

Tagungsunterlagen zur

**Veranstaltungsreihe
„Finanzierung mit Know-how“**

21. Februar 2006

„Datenberge aus der Buchhaltung –
was ist wichtig für die finanzielle
Unternehmenssteuerung?“

Veranstaltung der

WRG Wirtschaftsförderung Region Göttingen

Bürgerstr. 62, 37073 Göttingen
Tel. 0551 – 525 116
Fax 0551 – 525 – 148
info@wrg-goettingen.de
www.wrg-goettingen.de

in Kooperation mit



**KREISHANDWERKERSCHAFT
SÜDNIEDERSACHSEN**

Barth & Partner

Datenberge aus der Buchhaltung -
was ist wichtig für die finanzielle Unternehmenssteuerung ?

Barth & Partner 1

Barth & Partner

Datenberge aus der Buchhaltung -
Wie passen sie zusammen? Was sagen sie uns?
Was tun wir damit?

Barth & Partner 2

Barth & Partner

Jedes Zahlenwerk hat einen bestimmten Zweck
Für Steuerungszwecke hat jedes Vor- und Nachteile

Aber:
Es sind zu viele Zahlen
Es fehlt der Zusammenhang
Es fehlt die Unterscheidung in „Wichtig“ und „Unwichtig“
Keines dieser Zahlenwerke ist für Steuerungszwecke konzipiert

Denn:
Die Zahlen interpretieren sich nicht von selbst

Barth & Partner 3

Barth & Partner

| <u>Zahlenwerk</u> | <u>Merkmale</u> |
|------------------------------|--|
| FiBu; Summen-u. Saldenliste | Einzeldaten, zeitnah, nicht zielorientiert |
| Lohnbuchhaltung | Einzeldaten, zeitnah, nicht zielorientiert |
| BWA; kurzfr. Erfolgsrechnung | Zusammengefasste Daten, zeitnah, oft unvollständig, nicht zielorientiert |
| Kennzahlen | Zusammengefasste Daten, zeitnah, nicht zielorientiert |
| Bilanz, G+V | Zusammengefasste Daten, spät, nicht zielorientiert, kein Ursachen-Wirkungszusammenhang |

Barth & Partner 4

Barth & Partner

Weshalb sind diese Zahlenberge
trotz ihrer Menge und Vielfalt
für die Steuerung des Unternehmens
unzureichend?

- Sie enthalten keine Zielsetzungen
- Entscheidende Zusammenhänge werden nicht wiederspiegelt
- Sie bieten deshalb keinen Ansatz zu systematischer Analyse von Ursachen und Wirkungen
- Sie sind nicht mit konkreten, operativen Maßnahmen verbunden
- Sie können deshalb nicht unmittelbar zur Planung konkreter Maßnahmen und ihrer erwarteten Ergebnisse verwendet werden

Barth & Partner 5

Barth & Partner

Wie können diese Lücken gefüllt werden?

- Ziele müssen zahlenmäßig festgelegt werden
- Maßnahmen müssen geplant werden, um diese Ziele zu erreichen
- Der Beitrag jeder Maßnahme zur Zielerreichung muss zahlenmäßig festgelegt werden, um ihn messbar zu machen
- Dazu müssen aus diesen Zahlenbergen wenige Kennzahlen entwickelt werden, die zeigen, ob und wie gut die Maßnahmen greifen
- Diese Kennzahlen müssen zeitnah kontrolliert und analysiert werden, um kurzfristig reagieren zu können

Barth & Partner 6

Die Steuerung des Unternehmens geschieht auf zwei Ebenen:

- der operativen Ebene und
- der Finanzebene

Auf der operativen Ebene werden Maßnahmen geplant, durchgeführt und ihre Ergebnisse kontrolliert

Auf der Finanzebene werden Maßnahmen finanziell geplant und bewertet, in den Gesamtplan eingefügt und anschließend ausgewertet

Eine Unternehmenssteuerung nur auf einer Ebene ist nicht sinnvoll

Wie kann die Unternehmenssteuerung auf beiden Ebenen gestaltet werden?

Die Methode: **Controlling !**

Controlling heißt Steuerung.

Zum Controlling gehören:

- Ziele
- Pläne, diese Ziele zu erreichen
- Soll-Ist-Vergleiche

Die Vorgehensweise für effizientes Controlling

- Analyse des Ist-Zustandes Ihres Unternehmens
- Festlegung der Umsatz- und Ertragsziele für das folgende Jahr/ die folgenden Jahre
- Die Planung, um diese Ziele zu erreichen
- Maßnahmenpläne, die notwendige Maßnahmen in allen wichtigen Bereichen Ihres Unternehmens umfassen (Personal, Investitionen, Vertrieb, Finanzen)
- Monatliche Soll-Ist-Vergleiche
- Monatliche Bewertung der Abweichungen in allen wichtigen Bereichen
- Festlegung von Gegenmaßnahmen bei unerwünschten Abweichungen
- Regelmäßige Überarbeitung und Anpassung der Planung (2 - 3 mal jährlich)

Die Vorteile für Sie

- Sie steuern ihr Unternehmen sicherer
- Sie erkennen abweichende Entwicklungen schneller
- Sie können schneller gezielt reagieren
- Sie überprüfen die Wirkungen ihrer Entscheidungen durch Soll-Ist-Vergleiche
- Sie erhöhen die Profitabilität ihres Unternehmens
- Sie verbessern die Ausgangsposition für öffentliche Förderung

Ihre Vorteile gegenüber Ihrer Bank

- Sie erhöhen Ihre Bonität
- Sie stellen fundierte Geschäftspläne zur Verfügung
- Sie liefern aktuelle Daten über die laufende Entwicklung
- Sie verbessern Ihre Chance auf ein gutes Rating
- Sie senken dadurch Ihre Finanzierungskosten
- Sie stärken das Vertrauen Ihrer Bank

Die Vorgehensweise im einzelnen

Entwicklung der Planung (Erstplanung oder Jahresplanung):

- Festlegung der Leitziele (Umsatz, Gewinn)
- Analyse des dazu nötigen Aufwandes (Personal, Material)
- Einschätzung der maßgeblichen externen Bedingungen (Konjunktur, Sonderentwicklungen im relevanten Markt, Preise, Löhne)
- Überprüfung der internen Kapazitäten (Mitarbeiterzahl, Qualifikationen)
- Verabschiedung der integrierten Planung (Ziele, Aufwand, Maßnahmen)
- Detaillierung der erforderlichen Maßnahmen (Maßnahme, Zeitrahmen, Verantwortlichkeit, Kosten)

Die Vorgehensweise im einzelnen

Die Planung besteht aus folgenden Einzelplänen:

- Umsatz-, Kosten- und Ertragsplan
- Finanz- und Liquiditätsplan
- Arbeitskräftebedarfsplan
- Planbilanz

Die Vorgehensweise im einzelnen

Unterjährige Anpassung der Planung (2-3 mal pro Jahr):

- Einschätzung der Zielerreichung
- Einschätzung der maßgeblichen externen Bedingungen (Konjunktur, Sonderentwicklungen im relevanten Markt, Preise, Löhne)
- Entscheidung über evtl. notwendige Änderung der Ziele
- Überprüfung der Konsequenzen für die internen Kapazitäten (Mitarbeiterzahl, Qualifikationen, Investitionen, Finanzbedarf)
- Entwicklung der erforderlichen Maßnahmen (Maßnahme, Zeitrahmen, Verantwortlichkeit, Kosten)

Die Vorgehensweise im einzelnen

Monatlicher Soll-Ist-Vergleich:

- Erstellung des Soll-Ist-Vergleiches mit Hilfe der Buchhaltungsunterlagen
- Analyse der Abweichungen
- Bewertung der Abweichungen
- Entwicklung und Umsetzung von kurzfristigen Maßnahmen

Wie kann effektives Controlling ohne zu großen Aufwand erreicht werden?

Das maßgeschneiderte Instrument für kleine und mittlere Unternehmen ist:

Externes Controlling

Dieses Instrument bietet Ihnen die Leistung eines professionellen Controllings, ohne dass Sie sich selbst auf Controlling spezialisieren müssen.

Ihr zeitlicher Aufwand für das Externe Controlling:

- Erstplanung und Jahresplanung: 2 - 6 Tage (Einmal jährlich in Ihrem Hause)
- Unterjährige Anpassung der Planung: je Anpassung 1 - 3 Tage (2 - 3 mal jährlich in Ihrem Hause)
- Monatlicher Soll-Ist-Vergleich:
ca. 30 - 60 Minuten Eigenarbeit für Sie mit den Unterlagen;
ca. 15 - 30 Minuten telefonisches Gespräch mit dem Externen Controller über die Ergebnisse und Folgerungen

Folgende Unterlagen gehören zum Externen Controlling

- Die Jahresplanung in Form einer Tabelle mit allen wichtigen Daten
- Schriftliche Maßnahmenpläne für alle wichtigen Tätigkeitsbereiche
- Monatliche Auswertung mit allen wichtigen Daten (1 Blatt), die die Bewertung der Abweichungen und Hinweise auf eventuellen Handlungsbedarf enthalten.
- Bei Bedarf monatlich zusätzliche Tabellen über betriebswirtschaftliche Ergebnisse, den Finanzstatus und den Personalbedarf/ -überschuss.

Die monatliche Controlling - Information

Mustermann GmbH

Datum Bearbeitung: **07.02.06**

MONAT: **Jan 06**

MONATSANALYSE

| | Monat Plan | Monat Ist | Abweichung | | Bemerkung |
|---|---------------|--------------|------------|--------|--|
| | | | Plan/ Ist | % | |
| Auftragseingang | 129.000 | 112.000 | -17.000 | -13,2% | 5 Ausschreibungen schwebend |
| Umsatz | 125.500 | 126.010 | 510 | 0,4% | |
| Materialeinsatz | 59.250 | 62.100 | 2.850 | 4,8% | |
| Fremdleistung | 2.040 | 4.660 | 2.620 | 128,4% | ein ungeplantes Gutachten |
| Rohertrag | 64.210 | 59.250 | -4.960 | -7,7% | |
| Direkte Lohnkosten | 37.439 | 36.501 | -938 | -2,5% | |
| Direkte Gehälter | 0 | 0 | 0 | 0,0% | |
| Kosten Leiharbeit | 3.255 | 5.280 | 2.025 | 62,2% | zus. Bedarf für Projekt Müller, noch nicht abgerechnet |
| Deckungsbeitrag | 23.516 | 17.469 | -67.047 | -25,7% | |
| Indirekte Personalkosten | 15.704 | 16.121 | 417 | 2,7% | |
| sonstige Gemeinkosten | 20.669 | 18.389 | -2.280 | -11,0% | |
| Afa | 1.826 | 1.826 | 0 | 0,0% | |
| Betriebsergebnis | -14.683 | -18.867 | -4.184 | -28,5% | |
| prod. Personal Stunden verfügbar | 1.857,0 | 1.822,0 | -35 | -1,9% | |
| Leiharbeit Stunden | 130,2 | 211,2 | 81 | 62,2% | |
| Summe prod . Stunden verfügbar | 1.987,2 | 2.033,2 | 46 | 2,3% | |
| dir. Pers.ko. je prod.Stunde | 20,16 | 20,03 | -0,13 | -0,6% | |
| Kosten Leiharbeit je Std. | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 0,0% | |
| effektive Arbeitsstunden | 1.530,0 | 1.787,0 | 257,0 | 16,8% | |
| real. Stundensatz | 41,97 | 33,16 | -8,81 | -21,0% | Rechnungen wurden noch nicht gestellt (Projekt Müller); ca. 16.000,00 € |
| Personalauslastung | 77,0% | 87,9% | 10,9% | 14,2% | |
| Forderungsbestand | 191.500 | 226.711 | 35.211 | 18,4% | Mahnwesen kontrollieren!! |
| Bestand Verbindlichkeiten | 52.460 | 68.431 | 15.971 | 30,4% | |
| Liquidität Anfang | 16.000 | 19.550 | 3.150 | 18,2% | |
| Geldzuflüsse | 170.540 | 184.210 | 13.670 | 8,0% | |
| Geldabflüsse | 175.767 | 192.458 | 16.691 | 9,5% | |
| Liquidität Ende | 10.773 | 11.302 | 529 | 4,9% | Plan Februar überprüfen, Rücksprache mit der Bank über zusätzlichen Puffer |

Die monatliche Controlling Information umfasst:

- **Informationen zur Auftragsentwicklung**
- **Die wichtigsten Leistungskennzahlen**
- **Kennzahlen zur Produktivität**
- **Forderungen und Verbindlichkeiten**
- **Liquiditätsdaten**

Die Liquiditätsplanung für das ganze Jahr

Mustermann GmbH

| | |
|--------|----------|
| DATUM: | 17.02.06 |
| JAHR: | 2006 |

| Plan | Kreditlimit Kontokorrent | Liquidität Anfang | Einnahmen | Ausgaben | Saldo Liqu. Gewinn/ Verl. | Liquidität Ende | benötigte Reserve | Liquiditäts- bedarf (rot) | Debitoren | Kreditoren | Saldo Ford. ./ Verb. |
|------|-----------------------------|----------------------|-----------|----------|------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------------|-----------|------------|-------------------------|
| Jan | 216.000 | 588 | 171.173 | 166.439 | 4.734 | 5.322 | 30.000 | -24.678 | 180.000 | 92.760 | 87.240 |
| Feb | 216.000 | 5.322 | 170.457 | 194.640 | -24.182 | -18.860 | 30.000 | -48.860 | 167.424 | 140.518 | 26.906 |
| Mar | 216.000 | -18.860 | 185.185 | 197.551 | -12.366 | -31.226 | 30.000 | -61.226 | 199.987 | 137.461 | 62.526 |
| Apr | 216.000 | -31.226 | 179.913 | 183.913 | -4.000 | -35.226 | 10.000 | -45.226 | 191.939 | 113.568 | 78.371 |
| Mai | 216.000 | -35.226 | 182.148 | 180.800 | 1.348 | -33.878 | 10.000 | -43.878 | 190.544 | 110.673 | 79.871 |
| Jun | 216.000 | -33.878 | 183.151 | 184.468 | -1.317 | -35.194 | 25.000 | -60.194 | 195.146 | 111.953 | 83.193 |
| Jul | 216.000 | -35.194 | 180.811 | 181.477 | -666 | -35.860 | 25.000 | -60.860 | 194.245 | 111.655 | 82.590 |
| Aug | 216.000 | -35.860 | 173.567 | 178.379 | -4.811 | -40.671 | 25.000 | -65.671 | 187.190 | 106.869 | 80.321 |
| Sep | 216.000 | -40.671 | 179.970 | 189.860 | -9.890 | -50.561 | 30.000 | -80.561 | 175.295 | 102.178 | 73.117 |
| Okt | 216.000 | -50.561 | 218.017 | 208.381 | 9.636 | -40.925 | 30.000 | -70.925 | 224.185 | 131.200 | 92.985 |
| Nov | 216.000 | -40.925 | 242.323 | 219.532 | 22.791 | -18.134 | 30.000 | -48.134 | 256.165 | 145.867 | 110.298 |
| Dez | 216.000 | -18.134 | 242.409 | 204.585 | 37.824 | 19.690 | 30.000 | -10.310 | 271.350 | 142.550 | 128.800 |

Der Arbeitskräfte – Bedarfsplan für das ganze Jahr

Mustermann GmbH

| | |
|---------------|-----------------|
| DATUM: | 17.02.06 |
| JAHR: | 2006 |

| Plan | verfügbare Arb.stunden | Url./ Krankh./ Fortbildung | gepl. Überstd. auf-/abbau | gepl. Leiharbeit Std. | gepl. effekt. Stunden | Stunden Bedarf | Stunden Über-/ Unterd. | Maßnahme |
|-------|------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|------------------------|----------|
| Jan | 1.598,5 | 0,0 | 0,0 | 139,3 | 1.598,5 | 1.402,9 | 195,6 | |
| Feb | 1.536,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 1.636,0 | 1.880,6 | -244,6 | |
| Mar | 1.536,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1.536,0 | 1.557,5 | -21,5 | |
| Apr | 2.034,8 | 0,0 | 0,0 | 422,0 | 2.034,8 | 1.578,1 | 456,7 | |
| Mai | 1.881,2 | 0,0 | 0,0 | 422,0 | 1.881,2 | 1.621,9 | 259,3 | |
| Jun | 2.111,6 | 0,0 | 0,0 | 422,0 | 2.111,6 | 1.570,3 | 541,3 | |
| Jul | 2.034,8 | 0,0 | 0,0 | 422,0 | 2.034,8 | 1.486,9 | 547,9 | |
| Aug | 2.399,4 | 0,0 | 0,0 | 633,0 | 2.399,4 | 1.438,1 | 961,3 | |
| Sep | 2.322,6 | 0,0 | 0,0 | 633,0 | 2.322,6 | 1.986,0 | 336,6 | |
| Okt | 2.042,4 | 0,0 | 0,0 | 506,4 | 2.042,4 | 2.165,8 | -123,4 | |
| Nov | 2.022,1 | 0,0 | 0,0 | 409,3 | 2.022,1 | 2.217,4 | -195,2 | |
| Dez | 1.516,6 | 0,0 | 0,0 | 211,0 | 1.516,6 | 1.615,5 | -98,9 | |
| Summe | 23.036,0 | 0,0 | 100,0 | 4.220,0 | 23.136,0 | 20.520,8 | 2.615,2 | |