



GründerZeiten 23

Controlling



07/2019

Unternehmensplanung und Kontrolle

Ist unser Umsatz hoch genug? Können wir damit alle unsere Kosten decken? Welche Kosten haben wir eigentlich? Ist unsere Liquidität ausreichend, um alle Forderungen bedienen zu können?

Antworten auf diese und weitere Fragen kann man sich durch sein Controlling verschaffen. In diesem englischen Fachbegriff steckt unverkennbar das deutsche Wort Kontrolle. Kontrolliert werden soll, ob gesteckte Ziele erreicht wurden oder nicht: eine bestimmte Umsatz- und Kostenhöhe, ein bestimmter Liquiditätsumfang usw. Aufgabe dieser Kontrolle ist außerdem, zu ermitteln, warum Ziele ggf. nicht erreicht wurden. Diese Ziele vorher zu planen, ist der wichtige zweite Teil des Controllings. Beides zusammen, Planung (meist im Rahmen von Marketing-Überlegungen) und Kontrolle, machen Controlling aus.

Unternehmensdaten auswerten

Ein systematisches Controlling ist für eine erfolgreiche Unternehmensführung unerlässlich. In der Praxis bedeutet das für die Unternehmerin bzw. den Unternehmer*, regelmäßig 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.

Grundlage: Buchführung

Controlling ist keine Geheimwissenschaft und nicht unbedingt nur Sache für ausgewiesene Controller. Die für Planung und Kontrolle benötigten Daten findet man in jeder (guten) Buchführung. Diese ist das Kernstück für das Controlling von Unternehmen, denn sie dient der Dokumentation aller Geschäftsvorfälle und ist damit ein entscheidendes betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument. Je schneller sich 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. Der Unternehmer ist der verantwortliche Kapitän. In Kleinunternehmen sind sie Kapitän und Lotse in einer Person.

* Hinweis der Redaktion: Aus Platzgründen verwenden wir bei zweigeschlechtlichen Substantiven in der Regel nur die männliche Form.

Unternehmensplanung

Zum unternehmerischen Alltag gehören Maßnahmen oder Projekte, die erst erdacht und dann durchgeführt werden. Neue Produkte werden ins Sortiment aufgenommen. Eine Werbekampagne soll auf das Unternehmen aufmerksam machen, Sonderangebote sollen neue Kunden bringen. Solche Aktionen könnte man aus dem Bauch heraus umsetzen und dann abwarten, wie sie sich auf die Umsätze auswirken. Oder man plant sie etwas sorgfältiger. Nur so ist nach Abschluss solcher Aktionen nachvollziehbar, warum die Absätze gestiegen oder zurückgegangen sind. Und nur so lässt sich aus richtigen und vor allem auch falschen Entscheidungen lernen.

1. Schritt: Der Blick nach innen – Umsätze und Kosten prüfen

Für eine fundierte Planung benötigen Sie zunächst eine Bestandsaufnahme, also einen Überblick über Ihre aktuelle Lage. Je nachdem, wie gut oder schlecht Sie „dastehen“, ergibt sich Handlungsbedarf (oder nicht).

Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA)

Zunächst sollten Sie Ihre Unternehmenszahlen unter die Lupe nehmen: Wie entwickeln sich die Umsätze und der Gewinn? Wie steht es um die Kosten? Sehen Sie dafür in Ihren Betriebswirtschaftlichen Auswertungen nach, die Sie ohnehin monatlich durchführen (sollten). Überprüfen Sie: Wie haben sich die Zahlen seit dem Vorjahr und dem Vormonat verändert?

2. Schritt: Blick nach außen – Marktchancen finden

Wenn Sie bei Ihrem ersten Planungsschritt Handlungsbedarf ausgemacht haben, dann sollten Sie jetzt nicht sofort durchstarten. Überlegen Sie erst einmal, in welche Richtung es gehen soll. Dabei ist eine Richtung garantiert immer richtig: auf Ihre Kunden zu.

An Kunden orientieren

Dieser zweite Planungsschritt ist eine klassische Aufgabe Ihrer Absatzplanung bzw. Ihres Marketings: Sie sollten sich vergewissern, wer Ihre Kunden sind und welche Wünsche und Bedürfnisse sie haben. Nicht vergessen: Nur zufriedene Kunden sind der Schlüssel dafür, auf Dauer erfolgreich zu sein. Sehen Sie sich auch ganz genau an, wie sich Ihre Branche entwickelt. Immerhin haben es Ihre Konkurrenten mit denselben Kunden zu tun. Sie können durch Branchendaten prüfen, wie gut oder schlecht Ihr Unternehmen im Verhältnis zu vergleichbaren Betrieben abschneidet.

3. Schritt: Stärken- und Schwächen-Check

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.

4. Schritt: Ziele formulieren

Wenn Sie sich einen Überblick über die finanzielle Lage Ihres Unternehmens verschafft, die Marktbedingungen abgeklopft und sich mit Ihren Stärken und Schwächen beschäftigt haben, sollten Sie jetzt überlegen, wohin die Reise gehen soll.

Ihre Ziele können Sie daraus ableiten, was Sie bei Ihrer Bestandsaufnahme über Ihr Unternehmen erfahren haben. Jedes Ziel sollte möglichst präzise formuliert und realistisch sein. Beispiel: Wir wollen unseren Umsatz um fünf Prozent steigern. Unrealistische „Mond-Ziele“ oder halbherzig formulierte „Vielleicht-Ziele“ enden fast immer in der Sackgasse.

5. Schritt: Maßnahmen ergreifen

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

Beispiel

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)

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



INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de

Unternehmensentwicklung planen

Die wichtigsten Controlling-Instrumente (Auswahl)

Leistung des Unternehmens

Leitfragen

1. Ist Ihr Betriebsergebnis 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 Jahreserfolgsrechnung können Unternehmer 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).

Kunden 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.



INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de
Controlling-Instrumente

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). Dies betrifft Unternehmen, die einen guten Überblick über die Vermögens-, Ertrags- und Liquiditätssituation haben. Die einfache Buchführung ist 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 Angaben über das Betriebsvermögen (z. B. Maschinen, Material, bestehende Forderungen, Bankguthaben usw.) und die Schulden (Darlehen, Verbindlichkeiten usw.) des Unternehmens. Das vollständige Betriebsvermögen lässt sich nur durch eine Inventur feststellen. Nicht berücksichtigt werden außerdem die Anschaffungskosten 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 Einnahmenüberschussrechnung (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 Einnahmenüberschussrechnung müssen Sie einen amtlichen Vordruck verwenden.

Doppelte Buchführung

Für wen? Die doppelte Buchführung ist für alle Betriebe mit vielschichtigen Geschäftsprozessen empfehlenswert. Für bestimmte Unternehmen ist sie darüber hinaus Pflicht. Dazu zählen:

- alle Kaufleute
- gewerbliche Unternehmen mit
 - Umsätzen von mehr als 600.000 Euro im Kalenderjahr oder
 - Gewinn aus Gewerbebetrieb von mehr als 60.000 Euro
- Kapitalgesellschaften (GmbH und AG); sie gelten immer als Kaufleute

Freiberufler können in der Regel bei der einfachen Buchführung bleiben. Es sei denn, sie

- betreiben freiwillig die doppelte Buchführung;
- entscheiden sich freiwillig dafür, sich ins Handelsregister eintragen zu lassen;
- wählen eine Rechtsform, für die die doppelte Buchführung vorgeschrieben ist.

Wie ausfüllen? Auch bei der doppelten Buchführung müssen Sie Konten für gängige Geschäftsvorgänge einrichten. Die doppelte Buchführung hat ihren Namen daher, dass jeder Geschäftsvorfall auf mindestens zwei Buchführungskonten verbucht wird. Wird z. B. 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 Haben-seite. 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 Buchführungskurs 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 zurechtfinden 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.



INFORMATION IM INTERNET
www.existenzgruender.de
 Einfache/doppelte Buchführung

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 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 = wie trägt ein Projekt zur Deckung der Kosten bei?

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 Verwaltung 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 Kostenpreis muss also darunter liegen.



INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de
Kostenrechnung

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.

Liquiditätsplanung ist Chefsache

Liquiditätsplanung und -sicherung sind Fleißarbeit und Chefsache: Sie sollten sie nicht aus Bequemlichkeit 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. Das gilt auch für den Fall, dass 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 realistischerweise 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.



Jahreserfolgsrechnung



Jeder Unternehmer sollte genau wissen, ob 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 festsetzt. Dies betrifft Steuerarten wie Körperschaft-, Gewerbe-, Umsatz- und Einkommensteuer.
- die Krankenkassen. Dies 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.

Dafür stehen zwei Jahreserfolgsrechnungen zur Verfügung:

Einnahmenüberschussrechnung (EÜR)

Mit ihrer Hilfe stellen Sie die betrieblichen Einnahmen den Ausgaben gegenüber. Die Einnahmenüberschussrechnung 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 600.000 Euro Umsatz oder 60.000 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, wie z. B. Lebensmittelhändler (Infos bei jeder IHK)
- Nicht-Kaufleute, die
 - Umsätze von mehr als 600.000 Euro im Kalenderjahr machen oder
 - Gewinn aus Gewerbebetrieb von mehr als 60.000 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. 31.3.) eine Inventur durchführen. Die Gliederung der Bilanz ist festgelegt (§ 266 HGB).

Elektronische Übermittlung von Jahresabschlüssen (E-Bilanz)

Offenlegungspflichtige Unternehmen können ihre Jahresabschlüsse beim elektronischen Bundesanzeiger einreichen. Die elektronische Übermittlung ist seit 2013 verpflichtend.



INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de
Jahreserfolgsrechnung

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

- Auftragservartung 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 Eingangsberechnungen)
- 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.existengruender.de. Um die Checkliste nutzen zu können, müssen Sie sie auf Ihrem Computer speichern.)

	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 Monatsplanung 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										
Rohertrag										
Sonderbetriebserlöse										
Betrieblicher Rohertrag										
Kostenarten										
Raumkosten										
Betriebliche Steuern										
Versicherungen										
Kfz-Kosten (o. Steuern)										
Werbe-/Reisekosten										
Kosten Warenabgabe										
Abschreibungen										
Reparatur/Instandhaltung										
Gesamtkosten										
Betriebsergebnis										
Zinsaufwand										
Sonstige neutrale Aufwände										
Neutraler Aufwand										
Zinserträge										
Sonstige neutrale Erträge										
Verrechnung kalkulatorischer Kosten										
Neutraler Ertrag										
Ergebnis vor Steuern										
Steuern										
Vorläufiges Ergebnis										

Quelle: BMWi

Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

(Interaktive Version unter www.existenzgruender.de. Um die Checkliste nutzen zu können, müssen Sie sie auf Ihrem Computer speichern.)

	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 Monatsplanung 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?
Leistung										
Auftragsengang (Euro-Summe aller verbindlich erteilten Aufträge)										
Umsatz je Mitarbeiter (Euro-Summe)										
Kosten pro Auftrag (Euro-Summe)										
Preis für Produkt (Euro-Summe)										
Kunden										
Zahl „kaufende“ Kunden										
Umsatz pro Kunde (Euro-Summe)										
Zahl der Reklamationen										
Wettbewerber										
Zahl neuer Wettbewerber										
Finanzen										
Bestand Forderungen aller gebuchten, aber noch nicht bezahlten Ausgangsrechnungen (Euro-Summe)										
Laufende Kredite (Euro-Summe)										
Bestand Verbindlichkeiten (Euro-Summe der gebuchten, aber noch nicht bezahlten Eingangsrechnungen)										
Forderungsausfälle (Euro-Summe)										
Zukunft										
Zahl verfügbarer neuer Produktideen										
Zahl der langfristigen Kundenbeziehungen (z. B. Rahmenverträge)										

Krisenprävention

Controlling soll Unternehmenskrisen verhindern und gegebenenfalls 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 sogenannten 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 Unternehmer erkennen in dieser fortgeschrittenen Krisenlage überhaupt 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.



INFORMATION IM INTERNET
www.existenzgruender.de
 Krisenmanagement betreiben

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.

TIPP: Nicht einfach ins Blaue hinein wirtschaften. Gute Planung ist der Schlüssel zum Erfolg.

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, Controlling links liegen zu lassen.

TIPP: Halten Sie sich jede Woche feste Zeiten frei, um Ihre Controlling-Hausaufgaben zu erledigen.

3. Das Unternehmen läuft zu gut

Erfolgreiche Unternehmen neigen zu folgenschweren Fehlern. Sie vernachlässigen den kritischen Vergleich von Aufwand und Ertrag, wirtschaften weiter wie bisher und verlieren Kunden und Markt aus dem Blick.

TIPP: Bleiben Sie informiert! Märkte, Konsumgewohnheiten und Arbeitsbedingungen ändern sich ständig und immer schneller.

4. Alles im Kopf?

Gerade erfolgreiche 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.

TIPP: Nutzen Sie die Kompetenz Ihrer Buchhaltung, ihre Planungs- und Kontrollmöglichkeiten.

5. Controlling ist Chefsache

Nicht selten delegieren Firmenlenker die ungeliebten Aufgaben der Kostenrechnung und Finanzplanung komplett an Mitarbeiter. So verlieren Sie als Unternehmer den Überblick über die Kosten und Finanzsituation Ihres Unternehmens.

TIPP: Nehmen Sie sich Zeit für das Controlling. Sie treffen die Entscheidungen. Dafür brauchen Sie festen Boden unter den Füßen.

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.

TIPP: Nehmen Sie Ihr Unternehmen genau unter die Lupe: Wo geht Ihr Geld hin? Wo kommt es her? So lange Sie den Überblick haben, sind Sie vor unliebsamen Überraschungen sicher.

7. Falsche Aufschlüsselung der Kosten

Viele Jungunternehmer tun sich 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.

TIPP: Schlüsseln Sie Ihre Kosten so einfach wie möglich auf. Bei den Gemeinkosten sind Schätzungen in der Regel ausreichend.

8. Controlling aneinander vorbei

Nicht selten ermittelt die Kostenstelle Daten, die für die unternehmerische Planung unwichtig sind. Umgekehrt braucht die Geschäftsleitung Informationen, die nicht erhoben wurden.

TIPP: Es gibt nur einen, der vorgeben muss, wohin die Reise gehen soll: Sie.

Broschüren und Infoletter

Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
GründerZeiten 07 „Businessplan“

Internet

www.bmwi.de
www.existenzgruender.de
www.existenzgruenderinnen.de
www.kultur-kreativ-wirtschaft.de
www.unternehmergeist-macht-schule.de
gruenderplattform.de

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
(BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

Stand

Juli 2019

Druck

Druck- und Verlagshaus
Zarbock GmbH & Co. KG, 60386 Frankfurt

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, 80801 München

Bildnachweis

fotolia
AndreyPopov / S. 7
Coloures-pic / S. 2
SARINYAPINNGAM / Titel
Wrangler / S. 5

Bestellmöglichkeit

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Servicetelefon: 030 18 272 2721
Servicefax: 030 1810 272 2721
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Bestellung über das Gebärdentelefon:
gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
Online-Bestellung: www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Diese GründerZeiten-Ausgabe ist entstanden mit Unterstützung des Deutschen Steuerberaterverbandes e. V. (DStV), Berlin.

www.bmwi.de

