



# GründerZeiten 23

## Controlling



### INHALT

- 2 Controlling und Unternehmensplanung
- 3 Die wichtigsten Controlling-Instrumente
- 4 Controlling und Buchführung
- 5 Controlling und Kostenrechnung
- 6 Controlling und Liquiditätsplanung
- 7 Controlling und Jahreserfolgsrechnung
- 8 Ausgewählte Controlling-Kennzahlen
- 9 Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)
- 10 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung
- 11 Controlling und Krisenprävention
- 12 Acht typische Fehler
- 12 Print- und Online-Informationen
- 12 Impressum

## Kontrolle auch im Voraus

Viele junge Unternehmen wirtschaften mit Volldampf ins Blaue, ohne Planung und ohne Kontrolle. Erst wenn Gläubiger Mahnbescheide schicken, wird oftmals deutlich: Trotz einer manchmal sogar sehr hohen Arbeitsbelastung ist das Unternehmen nicht hundertprozentig auf Kurs. Typische Probleme sind z. B. mangelnde Liquidität, zu hohe Kosten, zu wenige (neue) Kunden für die Produkte oder Dienstleistungen, folglich zu geringe Umsätze. Aufgabe des Controllings ist, die Ursachen für solche und andere Probleme zu ermitteln. Das ist Kontrolle. Sie ist zweifellos wichtig, reicht aber nicht. Wichtiger ist „Kontrolle im Voraus“: Das ist Planung. Planung (meist nicht zu trennen von den Marketing-Überlegungen) und Kontrolle zusammen machen Controlling aus.

### Planung und Kontrolle

Ein systematisches Controlling ist für eine erfolgreiche Unternehmensführung unerlässlich. In der Praxis bedeutet das für die Unternehmerin bzw. den Unternehmer, immer wieder Daten zu verschiedenen Bereichen des Unternehmens unter die Lupe zu nehmen und aktuelle und zurückliegende Daten zu vergleichen. Welche Entwicklung ist hier abzulesen? Welches sind die Gründe dafür? Diese Daten und die Ergebnisse dieser Vergleiche liefern die Grundlage dafür, systematisch zu planen und zu entscheiden.

Dabei ist ein solches Controlling keine Geheimwissenschaft und nicht unbedingt nur Sache für ausgewiesene Controller. Die genannten Daten für Kontrolle und Planung findet man nämlich in jeder (guten) Buchführung. Sie ist das Kernstück für das Control-

ling von Unternehmen, denn sie dient der Dokumentation aller Geschäftsvorfälle und ist damit ein entscheidendes betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument. Je schneller sich daher geschäftliche Transaktionen in den „Büchern“ niederschlagen, desto besser für das Controlling und die Unternehmensführung.

### Lotse und Kapitän

In größeren Unternehmen gibt es eigene Controller. Sie sind die Lotsen im Unternehmen, eine Art interne Unternehmensberater. Die Unternehmerin bzw. der Unternehmer ist der verantwortliche Kapitän. In Kleinunternehmen sind sie Kapitän und Lotse in einer Person.

# Controlling und Unternehmensplanung

Controlling ist ein entscheidender Bestandteil der Unternehmensplanung. Sollten Sie mithilfe Ihrer Controlling-Instrumente feststellen, dass es Handlungsbedarf gibt (z. B. wegen zu geringer Umsätze und/oder zu hoher Kosten), müssen Sie aktiv werden. Das ist in erster Linie die Aufgabe der Abteilung Marketing Ihres Unternehmens. Das Controlling liefert die Zielvorgaben für das Marketing und kontrolliert, ob diese Ziele erreicht werden (oder nicht).

## 1. Schritt: Der Blick nach innen – Status beschreiben

### Aufgabe des Controllings

Verschaffen Sie sich zuerst einmal einen Überblick über Ihre aktuelle Situation. Diesen Überblick liefern Ihnen die Angaben aus Ihrer Kapitalbedarfsplanung und der Liquiditätsplanung (=Finanzplanung) oder am besten eine professionelle Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Wichtige Controlling-Hilfen sind hier außerdem Kennzahlen. Falls die aktuellen Werte der BWA oder der Kennzahlen besser oder schlechter ausfallen als die der Vergangenheit, müssen Sie für die Zukunft herausfinden: Welches sind die Gründe für diese Abweichungen?

## 2. Schritt: Der Blick nach außen (auf den Markt)

### Aufgabe des Marketings

Ihre Gewinne können nur so hoch sein, wie es Ihr Markt zulässt. Um auf Ihrem Markt erfolgreich zu sein, müssen Sie wissen, wie es auf diesem Markt aussieht. Das ist Teil Ihrer Marketing-Planung. Ermitteln Sie, wie groß der Markt tatsächlich ist. Befassen Sie sich intensiv mit Ihren Kunden und Konkurrenten. Stellen Sie fest, wie die Geschäfte in Ihrer Branche laufen.

### Aufgabe des Controllings

Im Rahmen Ihres Controllings können Sie außerdem (durch einen Branchenvergleich) herausfinden, wie gut oder schlecht Ihr Unternehmen im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen dasteht, wo Stärken und Schwächen sind, ob die Umsätze und Kosten unter dem Durchschnittswert Ihrer Branchen, im Mittelfeld oder darüber liegen und wo Sie besser werden müssen.

## 3. Schritt: Ziele formulieren

### Aufgabe des Controllings

Wenn Sie den aktuellen Status Ihres Unternehmens kennen und die Marktbedingungen aktualisiert haben, können Sie Ihre Unternehmensziele formulieren. Diese Ziele ergeben sich zum einen aus den Abweichungen der Werte in Ihrer Finanzplanung (z. B. Auftragsrückgang) bzw. den Abweichungen im Bereich der Kennzahlen (z. B. steigende Kosten pro Auftrag). Dazu kommen die Informationen, die Sie zu Ihrem Markt bzw. vergleichbaren Unternehmen zusammengetragen haben. Beispiele: Wir wollen unseren Gewinn um zehn Prozent steigern. Wir wollen unsere Vertriebskosten um fünf Prozent senken.

## 4. Schritt: SWOT-Analyse: Stärken- und Schwächenanalyse

### Aufgabe des Controllings/Marketings

Ob Sie Ihre Ziele erreichen können, hängt auch von Ihren Stärken und Schwächen ab. Dabei handelt es sich um unternehmensinterne Faktoren, auf die Sie Einfluss nehmen können. Finden Sie heraus, welches Ihre Stärken und Schwächen sind. Ermitteln Sie außerdem die Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen. Dabei handelt es sich um Faktoren, die von außen einwirken, auf die Sie also nur reagieren können. Ihre Aufgabe ist nun, Stärken zu stärken,

Schwächen auszugleichen, Chancen zu nutzen, Risiken zu verringern.

## 5. Schritt: Strategische Planung

### Aufgabe des Marketings

Wenn Sie wissen, welche Ziele Sie erreichen wollen und welche Stärken sie dafür in die Waagschale werfen können, benötigen Sie zunächst einen „roten Faden“, an dem Sie sich orientieren können: eine Strategie. Wenn Sie Ihre Strategien festgelegt haben, sollten Sie die entsprechenden Maßnahmen finden, um die Strategie in die Tat umzusetzen. Welche Strategien und Maßnahmen die richtigen sind, hängt u. a. davon ab, in welchem Verhältnis Ihr Aufwand (Zeit, Kosten) zum erwarteten Effekt steht (Erfolgsaussichten).

#### Beispiele:

**Ziel:** Sie wollen Ihren Gewinn um zehn Prozent steigern.

**Mögliche Strategie und Maßnahme:** Akquise zusätzlicher Endkunden mittels Anzeigenschaltung in lokaler Tagespresse.

## 6. Schritt: Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich)

### Aufgabe des Controllings

Wenn Sie die geplanten Maßnahmen durchgeführt haben, müssen Sie nach einer gewissen Zeit überprüfen, ob Strategien und Maßnahmen die richtigen waren und Sie Ihre gesteckten Ziele erreicht haben. Das ist wieder Aufgabe des Controllings. Am besten erledigen Sie das im Rahmen einer monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) und der Kontrolle Ihrer Kennzahlen (Soll-Ist-Vergleich).

### INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)  
Controlling und  
Unternehmensplanung

# Die wichtigsten Controlling-Instrumente (Auswahl)

## Leistung des Unternehmens

### Leitfragen

1. Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?
2. Steigt Ihr Umsatz?
3. Haben Sie die Kosten im Griff?

### Break-Even-Analyse

Mit ihr können Sie berechnen, ob Sie mit Ihrem Umsatz nach Abzug aller Kosten Gewinn oder Verlust machen.

### Jahreserfolgsrechnung

Entscheidend für jedes Unternehmen ist, wie viel Gewinn oder Verlust es macht. Mit einer so genannten Jahreserfolgsrechnung können Unternehmerinnen und Unternehmer genau ermitteln, ob sie Gewinne oder Verluste eingefahren haben. Dabei werden in erster Linie die Einnahmen und Ausgaben bzw. die Erträge und Aufwendungen gegenübergestellt (s. Controlling und Jahreserfolgsrechnung, S. 7).

### Kostenrechnung

Der Gewinn eines Unternehmens steht erst fest, wenn von den Umsätzen (Summe aller Erträge für verkaufte Güter und Leistungen) alle anfallenden Kosten abgezogen worden sind. Dafür ist es unerlässlich zu wissen, welche Kosten im Unternehmen überhaupt entstehen. Dies lässt sich durch eine systematische Kostenrechnung bewerkstelligen (s. Controlling und Kostenrechnung, S. 5).

### Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

Die BWA basiert meist auf den Daten aus der Finanzbuchhaltung. Sie gibt dem Unternehmer Auskunft über seine Kosten- und Erlössituation sowie über Vermögens- und Schuldverhältnisse (s. Vorlage zur monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung BWA, S. 9).

## Kunde des Unternehmens

### Leitfragen

1. Könnten Sie mit Ihren Kunden mehr Umsatz machen?
2. Haben Sie genügend neue Kunden gewonnen?
3. Sind Ihre Kunden mit Ihnen zufrieden?

### Kunden-Analyse

Sie dient dazu festzustellen: Welche Bedürfnisse haben Ihre Kunden? Wie entwickelt sich die Nachfrage? Müssen Sie Ihr Marketing überdenken? Wie ist das Zahlungsverhalten? Ist Ihr Forderungsmanagement ausreichend?

### ABC-Analyse

Sie hilft Ihnen dabei, wichtige von weniger wichtigen Kunden zu trennen:

- A** Kunden mit dem höchsten Umsatz
- B** Kunden mit mittlerem Umsatz
- C** Kunden mit geringstem Umsatz

### Wettbewerber des Unternehmens

- Wer sind Ihre wichtigen Wettbewerber?
- Können Sie gegen die Konkurrenz bestehen?
- Was müssen Sie von der Konkurrenz lernen?

### Konkurrenz-Analyse

Mit ihrer Hilfe können Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen mit denen Ihrer wichtigsten Konkurrenten vergleichen: Wie ist das Preis-Leistungs-Verhältnis? Wie sind die Lieferzeiten? Wie ist der Service? Müssen Sie Ihr Angebot verbessern?

## Finanzen des Unternehmens

### Leitfragen

1. Reichen Ihre finanziellen Mittel aus?
2. Können die Kredite weiter bedient werden?
3. Ist es sinnvoll, Kredite umzuschulden, um Zinsen zu sparen?

### Liquiditätsplanung

Mit ihr stellen Sie für jeden Monat Ihre Einnahmen Ihren Ausgaben gegenüber. Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich die Liquidität, die Sie zur Verfügung haben, um Ihre finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen (s. Controlling und Liquiditätsplanung, S. 6).

### Kredite und Kredittilgung

Können die Zinsen für Kredite wie geplant bedient werden? Ist eine Tilgung der Kredite im kalkulierten Zeitraum möglich? Gibt es signifikante Zinsveränderungen, die die monatliche Belastung erhöhen/vermindern? Werden zusätzliche Kredite benötigt?

### Soll-Ist-Vergleich

Der Soll-Ist-Vergleich ist das Standardinstrument des Controllings. Mit ihm können Sie überall dort, wo Sie Ziele gesetzt haben, erkennen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben oder nicht. Wenn nicht, waren Ihre Maßnahmen nicht gut genug (oder nicht die richtigen), oder Ihre Ziele waren zu ehrgeizig. Erst der Soll-Ist-Vergleich zwingt Sie dazu, Ziele neu zu stecken oder Maßnahmen zu überdenken.

## INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)  
Controlling-Instrumente

# Controlling und Buchführung

In Ihrer Buchführung halten Sie alle Einnahmen und Ausgaben fest. Auf diese Weise sind Sie immer über die aktuelle finanzielle Situation Ihres Unternehmens informiert. Praktiker sagen: Wer seine Buchführung im Griff hat, hat auch sein Unternehmen im Griff. Es gibt die einfache Buchführung und die doppelte Buchführung.

## Einfache Buchführung

**Für wen?** Die einfache Buchführung ist nur für kleine Betriebe mit einfachen und leicht überschaubaren Geschäftsprozessen empfehlenswert (z. B. Freiberufler, Einzelunternehmen mit einem Angestellten). Die Regelung betrifft Unternehmen, die einen guten Überblick über die Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätssituation haben. Die einfache Buchführung ist dabei allerdings nur für Unternehmen zulässig, die nicht buchführungspflichtig sind.

**Wie ausfüllen?** Bei der einfachen Buchführung werden Konten (Rubriken) für gängige Geschäftsvorgänge eingerichtet: Kauf von Büromaterialien, Mietzahlungen, Telefongebühren usw. Innerhalb der einzelnen Konten werden die Einnahmen bzw. Ausgaben in zeitlicher Reihenfolge erfasst. Außerdem werden die Buchungen (Ein- und Ausgänge) von Kasse (Bargeld) und Bankkonten festgehalten.

**Achtung:** Nicht erfasst werden hier Angaben über das Betriebsvermögen (z. B. Maschinen, Material, bestehende Forderungen, Bankguthaben usw.) bzw. die Schulden (Darlehen, Verbindlichkeiten usw.) des Unternehmens. Das vollständige Betriebsvermögen lässt sich nur durch eine Inventur feststellen. Nicht berücksichtigt bleiben außerdem die Anschaffungskosten teurer und über mehrere Jahre genutzter und abzuschreibender Anlagegüter (z. B. Firmenwagen). Wenn Sie die einfache Buchführung nutzen, sollten Sie daher Ihren Steuerberater bitten,

Ihnen einen Überblick über Vermögen, Schulden und Abschreibungen zu verschaffen.

**Auswertung:** Die einfache Buchführung wird durch eine so genannte Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR) ausgewertet: also durch eine Gegenüberstellung der betrieblichen Einnahmen und Ausgaben. Sind die Einnahmen höher als die Ausgaben, so handelt es sich hierbei um einen Unternehmensgewinn. Für die Einnahmen-Überschuss-Rechnung müssen Sie einen amtlichen Vordruck verwenden.

## Doppelte Buchführung

**Für wen?** Die doppelte Buchführung ist für alle Betriebe mit differenzierten und nicht ganz leicht überschaubaren Geschäftsprozessen empfehlenswert. Für bestimmte Unternehmen ist sie darüber hinaus Pflicht. Dazu zählen:

- alle Kaufleute
- Nicht-Kaufleute mit
  - Umsätzen von mehr als 500.000 Euro im Kalenderjahr oder
  - Gewinn aus Gewerbebetrieb von mehr als 50.000 Euro
- Kapitalgesellschaften (GmbH und AG); sie gelten immer als Kaufleute

**Wie ausfüllen?** Auch bei der doppelten Buchführung müssen Sie Konten für gängige Geschäftsvorgänge einrichten. Die doppelte Buchführung hat ihren Namen daher, dass nun jeder Geschäftsvorfall auf mindestens zwei Buchführungskonten verbucht wird. Wird eine Lieferantenrechnung per Banküberweisung bezahlt, so wird dies sowohl im Konto für „Wareneinkäufe“ als auch im Konto „Bank“ festgehalten (Gegenbuchung). Jedes Konto verfügt dabei über eine Soll- und Habenseite. Hier werden Einnahmen und Ausgaben erfasst. Wie Buchungen für einzelne Konten richtig ausgeführt werden, ist nicht leicht zu verstehen. Gründer und Jungunternehmer, die die doppelte Buchführung selbst erledigen wollen,

sollten daher unbedingt einen Buchführungskursus belegen (z. B. bei der zuständigen Kammer). Alternative: die Anstellung einer Fachkraft (ggf. gemeinsam mit anderen Unternehmen), die Übertragung der Buchführung auf einen Steuerberater oder ein Buchführungsbüro.

**Auswertung:** Die doppelte Buchführung erlaubt jederzeit einen Überblick z. B. über den Stand der Verbindlichkeiten, über offene Kundenrechnungen und die Liquidität des Unternehmens. Dazu kommt: Wer zur doppelten Buchführung verpflichtet ist, muss zum Ende jedes Geschäftsjahres einen Jahresabschluss machen. Dazu gehören eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie eine Bilanz. Beide werden in der Regel vom Steuerberater angefertigt.

## Die wichtigsten Grundsätze einer ordnungsgemäßen Buchführung

- **Übersichtlichkeit:** Ein sachverständiger Dritter muss sich in der Buchführung in angemessener Zeit zu rechtfinden können.
- **Vollständigkeit:** Alle buchungspflichtigen Geschäftsvorfälle müssen richtig und vollständig erfasst sein.
- **Ordnung:** Geschäftsvorfälle müssen immer richtig zugeordnet werden.
- **Zeitgerechtigkeit:** Alle Geschäftsvorfälle müssen zeitgerecht erfasst sein.
- **Nachprüfbarkeit:** Buchungen müssen durch Belege nachgewiesen werden.
- **Richtigkeit:** Einträge dürfen nicht nachträglich verändert werden.

### INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)  
Einfache/doppelte Buchführung  
Einfache Buchführung: Beispiel für Konteneinteilung

# Controlling und Kostenrechnung

Wenn Sie einen Gewinn erwirtschaften wollen, müssen Ihre Einnahmen höher sein als Ihre Ausgaben. Damit Sie keine Verluste machen, sollten Sie genau wissen, welche Ausgaben anfallen (= Kosten). Es gibt verschiedene Kostenrechnungen: Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung sowie Deckungsbeitragsrechnung. Für kleine Unternehmen eignet sich vor allem die Kostenartenrechnung.

## Kostenartenrechnung = welche Kosten sind entstanden?

Mit der Kostenartenrechnung sortieren Sie die Kosten, die z. B. in einem Monat, einem Quartal oder einem Jahr in Ihrem Unternehmen anfallen, und zählen sie zusammen. Die Kostenarten können und sollten – grob – den Konten entsprechen, die Sie auch für Ihre Buchführung nutzen (z. B. Personalkosten, Kfz-Kosten, Bürokosten usw.). Die Differenz zwischen Ihren Einnahmen und den Kosten in dieser Zeit ist Ihr (noch nicht versteuerter) Gewinn oder auch Verlust.

Bei der Kostenartenrechnung können und sollten Sie die Konten Ihrer Buchführung weiter unterteilen (z. B. Bürokosten: Büromaterialien, Telefon, Porto). So können Sie feststellen, welche Kosten in welcher Höhe im Unternehmen anfallen: fixe Kosten, die unabhängig von z. B. einer produzierten Menge anfallen (Telefon, Büromaterial), oder variable Kosten, die einzelnen Aufträgen zugerechnet werden können (z. B. Wareneinkauf). Auf diese Weise wird ggf. auch deutlich, wo die „Kostenfresser“ im Unternehmen sind. So können Sie gezielt darüber nachdenken, wie Sie in diesen Bereichen die hohen Kosten senken können.

## Kostenstellenrechnung = wo sind die Kosten entstanden?

Bei der Kostenstellenrechnung ordnen Sie Ihre Kosten nach dem Verursacherprinzip. Das empfiehlt sich z. B. für Unternehmen mit mehreren Verkaufsfilialen oder unterschiedlichen Leistungsbereichen wie Verkauf und Service. Hier können Sie durch die Kostenstellenrechnung herausfinden, wie rentabel die einzelnen Filialen oder „Abteilungen“ arbeiten.

## Kostenträgerrechnung = wofür sind die Kosten entstanden?

Die Kostenträgerrechnung empfiehlt sich für Unternehmen, die z. B. viele verschiedene Produkte verkaufen. Mit ihrer Hilfe können Sie Ihre Kosten den einzelnen Produkten (Kostenträgern) zuordnen und auf diese Weise die Angebotspreise für einzelne Produkte genau kalkulieren.

## Deckungsbeitragsrechnung

Oft ist es nicht leicht zu entscheiden, ob ein zusätzlicher Auftrag angenommen oder die Produktpalette erweitert werden soll oder nicht. Bei solchen Entscheidungen kann Ihnen die Deckungsbeitragsrechnung helfen. Mit ihr lässt sich errechnen, ob zumindest alle Kosten eines Projekts oder eines Auftrags wieder eingespielt werden. Dafür werden zunächst alle Kosten erfasst, die von dem Projekt oder Auftrag verursacht werden, die ihm also direkt zugerechnet werden können. Beispiele: Personalkosten, Materialkosten, spezielle Mietkosten, spezielle Abschreibungen usw. Diese Kosten werden addiert und von der Nettoumsatzsumme abgezogen. Ergebnis: der „Deckungsbeitrag“. Er zeigt, mit welchem Betrag das Projekt oder der Auftrag zur Deckung der übrigen Kosten beiträgt. Diese übrigen Kosten sind die Kosten, die im Unternehmen generell anfallen, z. B. für die Verwal-

tung oder den gemeinsam genutzten Fuhrpark. Wichtig: Je höher der Deckungsbeitrag ausfällt, desto höher ist der Gewinn.

## Kosten und Preisgestaltung

Die Kostenrechnung ist Grundlage für Ihre Preiskalkulation. Ihr Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung muss so hoch sein, dass er alle Ihre Kosten deckt, auch Ihren Unternehmerlohn: Das ist Ihr Kostenpreis. Nur: Was ist, wenn die Kunden diesen Preis nicht bezahlen wollen oder können? Dann werden Sie Ihr Angebot nicht verkaufen. Sie müssen also herausfinden, welchen Preis Ihre Kunden akzeptieren: Das ist Ihr Marktpreis. Er hängt auch davon ab, welchen Preis Ihre Konkurrenten für vergleichbare Angebote verlangen. Der Marktpreis ist der entscheidende, er ist die „Schallmauer“: Bis zu diesem Preis sind Ihre Kunden bereit, Ihr Angebot zu kaufen. Das bedeutet: Sie müssen dafür sorgen, dass Sie mit Ihren Kosten nicht darüber liegen. Ihr so genannter Kostenpreis muss also darunter liegen.

### INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)  
 Checkliste Kostenartenrechnung  
 Checkliste Kostenstellenrechnung  
 Checkliste Kostenträgerrechnung  
 Preis

# Controlling und Liquiditätsplanung

In Ihrer Liquiditätsplanung stellen Sie für jeden Monat Ihre Einnahmen Ihren Ausgaben gegenüber. Sie sollte einen Zeitraum von sechs, besser jedoch zwölf Monaten umfassen. Aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben ergibt sich der monatliche Saldo, also die Liquidität, die Sie zur Verfügung haben, um die anstehenden finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen. Womöglich stellt sich auch ein Liquiditäts-Fehlbetrag heraus, den Sie schnellstmöglich beheben sollten.

## Liquiditätsplanung ist Chefsache

Liquiditätsplanung und -sicherung sind Fleißarbeit. Und Chefsache: D. h., Sie sollten sie nicht aus Bequemlichkeit allein der Buchhaltung oder dem Steuerberater überlassen.

## Faktor Zeit

Bei der Liquiditätsplanung spielt der Faktor Zeit eine besondere Rolle: Ein Unternehmen, das zwar mit einem hohen Zahlungseingang rechnen, jedoch die aktuell fälligen Zahlungsverpflichtungen wie z. B. Löhne oder Steuern nicht bezahlen kann, ist von der Zahlungsunfähigkeit und somit vom Aus bedroht, selbst wenn es durch Einnahmen nur vier Wochen später über ausreichende flüssige (liquide) Zahlungsmittel verfügen würde.

## Voraussetzung: aussagefähige Kostenrechnung

Voraussetzung für eine Liquiditätsplanung ist eine funktionierende und aussagefähige Kostenrechnung: Welche Kosten haben Sie in Ihrem Unternehmen? Wie hoch sind sie? Wann fallen sie an?

## Liquiditätsplanung und Fälligkeitstermine

Einnahmen bzw. Ausgaben verändern den Stand der verfügbaren Zahlungsmittel (Kassenbestand + Bankguthaben) täglich.

**Wichtig bei den Abgängen:** Wie viele Tage oder Wochen bleiben Ihnen, um die anstehenden Rechnungen Ihrer Lieferanten zu bezahlen? Wie lange können Sie über Ihre Zahlungsmittel anderweitig verfügen? Berücksichtigen Sie dabei die Fälligkeitstermine und nicht die Zahlungsfristen, die Sie tatsächlich in Anspruch nehmen.

**Wichtig bei den Zugängen:** Wann können Sie – für Produkte oder Leistungen – Ihren Kunden Rechnungen stellen? Wann können Sie damit rechnen, dass zusätzliche Zahlungsmittel in die Kasse fließen? Welches Zahlungsziel haben Sie den Kunden eingeräumt? Ab wann können Sie realistischere damit rechnen, dass diese zusätzlichen Zahlungsmittel in der Kasse sind?

## Liquiditätsreserve

Sorgen Sie dafür, dass Sie jederzeit über eine „eiserne“ Reserve verfügen können. Diese eigenen flüssigen Mittel sind, zusammen mit Ihrer Kreditlinie bei der Bank, Ihre Liquiditätsreserve. Faustregel: Die Liquiditätsreserve muss für drei Monate ausreichen.

## Kontokorrentkredit

Langfristige Investitionen (z. B. Maschinen, Grundstücke) dürfen nicht zu Lasten der laufenden Liquidität gehen. Das bedeutet: Sie sollten z. B. nicht mit einem Kontokorrentkredit finanziert werden. Der Kreditrahmen des Kontokorrents ist erstens teuer. Zweitens sollte er immer für schnelle und kurzfristig anfallende Finanzierungen und als Liquiditätsreserve zur Verfügung stehen.

## Einräumung von Zahlungszielen

Verkaufen Sie Ihre Leistung nicht über großzügige oder branchenunübliche Zahlungsziele. Bieten Sie Ihren Kunden vielmehr Anreize, möglichst rasch zu zahlen (Skonto). Bei größeren Kreditbeträgen sollten Sie Sicherheiten (z. B. Bankbürgschaften) verlangen. Kalkulieren Sie in jedem Fall Ihre eigenen Kosten, die Ihnen durch den Lieferantenkredit entstehen, in den Angebotspreis ein.

## Rechnungsstellung

Zögern Sie nicht damit, unverzüglich Ihre Forderung in Rechnung zu stellen, wenn Sie Ihre vereinbarte Leistung erbracht haben. Achten Sie dabei auf korrekte und vollständige Aufzählung Ihrer erbrachten Leistungen und stellen Sie sicher, dass die jeweils vereinbarten Preise in Rechnung gestellt werden.

## Zahlungseingänge

Viele (junge) Unternehmen verlieren erledigte Aufträge nach der Rechnungsstellung schnell aus dem Blick. Das führt nicht selten zu Liquiditätsproblemen, wenn diese Rechnungen nicht fristgerecht bezahlt werden. Stellen Sie sicher, dass Zahlungstermine und Zahlungsbeträge in Ihrem Rechnungswesen genauestens überwacht werden. Ihr Kunde erwartet von Ihnen pünktliche Lieferung. Verlangen Sie von Ihrem Kunden daher auch die pünktliche Zahlung zum vereinbarten Zahlungsziel.

### INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)  
Liquiditätsplanung  
Checkliste Liquiditätsvorschau

# Controlling und Jahreserfolgsrechnung

Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer sollte genau wissen, ob sie oder er am Ende eines Geschäftsjahres Gewinne oder Verluste eingefahren hat. Diesem Zweck dient die Jahreserfolgsrechnung. Abgesehen davon ist jedes Unternehmen – unabhängig von der Rechtsform – verpflichtet, eine Jahreserfolgsrechnung durchzuführen. Das verlangen:

- das Finanzamt, das auf der Grundlage der Gewinnermittlung die Steuern festgesetzt. Dies betrifft Steuerarten wie Körperschaft-, Gewerbe-, Umsatz- und Einkommensteuer.
- die Krankenkassen. Dieses gilt insbesondere für Einzelunternehmer, da je nach Gewinn die Krankenkassenbeiträge festgesetzt werden.
- Banken und private Geldgeber, die einen Nachweis darüber erwarten, ob sich ihre Kredite bzw. Investitionen gelohnt haben.

## Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR)

Mit ihrer Hilfe stellen Sie die betrieblichen Einnahmen den Ausgaben gegenüber. Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung ist für kleine Unternehmen mit einfachen und leicht überschaubaren Geschäftsprozessen gedacht, die auch lediglich eine einfache Buchführung betreiben dürfen. Dazu gehören:

- Freiberufler
- Einzelunternehmer, die nicht unter die Bilanzierungsvorschriften fallen
- Gewerbetreibende bis 500.000 Euro Umsatz oder 50.000 Euro Gewinn

## Jahresabschluss

Zu einem Jahresabschluss gehören eine Gewinn- und Verlustrechnung plus Bilanz. Für Kapitalgesellschaften kommen zudem ein so genannter Anhang und ein Lagebericht dazu. Jahresabschlüsse müssen Unternehmen vorlegen, die zu einer doppelten Buchführung verpflichtet sind. Dazu gehören:

- alle Kaufleute, d. h. alle Unternehmer, die ein selbständiges Handelsgewerbe betreiben. Ausnahme: Ihr Unternehmen erfordert nicht „nach Art oder Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb“ (Handelsgesetzbuch). Im Klartext: Wer sehr einfach strukturierte, überschaubare und transparente Geschäftsbeziehungen hat, muss auch bei größerem Umsatz kein Kaufmann sein, ebenso wie ausgesprochene Kleingewerbetreibende (z. B. kleiner Tabakladen). Wer es aber mit einer großen Zahl von Waren und Lieferanten zu tun hat, wird meist Kaufmann sein müssen, wie z. B. Lebensmittelhändler (Infos bei jeder IHK)
- Nicht-Kaufleute, die
  - Umsätze von mehr als 500.000 Euro im Kalenderjahr machen oder
  - Gewinn aus Gewerbebetrieb von mehr als 50.000 Euro erzielen
- Kapitalgesellschaften (GmbH und AG); sie gelten immer als Kaufleute
- Personengesellschaften wie z. B. Kommanditgesellschaft, Offene Handelsgesellschaft

## Gewinn- und Verlustrechnung (GuV):

Mit der GuV stellen Sie Erträge und Aufwendungen Ihres Unternehmens gegenüber. Dabei müssen Sie auch das Unternehmensvermögen berücksichtigen: so genannte Bestandsveränderungen, also die Veränderung Ihrer Vorräte oder Ihres Warenlagers, außerdem Aufträge, an denen Sie gerade arbeiten (oder die erledigt sind), für die Sie aber noch kein Geld erhalten

haben, sowie steuerliche Abschreibungen. Die Gliederung der GuV ist festgelegt nach § 275 des Handelsgesetzbuches (HGB).

**Bilanz:** Mit einer Bilanz können Sie ermitteln, wie sich das Unternehmensvermögen und die Schulden entwickelt haben. Zur Vorbereitung der Bilanz muss jedes bilanzierungspflichtige Unternehmen jährlich zu einem Stichtag (z. B. 31.12.) eine Inventur durchführen. Die Gliederung der Bilanz ist festgelegt (§ 266 HGB).

## Elektronische Übermittlung von Jahresabschlüssen (E-Bilanz)

Offenlegungspflichtige Unternehmen können ab dem 1. Januar 2012 ihre Jahresabschlüsse beim elektronischen Bundesanzeiger einreichen. Für das Wirtschaftsjahr 2012 ist die elektronische Übermittlung noch freiwillig, für die folgenden Jahre wird die E-Bilanz dann zwingend.

### INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)  
Einnahmen-Überschuss-Rechnung  
Gliederung der Gewinn- und  
Verlustrechnung  
Bilanz

[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)  
Gliederung der Bilanz

# Ausgewählte Controlling-Kennzahlen

Kennzahlen sind wichtige Controlling-Instrumente. Es gibt sie für alle möglichen Bereiche und Sachverhalte in Unternehmen. Sie helfen dabei, diese Bereiche und Sachverhalte mithilfe knapper Zahlenwerte unter die Lupe zu nehmen und zu beurteilen.

Welche Kennzahlen für ein Unternehmen wichtig sind und in welchen Abständen man diese Kennzahlen prüfen sollte, hängt von zahlreichen individuellen Faktoren ab. Kernfragen sind: Wo gibt es mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Hindernisse, die gesetzten Ziele (Soll-Werte) zu erreichen? Hilfreich ist es, möglichst viele Kennzahlen zu erheben, um bei Bedarf Ursachen für bestimmte Veränderungen erkennen zu können.

Die hier ausgewählten Kennzahlen sind unterteilt in besonders wichtige und weniger wichtige Kennzahlen. Die besonders wichtigen Kennzahlen sollten Sie wöchentlich oder zumindest monatlich ermitteln. Bei den weniger wichtigen können die Zeiträume ggf. größer sein.

## Leistung des Unternehmens

### Wichtige Kennzahlen

- Auftragsbestand (Euro-Summe aller verbindlich erteilten Aufträge, die noch nicht ausgeliefert und berechnet sind)
- Auftragseingang (Euro-Summe aller verbindlich erteilten Aufträge)
- Relation der abgegebenen Angebote zu gewonnenen Aufträgen (Quotient)
- Durchschnittliche Kosten pro Auftrag (Euro-Summe)
- Durchschnittliche Herstellkosten pro Produkt (Euro-Summe)
- Durchschnittlicher Preis für Auftrag (Euro-Summe)
- Durchschnittlicher Preis für Produkt (Euro-Summe)

### Weniger wichtige Kennzahlen

- Auftragserwartung aus gestellten Angeboten (Euro-Summe)
- Durchschnittliches Auftragsvolumen je Kundenauftrag (Euro-Summe)
- Durchschnittliches Auftragsvolumen je Lieferantenauftrag (Euro-Summe)
- Anteil Vertriebskosten am Umsatz, speziell für Handel (Euro-Summe)
- Zahl der Tage von Kundenanfrage bis Auslieferung
- Zahl der Tage von Auftragsauslieferung bis Rechnungsschreibung
- Zahl der Tage von Rechnungsschreibung bis Zahlungseingang
- Gesamte Materialkosten (Euro-Summe)
- Gesamte Personalkosten (Euro-Summe)
- Anteil Material an Gesamtkosten (Quotient)
- Anteil Personal an Gesamtkosten (Quotient)
- Umsatz pro Mitarbeiter (Euro-Summe)

## Kunden des Unternehmens

### Wichtige Kennzahlen

- Zahl „kaufende“ Kunden
- Zahl Neukunden
- Umsatz pro Kunde (Euro-Summe)
- Zahl wichtiger Kunden, die seit ... nicht mehr gekauft haben
- Zahl der Kundenverluste an Wettbewerber

### Weniger wichtige Kennzahlen

- Kundenverteilung (ABC-Kunden)

## Wettbewerber des Unternehmens

### Wichtige Kennzahlen

- Zahl neuer Wettbewerber
- Zahl neuer Wettbewerber-Produkte

## Finanzen des Unternehmens

### Wichtige Kennzahlen

- Bestand Forderungen aller gebuchten, aber noch nicht bezahlten Ausgangs-Rechnungen (Euro-Summe)
- Höhe des Guthabens in der Barkasse und auf der Bank (Euro-Summe)
- Laufende Kredite (Euro-Summe)
- Leasing- und Mietkosten (Euro-Summe)
- Zahl der Mitarbeiter
- Bestand Verbindlichkeiten (Euro-Summe der gebuchten, aber noch nicht bezahlten Eingangsrechnungen)
- Forderungsausfälle (Euro-Summe)
- Lagerbestand (Euro-Summe)
- Lieferanten (ABC-Lieferanten)

### Weniger wichtige Kennzahlen

- Investitionssumme im Verhältnis zum Umsatz (Quotient)
- Zinsen für langfristige Kredite (Euro-Summe)
- Zinsen für Kontokorrent-Kredit (Euro-Summe)

## Zukunft des Unternehmens

### Wichtige Kennzahlen

- Zahl der Reklamationen
- Reklamationskosten (Euro-Summe für nicht bezahlte Leistungen plus Rückabwicklung)
- Zahl verfügbarer neuer Produktideen
- Zahl der langfristigen Kundenbeziehungen (z. B. Rahmenverträge)

### Weniger wichtige Kennzahlen

- Höhe des Anlagevermögens (Euro-Summe)
- Höhe der Investitionen (Euro-Summe)



# Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

Die vorliegende BWA-Gliederung entspricht weitgehend den Vorgaben der Datev eG (BWA 1). Empfehlung: Erstellen Sie in Abstimmung mit Ihrem Steuerberater eine BWA-Struktur, die genau zu Ihrem Unternehmen passt (interaktive Version unter [www.bmwwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwwi-unternehmensportal.de) unter Liquidität, Controlling).

	Aktueller Monatswert (Ist-Wert)	Wert Vormonat (Ist-Wert)	Wie stehen wir im Vergleich zum Vormonat da?	Wert selber Monat Vorjahr (Ist-Wert)	Wie stehen wir im Vergleich zum Vorjahr da?	Planwert für aktuellen Monat (Soll-Wert)	Wie stehen wir im Vergleich zu unserer Monats-Planung da?	Wert aktuelles Jahr (Ist-Wert bis einschließlich Vormonat)	Planwert für aktuelles Jahr (Soll-Wert bis einschließlich Vormonat)	Wie stehen wir im Vergleich zu unserer Jahresplanung da?
Umsatzerlöse										
Gesamtleistung										
Material-/Wareneinkauf										
<b>Rohertrag</b>										
Sonderbetriebslöse										
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>										
Kostenarten										
Raumkosten										
Betriebliche Steuern										
Versicherungen										
Kfz-Kosten (o. Steuern)										
Werbe-/Reisekosten										
Kosten Warenabgabe										
Abschreibungen										
Reparatur/Instandhaltung										
<b>Gesamtkosten</b>										
<b>Betriebsergebnis</b>										
Zinsaufwand										
Sonstige neutrale Aufwände										
<b>Neutraler Aufwand</b>										
Zinserträge										
Sonstige neutrale Erträge										
Verrechnung kalkulatorischer Kosten										
<b>Neutraler Ertrag</b>										
<b>Ergebnis vor Steuern</b>										
Steuern										
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>										

Quelle: BMWi, 2012

# Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

Interaktive Version unter [www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de) (unter Liquidität, Controlling)

	Aktueller Monatswert (Ist-Wert)	Wert Vormonat (Ist-Wert)	Wie stehen wir im Vergleich zum Vormonat da?	Wert selber Monat Vorjahr (Ist-Wert)	Wie stehen wir im Vergleich zum Vorjahr da?	Planwert für aktuellen Monat (Soll-Wert)	Wie stehen wir im Vergleich zu unserer Monats-Planung da?	Wert aktuelles Jahr (Ist-Wert bis einschließlich Vormonat)	Planwert für aktuelles Jahr (Soll-Wert bis einschließlich Vormonat)	Wie stehen wir im Vergleich zu unserer Jahresplanung da?
<b>Leistung</b>										
Auftragseingang (Euro-Summe aller verbindlich erteilten Aufträge)										
Umsatz je Mitarbeiter (Euro-Summe)										
Kosten pro Auftrag (Euro-Summe)										
Preis für Produkt (Euro-Summe)										
<b>Kunden</b>										
Zahl „kaufende“ Kunden										
Umsatz pro Kunde (Euro-Summe)										
Zahl der Reklamationen										
<b>Wettbewerber</b>										
Zahl neuer Wettbewerber										
<b>Finanzen</b>										
Bestand Forderungen aller gebuchten, aber noch nicht bezahlten Ausgangs-Rechnungen (Euro-Summe)										
Laufende Kredite (Euro-Summe)										
Bestand Verbindlichkeiten (Euro-Summe der gebuchten, aber noch nicht bezahlten Eingangs-Rechnungen)										
Forderungsausfälle (Euro-Summe)										
<b>Zukunft</b>										
Zahl verfügbarer neuer Produktideen										
Zahl der langfristigen Kundenbeziehungen (z. B. Rahmenverträge)										

# Controlling und Krisenprävention

Controlling soll Unternehmenskrisen verhindern und ggf. frühzeitig erkennen. Das fällt leichter, wenn man weiß, wie sich Krisen ankündigen können. Man kann drei Krisenphasen voneinander unterscheiden: Strategiekrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise.

## Strategiekrise: falscher Kurs

Mit Strategiekrise ist gemeint: Ein Unternehmen ist nicht mehr wirklich marktgerecht ausgerichtet. Produkte oder Dienstleistungen sind womöglich nicht auf der Höhe der Zeit. Langfristig entscheidende Erfolgsfaktoren sind „aufgebraucht“ und nicht rechtzeitig durch neue ersetzt. Ehemalige Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens ziehen nicht mehr, seine Wettbewerbsposition am Markt verschlechtert sich: Der Standort bringt keine Laufkundschaft mehr so wie früher, die ursprünglich attraktiven Produkte gehen schlechter, die vormals moderne Produktionstechnologie ist in die Jahre gekommen, die Qualifikationen der Mitarbeiter – vor Jahren State of the Art – sind nicht mehr auf dem neuesten Stand.

Eine Strategiekrise wird immer durch die Unternehmen selbst verursacht: und zwar durch einen enormen Veränderungsstau. Sie bedroht das Unternehmen nicht unmittelbar, aber in Zukunft.

**Controlling:** Eine Strategiekrise ist schwer auszumachen. Es gibt eigentlich wenige eindeutige Frühwarnsignale. Ertragsziele wie Gewinn, Umsatz oder Absatzzahlen werden noch erreicht, auch die Liquidität ist noch nicht beeinträchtigt. Aus der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ist diese Phase daher beispielsweise nicht erkennbar.

**Was tun?** Wo liegt der Erfolg? Wer auf diese Frage rechtzeitig eine Antwort findet und sein Unternehmen konsequent wieder auf Erfolgskurs trimmt,

kann eine Strategiekrise meist abwenden oder zumindest doch bereits in der Frühphase im Keim ersticken.

## Erfolgskrise: hohe Kosten, geringe Erträge

Eine Erfolgskrise ist – leider – schon deutlich zu erkennen. Auch wenn mit vollem Einsatz gearbeitet wird: Der Umsatz kostet mehr als er bringt – die Kosten sind erdrückend. Die schmerzhaften Anzeichen einer Erfolgskrise werden von der Unternehmensleitung oft als vorübergehendes Phänomen abgetan. Sie hält nicht selten am Krisenkurs des Unternehmens fest. Die bedrohliche Lage bleibt übrigens auch meist den Mitarbeitern nicht lange verborgen: Betriebsklima und Arbeitsmotivation leiden darunter.

**Controlling:** Kein Unternehmen, das eine regelmäßige betriebswirtschaftliche Auswertung macht (oder vom Steuerberater machen lässt), kann die Gewitterwolken übersehen, die aufziehen. Die gesteckten Ziele werden immer wieder verfehlt, die Zahl der Aufträge geht zurück, Umsätze und Gewinne sinken.

**Was tun?** Nur mit einer drastischen Kursänderung, einem so genannten Turn Around, kann man einer ausgewachsenen Erfolgskrise zu Leibe rücken. Dabei sind vor allem Sanierungsmaßnahmen fällig, die die Kosten senken, die betrieblichen Abläufe effektiver gestalten und die Erträge erhöhen. Ernst wird es spätestens dann, wenn die Schulden immer weiter steigen und gleichzeitig kein Geld für notwendige Veränderungen mehr ausgegeben werden kann.

## Liquiditätskrise: drohende Zahlungsunfähigkeit

Eine Liquiditätskrise ist nicht mehr zu übersehen. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen in dieser fortgeschrittenen Krisenlage allerdings erst, was die Stunde geschlagen hat, und wagen auch erst jetzt, von einer Krise zu sprechen. Dabei befinden sie sich bereits im Endstadium der Krisenentwicklung.

Was in dieser Phase (neben liquiden Mitteln) am meisten fehlt, ist Zeit: weil die Gläubiger am Ende dieser Phase enge Termine setzen, Erfolgsfortschritte ganz kurzfristig sehen wollen und ständige Informationen einfordern, die noch mehr Zeit kosten. Die Geschäftsleitung ist in dieser Phase selten in der Lage, die Krise aus eigener Kraft zu meistern. Dies geht meist nur noch in enger Abstimmung mit Bank oder Sparkasse und den Lieferanten, die die Entwicklung mittlerweile mit großem Misstrauen verfolgen.

**Controlling:** Umsätze und Gewinne gehen rapide zurück, Rechnungen können nicht mehr fristgerecht bezahlt werden, Mahnungen stapeln sich, der Kontokorrentkredit ist dauerhaft ausgereizt, Bank oder Sparkasse geben keine weiteren Kredite mehr, Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse.

**Was tun?** Eine Liquiditätskrise zu meistern, bedeutet in erster Linie, die Zahlungsfähigkeit des betroffenen Unternehmens zu erhalten. Dies ist aber in der Regel nur möglich durch einen offenen und vertrauensbildenden Austausch mit denjenigen, die auf Zahlungen warten: allen voran Lieferanten, Bank oder Sparkasse, Finanzamt. Nicht vergessen: Es hilft wenig, wenn man sich in dieser Phase mühsam ins Ziel rettet und um eine Insolvenz herumkommt. Ohne eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens (als Konsequenz aus der frühen Strategiekrise) wird es kaum gehen.

### INFORMATIONEN IM INTERNET

[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)  
Liquiditätsbeschaffung  
Turn Around Beratung (TAB)

# Acht typische Fehler

## 1. Überhaupt kein Controlling

In vielen (jungen) Unternehmen wird überhaupt kein Controlling, sprich: keine Planung, betrieben. Es fehlt also vor allem eine konsequente und jeweils aktualisierte Finanzplanung. Folge: Kein Überblick über die Kosten, die im Unternehmen anfallen, sowie über die liquiden Mittel, die zur Verfügung stehen.

## 2. Keine Zeit

Ein (typischer) Grund dafür, das Controlling insgesamt zu vernachlässigen, ist: Der tägliche Stress und die anstehenden und zu erledigenden Aufträge verleiten dazu, „den lästigen Papierkram“ links liegen zu lassen.

## 3. Der Laden läuft zu gut

Auf den ersten Blick ein Widerspruch: Aber erfolgreiche Unternehmen neigen zu folgenschweren Fehlern. Sie „ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus“, vernachlässigen den kritischen Vergleich von Aufwand und Ertrag, wirtschaften weiter wie bisher und verlieren Kunden und Markt aus dem Blick.

## 4. Alles im Kopf, kein Problembewusstsein

Gerade erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer haben durchaus alle wichtigen Informationen über ihren Betrieb präsent: im Kopf. Allerdings handelt es sich dabei meist nur um grobe Annäherungswerte bezogen auf die tatsächliche Unternehmenssituation. Erst dann, wenn Controlling-Informationen schriftlich fixiert werden müssen, ergibt sich ein schärferes Unternehmens-Bild. Zudem entsteht dann, wenn genaue Fragen für alle wichtigen Informationsbereiche eines Unternehmens zu formulieren sind, ein waches Bewusstsein dafür, wo welche Probleme im Unternehmen auftauchen können.

## 5. „Das erledigen meine Leute“

Controlling ist Chefsache. Nicht selten delegieren Firmenlenker aber die ungeliebten Aufgaben der Kostenrechnung und Finanzplanung komplett an Mitarbeiter.

**Folge:** Sie verlieren den Überblick über die Kosten und Finanzsituation ihres Unternehmens.

## 6. Kostenstellen nicht klar

Selbst wenn ein Controlling installiert ist, bleibt der gewünschte Effekt oft aus. Vor allem dann, wenn nicht klar definiert ist, an welchen Stellen Kosten entstehen können.

## 7. Falsche Aufschlüsselung der Kosten

Viele Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer tun sich außerdem schwer, die Gemeinkosten ihres Unternehmens (z. B. Energieverbrauch) auf die verschiedenen Kostenstellen (z. B. Verwaltung, Produktion usw.) zu verteilen. Entweder sind die Aufteilungen zu grob und daher zu ungenau; oder sie sind so differenziert und kompliziert, dass der dafür notwendige Aufwand in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zum Ergebnis steht. Merke: Aufschlüsselungen so einfach wie möglich! Schätzungen sind in der Regel ausreichend.

## 8. Controlling aneinander vorbei

Ein funktionierendes Rechnungswesen garantiert noch kein funktionierendes Controlling. Nicht selten ermittelt die Kostenstelle Daten, die für die unternehmerische Planung unwichtig sind. Umgekehrt braucht die Geschäftsleitung Informationen, die nicht erhoben wurden.

## Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie (BMWi)

### Broschüren und Infoletter

- **Starthilfe** – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- **GründerZeiten 20 „Marketing“**

### Bestellmöglichkeiten

Bestelltelefon: 01805 778090  
**publikationen@bundesregierung.de**  
Download und Bestellfunktion:  
**www.existenzgruender.de**

### Internet

- **www.bmwi.de**
- **www.existenzgruender.de**
- **www.existenzgruenderinnen.de**
- **www.bmwi-unternehmensportal.de**
- **www.exist.de**
- **www.kultur-kreativ-wirtschaft.de**
- **www.unternehmergeist-machtschule.de**



## Impressum

**Herausgeber**  
Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
www.bmwi.de

**Stand**  
April 2012

**Druck**  
Silber Druck oHG, Niestetal

**Gestaltung und Produktion**  
PRpetuum GmbH, München

**Bildnachweis**  
DWP – Fotolia (Titel)

**Redaktion**  
PID Arbeiten für Wissenschaft und  
Öffentlichkeit GbR, Berlin

**Auflage**  
30.000

