mai lfd. Jahr	kumuliert Mai lfd. Jahr		restliches Jahr	lfd. Jahr		
<b>Erfolg</b>							
Umsatz	3.930 TEUR	3.850 TEUR	- 80 TEUR	7.380 TEUR	11.230 TEUR	11.230 TEUR	😊
Rohertrag	1.035 TEUR	1.030 TEUR	- 5 TEUR	1.893 TEUR	2.923 TEUR	2.923 TEUR	😊
Gesamtkosten	1.045 TEUR	1.060 TEUR	- 15 TEUR	1.733 TEUR	2.793 TEUR	2.793 TEUR	😊
Ergebnis vor Steuern	- 10 TEUR	-30 TEUR	- 20 TEUR	160 TEUR	130 TEUR	160 TEUR	😊
Marge in %	26,30%	26,80%	-0,50%	25,70%	26,20%	26,20%	😊
Umsatzrentabilität	0,20%	0,70%	-0,50%	2,20%	1,20%	1,20%	😊
<b>Liquidität</b>							
Cash-Flow lfd. Geschäftstätigkeit	95 TEUR	75 TEUR	- 20 TEUR	190 TEUR	265 TEUR	190 TEUR	😊
Anteil überfällige Forderungen zu Gesamtforderungen	25%	27%	-2%	25%	18%	26%	😞
Anteil Forderungsbestand zu Umsatzerlösen	105%	115%	-10%	110%	90%	112%	😞
Lagerumschlagshäufigkeit	5,8	5,6	-0,2	5,6	6,3	5,6	😞

# Controllingreport „Baustofffachhandel“

## Mai lfd. Jahr

<u>Ursachenanalyse</u>	<u>Maßnahmen</u>	<u>wer</u>	<u>bis wann</u>

