

Controlling

Diese Lerneinheit dient dazu, Ihnen die Grundkenntnisse von Controlling zu vermitteln. Hierzu gehören Erklärungen, was Controlling ist sowie Hinweise und Tipps, wie mit dem Instrument Controlling im Unternehmen gearbeitet werden kann. Weil auch Kleinunternehmen bei der Zusammenarbeit mit der Bank an Controlling nicht mehr vorbeikommen, wird aufgezeigt, was in diesem Zusammenhang wichtig ist.

Inhaltsübersicht	Seite	Lernziele
<ul style="list-style-type: none">• Einleitung	286	<ul style="list-style-type: none">• Sie lernen, was Controlling ist und welche Bedeutung dieses Instrument zur Unternehmensführung auch für Kleinunternehmen haben kann.• Durch diese neuen Kenntnisse und die praktischen Hinweise und Tipps in dieser Lerneinheit können Sie das Instrument Controlling in Ihrem Unternehmen einsetzen.• Die Einführungen von Controlling in Ihrem Unternehmen kann Ihnen zukünftig die Zusammenarbeit mit Ihrer Bank erleichtern.
<ul style="list-style-type: none">• Was ist Controlling?	287	
<ul style="list-style-type: none">- Controlling in der Theorie	288	
<ul style="list-style-type: none">- Controllingansätze	289	
<ul style="list-style-type: none">- Wo liegt der Nutzen von ...	290	
<ul style="list-style-type: none">- Der Controller	290	
<ul style="list-style-type: none">• Controlling im Kleinunternehmen	291	
<ul style="list-style-type: none">- Controlling-Plan	293	
<ul style="list-style-type: none">- Fehler von Kleinunternehmen	295	
<ul style="list-style-type: none">• Beispiel zur Einführung von ...	296	
<ul style="list-style-type: none">- Controlling-Plan erstellen	297	
<ul style="list-style-type: none">- Umsetzung des Plans	298	
<ul style="list-style-type: none">- Soll-Ist-Vergleiche	300	
<ul style="list-style-type: none">- Gegenmaßnahmen	301	
<ul style="list-style-type: none">- Abschluss	302	
<ul style="list-style-type: none">- Weitere Ziele	305	

Literaturhinweise

Junge Unternehmen – Die Schritte nach dem Start - Diese Broschüre gibt viele wertvolle Tipps mit Checklisten, auch zum Thema Controlling.

Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen - Auch diese Broschüre kann für den Bereich Controlling genutzt werden.

Beide Broschüren sind beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie kostenlos erhältlich, bestellbar unter www.bmwi.de / Publikationen oder Bestellfax: 0228/4223-462.

Bausteine zur Unternehmensführung (2001) Dagmar Wäscher

Zu beziehen im Rhein-Ruhr-Institut, Duisburg

Einleitung

Bei der Bearbeitung dieser Lerneinheit können Sie auf viele andere bereits bearbeitete Lerneinheiten zurückgreifen, somit auf Ihre neuen oder aufgefrischten betriebswirtschaftlichen Kenntnisse. Da Controlling auf die Lieferung von Daten angewiesen ist, sind die Lerneinheiten "Buchhaltung" und "Jahresabschluss" besonders wichtige Datenlieferanten. Aber auch die beiden letzten Lerneinheiten Kosten- und Leistungsrechnung sowie Preisbildung sind bei der Auseinandersetzung mit Controlling ausgesprochen wichtig.

Vielen Kleinunternehmern/innen ist Controlling unbekannt oder wird häufig aufgrund des Wortes nur mit Kontrolle in Verbindung gebracht. Wegen Unkenntnis oder Vorurteilen nutzen die meisten Kleinunternehmen dieses Instrument nicht. Was nicht heißt, dass sie nicht doch eine Art Controlling im Unternehmen haben, dies aber eher unbewusst und unstrukturiert.

Vorurteile abbauen

Wir wollen in dieser Lerneinheit die Vorurteile gegenüber Controlling abbauen und den Nutzen praxisnah darstellen, damit dieses Instrument von Ihnen bewusst und strukturiert eingesetzt werden kann. Natürlich gehört hierzu ein gewisses theoretisches Grundwissen, welches wir im Kapitel „Was ist Controlling?“ darstellen. Die Theorie ist sehr trocken, aber notwendig, um Zusammenhänge zu verstehen. Halten Sie 4 Seiten Theorie durch, danach wird es praktischer mit "Controlling im Kleinunternehmen" und noch praktischer beim "Beispiel zur Einführung von Controlling". Beide Kapitel sind unternehmensspezifisch, praktisch und sinnvoll, eben den Problemen und Tatsachen eines Kleinunternehmens entsprechend.

Bank

Wenn Sie die im Beispiel dargestellte Controllingmaßnahme in die Tat umsetzen, haben Sie einen guten Überblick über Ihre Unternehmensdaten und ein gutes Fundament für weitere Maßnahmen und Ziele. Außerdem wird jeder Banker bei einem Gespräch über Ihre zukünftige Kreditlinie erfreut sein, weil Sie mit den erhobenen Daten Ihre "Unternehmensüberwachung und -planung" vorlegen können. Sie sollten dies nicht unterschätzen, denn im Zuge von "Basel II" wird dies auch für Kleinunternehmen immer wichtiger. Immer mehr Banken gehen dazu über, Unternehmen anhand von Daten und Fakten zu bewerten und dies nicht nur durch Bilanzen, G+V oder BWA. Banken legen immer häufiger Wert auf zeitnahe Darstellungen. Hierzu noch mehr in der Lerneinheit "Finanzierung".

Kennzahlen

In Großunternehmen wird der gesamte Controllingprozess auf Kennzahlen aufgebaut. Teilweise werden sogar eigens für bestimmte Maßnahmen Kennzahlen entwickelt. In Kleinunternehmen kann hierauf verzichtet werden. Es gibt lange nicht so viele Datenmassen, die untereinander verglichen werden müssen und Ihnen werden "echte" Zahlen bei Vergleichen mehr sagen als Kennzahlen. Wenn Sie sich in Controlling eingearbeitet und dies in Ihrem Unternehmen installiert haben, könnten Sie auch mit

Kennzahlen arbeiten, z.B. um die Umsatzrentabilität mehrerer Jahre durch Prozentzahlen zu vergleichen. (vergleiche Lerneinheit "Jahresabschluss")

Diese Lerneinheit enthält keine Übungsaufgaben, sondern dient dazu, Ihnen Controlling als Möglichkeit zur Unternehmensführung näher zu bringen. Durch die Einführung von einfachen Controllingmaßnahmen verbinden Sie die Buchhaltung sowie die Kosten- und Leistungsrechnung zu einem Ganzen und verschaffen sich hierdurch eine gute Übersicht über Ihr Unternehmen und Planungsmöglichkeiten für die Zukunft.

In der IHK-Prüfung sind Fragen zu Controlling eher selten, und wenn die eine oder andere vorkommt, sind sie eher allgemein gehalten. Überwiegend sind es dann Fragen, die mit der Kosten- und Leistungsrechnung in Zusammenhang stehen und der Unternehmensplanung.

IHK-Prüfung

Was ist Controlling?

Controlling hat seinen Ursprung in den USA, hier wurde bereits 1931 das „Controller Institut of America“ gegründet. In Deutschland entdeckte man dieses Instrument zur Unternehmensführung viel später, erst Anfang der 70er-Jahre des letzten Jahrhunderts wurde es von Großunternehmen eingesetzt. Bis heute ist es so, dass überwiegend Großunternehmen dieses Instrument mit Erfolg nutzen. Mittlere und insbesondere kleinere Unternehmen haben hier noch großen Nachholbedarf.

Controlling stammt vom englischen Wort „control“, welches übersetzt wird mit regeln, steuern, lenken. Somit ist auch klar, dass Controlling nicht mit Kontrolle gleichgesetzt werden kann, zumal eine Kontrolle häufig erst im Nachhinein stattfinden kann. Controlling ist aber auf die Zukunft des Unternehmens ausgerichtet. Allerdings schließt Controlling eine Art von Kontrolle nicht aus. Aber Kontrolle auszuüben muss nicht negativ sein, insbesondere bei einem Unternehmen. Am einfachsten lässt sich Controlling durch ein **Beispiel** erklären.

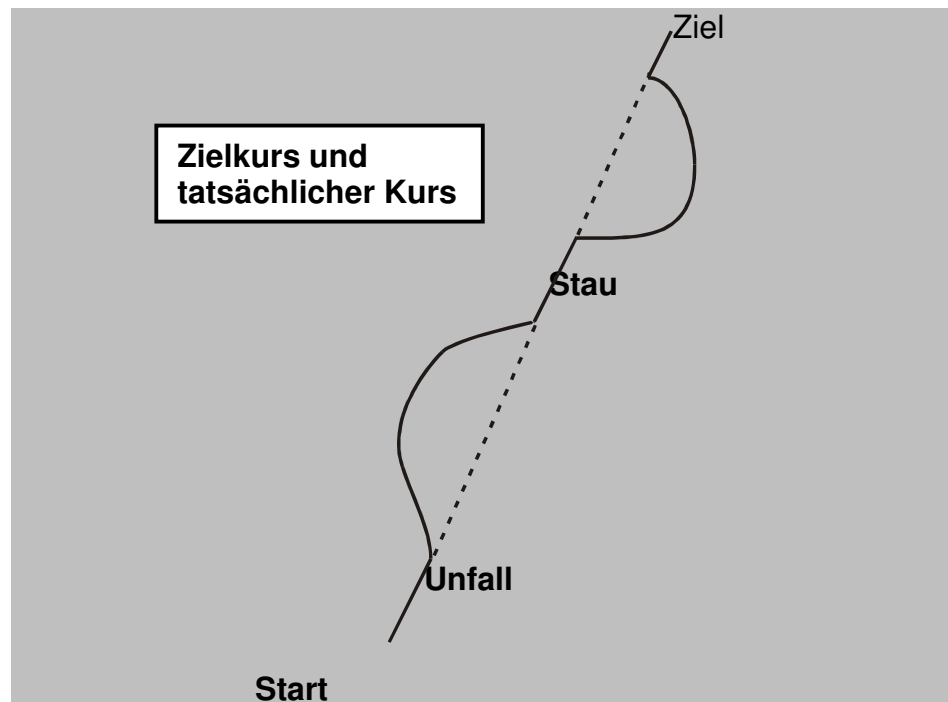
**regeln, steuern,
lenken**

Sie wollen mit Ihrem PKW in einer bestimmten Zeit von A nach B fahren, die Route legt Ihr Navigationssystem im Vorfeld fest. Hierbei stellt

- "A" symbolisch den Ist-Zustand des Unternehmens dar,
- die festgelegte Route den Weg oder den Plan und
- "B" ist das Unternehmensziel.

Unterwegs gibt es einen Stau wegen eines Unfalls auf der festgelegten Route und das Navigationssystem empfiehlt eine Ausweichstrecke. Das Ganze wiederholt sich noch einmal, diesmal wegen eines Baustellenstaus. Durch das gute Navigationssystem, das Sie trotz dieser beiden Schlenker wieder auf die richtige Route geführt hat, erreichen Sie das Ziel in der vorgegebenen Zeit.

**Navigations-
system**



Aufgrund des Beispiels wird deutlich, dass Controlling nichts anderes macht als ein gutes Navigationssystem:

- die Erfassung des Ist-Zustandes,
- die Festlegung eines Ziels und
- die Erstellung eines Plans oder einer Strategie, wie das Ziel erreicht werden kann.

Auf dem Weg zum Ziel muss immer wieder regelnd, steuernd oder lenkend neu navigiert werden.

Führungs- instrument

Controlling in der Theorie

Theoretischer ausgedrückt ist Controlling ein Führungsinstrument, das zur Erreichung eines Ziels

- Informationen zur Planung zusammenstellt,
- Analysen und Kontrollen bei der Planumsetzung durchführt, wodurch die Steuerung des Vorhabens erfolgt.

Auf dem Weg zum Ziel werden

- Planungstechniken entwickelt,
- die Planung koordiniert und
- Schwachstellen aufgedeckt.

Hierdurch werden im Idealfall

- Schwachstellen beseitigt,
- Warnsignale eingerichtet,
- Gegensteuerungen angeregt und
- somit die Unternehmensführung unterstützt.

Der/die Unternehmer/in kann durch den richtigen Einsatz von Controlling eine Absicherung der Geschäftsaktivitäten erreichen, mit

- einem marktfähigen Dienstleistungsspektrum,
- einer optimalen Auslastung,

- einer Risikominimierung,
- einer Effizienzsteigerung,
- einer Zukunftssicherung und
- einer Liquidität- und Gewinnsicherung.

Controllingansätze

In der Literatur wird überwiegend in die beiden Grundansätze operatives und strategisches Controlling unterschieden. Aufgabe des strategischen Controlling ist es, das Management bzw. den/die Unternehmer/in beim Entwurf von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien zu unterstützen.

strategisches Controlling

Dazu erfasst das strategische Controlling

- relevante Informationen über verschiedene externe und interne Quellen,
- stellt Planungs- und Kontrollinstrumente bereit und
- koordiniert den Planungsprozess.

Strategisches Controlling berücksichtigt oder bezieht in den Planungsprozess mit ein:

- die Marktanalyse (neue Märkte oder Dienstleistungen),
- die Kunden- bzw. Auftraggeberanalyse,
- die Kosteneinsparungsanalyse,
- den Aufbau einer Unternehmenskultur bzw. Leitbild und
- die Erkennung und Nutzung von Synergieeffekten.

Die beschlossene Strategie bildet den Handlungsrahmen für das operative Controlling. Dessen Ziel ist es,

operatives Controlling

- die Unternehmensaktivitäten so zu steuern, dass die Ziele erreicht werden.

Operatives Controlling berücksichtigt oder bezieht in den Planungsprozess mit ein:

- die Buchhaltung,
- die Kosten- und Leistungsrechnung inkl. der Deckungsbeitragsrechnung,
- die Finanz- und Investitionsplanung,
- den Aufbau eines Kennzahlensystems und
- die Risikoanalyse.

Das strategische Controlling ist also nach außen gerichtet und erfolgt unter dem Aspekt oder der Fragestellung "Werden die richtigen Dinge gemacht?" Das operative Controlling ist nach innen gerichtet unter der Fragestellung „Werden die Dinge richtig gemacht?“

Es finden sich in der Literatur aber noch weitere Ansätze, die sich auf spezielle Unternehmensbereiche beziehen, wie z.B.:

weitere Ansätze

- das Auftragscontrolling,
- das Dienstleistungscontrolling oder
- das Risikocontrolling.

Diese können aber den beiden Grundansätzen zugeordnet werden, somit sind es eher Unterformen. Z.B. wird beim Dienstleistungs-Controlling festgestellt bzw. analysiert, ob das Unterneh-

Unterneh-

men eine marktgerechte Dienstleistung anbietet. Dies ist also eine nach außen gerichtete Strategie.

Unternehmens- konzept

Wo liegt der Nutzen von Controlling?

Wenn das Instrument Controlling richtig eingesetzt wird, verbindet es Rechnungswesen, Mitarbeiterführung, Marketing und Unternehmensplanung zu einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept bis hin zu einem Unternehmensleitbild, einer Unternehmensphilosophie.

Um diesen Satz, der eigentlich den gesamten Nutzen von Controlling bereits wiedergibt, noch ein wenig zu untermauern, hier noch einige Punkte, die durch den Einsatz von Controlling im Unternehmen verbessert werden können.

- Controlling unterstützt und erleichtert die Unternehmensführung durch kontinuierliche Informationen mit
 - der Erfassung von Daten und Fakten,
 - der Festlegung von Zielen, die kurz-, mittel- oder sogar langfristig sein können,
 - einer ständigen Beobachtung des eingeschlagenen Weges durch Soll-Ist-Vergleiche und einer eventuellen Korrektur des Weges.
- Durch Controlling entsteht eine eigene betriebswirtschaftliche Beratung, egal wer die Controllingaufgaben wahrnimmt.
- Der gesamte Leistungsprozess kann mit Controlling verbessert werden.
- Controlling liefert viele Daten und Fakten für die Zusammenarbeit mit der Bank und ist somit auch für die Bewilligung von Krediten wichtig.

Controlling- aufgaben

Der Controller

Zum Abschluss dieser kurzen Einführung noch ein Wort zum Controller, der die Controllingaufgaben erfüllt. Der Controller ist kein Kontrolleur, wie schon oben erläutert, heißt Controlling nicht Kontrolle. Der Controller ist ein Partner für alle, die am Controllingprozess beteiligt sind. Bildlich gesprochen, kann der Controller mit einem Arzt verglichen werden. Während der Arzt ein langes gesundes Leben seiner Patienten erreichen möchte, arbeitet der Controller für eine dauerhafte positive Unternehmensentwicklung. Der Arzt bzw. der Controller helfen und unterstützen also bei den Entscheidungen des Patienten bzw. der Unternehmensführung.

Kleinunter- nehmen

In großen Unternehmen finden wir häufig einen Controller, der mit klaren Kompetenzen durch die Unternehmensleitung ausgestattet ist oder es werden externe Controller beauftragt. In Kleinunternehmen wird der/die Unternehmer/in selbst die Funktion des Controllers übernehmen, weil in den meisten Fällen die Kosten für einen angestellten Controller zu hoch sein dürften. Es könnte aber auch vorkommen, dass ein vorhandener Mitarbeiter die Rol-

le des Controllers übernehmen kann. In diesen Fällen muss klar geregelt werden, welche Kompetenzen er hat, wem er berichten soll und unter welchen Zeitvorgaben er das eine oder andere Projekt fertig haben muss, um nur einige Punkte zu nennen. Natürlich kann es auch Unternehmen geben, in denen die Einstellung eines Controllers möglich ist. In diesen Fällen lohnt es sich vielleicht darüber nachzudenken, einen externen Dienstleister zu beauftragen, weil dies günstiger sein kann, als eine neue Stelle im Unternehmen zu schaffen. Einige Unternehmensberatungen haben sich auf Controlling spezialisiert. Vorstellen kann man sich diese Zusammenarbeit wie mit einem Steuerberater. Es werden Unterlagen abgegeben, ausgewertet und mit entsprechenden Strategien wieder zurückgegeben.

**externe
Dienstleister**

Controlling im Kleinunternehmen

In der Regel beginnen Kleinunternehmen mit dem operativen Controlling, indem sie eine vereinfachte Kostenrechnung, eine Liquiditätsplanung und eine Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplanung einführen, um sich so erst einmal einen Überblick zu verschaffen. Dies ist auch OK so, denn ohne diesen Überblick lassen sich keine Strategien entwickeln, um das Unternehmen zu stabilisieren oder weiter zu entwickeln. Hierdurch entsteht praktisch das Fundament zur weiteren Arbeit mit dem Instrument Controlling. Und dies ist schließlich auch eine Art strategisches Controlling mit dem Ziel "Übersicht zu erlangen", um die Unternehmensausrichtung zu stabilisieren oder zu verändern.

Überblick

Fundament

In den meisten Kleinunternehmen gibt es kein ausgeprägtes Rechnungswesen, so wie Sie es in der Lerneinheit „Kosten- und Leistungsrechnung“ kennengelernt haben, welches die Daten und Fakten für Controlling liefern könnte. Aus diesem Grund ist in den meisten Fällen die Buchhaltung der Datenlieferant, mit den Aufzeichnungen der Geschäftsvorfälle und dem Jahresabschluss.

Obwohl Controlling auf die Zukunft ausgerichtet ist, bedient man sich also der Daten und Fakten aus der Vergangenheit, um den Ist-Zustand zu erfassen. Ein Blick zurück in die Bilanzen und die Gewinn- und Verlustrechnungen ist ausgesprochen wichtig, um z.B. Entwicklungen zu erkennen in Bezug auf Umsatz-, Eigenkapital- oder Kostenveränderungen. Hier kommt es in erster Linie nicht darauf an, ob diese Entwicklungen positiv oder negativ sind, sondern darauf, welche Tendenzen sich zeigen, um Ziele definieren zu können. Aufgrund dieser Tendenzen können Hochrechnungen für die Zukunft erstellt und ein Plan mit verschiedenen Strategien zur Erreichung der Ziele ausgearbeitet werden. Hierzu ein kurzes Beispiel.

Beispiel zur Hochrechnung von Kostensteigerungen

Nehmen wir an, Sie haben Ihre Kosten der letzten 3 Jahre genauer betrachtet und festgestellt, dass die Gesamtkosten in

- den ersten 2 Jahren je 3 % höher waren als im Vorjahr,
- aber das 3. Jahr zeigt eine Kostensteigerung von 6 %.

Ergebnis	Dieses Ergebnis zeigt auf den ersten Blick nur, zwei Jahre wiesen die gleichen Kostensteigerungsraten aus und ein Jahr eine doppelt so hohe. Nur durch eine genauere Betrachtung der Kosten lässt sich nun feststellen, warum die Kosten im 3. Jahr derart gestiegen sind und ob für das laufende oder das nächste Jahr auch Kostensteigerungen von 6 % zu erwarten sind.
genauere Betrachtung	Gehen wir einmal davon aus, dass die genauere Betrachtung der Kosten folgendes zeigt: <ul style="list-style-type: none"> • Die 3 % Kostensteigerung in den ersten beiden Jahren ist auf allgemeine Preissteigerungen zurückzuführen. • Die 6 % Steigerung im 3. Jahr sind auch auf 3 % allgemeine Preissteigerung, auf eine Lohnerhöhung (2 %) und auf für kurze Zeit gestiegene Gasölkosten (1 %) zurückzuführen.
Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Diese genauere Betrachtung lässt für zukünftige Preissteigerungen folgende Hochrechnung zu: • Es muss weiterhin mit 3 % allgemeiner Preissteigerung gerechnet werden, dies zeigen die 3 letzten Jahre. • Da für die nächsten beiden Jahre keine Lohnerhöhungen anstehen, fallen diese 2 % vom Vorjahr für das laufende und das nächste Jahr weg. • Der Gasölpreis hat sich auch wieder eingependelt, so dass auch diese 1 % wegfallen. <p>Aufgrund Ihrer eigenen Daten ist also für das laufende und das nächste Jahr wieder mit einer Kostensteigerungsrate von mindestens 3 % zu rechnen. Um dieses Ergebnis noch abzurunden, könnten Sie noch ein wenig Marktforschung betreiben. Z.B. wie die allgemeine Entwicklung in Bezug auf die Ölpreise aussieht, möglicherweise lässt das Weltgeschehen Rückschlüsse zu. Oder Sie könnten Veränderungen in Bezug auf die Sozialversicherung mit einplanen, wie z.B. eine Steigerung der Rentenbeträge, wenn sich diese abzeichnet. Je mehr Sie über den "Tellerrand" schauen und hierdurch weitere Daten in Ihre Planung einbeziehen, desto genauer wird Ihre Hochrechnung.</p>

Dieses Beispiel zeigt, dass es gar nicht so schwierig ist, aufgrund eigener Daten eine Hochrechnung vorzunehmen, um Planungssicherheit zu bekommen. Aber gerade bei der Betrachtung der Kostensteigerung sollten Sie noch folgendes bedenken:

- Auch wenn die Kostensteigerungsrate für das laufende und das nächste Jahr wahrscheinlich wieder bei 3 % liegen wird, steigen Ihre Kosten immer proportional zum Vorjahr. Das heißt, jedes Jahr 3 % mehr als im Vorjahr. Die Kosten verringern sich also nicht, sondern steigen stetig an.

Umsätze überprüfen
Dies sollte Sie dazu veranlassen, auch Ihre Umsätze zu überprüfen. Steigen diese auch oder bleiben Sie gleich? Wenn Sie nicht steigen verringert sich Ihr Gewinn und somit Ihr persönliches Einkommen. Und schon wartet die nächste Controllingaufgabe auf Sie, die Umsatzüberprüfung und die Entwicklung geeigneter Maßnahmen mit dem Ziel der Umsatzsteigerung.

Controlling-Plan

Ein solcher Plan kann das gesamte Unternehmen betreffen oder nur einen bestimmten Teil. Wenn es um das ganze Unternehmen geht, handelt es um den sogenannten Business- oder Unternehmensplan. Diesen werden wir in der Lerneinheit „Finanzierung“ betrachten. Wird Controlling ganz neu im Unternehmen installiert, ist es empfehlenswert, erst nur mit einem Teil bzw. einem Ziel zu beginnen, um dann nach und nach die gesamten Unternehmensaktivitäten einzubeziehen.

Im Plan wird festgehalten,

1. das Ziel (oder die Ziele),
2. mit welchen Maßnahmen und Vorgehensweisen das Ziel erreicht werden soll,
3. welche Daten erfasst werden müssen,
4. wer was tun muss,
5. in welcher Zeit etwas erledigt sein muss,
6. in welchen Abständen Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen werden sollen, um bei eventuellen Abweichungen
7. Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen.

1. Unternehmensziele

Die Unternehmensziele müssen konkret und eine Herausforderung an die Leistung sein, aber erreichbar. Wenn das Ziel z.B. die Gewinnsteigerung sein soll, wäre es wahrscheinlich fatal, eine Verdoppelung des Gewinns anzustreben, weil dies in den meisten Fällen unerreichbar sein wird.

- Ziele können sein: mehr Wachstum, fortfahren auf konstantem Level oder auch "Gesund schrumpfen".
- Ziele können die Entwicklung des Unternehmens betreffen, z.B. in Bezug auf mehr Qualität im Bereich Kundenservice.
- Im Bereich der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens kann ein Ziel sein, einen höheren Gewinn durch Kosteneinsparung oder Neukundengewinnung zu erreichen.

Auf jeden Fall muss das Ziel deutlich definiert sein, erreichbar und der zeitliche Rahmen zur Erreichung muss festgelegt werden. Der zeitliche Rahmen sollte auf keinen Fall zu eng gesteckt sein, um sich nicht selbst zu überfordern.

2. Maßnahmen und Vorgehensweise

In einem größeren Unternehmen sind die Maßnahmen ziemlich komplex, bedingt durch die Datenmengen und viele mathematische Berechnungen. Dies ist ohne EDV-Einsatz nicht möglich, so dass hier immer Softwareprogramme zum Einsatz kommen.

Die Maßnahmen zur Zielerreichung in einem Kleinunternehmen sind zumindest im operativen Controllingbereich (intern) relativ einfach. Es müssen Daten erfasst, einfache Berechnungen vorgenommen und Daten bzw. Berechnungen gegenübergestellt werden. Dies erfolgt am einfachsten über Checklisten, die Sie entsprechend Ihrer Zielsetzung und Ihren Anforderungen leicht selbst

Unternehmensplan

konkret und erreichbar

Checklisten

erstellen können.

In den Fällen, in denen es um externe Ziele geht, wie z.B. neue Dienstleistungen oder eine Veränderung der Kundenstruktur, müssen als Maßnahmen auch Marketingstrategien mit einfließen, z.B. eine Markt- oder Kundenanalyse. Dies betrachten wir in der Lerneinheit „Marketing“.

welche Daten

3. Datenerfassung

Sie sollten genau überlegen, welche Daten Sie zur Zielerreichung benötigen. Folgende Grundsätze können Ihnen bei der Auswahl helfen:

- Nur was erfasst wird, kann genutzt werden.
- Lieber weniger und sinnvolle Daten erfassen, als ungenutzte Datenhalden produzieren.
- Je aktueller die Zahlen, desto wirksamer sind die Steuerungsmöglichkeiten.

**genügend
Zeit lassen**

4. und 5. Wer tut was und in welcher Zeit?

Meistens stellt sich in einem Kleinunternehmen die Frage "Wer tut was?" nicht, weil der/die Unternehmer/in die komplette Controllingarbeit übernehmen muss. Wenn ein/e Mitarbeiter/in mit Aufgaben betraut werden soll, müssen diese genau formuliert sein und die zeitlichen Vorgaben müssen den Aufgaben angemessen sein. Auf keinen Fall sollten Sie Ihre/n Mitarbeiter/in überfordern. Auch sich selbst sollten Sie bei der Zeitvorgabe nicht überfordern, geben Sie sich lieber mehr als zu wenig Zeit für Ihre Aufgaben. Wenn Sie Ihre Aufgaben im gesetzten Rahmen oder sogar vorher fertig gestellt haben, können Sie dies als Erfolg für sich verbuchen. Wenn Sie sich zu wenig Zeit gegeben haben, führt dies in den meisten Fällen zu Frust und eventuell zu einer Einstellung des Projekts "Controlling in Unternehmen zu installieren".

**regelmäßig
durchführen**

6. Soll-Ist-Vergleiche

Bei den Soll-Ist-Vergleichen werden vorher festgelegte Daten und/oder Berechnungen durch die jeweiligen Ist- und Sollwerte verglichen. Diese Vergleiche können in einfachen Checklisten erfolgen. Um die Zielerreichung bzw. die Abweichungen zu überprüfen, müssen Soll-Ist-Vergleiche regelmäßig erfolgen. Im Plan werden hierzu bestimmte Zeiten festgelegt. Dies kann wöchentlich, monatlich, quartalsweise oder halbjährlich sein. Die Abstände der Vergleiche hängen eng mit dem Ziel und den Maßnahmen sowie dem gesetzten Zeitrahmen zusammen. Es macht keinen Sinn bei einem kurzfristigen Ziel einen Quartalsvergleich vorzunehmen, hier wären Wochen- oder Monatsvergleich angebracht. Genauso wenig macht es Sinn, bei einem langfristigen Ziel Wochen- oder Monatsvergleiche vorzunehmen, hier wären Quartals- oder Halbjahresvergleiche besser, weil auch die Maßnahmen zur Erreichung von langfristigen Zielen viel komplexer sind und mehr Zeit benötigen.

7. Gegenmaßnahmen

Stellt sich bei einem Soll-Ist-Vergleich heraus, dass alles im Plan liegt, sind Gegenmaßnahmen momentan überflüssig und es kann bis zum nächsten Soll-Ist-Vergleich wie bisher weitergearbeitet werden. Gibt es Abweichungen, müssen Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Natürlich muss überprüft werden, wie hoch die Abweichungen sind und in welchen Bereichen diese vorkommen. Dann gilt es zu überprüfen, ob die Maßnahmen geeignet waren/sind das Ziel zu erreichen oder vielleicht das Ziel zu hoch oder zu kurzfristig angesetzt wurde. Aus dem Gesamtbild dieser Überprüfung lassen sich dann Gegenmaßnahmen entwickeln, die neue strategische Maßnahmen, eine Zielkorrektur oder einen längeren Zeitrahmen beinhalten können.

Abweichungen

Fehler von Kleinunternehmen in Bezug auf Controlling

Um Ihnen die Wichtigkeit bei der Auseinandersetzung mit Controlling und beim Entschluss, Controlling in Ihrem Unternehmen einzuführen, noch einmal zu verdeutlichen, zeigen wir nachfolgend Fehler von Unternehmern/innen mit entsprechenden Folgen auf.

In vielen Unternehmen findet überhaupt kein Controlling (keine Planung) statt, mit den Folgen:

kein Controlling

- Es fehlt eine konsequente Finanzplanung.
- Es gibt keinen Überblick über die Kosten, die im Unternehmen anfallen.
- Es gibt keinen Überblick über die liquiden Mittel, die zur Verfügung stehen.
- Der Markt mit seinen Veränderungen wird nicht beobachtet.

Ein weiterer Punkt ist, dass der/die Unternehmer/in der Meinung ist, alle wichtigen Informationen über den Betrieb im Kopf zu haben.

Informationen im Kopf

- Dies sind in der Regel aber nur grobe Annäherungswerte.
- Erst schriftlich fixierte Informationen ergeben ein konkretes Unternehmensbild.

Eine weitere Aussage ist. "Das erledigen meine Leute"

Chefsache

- Controlling ist Chefsache, aber Ungeliebtes wird gerne an Mitarbeiter delegiert,
- mit der Folge, dass der Überblick über die Kosten- und Finanzsituation verloren geht.

Ein weiteres Problem liegt im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung, die in den meisten Kleinunternehmen nicht oder nicht genügend angewandt wird. Dies hat zur Folge, dass

Kosten- und Leistungsrechnung

- kein Kostenüberblick besteht,
- keine Liquiditätsüberwachung erfolgt und
- keine Kalkulationen durchgeführt werden.

Letzteres bedingt, dass

- keine Preisbildung vorgenommen wird und
- keine Vergleiche zwischen Kalkulation und erzielten Frachterlösen.

Dies führt dazu, dass

- die Rentabilität des Unternehmens oder auch nur eines Auftrages nicht überprüft wird.
- Dies wiederum führt häufig dazu, dass
- Unternehmenskrisen erst viel zu spät erkannt werden.

**einfach
anfangen**

Diese kurze Darstellung von Fehlern und Folgen, die durch nicht vorhandenes oder falsch durchgeführtes Controlling entstehen können, sollte Sie ermutigen, Controlling in Ihrem Unternehmen einzuführen. Wie bei allen Dingen, die man verändern möchte, muss der "innere Schweinehund" überwunden werden, um die Dinge in Gang zu setzen. Es ist gar nicht so schwer und erfordert auch nicht soviel Zeit, wie Sie vielleicht denken. Sie müssen nur einfach den Anfang machen. Dies zeigt auch das nachfolgende Beispiel zur Einführung von Controlling.

Beispiel zur Einführung von Controlling

**schrittweises
Vorgehen**

Wird Controlling ganz neu im Unternehmen eingeführt, empfiehlt es sich, sich nicht zu viel auf einmal vorzunehmen. Ein schrittweises Vorgehen wird hier eher zum gewollten Ergebnis führen, als wenn alles auf einmal angepackt wird. Aus diesem Grund ist es auch sinnvoll, mit einem Ziel zu starten und nicht mit mehreren gleichzeitig.

- Ein kurzfristiges Ziel könnte die Auftragsüberwachung sein.
- Ein mittelfristiges Ziel könnte die Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen sein.
- Ein langfristiges Ziel könnte sein, sich aus der engen Zusammenarbeit mit einer Reederei oder Genossenschaft zu lösen. Da dies ein existentielles Ziel ist, muss es sehr gut vorbereitet sein und von vielen Seiten betrachtet werden.

Fundament

Vor all den beispielhaft genannten Zielen muss aber erst das Fundament im Bereich des operativen Controlling errichtet werden, "der Kosten- und Umsatzüberblick sowie die Liquiditätsüberwachung". Ohne diese Grunddaten ist zukünftiges Controlling nicht möglich. Aus diesem Grund werden wir nachfolgend darstellen, wie Sie sich dieses Fundament mit den Grunddaten schaffen und noch kurz aufzeigen, wie Sie weitere Ziele in Angriff nehmen können.

Eigentlich haben wir mit der Installation von Controlling bereits in der Lerneinheit "Büroorganisation" begonnen. Durch die Erfassung der Kosten in einfachen Checklisten wurden Grunddaten festgehalten. Aufgrund dieser und weiterer Daten und Fakten, z.B. aus der Buchhaltung, Berücksichtigung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Preisbildung, wird das Fundament immer stabiler und Sie kommen dem Ziel "Kosten- und Umsatz-

überblick sowie Liquiditätsüberwachung" immer näher. Da sich der ganze Controllingvorgang schrittweise vollzieht, wobei ein Schritt auf den anderen aufbaut, betrachten wir nun die Schritte bis zur Zielerreichung einzeln.

1. Schritt: Controlling-Plan erstellen

Wie Sie bereits wissen, sollten Sie in einem Plan folgende Punkte festhalten:

1. Das Ziel (oder die Ziele),
2. mit welchen Maßnahmen oder Vorgehensweisen das Ziel erreicht werden soll, welche Daten erfasst werden müssen,
3. wer was tun muss,
4. in welcher Zeit etwas erledigt sein muss,
5. in welchen Abständen Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen werden sollen, um bei eventuellen Abweichungen Maßnahmen zur Gegensteuerung zu ergreifen.

Nach diesem Muster müsste Ihr Plan wie folgt gestaltet sein.

1. Das **Ziel** ist klar definiert mit Kosten- und Umsatzüberblick sowie Liquiditätsüberwachung als Fundament für die Einführung von Controlling.

2. Sie legen folgende **Vorgehensweisen und Maßnahmen** fest:
 - Den Kosten- und Umsatzüberblick wollen Sie mit einfachen Checklisten erlangen. Diese Checklisten müssen entsprechend Ihres Unternehmens erstellt werden. Als Vorlage für die Erstellung können die Checklisten aus der Lerneinheit "Büroorganisation" dienen.
 - Da Sie auch den Umsatz im Verhältnis zur Kalkulation betrachten wollen, beziehen Sie die Kostenrechnung mit ein. Aufgrund der erhobenen Daten zum Kostenüberblick erstellen Sie eine Schiffskalkulation.
 - Zur Liquiditätsüberwachung installieren Sie als geeignetste Maßnahme einen Liquiditätsplan.

Checklisten

Schiffskalkulation

Liquiditätsplan

3. Folgende **Daten** müssen erfasst werden:
 - Sie müssen alle Kosten erfassen, getrennt nach Verwaltungs- und Schiffskosten. Wenn Sie mehrere Schiffe einsetzen, die Kosten für jedes Schiff einzeln.
 - Sie müssen alle Umsätze erfassen. Wenn Sie mehrere Auftraggeber haben, am sinnvollsten für jeden Auftraggeber einzeln.
 - Bei der Schiffskalkulation müssen Sie die kalkulatorischen Kosten berücksichtigen und aus diesem Grund erfassen.
 - Für die Erstellung des Liquiditätsplans müssen alle Ausgaben und Einnahmen dieses Jahres erfasst werden.

Verwaltungs- und Schiffskosten

Umsätze

kalkulatorische Kosten

Ausgaben und Einnahmen

4. Wer tut was?

- Da Sie wahrscheinlich selbst die Daten erheben werden, erübrigt sich diese Frage.
- Falls Sie aber doch eine/n Mitarbeiter/in mit bestimmten Datenerfassungen betrauen sollten, besprechen Sie die Checklisten und die zu erfassenden Daten sehr genau

Checklisten und die zu erfassenden Daten sehr genau.

- Liquiditätsplan**
- 3 Monate**
- Kosten- und Umsatzerfassung**
- 1 Monat**
- Starttermin**
- Mitarbeiter/in**
- 2wöchentlich**
- 5. Zeitrahmen**
- Für den Liquiditätsplan müssen Sie alle Einnahmen und Ausgaben erfassen. Damit Sie schnell zu einer guten Liquiditätsüberwachung kommen, um daraufhin auch einen Liquiditätsplan für das laufende Jahr als Vorausschau erstellen zu können, erfassen Sie alle Einnahmen und Ausgaben dieses Jahres. Diese Arbeit sollten Sie nicht unterschätzen und sich hierfür 3 Monate Zeit lassen. Diese 3 Monate sollten Sie in weitere Zeitabschnitte unterteilen, z.B. je einen Monat für vier rückwirkend zu erfassende Monate.
 - Die Kosten und Umsätze erfassen Sie bereits bei der Erstellung des Liquiditätsplans, so dass Sie diese nur noch in die Checklisten übertragen müssen. Allerdings müssen Sie die Checklisten erstellen bzw. Vorlagen Ihrem Unternehmen entsprechend anpassen. Außerdem müssen Sie noch die Schiffskalkulation erstellen. Für diese Arbeiten sollten Sie einen Monat zu Grunde legen.
 - Aufgrund der Vorüberlegungen beträgt der Zeitrahmen zur Zielerreichung insgesamt 4 Monate. Sie müssen nun noch genau festlegen, wann Sie beginnen wollen. Der Starttermin ist sehr wichtig, weil von hieran der vorgegebene Zeitrahmen läuft. Sie könnten z.B. festlegen, dass Sie im Januar 2004 mit dieser Arbeit beginnen, dann wären Sie Ende April fertig und können anschließend weitere Ziele ins Auge fassen.
 - Falls Sie eine/n Mitarbeiter/in mit der Datenerfassung beauftragen, setzen Sie auch hier klare Termine, bis wann was erledigt sein muss.
- 6. Soll-Ist-Vergleiche**
- Anbetracht des kurzfristigen Ziels, mit dem 4-monatigen Zeitrahmen, sollten die Soll-Ist-Vergleiche auch in kurzen Abständen erfolgen. 2-wöchentliche Soll-Ist-Vergleiche wären in diesem Fall wahrscheinlich angebracht.

Sie erkennen schon an diesem Beispielplan, dass die Einführung von Controllingmaßnahmen gar nicht so schwierig ist und Sie Ihr ganzes kaufmännisches Wissen einbringen können.

2. Schritt: Umsetzung des Plans

Einen Plan zu erstellen ist eine Sache und noch relativ einfach, aber den Plan in die Tat umzusetzen und sich an seine Vorgaben zu halten eine andere. Nun gilt es, den "inneren Schweinehund" zu überwinden, indem Sie mit der Arbeit beginnen, den Zeitplan einhalten und bis zur Zielerreichung durchhalten.

Starttermin

Ihr gewählter Starttermin (Schieben Sie diesen nicht zu lange raus, es wird nicht einfacher!) ist gekommen und Sie beginnen mit der Umsetzung. Nehmen wir einfach an, dass es der 01.01. ist. Folgende Arbeiten sind zu erledigen. und zwar am besten in der

Folgende Arbeiten sind zu erledigen, und zwar am besten in der vorgegebenen Reihenfolge:

1. Um sich die Arbeit zu erleichtern, beginnen Sie mit dem Liquiditätsplan, weil Sie hier Daten erfassen werden, die Sie auch für den Kosten- und Umsatzüberblick benötigen. Sie müssen zuerst einen Liquiditätsplan erstellen. Hierzu können Sie z.B. das Muster aus der Lerneinheit "Büroorganisation" verwenden und Ihrem Unternehmen entsprechend anpassen. Lassen Sie im Plan genügend Leerzeilen, um bei der Erfassung der Daten Raum für Kostenarten zu haben, die Sie bei der Erstellung des Plans nicht bedacht haben. Sie können alles auf Papier erfassen und mit dem Taschenrechner zusammen zählen. Einfacher ist es natürlich mit dem PC und einer Exceltabelle, aber dies ist kein Muss. Sie entscheiden wie Sie den Plan führen wollen. Der Weg ist nicht das Wichtigste sondern das Ergebnis.

Liquiditätsplan

Nun folgen die drei Zeiträume, von je einem Monat zur rückwirkenden Datenerfassung aller Einnahmen und Ausgaben im letzten Jahr:

drei Zeiträume

- bis zum 31. Januar die Daten von Januar bis April des Vorjahres
- bis zum 29. Februar die Daten von Mai bis August des Vorjahres
- bis zum 31. März die Daten von September bis Dezember des Vorjahres

Sie benötigen zur Datenerfassung Ihre Kontoauszüge und das Kassenbuch. Eventuell auch noch die Originalbelege, um den einen oder anderen Betrag bei den Kontoauszügen zu überprüfen oder um nachzusehen, wofür eine Ausgabe erfolgte, wenn der Text im Kontoauszug nicht eindeutig ist.

Kontoauszüge, Kassenbuch und Originalbelege

2. Der Liquiditätsplan ist erstellt, alle Einnahmen und Ausgaben wurden erfasst und Sie sind Ihrem Ziel schon ziemlich nah. Der letzte Monat Ihres Zeitplans beginnt und Sie müssen nur noch die Daten für den Kosten- und Umsatzüberblick erfassen. Hierzu müssen Sie zuerst Checklisten erstellen.

Checklisten

- Eine Checkliste für die allgemeinen Verwaltungskosten. Ein Muster finden Sie in der Lerneinheit "Büroorganisation". Dies können Sie Ihrem Unternehmen entsprechend anpassen.
- Eine Checkliste für die Schiffskosten. Auch hierzu finden Sie ein Muster in der o.g. Lerneinheit.
- Eine weitere Checkliste benötigen Sie für den Vergleich zwischen Umsatz und dem Ergebnis der Schiffskalkulation. Diese ist ganz einfach zu erstellen. Sie brauchen für jeden Monat des Jahres eine Zeile, also insgesamt 12, und Spalten, um den Umsatz mit der Kalkulation zu vergleichen.

Verwaltungs- kosten

Schiffskosten

Umsatz

Aufgrund Ihrer guten Vorarbeit bei der Erfassung der Einnahmen und Ausgaben zur Erstellung des Liquiditätsplans, müssen Sie die jeweiligen Daten nur noch in die entsprechende Checkliste übertragen.

- Schiffskalkulation**
- kalkulatorische Kosten**
- weitere Berechnungen**
- Bereithaltungskosten**
- Fortbewegungskosten**
3. Zum Maßnahmenabschluss fehlt Ihnen nur noch die Schiffskalkulation. In der Lerneinheit "Preisbildung" haben Sie gelernt, wie Sie diese erstellen und müssen die Berechnung nun mit Ihren Daten vornehmen. Fast alle Kosten, die Sie hierzu benötigen, haben Sie in den Checklisten erfasst. Es fehlen Ihnen nur die kalkulatorischen Kosten. Diese Kosten müssen Sie entsprechend Ihrer persönlichen Entscheidung berücksichtigen. Die o.g. Lerneinheit bietet Ihnen verschiedene Möglichkeiten, wie Sie die kalkulatorischen Kosten berücksichtigen können.
- Da Sie das Ergebnis der Schiffskalkulation mit Ihren erzielten Umsätzen vergleichen wollen, müssen Sie noch weitere Berechnungen mit den Ergebnissen vornehmen.
- Die Bereithaltungskosten berechnen Sie pro Jahr. Dieses Ergebnis müssen Sie durch 12 teilen, um den Monatsbetrag zu erhalten.
 - Die Fortbewegungskosten berechnen Sie pro Stunde. Dieses Ergebnis müssen Sie mit Ihrer durchschnittlichen Fahrzeit pro Tag mal nehmen und dieses Ergebnis wiederum mal Ihrer durchschnittlichen Jahreseinsatztage, um diese Kosten pro Jahr berechnen zu können. Für die Monatswerte müssen Sie dann einfach diesen Betrag durch 12 teilen.
- Ein **Beispiel** zum besseren Verständnis:
 50 € Fortbewegungskosten pro Stunde wurden berechnet
 x 7 Stunden durchschnittliche Fortbewegungszeit pro Tag
 = 350 € pro Tag
 350 € x 280 durchschnittliche Jahreseinsatztage
 = 98.000 € Fortbewegungskosten pro Jahr
 98.000 : 12 = 8.166,66 Fortbewegungskosten pro Monat
- Nun müssen Sie nur noch die entsprechenden Beträge der Bereithaltungs- und Fortbewegungskosten zusammen zählen und diese Ergebnisse in die Checkliste zum Vergleich mit den erzielten Umsätzen aufnehmen, für jeden Monat und für das ganze Jahr.

unbedingt durchführen

3. Schritt: Soll-Ist-Vergleiche

Im Plan wurden aufgrund des kurzfristigen Zeitrahmens Soll-Ist-Vergleiche in Abständen von zwei Wochen festgelegt. Diese sollten Sie unbedingt einhalten, weil einem bekanntlich die Zeit sehr schnell wegläuft. Ehe man sich versieht, sind 4 Monate vergangen und das Ziel ist noch nicht erreicht, weil Sie z.B. Ihren eigenen Zeitplan nicht eingehalten haben oder nicht einhalten konnten.

Für diese Soll-Ist-Vergleiche verwenden Sie am besten auch eine Checkliste, die Sie bereits im Vorfeld erstellen sollten. Auf der nächsten Seite stellen wir Ihnen ein Muster für eine solche Checkliste vor, die für unser Beispiel erledigte bzw. nicht erledigte Arbeiten vergleicht und somit auch die Zeiteinhaltung überprüft.

Bei anderen Zielsetzungen werden bei einem Soll-Ist-Vergleich zu-

sätzlich zu den erledigten Arbeiten und der Einhaltung des Zeitrahmens konkrete Zahlen festgehalten und verglichen. Wenn Sie sich z.B. vorgenommen haben die Kosten zu reduzieren, müssen Ihre Kosten auf den Prüfstand und entsprechende Daten festgehalten werden. Aber Sie müssen auch festlegen, wie hoch Ihre Kosteneinsparung ausfallen soll, entweder in Prozent oder in konkreten Zahlen und dies muss bei einem Soll-Ist-Vergleich auch überprüft werden. Checklisten für Soll-Ist-Vergleiche müssen immer entsprechend der Zielsetzung, der Maßnahmen und des Zeitrahmens erstellt werden.

Einfache Mustercheckliste für Soll-Ist-Vergleiche

1. Vergleich	Liquiditätsplan erstellt?	Daten erfasst bis	Ziel gefährdet?
15.01.2004	nein	nein	noch nicht
2. Vergleich	Liquiditätsplan erstellt?	Daten erfasst bis	Ziel gefährdet?
31.01.2004	ja	nein	langsam
3. Vergleich		Daten erfasst bis	Ziel gefährdet?
15.02.2004		bis 30.04.03	nicht mehr
4. Vergleich		Daten erfasst bis	Ziel gefährdet?
29.02.2004		bis 10.05.03	langsam
5. Vergleich		Daten erfasst bis	Ziel gefährdet?
15.03.2004		31.07.03	erheblich
6. Vergleich		Daten erfasst bis	Teilziel erreicht?
31.03.2004		31.12.03	ja
7. Vergleich	Checklisten erstellt?	bereits erfasste Daten	Ziel gefährdet?
15.04.2004	ja	Umsatz	nein
8. Vergleich	alle Daten erfasst?	Schiffskalkulation erstellt?	Datenerfassung erledigt?
30.04.2004	ja	ja	ja = Ziel erreicht

4. Schritt: Gegenmaßnahmen

Gegenmaßnahmen, die ergriffen werden müssen, um ein gesetztes Ziel zu erreichen, ergeben sich aus den Soll-Ist-Vergleichen und der Controllingmaßnahme selbst. In unserem Beispielfall also aus der Datenerfassung innerhalb des gesteckten Zeitrahmens. Gegenmaßnahmen bestehen hier nur darin, den Zeitraum zu verlängern, weil er zu kurz angesetzt wurde oder unvorhersehbare Ereignisse die Zeiteinhaltung unmöglich gemacht haben. Eine weitere Möglichkeit wäre, das ganze Vorhaben an den Nagel zu hängen. Dies schließen wir aber aus, weil es Ihnen wichtig ist, das Controlling-Fundament zu erstellen.

In der Mustercheckliste ist folgendes gut zu erkennen:

- Beim **1. Vergleich** stellt sich heraus, dass der/die Unternehmer/in noch nicht begonnen, also den Starttermin verschoben hat. Hierdurch war das Ziel aber noch nicht gefährdet, so

Analyse

dass keine Gegenmaßnahmen erforderlich waren.

Ziel langsam gefährdet

- Bis zum **2. Vergleich** wurde zwar der Liquiditätsplan erstellt, aber immer noch keine Daten erfasst. Weil bis zu diesem Zeitpunkt bereits 4 Monate der Daten erfasst sein sollten, ist das Ziel langsam gefährdet. Da dieser Rückstand allein auf die "Faulheit" unseres/r Beispielunternehmer/in zurückzuführen ist, gibt es auch nur eine geeignete Gegenmaßnahme: Der "innere Schweinehund" muss überwunden und die Arbeit erledigt werden.

wieder gefährdet

- Beim **3. Vergleich** liegt unser/e Unternehmer/in fast wieder im Zeitplan.
- Der **4. Vergleich** zeigt eine Verschlechterung und das Ziel ist langsam wieder gefährdet. Diesmal hat die Arbeit im Unternehmen alle Aufmerksamkeit gefordert und dies wird auch im nächsten Monat noch so sein. Hierfür gibt es keine geeignete Gegenmaßnahme, außer den Zeitrahmen zu verlängern. Es sei denn, es gibt Mitarbeiter, die man mit dieser Aufgabe betrauen kann. Unser/e Unternehmer/in schiebt eine Entscheidung noch bis zum nächsten Vergleich hinaus.

erheblich gefährdet

- Beim **5. Vergleich** zeigt sich, dass zwar Daten erfasst wurden, aber zu wenig. Die Zielerreichung ist nun erheblich gefährdet, weil nur noch 2 Wochen Zeit bleiben und noch 5 Monate erfasst werden müssen. Der/die Unternehmer/in will das Ziel unbedingt erreichen und entschließt sich zum Kraftakt, in den nächsten 2 Wochen alle fehlenden Daten zu erfassen.

1. Teilziel erreicht

- Der Kraftakt ist gelungen. Der **6. Vergleich** zeigt, dass alle Daten im gesetzten Zeitraum erfasst wurden und der nächste Abschnitt der Controllingmaßnahme in Angriff genommen werden kann.

Ziel erreicht

- Der **7. und 8. Vergleich** zeigen, dass der/die Unternehmer/in anscheinend gelernt hat, besser mit der Zeit umzugehen. Alles liegt im Plan, das Ziel der Datenerfassung im gesetzten Zeitrahmen ist abgeschlossen. Aber was nützen Ihnen diese Daten, wenn Sie sie nicht auswerten und weiter erfassen? Diese Frage wird im nächsten Schritt beantwortet.

5. Schritt: Abschluss und sich hieraus ergebende Maßnahmen

Daten weiter pflegen

Beginnen wir mit dem 2. Teil der obigen Frage, der weiteren Erfassung der Daten. Da Controlling eine permanente Unternehmensaufgabe ist und keine kurzfristige Zeiterscheinung, müssen Sie die "Fundamentdaten" und den Liquiditätsplan weiter pflegen. Hierdurch haben Sie jederzeit einen absolut guten Überblick über Ihr Unternehmen. Außerdem müssen Sie bei weiteren Zielen und Maßnahmen ständig auf diese Grunddaten zurückgreifen und es wäre doch pure Zeitverschwendung, wenn Sie diese Daten immer wieder neu ermitteln müssten.

Aus o.g. Gründen ergeben sich folgende Maßnahmen:

- Sie haben sich mit dem erstellten Liquiditätsplan für das Vor-

jahr einen Rückblick geschaffen, der für Ihre zukünftigen Planungen sehr wichtig ist. Aber um diese Arbeit weiter nutzen zu können, müssen Sie daran weiter arbeiten.

1. Sie müssen einen Liquiditätsplan für das laufende Jahr erstellen. Dies bedeutet, dass Sie ab Mai nach und nach alle Einnahmen und Ausgaben der vorigen Monate dieses Jahres erfassen müssen.
 2. Dann müssen Sie die monatlichen Daten kontinuierlich weiter erfassen. Dies wird aber sehr schnell zur Routine. Es wird Ihnen nach kurzer Zeit so gut von der Hand gehen wie das Führen des Kassenbuchs.
 3. Aufgrund des Liquiditätsplans aus dem Vorjahr und des sich entwickelnden für das laufende Jahr, können Sie die weitere Entwicklung vorausplanen. Erst einmal bis zum Jahresende und dann sogar für das kommende Jahr. Hierdurch erkennen Sie frühzeitig Liquiditätsengpässe und können frühzeitig gegensteuern. Wie Sie einen Liquiditätsplan für die Zukunft erstellen, können Sie in der Lerneinheit "Büroorganisation" nachlesen.
- Die in den Checklisten erfassten Daten können Ihnen für viele weitere Controllingziele gute Dienste leisten. Aus diesem Grund sollten Sie auch diese weiter pflegen und auf dem aktuellen Stand halten. Denn je aktueller und eindeutiger die Daten für zukünftige Ziele sind, desto schneller können Sie Maßnahmen entwickeln und weitere Ziele erreichen. Da Sie ja sowieso den Liquiditätsplan weiterführen, ist die Übertragung der Daten in die Checklisten kein großer Aufwand.

Diese weiteren Maßnahmen beinhalten das Ziel, Controlling, zumindest im Bereich der Liquiditätsüberwachung sowie der Kosten- und Umsatzübersicht zur permanenten Unternehmensaufgabe zu machen.

Auswertung der Daten

Nun zum 1. Teil der Frage, der Auswertung der Daten. Natürlich müssen die Daten ausgewertet und/oder miteinander bzw. weiteren Daten verglichen werden. Sonst hätten Sie ja Datenhalden produziert und dafür ist die hierfür benötigte Zeit zu schade.

Sie haben in getrennten Checklisten die Verwaltungskosten, die Schiffskosten und die Umsätze erfasst. Aus den erfassten Verwaltungs- und Schiffskosten haben Sie die Schiffskalkulation erstellt. Die Ergebnisse der Schiffskalkulation wollen wir nun mit den Umsätzen vergleichen, um festzustellen, wie hoch die Differenzen zwischen erzieltm Umsatz und Kosten laut Schiffskalkulation sind. Hierzu sollten Sie laut Plan eine einfache Checkliste erstellen, in der die 12 Monate des letzten Jahres einzeln und die Gesamtsumme des Jahres gegenübergestellt werden können. Dies wird durch ein **Beispiel** verständlicher.

Nehmen wir an, dass Sie folgende Kosten durch die Schiffskalkulation ermittelt haben:

260.000 € Bereithaltungskosten im Jahr
= 21.666,66 € Bereithaltungskosten pro Monat
98.000 € Fortbewegungskosten pro Jahr

**Liquiditätsplan
für das laufende
Jahr**

**kontinuierliche
Datenerfassung**

Vorausplanung

neues Ziel

durch Vergleiche

**Schiffs
kalkulation**

= 8.166,66 Fortbewegungskosten pro Monat

In der Checkliste gerundet mit 29.835 € Monatsgesamtkosten wiedergegeben. Die angenommenen Umsätze wurden direkt in die nachfolgende Checkliste aufgenommen.

Checkliste: Gegenüberstellung Umsätze Schiffskalkulation

Monat/2003	Umsatz	Kalkulation	Differenz *	Anmerkungen
Januar	24.000	29.835	- 5.835	
Februar	23.000	29.835	- 6.835	
März	26.000	29.835	- 3.835	
April	32.500	29.835	2.665	
usw.				
Gesamt	380.000	358.020	21.980	

* Mit - gekennzeichnet, wenn der Umsatz niedriger ausfällt als die Kalkulation.

Das Beispiel lässt folgende Schlussfolgerungen bzw. Interpretationen zu:

Folgemaßnahme
dokumentieren

1. Das Gesamtergebnis ist positiv. Der Jahresumsatz ist höher als die Kalkulation. Dies lässt vermuten, dass das Unternehmen Gewinn erwirtschaftet. Ob diese Vermutung richtig ist, lässt sich leicht durch die Gegenüberstellung von Umsatz und tatsächlichen Kosten als Folgemaßnahme überprüfen.
2. Die ersten 3 Monate zeigen alle ein negatives Ergebnis. Für diese Monate gilt es nun, zu überprüfen, warum dies so war und für zukünftige Vergleiche in der Checkliste unter Anmerkungen zu dokumentieren, z.B. wegen Hochwasser oder eines Werftaufenthalts.
3. Trotz dieser 3 negativen Monate ist das Gesamtergebnis positiv, also muss es gute Monate im Jahresverlauf gegeben haben. Dies gilt es auch zu überprüfen und mit einer Begründung zu dokumentieren, z.B. für spätere Vergleiche mit anderen Jahren. Diese machen das Umsatzbild von Jahr zu Jahr runder, Sie können dadurch Umsatzschwankungen besser vorhersehen und eventuell sogar gegensteuern. Eine permanente Datenerfassung macht somit auch hier Sinn.

Was wäre wenn?

Gesamtergebnis negativ

Da das Beispielunternehmen insgesamt betrachtet das Jahr positiv abschließt, müssen wir natürlich auch noch darstellen: "Was wäre zu tun, wenn das Gesamtergebnis neutral (voraussichtlich kein Gewinn) oder im schlimmsten Fall negativ ausgefallen wäre?"

- Zuallererst sollte überprüft werden, ob alle Summen richtig übertragen wurden. Bei so vielen Zahlen können Fehler passieren, wie z.B. Kosten doppelt oder Umsätze falsch übernommen.
- Wenn sich durch die vorige Maßnahme das Missverhältnis nicht klären lässt, müssen alle Berechnungen überprüft werden, insbesondere die Schiffskalkulation.
- Lässt sich das Missverhältnis auch hierdurch immer noch nicht klären, muss das ganze Unternehmen mit folgenden Fragen

auf den Prüfstand.

- Warum sind die Umsätze so niedrig?
- Können die Umsätze erhöht werden?
- Sind die Kosten zu hoch? Wenn ja:
- Welche Kosten sind zu hoch?
- Wie lassen sich Kosten reduzieren?

Aufgrund dieser kurzen Darstellung zum Abschluss unserer Controllingmaßnahme

Liquiditätsüberwachung sowie Kosten- und Umsatzübersicht,

ergeben sich weitere Maßnahmen und Ziele für die Zukunft. Dies zeigt, wenn Sie einmal mit Controlling begonnen haben, wird es zur permanenten Aufgabe und somit zum Instrument zur Unternehmensführung.

Weitere Ziele

Ein erstes Ziel ergibt sich bereits aus dem Beispiel. Controlling als permanente Aufgabe, zumindest mit den Grunddaten, im Unternehmen zu installieren, um jederzeit einen guten Überblick über das Unternehmen zu haben. Dies am besten aus der Überzeugung heraus, Controlling als sinnvolles Instrument erkannt zu haben. Hierfür brauchen Sie keinen Plan mehr zu entwickeln, sondern Sie müssen einfach nur weiter Ihre Daten erfassen. Vielleicht hilft es Ihnen, wenn Sie sich sagen:

"Jedes Mal wenn ich das Kassenbuch führe, erfasse ich auch meine Daten, und den Liquiditätsplan als Vorausplanung für das Folgejahr erstelle ich bis zum 15.01."

Wenn Sie die Daten von zwei Jahren erfasst haben, könnte ein weiteres Ziel sein, die zukünftige Unternehmensentwicklung positiv zu gestalten. Als Maßnahme müssten dann die beiden Jahre in Bezug auf ihr Ergebnis verglichen werden. Hierzu wären mehrere Vergleiche mit folgenden Fragestellungen möglich:

- Gibt es Unterschiede in diesen beiden Jahren in Bezug auf Kosten, Umsatz und Gewinn?
- Waren die Ergebnisse insgesamt positiv?
- Wenn ja, welche Faktoren haben dies begünstigt?
- Wird die voraussichtliche Entwicklung weiter positiv verlaufen?
- Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden, um die positive Entwicklung beizubehalten?
- War das Ergebnis eines Jahres nicht so gut wie das andere?
- Wenn ja, welche Faktoren sind hierfür verantwortlich?
- Waren bestimmte Kosten zu hoch, Umsätze zu niedrig oder gab es Marktveränderungen?
- Gibt es geeignete Maßnahmen, um steuernd, lenkend oder regelnd einzugreifen?

Sie könnten auch Ihre jeweiligen Aufträge (Reisen) einzeln im Verhältnis auf Umsatz, Kosten, Kalkulation und Gewinn betrachten. Hier wäre das Ziel die Auftragsüberwachung.

**Controlling
als permanente
Aufgabe**

Vergleiche

**Auftrags-
überwachung**

Viele Kleinunternehmen betrachten nur die Monatsumsätze und nicht die einzelnen Aufträge. Hierdurch ist aber nicht feststellbar, welche Aufträge lukrativ und welche nur kostendeckend waren oder sogar ein Minus eingefahren haben.

Falls Sie Aufträge von mehreren Auftraggebern erhalten, sollten Sie diese zusätzlich zur Einzelbetrachtung auch noch getrennt nach Auftraggebern betrachten. Hierdurch ergeben sich weitere Vergleichsmöglichkeiten.

Kosten- reduzierung

Ein weiteres Ziel könnte die Kostenreduzierung sein. Hierzu müssten alle Kosten auf den Prüfstand und es müssten Maßnahmen ergriffen werden, die eine Erreichung des Ziels ermöglichen. Z.B. wäre eine mögliche Maßnahme, um die Versicherungskosten zu senken, wenn Sie sich Angebote von verschiedenen Versicherungen einholen und vergleichen.

Häufig lassen sich gerade im Versicherungsbereich Kosten einsparen. Allerdings brauchen Sie ein wenig Zeit, um die Angebote einzuholen und zu vergleichen, weil diese meistens von der Ausgestaltung unterschiedlich sind. Vielleicht stoßen Sie bei der Überprüfung der Versicherungskosten sogar auf die eine oder andere alte Police, die völlig überflüssig geworden ist oder nicht mehr zeitgemäß.

Sie können viel tun

Nur aufgrund dieser drei kurzen Beispiele zu weiteren Unternehmenszielen erkennen Sie, dass Sie selbst sehr viel tun können, um Ihr Unternehmen auf sichere Beine zu stellen und fit für die Zukunft zu machen. Aber letztendlich entscheiden Sie darüber, was für Ihr Unternehmen sinnvoll ist und was nicht. Manchmal ist weniger mehr, wenn das Wenige richtig gemacht wird.

Wie sollten Sie weitere Ziele anpacken?

Genauso wie in unserem Beispiel, in 5 Schritten:

1. Sie erstellen einen Plan mit den 5 Punkten:
 - Ziel bzw. Ziele klar definieren,
 - Maßnahmen und Vorgehensweisen dokumentieren (Checklisten erstellen),
 - Festlegung, welche Daten erfasst werden müssen,
 - Zeitrahmen bestimmen, auch für
 - Soll-Ist-Vergleiche (Checkliste erstellen).
2. Sie setzen diesen Plan um.
3. Sie führen regelmäßig Ihre Soll-Ist-Vergleiche durch.
4. Sie ergreifen Gegenmaßnahmen bei Abweichungen.
5. Sie schließen die Maßnahme ab und widmen sich eventuell dem nächsten Ziel.

