

DAS NAVIGATIONSBOARD

powered by:



Die Buchhaltungsberufe



INHALTSVERZEICHNIS

INHALT	WANN
- Das Navigationsboard – Controlling light 3) - PLANUNG – SOLL/IST/ABWEICHUNG Gegensteuerungsmaßnahme	18.06.2010

14. Das Navigationsboard für KMU-Betriebe (Manager)

15. Kennzahlen für Anfänger

- 15.1. Was sind gute Bilanzkennzahlen –
Was sind schlechte Bilanzkennzahlen?

16. Weitere Kennzahlen

- 16.1. RETURN ON INVESTMENT
- 16.2. MATERIAL- bzw. WARENINTENSITÄT
- 16.3. PERSONALINTENSITÄT
- 16.4. FREMDKAPITALZINSEN IN % DER BL
- 16.5. ABSCHREIBUNGEN IN % DER BL
- 16.6. CASH-FLOW-LEISTUNGSRATE
- 16.7. DECKUNGSBEITRAGSRATE
- 16.8. BREAK-EVEN-POINT IN % DER BL
- 16.9. CASH-FLOW-POINT IN % DER BL
- 16.10. ZIELUMSATZ IN % DER BL

17. Praktische Lösungsansätze

18. Abschließendes

- 18.1. Beispiel für einen Bericht an die Geschäftsleitung:
- 18.2. Probleme beim Controlling und Gegenmaßnahmen
- 18.3. Tipps aus der Praxis für die Praxis



14. Das Navigationsboard für KMU-Betriebe (Manager)

**NAVIGATION (lat. Navi = boot) bedeutet sich zurechtfinden auf der Erde
in der Luft und
im Wasser.**

Übertragen auf das Projekt „Unternehmen“ heißt das, dass sich jemand (der mit dem Controlling beauftragt ist) mit dieser Thematik laufend auseinandersetzen muss. Wo (auf welchem Kurs) befindet sich die Unternehmung derzeit (IST-Zustand) und wo will sie hin – wo ist der Zielpunkt bzw. der nächste Meilenstein, der mich zum geplanten Zielpunkt bringt.

Genau für diesen Zweck braucht der Controller Werkzeuge, die ihm/ihr bei der Lösung dieser, zum Teil oft sehr komplexen Aufgabe helfen, den „richtigen“ Kurs vorzugeben.

Ohne diese Navigations-Tools kann das Projekt „Unternehmen“ zur Odyssee oder zu einer Reise ohne „Wiederkehr“ werden. Es gibt viele Untiefen – Stolpersteine – Stürme und Piraten, die den Weg zum ZIEL-Hafen erschweren oder versuchen (der Wettbewerb) das „Schiff“ zu entern oder gar zu versenken.

Lassen Sie es nicht darauf ankommen und beginnen Sie noch heute den Maßnahmenkatalog zur professionellen Stärkung Ihrer Unternehmung aufzustellen.

- 1.) Der IST-Zustand
- 2.) Der Plan
- 3.) Das NAVI-Board

Bevor wir uns mit den „NAVI-Werten“-Kennzahlen befassen, versuchen Sie den derzeitigen Unternehmenszustand nach folgenden Kriterien zu definieren.

- 1.) Wo habe ich meine Stärken?
(Wo bin ich stärker, als meine Mitbewerber?)
- 2.) Wo habe ich Engpässe, die das Weiterkommen massiv behindern?
- 3.) Wo liegen meine Chancen (Wachstumspotenziale)?
- 4.) Welche Risiken sehe ich derzeit, die meine Wachstumspläne behindern könnten? (potenzielle Bedrohungen)

Nach dieser strategischen Kurz- (SWOT) Analyse sollten Sie in der Lage sein (je nach Bedarf), einen Erfolgs-Liquiditäts- und Bilanzplan für die nächsten 3 Jahre aufstellen zu können. Aus dieser Planung können Sie dann jene Kennzahlen ableiten, die Sie bei Ihren künftigen SOLL/IST-Vergleichen als eine Art von Meilenstein im Fokus haben sollten.

Bevor wir soweit sind möchten wir an Hand von TABELLEN veranschaulichen, mit welchen Formeln Sie Ihre Kennzahlen planen sollen.



15. Kennzahlen für Anfänger

15.1. Was sind gute Bilanzkennzahlen – Was sind schlechte Bilanzkennzahlen?

An welchen Kriterien wird die Bonität eines Unternehmens gemessen? Worauf ist Wert zu legen?

Zunächst ist

- die Kapitalkraft
- die Leistungsfähigkeit
- die Rendite und
- die Verschuldung

objektiv zu beurteilen. Folgende 4 Kennzahlen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Analysebereich		Kennzahl	Formel	Aussage über die...
finanzielle Stabilität	Finanzierung	Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Kapitalkraft
	Liquidität	Schuldentilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Jahres-Cash-Flow}} \times 100$	Verschuldung
Ertragskraft	Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Betriebs- Fremdkapital-ergebnis} + \text{zinsen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	Rendite
	Erfolg	Cash-Flow-Leistungsrate	$\frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$	finanzielle Leistungsfähigkeit

Obwohl nur 4 Kennzahlen zur Analyse herangezogen werden, ist die Aussage (z.B. für Banken) von wesentlicher Bedeutung für weitere Stops or Gos.

Wie sind nun diese Kennzahlen zu bewerten, bzw. welche Aussagekraft haben sie für einen Dritten (Banker, Gesellschafter, Unternehmer):

Kennzahl	Sehr gut	Gut	Mittel	Schlecht	Negativ
Eigenkapital-Quote	> 50%	> 30%	> 20%	< 10 %	negativ
Cashflow in % der BL	> 20%	> 15%	> 10%	< 5%	negativ
Gesamrentabilität	> 20%	> 15%	> 10%	< 8%	negativ
Schuldentilgungsdauer	< 2 Jahre	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 10 Jahre	> 10 Jahre



Aussagewert

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote drückt das berichtigte Eigenkapital in Prozent zur Bilanzsumme aus. Die Eigenkapitalquote sollte mindestens 20% betragen. Besser wären 30 – 50% oder noch mehr. In Österreich liegt bei vielen Unternehmen diese Quote unter 20%

Cashflow in Prozent der BL

Der Cashflow in Prozent der BL ist ein guter Messwert, weil die Abschreibung und sonstige nicht ausgabenwirksamen Aufwendungen außer Betracht bleiben. Steigt die Kennzahl, dann signalisiert das ein vergrößertes Wachstumspotenzial. Sinkende Werte in Prozent der BL bedeuten sinkendes Wachstumspotenzial. Die Kreditwürdigkeit verbessert sich bei steigender, bzw. verschlechtert sich bei fallender Tendenz.

Gesamtrentabilität

Das ist eine überaus wichtige Kennzahl. Dadurch beantwortet sich die Frage, ob eine Veranlagung des verfügbaren Geldes in festverzinslichen Wertpapieren klüger gewesen wäre.

Unter 10 % soll dieser Wert nicht liegen.

Schulden tilgungsdauer:

Hier wird die Effektivverschuldung (= Gesamtschulden abzüglich liquide Mittel) dem Cashflow gegenüber gestellt.

Diese Kennzahl sagt aus, in wie vielen Jahren das Unternehmen aus heutiger Sicht imstande wäre, seine Schulden aus eigener Kraft (durch Cashflow) zu bezahlen.

Die Schulden tilgungsdauer sollte nach Möglichkeit unter 10 Jahren liegen.

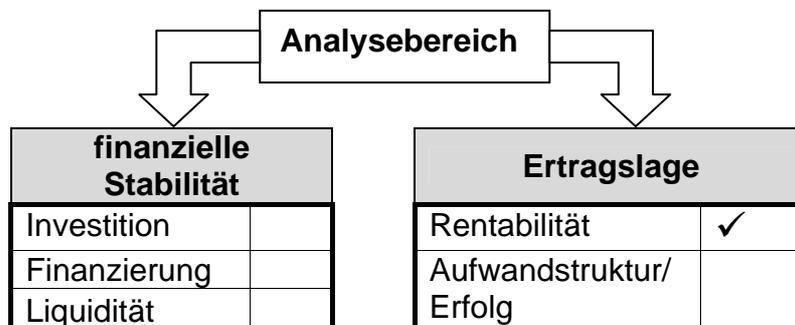
Gute bis sehr gute Werte liegen zwischen 1 und 2 Jahren.



16. Weitere Kennzahlen

16.1. RETURN ON INVESTMENT

synonyme Bezeichnung:
ROI



Formel:

$$\begin{aligned} & \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = \\ & = \frac{\text{EGT} \times 100}{\text{Betriebsleistung}} \times \frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{Bilanzsumme}} \end{aligned}$$

EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Wichtige historische ROI-Information

Eigentlich ist die klassische ROI-Formel falsch. Es ist trotzdem zweckmäßig mit dieser klassischen Formel zu rechnen, weil alle mit ihr in dieser Form rechnen. Der externe Vergleich wäre sonst gestört.

Richtig heißt die Formel aber:

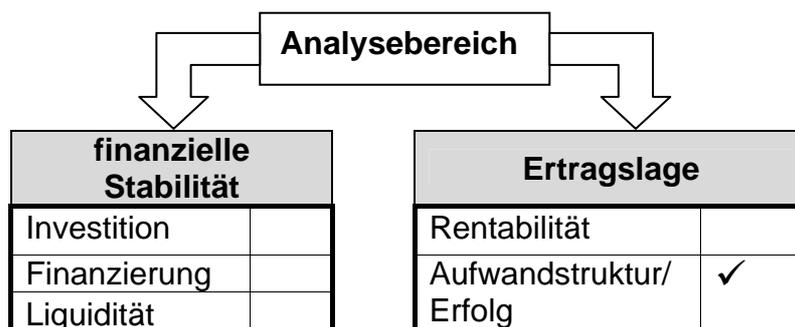
$$\begin{aligned} & \text{ROI (richtig)} = \\ & = ((\text{EGT} + \text{Fremdkapitalzinsen}) / \text{Gesamtkapital}) \times 100 \end{aligned}$$

EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Es handelt sich hier um einen Übernahmefehler aus dem angelsächsischen Anwenderbereich, der dadurch entstanden ist, dass vor Jahrzehnten im Du-Pont-Schema die einzelnen Divisionen kein Fremdkapital aufnehmen durften; daher sind damals auch keine Fremdkapitalzinsen angefallen.

Bekanntlich ist der ROI die Spitzenkennzahl der Du-Pont-Kennzahlenpyramide.

16.2. MATERIAL- bzw. WARENINTENSITÄT



Formel:

$$\frac{(\text{Material- bzw. Wareneinsatz}) \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$$

Was sagt die Waren- bzw. Materialintensität aus?

Die Material- bzw. Warenintensität drückt die Material- bzw. Warenkosten (Einsatz) in % zur Betriebsleistung aus.

Achtung, wichtiger Check: Wie entwickelte sich die Material- bzw. Warenintensität während der letzten Jahre?

Die Materialkosten (der Materialeinsatz) bzw. der Wareneinsatz sollten bei jeder Bilanzanalyse besonders beachtet werden, weil

- der Material- bzw. Wareneinsatz die größte oder zweitgrößte Aufwandsposition ist und
- die Richtigkeit des Material- bzw. Warenwertes sehr von der Genauigkeit der körperlichen Bestandsaufnahmen am Anfang und am Ende des Berichtsjahres abhängt.

Daher ist hier eine Plausibilitätskontrolle zwingend durchzuführen. Konkret wird empfohlen, kontinuierliche Ab- oder Zunahmen der Material- bzw. Warenintensität ab +/- zwei Prozentpunkten jährlich kritisch zu analysieren. Eventuell wurden unterschiedliche Bewertungsansätze bei den einzelnen Bestandsaufnahmen vorgenommen oder andere Fehler haben sich eingeschlichen.

Merke:

Kontinuierlich fallende Material- bzw. Warenintensitäten lassen auf eine Verlustdeckung schließen. Der tatsächlich erwirtschaftete Gewinn ist niedriger als der ausgewiesene; es werden stille Reserven bei den Vorräten aufgelöst bzw. es erfolgt eine Überbewertung der Vorratsbestände.

Kontinuierlich steigende Material- bzw. Warenintensitäten lassen auf eine Gewinnverdeckung schließen. Der tatsächlich erwirtschaftete Gewinn ist höher als



der ausgewiesene. Es werden stille Reserven bei den Vorräten gebildet bzw. es erfolgt eine Unterbewertung der Vorräte.

Materialintensität: Entwicklung beobachten!

Die folgenden Tabellen zeigen, welche Fehleinschätzung der Ertragslage möglich ist, wenn der Beobachtung der Materialintensität im Zeitverlauf keine Bedeutung beigemessen wird. Statt der in der Bilanz ausgewiesenen Gewinne müssten eventuell schon Verluste in Kauf genommen werden.

Verdächtige Entwicklung der Materialintensität

Jahr	Betriebsleistung in GE (=100%)	Materialintensität im Zeitverlauf	Material-einsatz in GE	Gewinn in GE
2009	1.000	50%	500	48
2010	1.100	48%	528	52
2011	1.050	46%	483	52
2012	1.120	44%	493	55
2013	1.150	41%	472	57

Normale Entwicklung der Materialintensität

Jahr	Betriebsleistung in GE (=100%)	Materialintensität im Zeitverlauf	Material-einsatz in GE	Gewinn in GE	Verlust in GE
2009	1.000	50%	500	48	
2010	1.100	49%	539	41	
2011	1.050	48%	504	31	
2012	1.120	50%	560		12
2013	1.150	48%	552		23

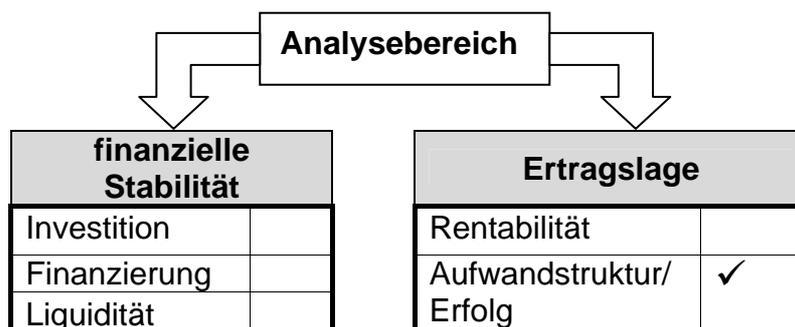
Achtung: Es ist nicht unmöglich, aber eher unwahrscheinlich, dass sich die Materialintensität eines Produktionsbetriebes innerhalb von fünf Jahren von 50% auf 41% reduziert.

Plausible Gründe für eine starke Reduktion der Material- bzw. Warenintensität sind:

- Wesentliche Veränderung des Produktionsprogrammes bzw. des Sales Mix etwa mit dem Ziel, deckungsbeitragsstarke Produkte bzw. Warengruppen zu forcieren. Meist gilt der Grundsatz: Je höher der Stückdeckungsbeitrag, desto niedriger die Material- bzw. Warenkosten.
- Erfolgreich durchgeführte Wertanalysen.
- Günstigere Einkaufsquellen, ohne den Einkaufsvorteil an die Kunden weitergeben zu müssen.
- Teile der Produkte, die man bisher fremd zugekauft hat, werden nun selbst erzeugt.



16.3. PERSONALINTENSITÄT



synonyme Bezeichnung:

Personalkosten in % der Betriebsleistung

Formel:

$$\frac{\text{Personalkosten} \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$$

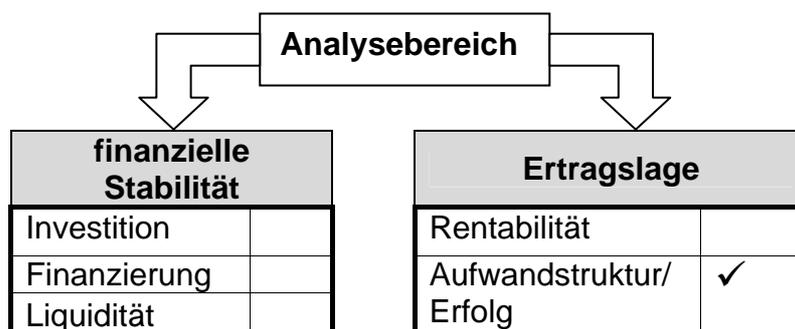
Was sagt die Personalintensität aus?

Die Personalintensität drückt die Personalkosten in % zur Betriebsleistung aus.

Achtung: Entwicklung der Personalintensität beobachten!

Die Entwicklung der Personalintensität sollte unbedingt über einen längeren Zeitraum beobachtet werden. Die Personalkosten sind nämlich bei den meisten Unternehmen neben den Material- bzw. Warenkosten die größte Kostenart, die obendrein relativ rasch beeinflussbar (z.B. abbaufähig) ist.

16.4. FREMDKAPITALZINSEN IN % DER BL



Formel:

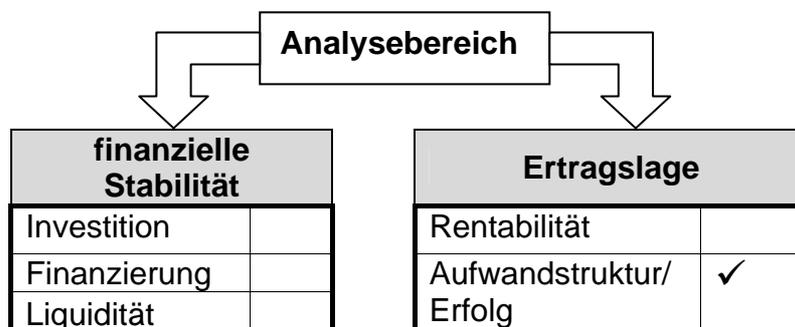
$$\frac{\text{Fremdkapitalzinsen} \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$$

Wenn die Fremdkapitalzinsen mehr als 3% der Betriebsleistung betragen, sollte nach den Ursachen geforscht werden, Fremdkapitalzinsen von mehr als 4% sind ein Alarmzeichen. Es sind dann Kredithöhe und Kreditkonditionen zu überprüfen. Eventuell sollten mehr Wechselkredite und begünstigte Investitionskredite in Anspruch genommen werden.

Mithilfe der Kennzahlen „Eigenkapitalquote“ und „Schuldtilgungsdauer“ kann meistens eindeutig festgestellt werden, ob die Kredite zu hoch oder die Konditionen schlecht sind bzw. ob beide Faktoren verbessert werden müssen. Wenn die „Eigenkapitalquote“ kleiner 10% oder gar negativ ist bzw. die „Schuldtilgungsdauer“ 20 Jahre oder mehr beträgt, dann sind hohe Fremdkapitalzinsen die logische Folge. Bei einer „Eigenkapitalquote“ von 20% oder mehr bzw. bei einer „Schuldtilgungsdauer“ von weniger als fünf Jahren müssten die Fremdkapitalzinsen eigentlich deutlich unter 3% (0,5% bis 2,5%) liegen; wenn nicht, sind wahrscheinlich die Kreditkonditionen ungünstig bzw. überprüfungsbedürftig.



16.5. ABSCHREIBUNGEN IN % DER BL



Formel:

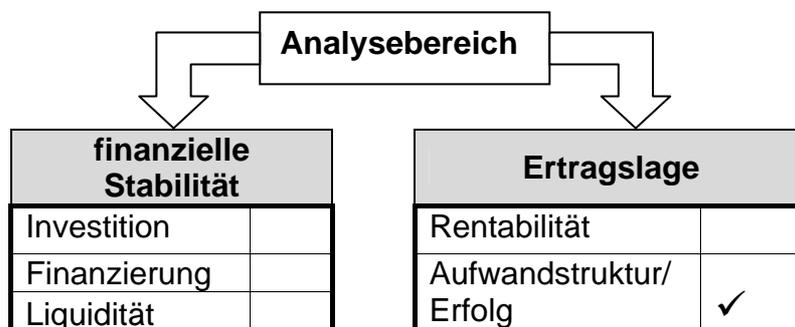
$$\frac{\text{Abschreibungen} \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$$

Eine Erklärung für niedrige Abschreibungen könnte durch verstärktes Leasing gegeben sein.

Zu hohe Abschreibungen können durch schlechte Auslastung, zu hohe Anlagenintensität oder durch Fehlinvestitionen verursacht werden. In diesem Fall ist zu prüfen, ob alle Anlagengüter betriebsnotwendig sind und ob etwaige nicht betriebsnotwendige Anlagen veräußert werden können.



16.6. CASH-FLOW-LEISTUNGSRATE



Formel:

$$\frac{(\text{EGT} + \text{nichtausgabenwirksame Fixkosten}) \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$$

EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Nichtausgabenwirksame Fixkosten sind Abschreibungen und gegebenenfalls die langfristigen Teile von Rückstellungen dotierungen.

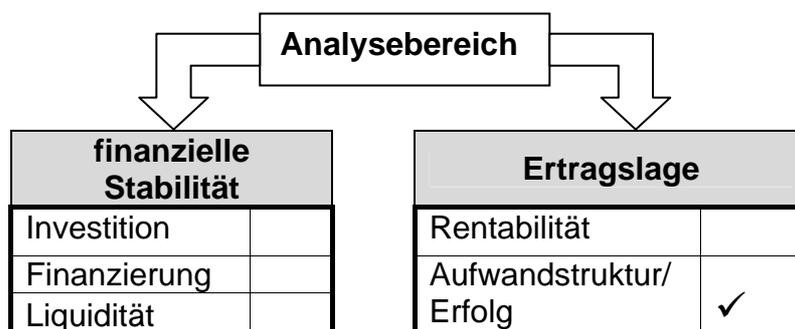
Was sagt die Cash-Flow-Leistungsrate aus?

Die Cash-Flow-Leistungsrate zeigt auf, wie viel Prozent der Betriebsleistung für

- Investitionen
- Schuldtilgung und
- Gewinnausschüttung

zur Verfügung stehen. Mit ihr kann die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens festgestellt werden.

16.7. DECKUNGSBEITRAGSRATE



synonyme Bezeichnungen:

- DB in % der Betriebsleistung (BL)
- DBU-Faktor
- DBU (Deckungsbeitrag in % vom Umsatz)

Formeln:

- $DBU = \frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$

- $DBU\text{-Faktor} = \frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Betriebsleistung}}$

Was sagt die Deckungsbeitragsrate aus?

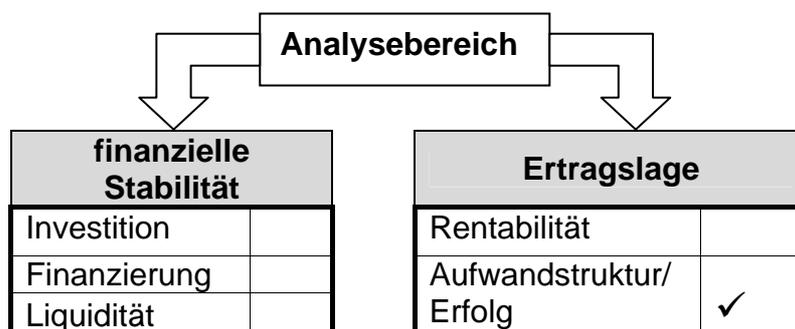
Die Deckungsbeitragsrate drückt den Deckungsbeitrag in einem Prozentsatz zum Umsatz (daher auch DBU) aus. Ein DBU von 41% bedeutet, dass je Euro durchschnittlich 41 Cent Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden.

Deckungsbeitragsrate und Break-Even-Analyse

Ohne Deckungsbeitragsrate kann keine Break-Even-Analyse durchgeführt werden.

Merke: Das Arbeiten mit DBU-Faktoren macht die Interpretation jeder G&V dynamisch. Daher soll die G&V für die Kennzahlenermittlung immer als stufenweise DB-Rechnung aufbereitet werden.

16.8. BREAK-EVEN-POINT IN % DER BL



synonyme Bezeichnung:

- Mindestumsatz in % der Betriebsleistung

Formeln:

- $BEP = \frac{\text{gesamte Jahresfixkosten}}{DBU\text{-Faktor}}$

- $BEP \text{ in } \% \text{ d. BL} = \frac{BEP \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$

Grundsätzlich sollte der Break-Even-Point in % der Betriebsleistung kleiner als 100% sein, sonst würde der Mindestumsatz nicht erreicht.

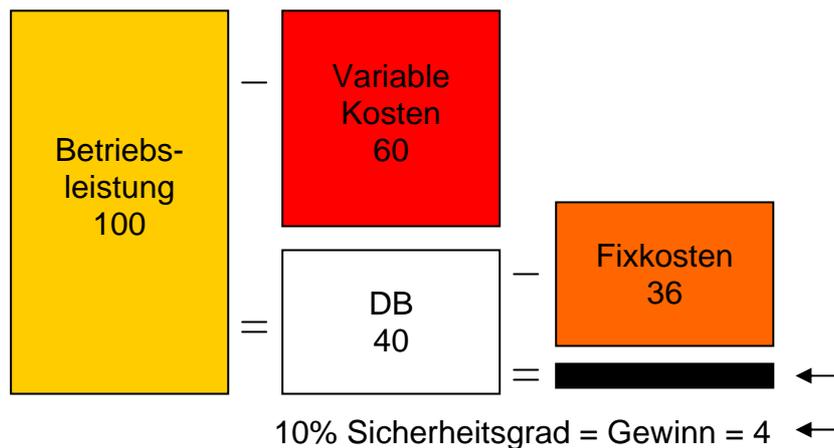
Für erfolgreiche Unternehmungen gibt es eine Empfehlung für den Break-Even-Point in % der Betriebsleistung und zwar die Kennzahl Sicherheitsgrad.

Der Sicherheitsgrad gibt an, um wie viel Prozent der Umsatz zurückgehen kann, bevor der Break-Even-Point erreicht ist. Der Sicherheitsgrad soll mehr als 10% betragen. Das ist der Fall, wenn die Fixkosten höchstens 90% des Deckungsbeitrages betragen oder – anders ausgedrückt – wenn 10% vom Deckungsbeitrag nach Abzug der Fixkosten für den Gewinn übrig bleiben.

Ein Sicherheitsgrad von weniger als 3% ist alarmierend, weil bereits kleine Umsatzrückgänge das Unternehmen in die Verlustzone schlittern lassen.



So hoch sollte der Sicherheitsgrad mindestens sein:



Formel:

$$\frac{\text{Break-Even-Point} \times 100}{\text{Betriebsleistung}}$$

Merke: Der Sicherheitsgrad sollte permanent beobachtet werden, weil es nicht nur auf die Höhe des Gewinnes ankommt, sondern auch darauf, mit welcher Sicherheit dieser erzielt wird.

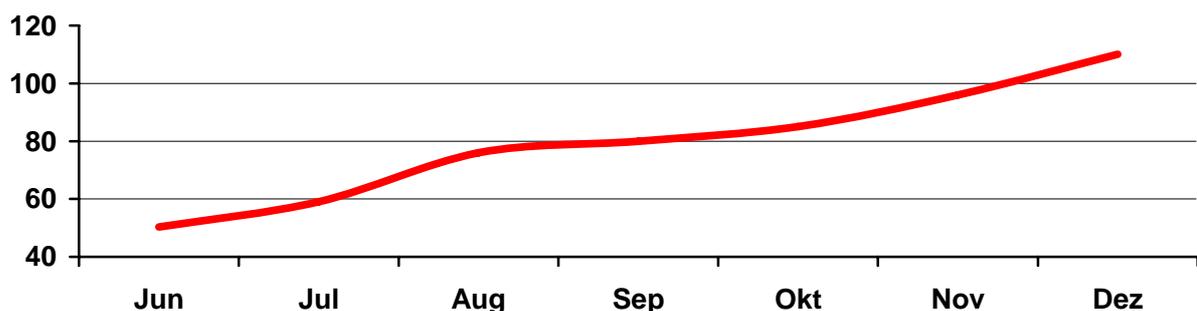
Break-Even-Point-Erreichung

Eine vernünftige Ergänzung findet die Sicherheitsgrad-Philosophie durch eine laufende Kontrolle des kumulativen Ist-Umsatzes am Break-Even-Point. Durch die Break-Even-Point-Erreichungsformel

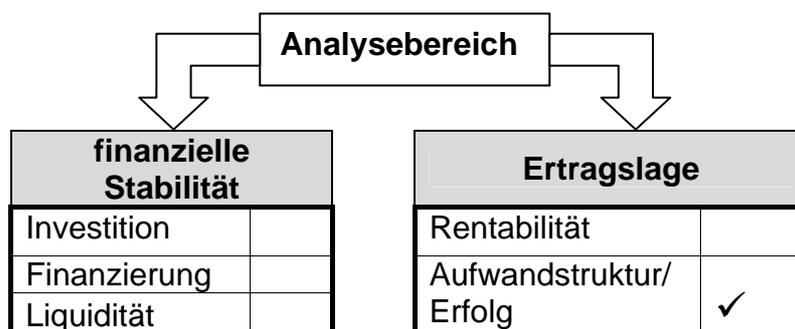
$$\frac{\text{kumulierter Ist-Umsatz}}{\text{Break-Even-Point}} \times 100$$

wird der bisher erzielte Ist-Umsatz in Prozent des Mindestumsatzes ausgedrückt. Diese permanente (monatliche) Erfolgskontrolle eignet sich sehr gut für eine grafische Darstellung.

Break-Even-Point-Erreichung (Grafische Erfolgskontrolle)



16.9. CASH-FLOW-POINT IN % DER BL



Formeln:

○ CFP=
$$\frac{\text{ausgabenwirksame Jahresfixkosten}}{\text{DBU - Faktor}}$$

○ CFP in % d. BL=
$$\frac{\text{CFP} \times 100}{\text{BL}}$$

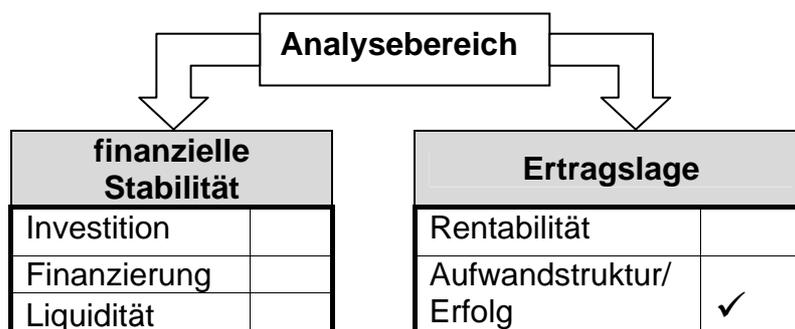
Der Cash-Flow-Point in % der Betriebsleistung sollte jedenfalls kleiner 100% sein, sonst wurde der Cash-Flow-Point nicht erreicht.

Was sagt der Cash-Flow-Point aus?

Der Cash-Flow-Point ist eine Art Untergrenze für kurzfristige Betrachtungen. Ist die Betriebsleistung niedriger als der Cash-Flow-Point, dann fließt Geld aus dem Betrieb ab, was durch Einlagen bzw. Kredite wieder aufgefüllt werden muss. Hierbei wird unterstellt, dass sämtliche Vermögensbestandteile und das Fremdkapital unverändert bleiben; diese Unterstellung ist ein wenig praxisfremd.

Merke: Der Cash-Flow-Point ist eine sehr aussagefähige Kennzahl; er kann aber keinen Finanzplan ersetzen, weil er nur eine finanzwirtschaftliche Durchschnittsbetrachtung darstellt.

16.10. ZIELUMSATZ IN % DER BL



Formeln:

- Zielumsatz, wenn Planumsatzrendite vorgegeben ist

$$\text{Zielumsatz} = \frac{\text{gesamte Jahresfixkosten}}{100} - \frac{\text{Umsatzrendite (UR)}}{100}$$

- Zielumsatz, wenn Plangewinn vorgegeben ist

$$\text{Zielumsatz} = \frac{\text{gesamte Jahresfixkosten} + \text{Plangewinn}}{\text{DBU - Faktor}}$$

- Zielumsatz in % der BL

$$\frac{\text{Zielumsatz} \times 100}{\text{BL}}$$

Der Cash-Flow-Point in % der Betriebsleistung sollte jedenfalls kleiner 100% sein, sonst wurde der Cash-Flow-Point nicht erreicht.

Was sagt der Zielumsatz aus?

Langfristiges Ziel eines gesunden Unternehmens kann es nicht sein, den Break-Even-Point oder gar nur den Cash-Flow-Point anzupeilen. Es gilt vielmehr Gewinne zu erwirtschaften.

Als Zielumsatz wird jener Umsatz (Betriebsleistung) verstanden, der einen bestimmten Gewinn inkludiert. Dieser (Plan-)Gewinn kann entweder als absoluter Wert oder in einem Prozentsatz zum Umsatz (Planumsatzrendite) angegeben werden.



17. Praktische Lösungsansätze

MUSTERMANN

Seite 1

11.06.2010

PLANUNGSWERTE

1.1. Bilanzen	2009	2010	2011
Anlagevermögen	50	40	30
Vorräte	350	390	420
Forderungen	280	310	350
Kassa, Bank	100	120	140
Umlaufvermögen	730	820	910
Vermögen	780	860	940
Nennkapital	35	35	35
Gewinnrücklagen	0	161	340
Bilanzgewinn	161	179	189
Eigenkapital	196	375	564
Unversteuerte Rücklagen	0	0	0
Eigenmittel	196	375	564
Sozialkapital	0	0	0
Sonstige Rückstellungen	25	30	35
Rückstellungen	25	30	35
lfr. Verbindlichkeiten	270	230	200
kfr. Verbindlichkeiten	289	225	141
Verbindlichkeiten	559	455	341
Kapital	780	860	940

1.2. Gewinn- und Verlustrechnungen	2009	2010	2011
Umsatzerlöse	1.280	1.344	1.411
Materialaufwand	-640	-672	-706
Personalaufwand	-248	-258	-268
Abschreibungen	-10	-10	-10
So. betr. Aufwand	-164	-160	-166
Betriebsergebnis	218	244	261
Zinsaufwand	-14	-18	-21
Zinsertrag	0	0	0
Finanzergebnis	-14	-18	-21
Erfolgsteuern	-43	-47	-51
Jahresüberschuß	161	179	189
Zuw. verst. Rücklagen	0	0	0
Aufw. unverst. Rücklagen	0	0	0
Bilanzgewinn	161	179	189



AUSWERTUNGEN

1.1 Rentabilitätskennzahlen			
	2009	2010	2011
Jahresüberschuß	161	179	189
Zinsaufwand	14	18	21
Kapitalertrag	175	197	210
Kapital	780	860	940
Return on investment (direkt)	22,44%	22,91%	22,34%
	2009	2010	2011
Jahresüberschuß	161	179	189
Eigenmittel	196	375	564
Eigenkapitalrentabilität (direkt)	82,14%	47,73%	33,51%
	2009	2010	2011
Kapitalgewinn	175	197	210
Umsatzerlöse	1.280	1.344	1.411
Umsatzrentabilität	13,67%	14,66%	14,88%
	2009	2010	2011
Umsatzerlöse	1.280	1.344	1.411
Kapital	780	860	940
Umschlagshäufigkeit	1,64	1,56	1,50
	2009	2010	2011
Umsatzrentabilität iwS	13,67%	14,66%	14,88%
Umschlagshäufigkeit	1,6	1,6	1,5
Return on investment (indirekt)	22,44%	22,91%	22,34%
	2009	2010	2011
Jahresüberschuß	161	179	189
Kapitalgewinn	175	197	210
Jahresüberschußanteil	92,00%	90,86%	90,00%
	2009	2010	2011
Eigenmittel	196	375	564
Kapital	780	860	940
Eigenmittelanteil	25,13%	43,60%	60,00%
	2009	2010	2011
Jahresüberschußanteil	92,00%	90,86%	90,00%
Eigenmittelanteil	25,13%	43,60%	60,00%
Leveragefaktor	3,66	2,08	1,50
	2009	2010	2011
Return on investment (indirekt)	22,44%	22,91%	22,34%
Leveragefaktor	3,66	2,08	1,50
Eigenmittelrentabilität (indirekt)	82,14%	47,73%	33,51%



1.2. Cash flow und Kapitalflußrechnung

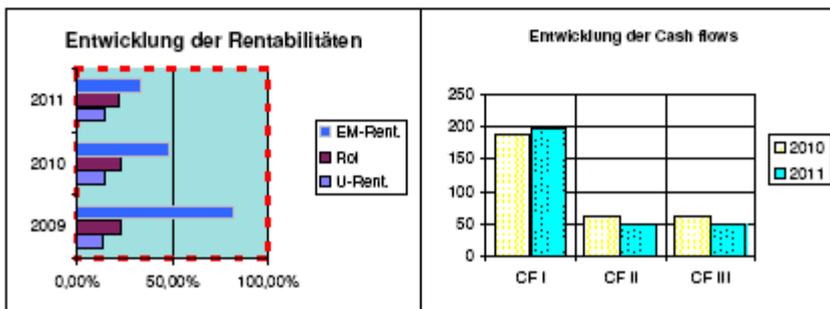
	2010	2011
Jahresüberschuß	179	189
Abschreibungen	10	10
Buchwertabgang	0	0
Zunahme Sozialkapital	0	0
Cash flow I	189	199
Investitionen	0	0
Innenfinanzierungsüberschuß	189	199
Eigenfinanzierungsbereich	-161	-179
Fremdfinanzierungsbereich	-40	-30
Veränderung Net working capital	-12	-10
Kontrollwert	-161	-179

	2010	2011
Jahresüberschuß	179	189
Abschreibungen	10	10
Buchwertabgang	0	0
Zunahme Sozialkapital	0	0
Cash flow I	189	199
Veränderung Vorräte	-40	-30
Veränderung Forderungen	-30	-40
Veränderung Sonst. Rückstell	5	5
Veränderung Kfr. Verbindlichkeiten	-64	-84
Cash flow II	60	50
Investitionen	0	0
Cash flow III	60	50
Eigenfinanzierungsbereich	-161	-179
Fremdfinanzierungsbereich	-40	-30
Veränderung Kassa, Bank	-141	-159
Kontrollwert	161	179

1.3. Graphiken

Zusammenstellung (Rentabilitäten)	2009	2010	2011
U-Rent.	13,67%	14,66%	14,88%
Rol	22,44%	22,91%	22,34%
EM-Rent.	82,14%	47,73%	33,51%

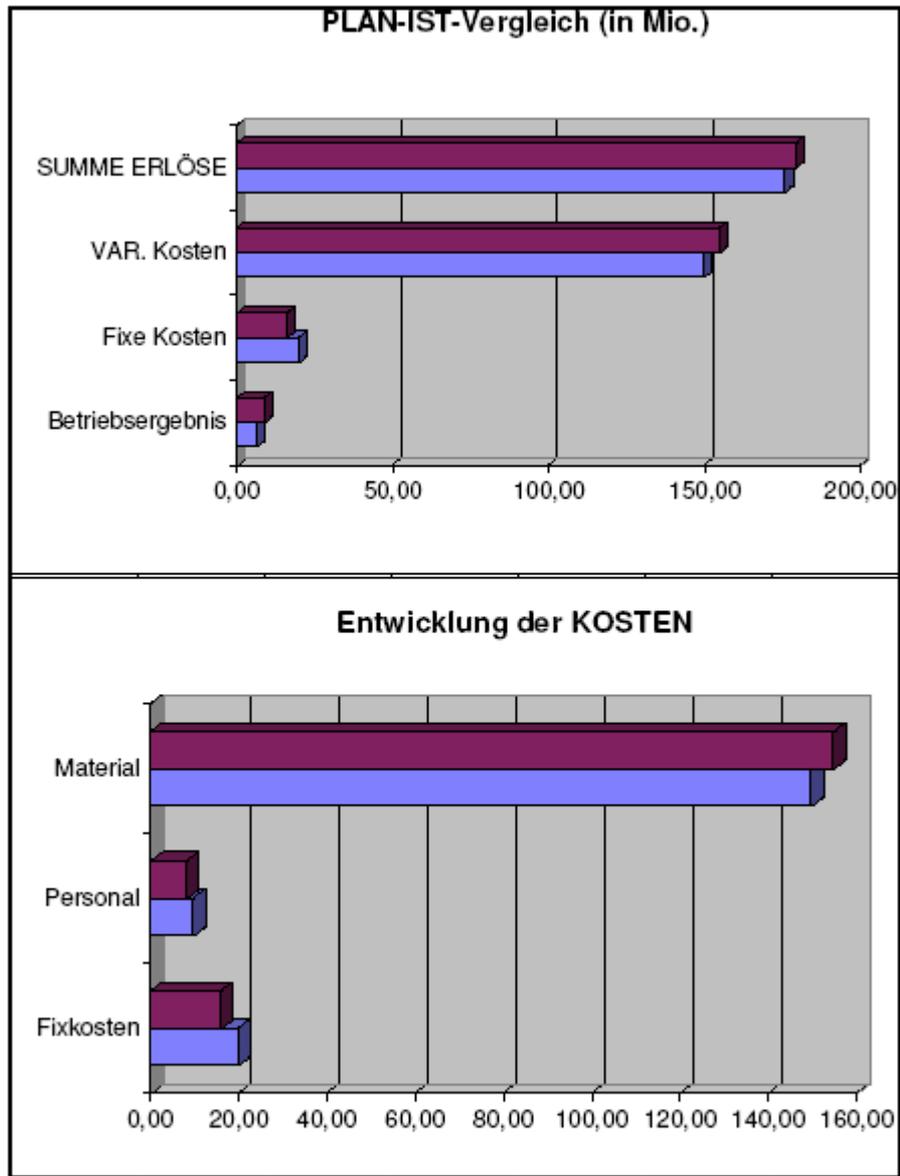
Zusammenstellung (Cash flows)		2010	2011
Cash flow I	CF I	189	199
Cash flow II	CF II	60	50
Cash flow III	CF III	60	50





Wir helfen Ihnen, Zeit und Geld zu sparen.... Die Buchhaltungsberufe

Kfz - Max Muster	KER für Monat Juni 2010						Soll - Ist - Vergleich							
	Abweichung		% v. Ums.	% v. Kost.	Text / Bezeichnung	kumuliert	% v. Ums.	% v. Kost.	PLAN	Abweichung		Erfölg.	JahrVors.	
	in €	in %								in €	in %			
Monat (f. ST)	PLAN													
					verkaufte Stückzahlen									
14,00	8,00	5,00	75,00	56,00	Neuautos	56,00	53,33		64,00	8,00	12,50	87,50	104,00	
11,00	7,00	4,00	57,14	44,00	Gebrauchtfahrzeuge	49,00	46,67		58,00	9,00	15,52	84,48	91,00	
25,00	15,00	10,00	100,00	100,00	Leistungswerte	105,00	100,00		122,00	17,00			195,00	
1.403,00	1.360,00	13,00	3,18	100,00	52,49	10.790,00	100,00	61,44	11.140,00	350,00	3,14	96,86	18.530,00	
956,00	1.224,00	268,00	21,50	68,14	46,79	WES Neuautos	9.617,00	89,13	64,26	10.107,90	490,90	4,90	95,14	16.619,00
447,00	136,00	311,00	228,68	31,86	70,95	DB I Neuautos	1.173,00	10,87	45,20	1.032,10	140,90	13,65	113,65	1.911,00
864,00	490,00	374,00	76,33	100,00	32,32	ERLOSE Altautos	3.634,00	100,00	20,69	3.990,00	356,00	3,92	91,08	6.364,00
902,00	480,20	421,80	57,34	104,40	44,15	WES Altautos	3.842,00	105,72	25,67	3.923,50	81,50	2,08	97,92	6.517,40
-38,00	9,80	-47,80	-487,76	-4,40	-6,03	DB I Altautos	-208,00	-5,72	-8,02	66,50	-274,50	-412,78	-312,78	-153,40
271,00	376,20	-105,20	-27,96	100,00	10,14	ERLOSE Ersatzteile	1.978,00	100,00	11,26	1.966,60	-11,40	-0,58	100,58	4.132,60
170,00	244,53	-74,53	-30,48	62,73	8,32	WES Ersatzteile	1.300,00	65,72	8,69	1.278,29	-21,71	-1,70	101,70	2.700,49
101,00	131,67	-30,67	-23,29	37,27	16,03	DB I Ersatzteile	678,00	34,28	26,13	688,31	-10,31	-1,50	98,50	1.432,11
135,00	125,00	10,00	8,00	100,00	5,05	ERLOSE Dienstleistungen	1.159,00	100,00	6,60	806,40	352,60	43,73	143,73	1.884,00
15,00	23,75	-8,75	-36,84	11,11	0,73	EINSATZ Fremdarbeit	207,00	17,86	1,38	153,22	53,78	35,19	135,10	344,75
120,00	101,25	18,75	18,52	88,89	19,05	DB I Dienstleistung	952,00	82,14	36,69	653,18	298,82	45,75	145,75	1.539,25
2.673,00	2.351,20	321,80	13,69	100,00		ERLOSE GESAMT	17.561,00	100,00		17.903,00	342,00	1,91	98,09	30.910,60
2.043,00	1.972,48	70,52	3,58	76,43		WES GESAMT	14.966,00	85,22		15.482,91	516,91	3,41	96,79	26.833,45
630,00	378,72	251,28	39,35	23,57		DB I GESAMT	2.595,00	14,78		2.440,09	154,91	5,35	106,35	4.077,15
94,00	100,00	-6,00	-6,00	3,52		Personal - Arbeiter	785,00	4,47		680,00	105,00	13,44	115,44	1.385,00
536,00	278,72	257,28	92,31	20,05		DB II	1.810,00	10,31		1.780,09	30,91	1,71		2.692,15
30,00	16,50	13,50	81,82	1,12	15,31	Personal - Angestellte	176,00	1,00	16,11	131,50	44,50	33,84	133,84	275,00
14,00	12,50	1,50	12,00	0,52	7,14	Werbung	73,00	0,42	6,68	75,00	-2,00	-2,67	97,33	148,00
20,00	11,00	9,00	81,82	0,75	10,20	Fuhrpark	91,00	0,52	8,33	67,00	24,00	35,82	135,82	157,00
30,00	18,00	12,00	88,89	1,12	15,31	Versicherungen	134,00	0,76	12,27	108,00	26,00	24,97	124,07	242,00
30,00	12,00	18,00	150,00	1,12	15,31	Verwaltung + Büro	122,50	0,70	11,21	72,00	50,50	70,14	170,14	194,50
47,00	40,00	7,00	17,50	1,76	23,98	Sonstige Kosten	393,00	2,24	35,97	250,00	143,00	57,20	157,20	633,00
25,00	18,00	7,00	38,89	0,94	12,76	Zinsen	103,00	0,59	9,43	104,00	-1,00	-0,96	99,04	211,00
340,00	150,72	189,28	126,58	12,72		CASHFLOW	717,50	4,09		952,59	235,09	24,78	75,32	831,65
18,00	15,00	3,00	20,00	0,67		ABSCHREIBUNG	108,00	0,61		99,00	9,00	9,09	109,09	189,00
322,00	135,72	186,28	137,25	12,05		Betriebsergebnis	609,50	3,47		853,59	244,09	28,60	71,40	642,65
DBU-Faktor in %	14,78	13,63	1,15			- Deckungsbeitrag am Umsatz, der den Deckungsbeitrag in % der Betriebsleistung ausdrückt								
Cashflow in %	4,09	5,32	-1,24			- Cashflow in % der Betriebsleistung drückt die finanzielle Leistungsfähigkeit des Betriebes aus								
Cashflow point	12.705,50	15.130,28	-2.424,78			- Cashflow point stellt eine Art Untergrenze für kurzfristige Betrachtungen dar								
Break even point	13.436,36	16.137,27	-2.700,90			- Break even point ist jener Umsatz, bei dem sämtl. Kosten gedeckt sind (keine Gewinnerwirtschaftung!)								
Sicherheitsgrad	23,49	9,86	13,62			- Sicherheitsgrad gibt an, wie tief sich das Unternehmen in der Gewinnzone bzw. Verlustzone befindet								





18. Abschließendes

18.1. Beispiel für einen Bericht an die Geschäftsleitung:

Controlling-Bericht Periode

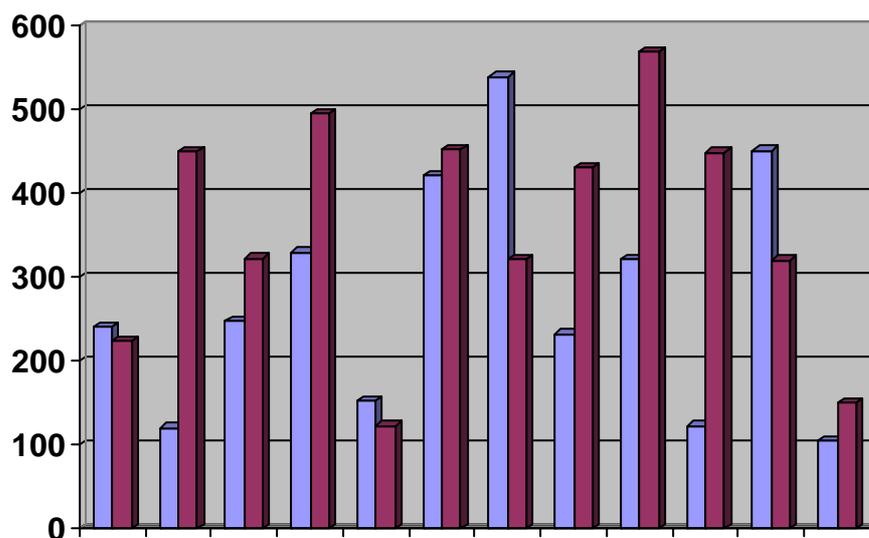
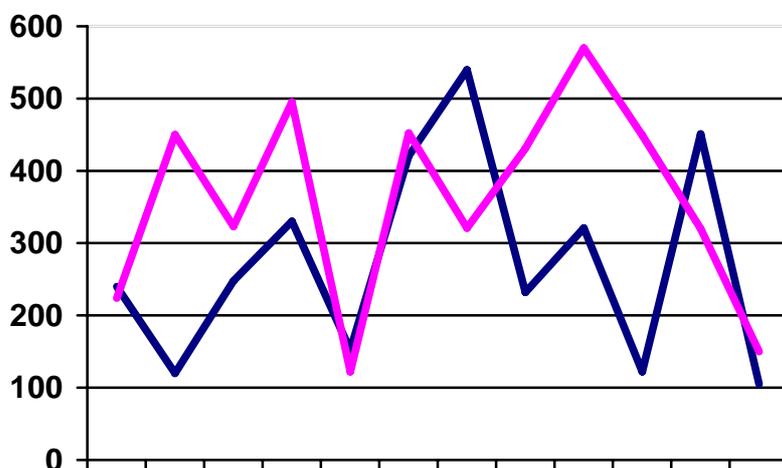
1. Wesentliche Ziele der Berichtsperiode und deren Erfüllung					
2. Wesentliche Entwicklungen					
Umsatz Aufträge Kosten Liquidität Personal					
3. Gesetzte Maßnahmen und deren Ziele					
Produktion Einkauf Verkauf Finanzen					
4. Kennzahlen	Ist	Plan	Abw.	Vorj.	Vorperiode
ROI					
Nettoverschuldung					
Umsätze					
Auftragsbestand					
Ergebnisse der Plankosten- rechnungs-Analyse					
Beilagen: Berichte an die Abteilungen Ker Bewegungsbilanz Liquiditätsplan mit Soll-Ist-Analyse Plankostenrechnung mit Abweichungsanalyse					
Datum					

Bei den schriftlichen Berichten erhöht eine Ergänzung durch grafische Darstellungen die Wirkung wichtiger Daten wesentlich.

Nachstehendes Beispiel soll dies demonstrieren. Es werden immer die gleichen Daten dargestellt (Umsatzentwicklung pro Monat über zwei Jahre):



240	224
120	450
248	323
330	495
152	122
421	452
540	321
232	431
321	570
122	449
451	320
105	150
3282	4307





18.2. Probleme beim Controlling und Gegenmaßnahmen

Problem	mögliche Gegenstrategien
Ziele werden von der Geschäftsleitung unrealistisch formuliert	Aufzeigen von Engpässen Konkretisierung der strategischen Lücke Konkretisierung von Maßnahmen zur Schließung der strategischen Lücke Aufzeigen von Konsequenzen der unrealistischen Zielsetzung
falsche Daten	Überprüfung der Datenorganisation Schulungsmaßnahmen bei den betroffenen Mitarbeitern kurze Kontrollinitiative routinemäßig bearbeitete Kontrollfelder
zu viele Daten	Datennutzung überprüfen Verdichtungen suchen
falsche Schwerpunkte	Engpassanalyse Überprüfung der Engpass-Kriterien
keine konkreten Maßnahmen	bessere Strukturierung der Probleme Konkretisierung von Fragestellungen Überprüfung der Qualifikation der Betroffenen
falsche Strategien	Hinterfragen der Planungsgrundlagen Hinterfragen der Planungs- und Entscheidungsmethoden Objektivierung der Stärken-Schwächen-Analyse Alternativstrategien

Die genannten Probleme sollen lediglich beispielhaft zeigen, mit welchen Fragestellungen der Controller zu kämpfen hat.

Ohne entsprechende Akzeptanz der Controlling-Philosophie durch die Unternehmensleitung verkümmert das Controlling zur reinen Budgetierung, Kostenrechnung, Plankostenrechnung und Liquiditätsplanung bzw. -disposition.

Die genannten Instrumente sind wichtige Grundlagen des Controllings, weshalb sie auch beschrieben wurden. Controlling im eigentlichen Sinn beginnt aber erst mit der Nutzung dieser Instrumente zur Ertragssteuerung.



18.3. Tipps aus der Praxis für die Praxis

- 1.) Versuchen Sie ein Konzept (Businessplan) für die nächsten 3 Jahre mittels Mindmapping zu erstellen. Hier ist nicht Eile geboten (kann auch einige Wochen dauern), sondern scharfes Vordenken mit dem Ziel, was will ich (wollen wir) in dieser Zeitphase schaffen.
- 2.) Planen Sie die einzelnen „Milestones“ nicht in Sieben-Meilen-Schritten, sondern versuchen Sie Ihre einzelnen Maßnahmen (Moses-Analyse) kompakt zu formulieren, so dass sie auch nach einem halben Jahr (1. Milestone) noch genau wissen, was damit gemeint war.
- 3.) Konzentrieren Sie sich stets auf Ihre Stärken und überprüfen Sie kritisch, inwieweit Sie mit Ihrem Angebot einen echten Bedarf (Marktlücke – abgegrenzte Zielgruppe) ansprechen.
- 4.) Überprüfen Sie ebenfalls sehr genau und kritisch, wo liegen der/die Engpässe, die Sie an Ihrer Weiterentwicklung stark behindern können (das sind sogenannte Minimumfaktoren).
- 5.) Recherchieren Sie mit großer Genauigkeit, wie Sie diese Behinderungen ausschalten können und wer Ihnen dabei möglicherweise (das ist die Minimumgruppe, die den Minimumfaktor ausreichend besitzt) behilflich sein kann.
- 6.) Versuchen Sie Ihr Konzept in Zahlen zu fassen
 - Umsatzplan (sehr oft ist weniger mehr – Qualität vor Quantität)
 - Kostenplan (nur nicht übertreiben)
 - Gewinn (ohne Gewinn gibt es kein Überleben)
 - Kennzahl - ROI
- 7.) Liquidität und Rentabilität
das sind die Erfolgsfaktoren im operativen Sinn. Ohne ausreichende Liquidität kann das „Schiff“ schnell stranden.
- 8.) Ohne Rentabilität (ausgenommen Anfangsverluste) gibt es keine Überlebenschance. Versuchen Sie niemals nur mit Niedrigpreisen auf sich aufmerksam zu machen. Das kann auf Dauer nicht funktionieren. Der Verschuldensgrad muss auch im Rahmen bleiben.
- 9.) Beginnen Sie ein Geschäftsfeld nie ohne exakte Kostenrechnung (Plankostenrechnung). Ihre Geschäftsbuchhaltung sollte im Wesentlichen ein Spiegelbild Ihrer Kostenrechnung sein. Abweichungen sind kritisch zu untersuchen.
- 10.) Machen Sie nur das, was Ihnen wirklich Spaß und Freude bereitet und wo Sie stark überzeugt sind, es besser (marktbezogen) machen zu können, wie Ihre Mitbewerber.



Verzeichnis der wichtigsten Abkürzungen

BL	=	Betriebsleistung
GE	=	Geldeinheiten
EGT	=	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
AV	=	Anlagevermögen
UV	=	Umlaufvermögen
KUFO	=	Kundenforderungen
MES	=	Materialeinsatz
WES	=	Wareneinsatz
SO AW	=	Sonstige Abweichungen