WINKLER & KOLLEGEN
Steuerberatungsgesellschaft mbH

INFORMATION
FAQ – PLANUNG UND CONTROLLING

Antworten auf die wichtigsten Fragen im Controlling

1. Was versteht man unter Planung und Controlling?
2. Welchen Nutzen hat Controlling für Klein- und Mittelbetriebe?
3. Wie führt man Controlling ein?
4. Was muss in einem Business Plan enthalten sein?
5. Wie komme ich von meinem Budget zu einem Führungsinstrument?
6. Wie kann ich meine Liquidität kurzfristig planen?
7. Wie kann ich meinen Umsatz planen?
8. Welchen Nutzen hat eine Kostenrechnung für mich?
9. Wie wird der Wert eines Unternehmens berechnet?

WAS VERSTEHT MAN UNTER PLANUNG UND CONTROLLING?

Controlling ist ein Instrument zur Führung eines Unternehmens. Der Begriff geht zurück auf das englische „to control“ („steuern", „lenken").

Neben der Steuerung sind Planung und Kontrolle die Hauptaufgaben des Controllings.

Das Controlling stellt der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer Zahlen zur Verfügung; damit sollen Probleme frühzeitig erkannt und somit schon im Ansatz umgangen werden.

Controlling befasst sich mit den möglichen zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens. Eine Hauptaufgabe des Controllers ist es, alle Abläufe und wesentlichen Probleme des Unternehmens zu kennen.

In Zusammenarbeit mit allen Bereichen sollen mit Hilfe des Controllings Unternehmensziele formuliert werden. Ein solches Unternehmensziel wäre beispielsweise, den Umsatz im folgenden Jahr um fünf Prozent zu erhöhen. Planung bedeutet die Definition der Unternehmensziele, operative Planung für Ergebnis und Liquidität sowie strategische Planung zur Existenzsicherung.

WELCHEN NUTZEN HAT CONTROLLING FÜR KLEIN- UND MITTELBETRIEBE?

Während in Großbetrieben Controlling von eigenen Abteilungen mit entsprechendem Aufwand betrieben wird, um rechtzeitig gefährlichen Entwicklungen für das Unternehmen gegensteuern zu können, ist dies in diesem Umfang bei Klein- und Mittelbetrieben natürlich nicht möglich. Controlling ist der laufende Abgleich zwischen Soll und Ist und diesen Abgleich brauchen Unternehmen aller Größen, vom Ein-Personen-Unternehmen bis zum Konzern.

Controlling-Aufgaben werden bei Kleinunternehmen oft vom Eigentümer und Unternehmer selbst gemeinsam mit einem Berater übernommen. Dazu ist es notwendig, **möglichst einfache, aber wirkungsvolle Hilfsmittel** einzusetzen, um aussagekräftige Auswertungen zu erhalten. Für Überbürokratisierung stehen keine Mittel zur Verfügung.

Controlling ist für Klein- und Mittelunternehmen aber mindestens ebenso wichtig wie für Großbetriebe und erlangte in den letzten Jahren durch Basel II bzw. Basel III auch immer mehr an Bedeutung. **Liquide Mittel und Eigenkapitalausstattung** als Sicherheitspolster sind bei KMUs oft geringer als bei Großbetrieben. So kann eine zu spät erkannte Ertrags- oder Liquiditätskrise für eine Kleinunternehmerin bzw. einen Kleinunternehmer auch existenzbedrohende Ausmaße annehmen. Untersuchungen zeigen, dass fehlendes Controlling eine der Hauptursachen von Unternehmensinsolvenzen ist.

Im deutschen Sprachraum wird Controlling noch oft als Kontrolle missverstanden. Wichtigere Aufgaben des Controllings sind allerdings **Planung, Information, Koordination und Systementwicklung**. Der Steuerungsaspekt sollte bei wirkungsvollem Controlling im Vordergrund stehen. Mittels Controlling können eigene Stärken und Schwächen analysiert und strategische Erfolgspotenziale erschlossen werden. Dies bewahrt das Unternehmen vor einer strategischen Krise, welche ein Vorläufer für eine operative Krise und damit für Liquiditätsengpässe ist.

WIE FÜHRT MAN CONTROLLING EIN?

Die Antwort auf diese Frage hängt vom jeweiligen Entwicklungsstand der Buchhaltung ab, da sich der Controlling-Gedanke meistens als Weiterentwicklung der Finanzbuchhaltung ergibt. Außerdem beeinflussen der Entwicklungsstand der Organisation sowie spezielle Wünsche des Managements die jeweilige Vorgehensweise.

Häufig bietet sich aber folgende Reihenfolge für die Entwicklung bzw. Einführung eines Controlling-Systems an:

1. Einführung einer Vorschau-Rechnung mit den Zahlen der Finanzbuchhaltung: Der "Minimal-Ansatz" wäre beispielsweise die Umsatzsteuervoranmeldung als interne Vorschau-Rechnung/Planung über einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten zu betreiben.
2. Einführung einer aussagefähigen Kostenrechnung/Deckungsbeitragsrechnung: In jedem Fall sollte sie weitgehend auf eine Schlüsselung von fixen Kosten verzichten und auf Artikelebene eine für die Praxis genügend genaue Differenzierung der "variablen" Kosten ermöglichen, damit eine Deckungsbeitragsrechnung als "Gewinn-Management-System" für die Beurteilung von Produkten, Kundinnen und Kunden und Regionen betrieben werden kann.

3. Kontinuierliche Verbesserung des Controlling-Systems und Überprüfung der Relevanz neuer Fragestellungen aus dem internen wie auch externen Bereich für das Controlling-System: Dieser gesamte Prozess ist durch interne Überzeugungs- und Marketingarbeit (Seminare, Schulungen und Vorträge vor den eigenen Managerinnen und Managern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) zu unterstützen. Dabei hat der Controller eine Vorbild-Funktion in eigener Sache bei der Handhabung von Budgets und Forecasts.

WAS MUSS IN EINEM BUSINESS PLAN ENTHALTEN SEIN?

Unternehmensgründungen, größere Investitionen oder eventuell Neuprodukteinführungen wollen finanziert werden. Banken fordern dazu von der Unternehmerin bzw. vom Unternehmer regelmäßig einen plausiblen Business Plan ein, der bestimmte Inhalte abdecken sollte.

Management Summary

Hier soll ein kurzer und prägnanter Überblick über die wichtigsten Kernaussagen und Kennzahlen Ihrer Planung gegeben werden. Der Leser soll einen Einblick in Ihr Vorhaben in kurzer Zeit gewinnen können.

Unternehmen

Falls Ihr Unternehmen schon existiert, beschreiben Sie hier Rechtsform, Unternehmensgegenstand, Eigentumsverhältnisse, Standort, Unternehmensziele usw.

Management, Schlüsselpersonen, Gründerteam

Angaben, wichtige Qualifikationen und eventuell Lebensläufe zu Geschäftsführung, wichtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kontakten

Produkte und Dienstleistungen

Beschreiben Sie hier Geschäftsidee, Produkte, Dienstleistungen und den damit verbundenen Kundennutzen im Detail.

Branche und Markt

Hier sind Daten zur Branche und zum Markt anzugeben, wie z. B. Trends, Entwicklungen, Marktpotenzial, evtl. Marktbarrieren, Zielgruppen, Konkurrenten.

Marketing

Darstellung der geplanten Marketingmaßnahmen wie Preispolitik und Konditionen, Werbung und Verkaufsförderung, Vertrieb

Planrechnung

Diese besteht aus Planbilanz, Planerfolgsrechnung und Finanzplan. Wichtige Detailpläne sind die Investitionsplanung, Umsatzplanung und Deckungsbeitragsrechnung, Fixkosten- und Personalkostenplanung und Kreditplanung.

Risiken und Alternativszenarien

Neben dem Aufzeigen von Risiken werden Angaben über alternative Entwicklungen mit Hilfe von Best-Case- und Worst-Case-Szenarien dargestellt.

Anhang

Mögliche Anhänge sind: Maßnahmenplan, Organigramm, wichtige Nebenrechnungen, langfristige Verträge und Ähnliches.

WIE KOMME ICH VON MEINEM BUDGET ZU EINEM FÜHRUNGSINSTRUMENT?

Manchmal haben Budgetierungen das Schicksal von anderen guten Ideen: Sie landen in der Schublade, da der Alltag die Unternehmerin bzw. den Unternehmer voll in Anspruch nimmt. Damit dies nicht passiert, sollten Sie folgende Tipps beachten:

- Setzen Sie sich **realistische Ziele**, die herausfordernd sind, aber erreichbar bleiben müssen. Die Erstellung von „Angstbudgets“ oder „Wunschbudgets“ führt nicht zum Ziel.
- Holen Sie Informationen für die Planung von **allen Beteiligten** ein und beziehen Sie diese in den Planungsprozess mit ein.
- Planen Sie in Varianten und unterschiedlichen **Szenarien,** um möglichst wenige Überraschungen zu erleben.
- Ergreifen Sie umgehend **Maßnahmen** bei gravierenden Über- bzw. Unterschreitungen der Budgetziele.
- **Vermeiden Sie Scheingenauigkeiten**: Es macht z. B. keinen Sinn, das Porto auf den Cent genau zu planen und für die Umsatzplanung zu wenig Zeit aufzuwenden.
- **Vorjahreswerte** sind zwar oft eine gute Ausgangsbasis – dürfen aber keinesfalls kritiklos übernommen werden.
- Planwerte müssen **durch Istwerte kontrollierbar** sein. Planen Sie also in Kategorien, die dann auch durch das laufende Rechnungswesen gemessen werden können.
- Als **Planungshorizont** für ein Budget eignet sich oft ein Jahr. Bei längeren Zeiträumen ist kritisch zu hinterfragen, welche Qualität die Planzahlen erreichen können und für welchen Zweck diese verwendet werden können.

- **Dokumentieren** Sie all Ihre Annahmen für die Planung sauber und nachvollziehbar.

WIE KANN ICH MEINE LIQUIDITÄT KURZFRISTIG PLANEN?

In manchen Situationen (z. B. Krise) ist es erforderlich, das Augenmerk auf die kurzfristige Liquidität zu richten, um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Ist es erforderlich, die Liquidität des Unternehmens sehr kurzfristig zu planen, so muss

- von einem aktuellen Status der vorhandenen liquiden Mittel, der Forderungen und Verbindlichkeiten ausgegangen werden und
- aus einer kurzfristigen Planung der Ein- und Auszahlungen aus dem laufenden Geschäftsbetrieb ein Liquiditätsplan erstellt werden, der im Rahmen des möglichen Betriebsmittelkredites liegt.

Liquidität aus dem Status

Künftige Einzahlungen aus aktuellen Forderungen können zum Beispiel Kundenforderungen, Forderungen aus Anlagenverkauf oder Lagerabbau betreffen. Kundenforderungen sind hier sicher meist der wichtigste Bestandteil. Diese sollten genau geplant werden: Entweder anhand eines Zahlungsspektrums (wie viel Prozent der Kundinnen und Kunden zahlen sofort, nach einem Monat, nach zwei Monaten usw.) oder bei großen Projekten durch exakte Planung des Datums des Zahlungseingangs.

Das Gegenstück sind die Auszahlungen aus dem Status, die zum Beispiel Lieferverbindlichkeiten, Steuern und Abgaben betreffen. Bei den Auszahlungen ist die Planung des Zeitpunktes meist genauer möglich als bei den Einzahlungen.

Liquidität aus dem laufenden Geschäftsbetrieb

Der Planung der Ein- und Auszahlungen des laufenden Geschäftsbetriebes muss eine Planung der Umsätze, des Wareneinsatzes, der Personalkosten, des sonstigen Aufwandes, der Investitionen und des Privat- bzw. Gesellschafterbereichs zu Grunde gelegt werden. Auch hier ist es entscheidend, auch die Ein- und Auszahlungszeitpunkte möglichst exakt festzulegen.

Liquiditätsplan

Ergebnis ist der Liquiditätsplan, bei dem je Monat oder Woche folgende Rechnung erstellt wird:

Anfangsbestand Betriebsmittelkredit
+/- Liquidität aus dem laufenden Geschäftsbetrieb
+/- Liquidität aus dem Status
= Endbestand Betriebsmittelkredit

Die Endbestände des Betriebsmittelkredits der einzelnen Perioden müssen dann mit dem mit der Bank vereinbarten Rahmen verglichen werden.

Maßnahmen

Mit dem Liquiditätsplan ist es möglich, kurzfristige Liquiditätsengpässe rechtzeitig zu entdecken und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen: Verschieben von Auszahlungen, Verhandlungen mit der Bank oder mit Lieferantinnen und Lieferanten, Einzahlungen von Kundinnen und Kunden beschleunigen (z. B. wenn möglich Anzahlungen vereinbaren).

Wie kann ich meinen Umsatz planen?

Um Ihren voraussichtlichen Gewinn zu planen, benötigen Sie interne Daten über die Umsätze, Kosten und die Ergebnisse der Vorjahre. Ausgangspunkt für diese Überlegungen ist der Umsatzplan. Mit der Umsatzplanung legen Sie fest, welche Produkte Sie in welchen Mengen zu welchen Preisen voraussichtlich verkaufen werden. Der Umsatzplan leitet sich aus der Absatz- und Preisplanung ab.

Grundlage Absatz- und Preisplanung

Ein Umsatzplan besteht aus den abzusetzenden Produkten oder Dienstleistungen, die geplante absetzbare Menge und dem Preis pro Stück oder Einheit. Multipliziert man die Anzahl mit dem Nettopreis pro Stück oder Einheit ergibt sich der Gesamtumsatz. Bei einer größeren Anzahl von Produkten empfiehlt es sich, diese in mehreren Produktgruppen zusammenzufassen. Im Absatzplan legen Sie fest, wie viele Einheiten Sie von welchem Produkt verkaufen wollen. Für die Planung sind Informationen über die Absatzmengen der vergangenen Jahre sowie die Plan- und Ist-Zahlen des aktuellen Geschäftsjahres nützlich. Daraus lassen sich eventuelle Trends erkennen, die die Planung erleichtern. Auch die Entwicklungen des Marktes können Einfluss auf den Absatz der Produkte oder Leistungen haben. In der Preisplanung müssen Sie die Preise festlegen, die Sie im Planungszeitraum für Ihre Produkte erzielen möchten.

Maximal- und Minimalumsatz

Weitere Möglichkeiten der Umsatzplanung sind die Ermittlung von Maximal- und Minimalumsatz. Mit der Mindestumsatzplanung ermitteln Sie den Gewinn, den Sie mindestens erwirtschaften müssen, um Tilgungen und sonstige Verpflichtungen abzudecken. Dabei wird von unten nach oben ein Soll-Umsatz ermittelt. Den Maximalumsatz können Sie ermitteln, indem Sie die herstellbaren Mengen mit den Marktpreisen multiplizieren. Bei dieser Methode wird allerdings nicht berücksichtigt, ob diese Mengen auch tatsächlich am Markt absetzbar sind. In den meisten Fällen wird die Umsatzplanung jedoch auf Basis der möglichen Absatzmengen und dem kalkulierten Verkaufspreis berechnet.

Welchen Nutzen hat eine Kostenrechnung für mich?

In Zeiten einer schwierigen Wirtschaftslage erlangt Kostenrechnung zunehmend für viele Unternehmen einen höheren Stellenwert. Für viele betriebliche Entscheidungen ist es wesentlich, genau zu wissen, wie hoch Erträge und Kosten der unterschiedlichen Alternativen sind. Durch Einführung einer Kostenrechnung im Unternehmen können Sie zum Beispiel folgende **Ziele** verfolgen:

- Überwachung und Transparenz der Fixkosten des Unternehmens (Wirtschaftlichkeitskontrolle)
- Überprüfung der Kalkulation
- Optimierung von Ressourceneinsatz
- Optimierung Ihres Produkt/Dienstleistungsportfolios
- Bewertung der Vorräte in der Bilanz

Eine Kostenrechnung gibt Ihnen dabei Antworten auf folgende Fragen:

Welche Kosten sind entstanden?

Diese Frage beantwortet die Kostenartenrechnung. Basis sind dabei die Kosten aus der Buchhaltung. Allerdings braucht die Kostenrechnung meist detailliertere Informationen und es sind auch bestimmte Wertansätze zu korrigieren. Der Aufwand der Buchhaltung muss in Kosten für die Kostenrechnung übergeleitet werden.

Wo sind Kosten entstanden?

Zur Beantwortung dieser Frage werden Kosten sogenannten Kostenstellen im Unternehmen zugeordnet (Kostenstellenrechnung). Mittels Soll/Ist-Vergleich können nach sorgfältiger Planung Abweichungen festgestellt werden.

Wofür sind Kosten entstanden?

In diesem Schritt, der Kostenträgerrechnung, wird ermittelt, ob Sie mit einem Produkt Geld verdienen oder Geld verlieren. Der Deckungsbeitrag gibt Anhaltspunkte für die Ausgestaltung des Sortiments.

Wie wird der Wert eines Unternehmens berechnet?

Bei Unternehmensverkäufen und Übernahmen stellt sich automatisch die Frage nach dem Wert Ihres Unternehmens. Für Kauf- bzw. Verkaufsverhandlungen, bei denen der Preis grundsätzlich durch Angebot und Nachfrage bestimmt wird, bildet der ermittelte Unternehmenswert eine wichtige Ausgangsbasis für die Gespräche. In vielen anderen Fällen, wie etwa beim Ausscheiden von Miteigentümern oder Kapitalgesellschaftern oder auch im Erbfall, kommt der durch eine sachgerechte Unternehmensbewertung ermittelte Wert direkt zur Anwendung. Es kann aber der Wert des Unternehmens auch ein aktuelles und laufendes Ziel der Unternehmensführung sein.

Nur wie berechnet sich dieser Wert? Basis für die Bewertung sind die Erträge, die mit dem Unternehmen aktuell und in Zukunft erwirtschaftet werden können. Dafür erforderlich ist also jedenfalls eine aktuelle Planungsrechnung für die kommenden Jahre. Zur Ermittlung eines Unternehmenswertes, der dem Marktwert am nächsten

kommt, geht die Planungsrechnung von einer Fortführung des Unternehmens aus und muss die vorhandenen Marktchancen und Marktrisiken berücksichtigen.

Aus den Erträgen bzw. den erzielten Cashflows wird mit Hilfe einer Rentenrechnung durch Abzinsung der Barwert errechnet. Berücksichtigt werden dabei auch Risikoabschläge, mögliche Erlöse aus der Veräußerung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen etc.

Ein Investor würde sich also fragen: **Wie viel bekomme ich an Verzinsung (= Gewinn), wenn ich in dieses Unternehmen investiere im Vergleich zu den Zinsen, die mir die Bank bezahlt?**

Der Wert Ihres Unternehmens wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Aus einer Reihe zulässiger Bewertungsmethoden muss die für den Einzelfall beste Vorgangsweise gewählt werden.

Stand: 1. Januar 2025

Trotz sorgfältiger Datenzusammenstellung können wir keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit der dargestellten Informationen übernehmen. Bei weiteren Fragen stehen wir Ihnen im Rahmen unserer Berufsberechtigung jederzeit gerne für eine persönliche Beratung zur Verfügung.

Mit diesem QR-Code gelangen Sie schnell und einfach auf diese Seite

Scannen Sie ganz einfach mit einem QR-Code-Reader auf Ihrem Smartphone die Code-Grafik links und schon gelangen Sie zum gewünschten Bereich auf unserer Homepage.