

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

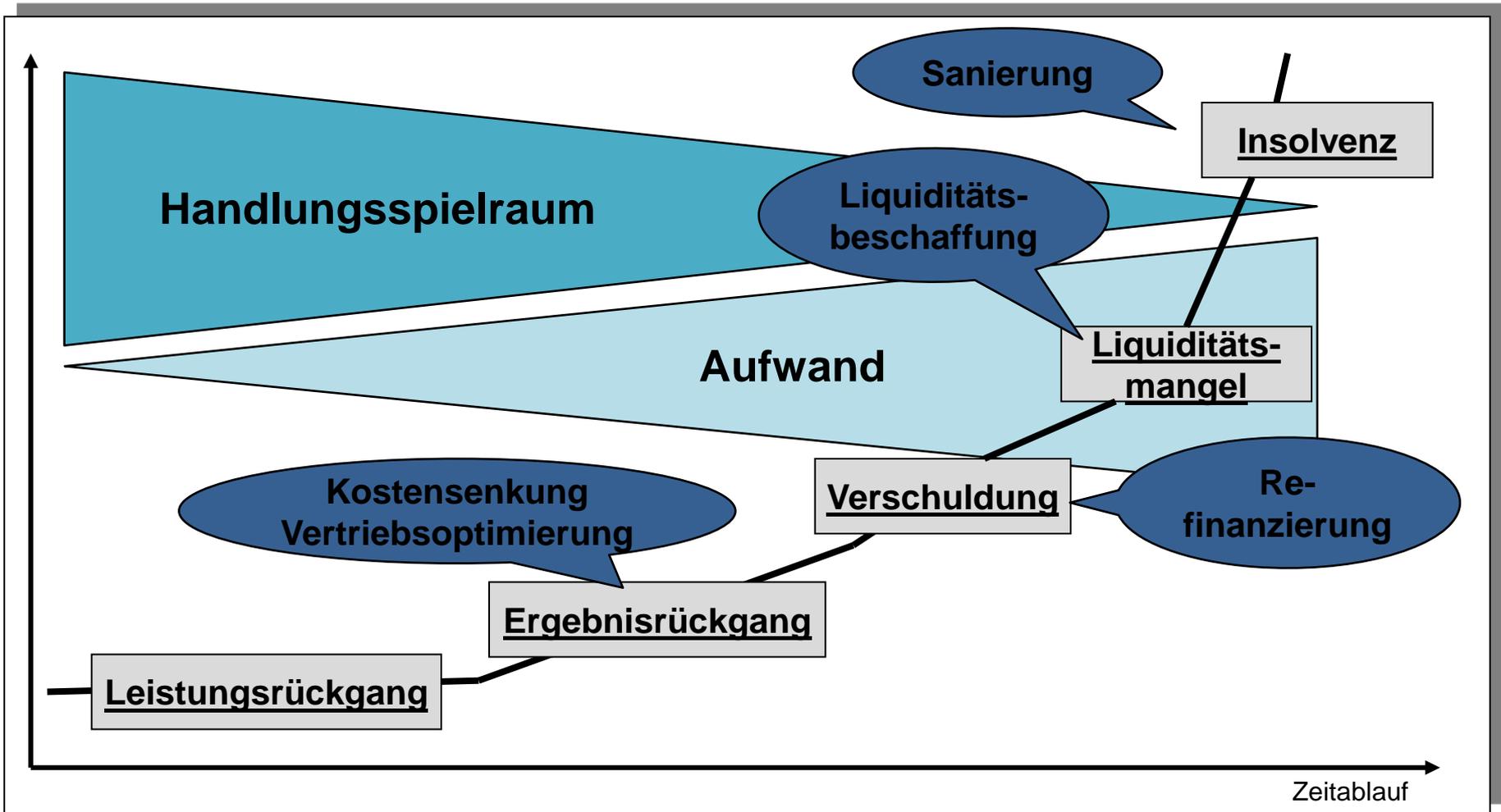
Datum: **22. September 2020**

Ort: **IHK Saarland**  
66119 Saarbrücken

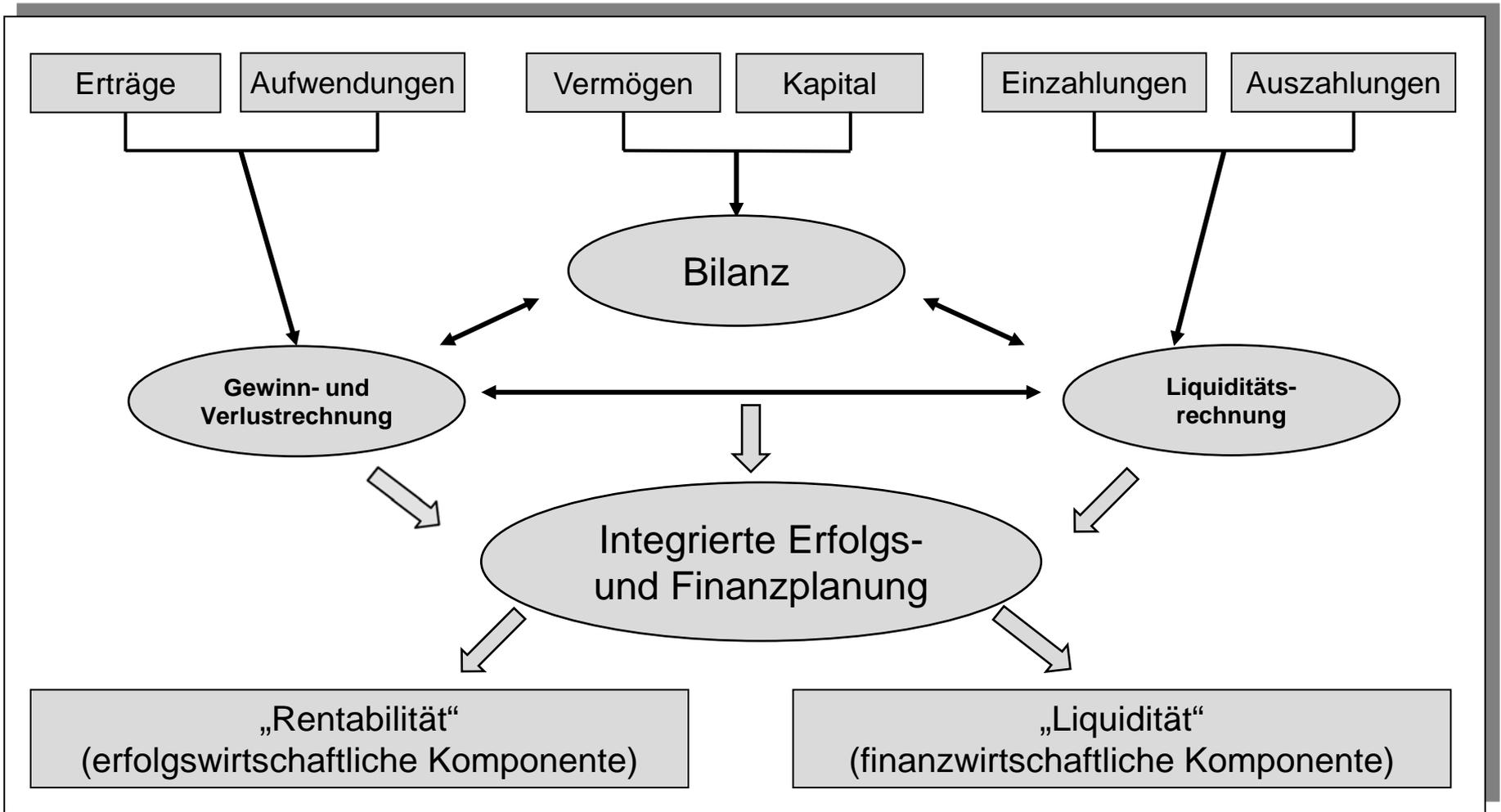
Referent: **Günther Sprunck,**  
GUB-Concept GmbH

# 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<br>01.01. - 31.12.2019 |            |
|--|------------|
|  | 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<br>01.01. - 31.12.2019           |           |
|--|-----------|
|  | 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            | 31.12.2019<br>TEUR | 31.12.2018<br>TEUR | Abweichung | Position              | 31.12.2019<br>TEUR | 31.12.2018<br>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<br>September |
|---|---|------------------------|
| • Noch nicht abgerechnete Leistungen im September   | ➔ | 8.000 EUR              |
| • Bestandsveränderungen Waren   | ➔ | 56.000 EUR             |
| • Personalkosten (Überstunden/Mehrarbeit)   | ➔ | - 7.000 EUR            |
| • Abschreibungen kalkulatorisch   | ➔ | -166.000 EUR           |
| • Beiträge, Versicherungen (Jahresbeiträge im Januar und Februar gezahlt, in sonstige Kosten enthalten) | ➔ | 11.000 EUR             |
| • Finanzergebnis (anteilige Darlehenszinsen für 3. Quartal, erst im November gezahlt)                   | ➔ | -15.000 EUR            |
| • Neutrales a.o. Ergebnis (Verlust aus Verkauf LKW im Juni)   | ➔ | - 6.800 EUR            |

# Die kurzfristige Erfolgsrechnung nach den Korrekturen

| Position  | Monatswert<br>September |                | kumulierter Wert<br>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>Rohrertrag</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<br>„Baustoffhandel“ | Branchenbetriebe<br>Umsatz bis 15 Mio € | Bewertung   |
|---|-------------------------------------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Marge<br/>(Rohertrag : Umsatzerlöse x 100)</li> </ul>  | 26,4 %                              | 24,9 %                                  |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkostenquote<br/>(Personalaufwand : Umsatzerlöse x 100)</li> </ul>  | 11,6 %                              | 11,9 %                                  |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzrentabilität<br/>(Ergebnis vor Steuern : Umsatzerlöse x 100)</li> </ul>  | 1,4 %                               | 1,9 %                                   |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Wachstum<br/><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

| <b><u>Stand:</u></b> 21.02.20....   | <b>EUR</b>      |
|---|-----------------|
| • Saldo aller Bankkonten 20.02.20.....  | - 554.354       |
| • Forderungen aus Lieferungen und Leistungen<br>(Kundenrechnungen)            | + 645.470       |
| • Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen<br>(Lieferantenrechnungen) | - 676.365       |
| • Transferzahlungen im Umlauf<br>(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 % |



# Die Liquiditätsrechnung (1)

## (Ermittlung des Cash-Flow)

| Position                               | Monatswert<br>September<br>In TEUR | Kumulierter Wert<br>Januar-September<br>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<br>September<br>in TEUR | kumulierter Wert<br>Januar-September<br>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<br>September<br>in TEUR | kumulierter Wert<br>Januar-September<br>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.<br>TEUR | Feb.<br>TEUR | März<br>TEUR | April<br>TEUR | Mai<br>TEUR | Juni<br>TEUR | Juli<br>TEUR | August<br>TEUR | Sept.<br>TEUR | Okt.<br>TEUR | Nov.<br>TEUR | Dez.<br>TEUR | Gesamt<br>TEUR |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------|--------------|--------------|----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Umsatzerlöse                 |              |              |              |               |             |              |              |                |               |              |              |              |                |
| Wareneinsatz                 |              |              |              |               |             |              |              |                |               |              |              |              |                |
| <b>Rohertrag</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.<br>TEUR | Febr.<br>TEUR | März<br>TEUR | April<br>TEUR | Mai<br>TEUR | Juni<br>TEUR | Juli<br>TEUR | Aug.<br>TEUR | Sept.<br>TEUR | Okt.<br>TEUR | Nov.<br>TEUR | Dez.<br>TEUR | Gesamt<br>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<br>31.12.<br>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.<br>Ist | Bewertung |
|---|----------------------------|----------------------------|------------|-----------------|-------------|----------------------|-----------|
|   | kumuliert<br>Mai lfd. Jahr | kumuliert<br>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> |
|------------------------|------------------|------------|-----------------|
|                        |                  |            |                 |

Vielen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit

# Ihre Fragen