

Geschäftsführungs-Aufgabe: Controlling in der kleineren GmbH

Von Dipl. Volkswirt Lothar Volkelt, Freiburg

GmbHs mit 50 und mehr Mitarbeitern haben in aller Regel eine eigene Abteilung Rechnungswesen. Sie verfügen damit über eine Kostenrechnung, Kalkulation und Plankostenrechnung – viele haben bereits ein Controlling eingeführt. Kleinere GmbH informieren sich aus den Quartalsberichten des Steuerbüros und aus betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Oft fehlt aber ein Prognose-Instrument, mit dem Sie als Geschäftsführer einer kleineren GmbH zuverlässig und schnell den momentanen und zukünftigen Zustand Ihrer GmbH beurteilen können. Lesen Sie, wie Sie ein wirksames Controlling in der kleinen GmbH einrichten.

Impressum: Controlling in der kleineren GmbH – ist ein Produkt der VvF MedienConzepte GmbH, Freiburg HRB 5726 General von Holzinger Str. 53, 79283 Bollschweil, Tel. 07633/9232386, Chefredakteur: Dipl. Volkswirt Lothar Volkelt
eMail: Lothar.Volkelt@GmbH-GF.de Internet www.GmbH-GF.de.

Alle Informationen nach bestem Wissen aber ohne Gewähr. Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages

Bezug: nur über eMail,

Inhalt:

1. Ziele: Was Sie in mit einem betriebswirtschaftlichen Controlling erreichen können
2. So hilft Controlling bei der Planung der GmbH
 - 2.1 Welcher Planungszeitraum ist für Ihre GmbH richtig
 - 2.2 Wie soll der Planungsprozess in der GmbH ablaufen
3. Schritt: So hilft Controlling bei der Kontrolle der GmbH
 - 3.1 Welche Vergleichsrechnungen sind für Ihre GmbH hilfreich
 - 3.2 Wie reagieren Sie auf Abweichungen
4. So hilft Controlling bei der Steuerung Ihrer GmbH
5. So schaffen Sie ein aussagekräftiges Berichtswesen für Ihre GmbH
 - 5.1 Die richtigen Kennzahlen
 - 5.2 Die wichtigsten Kennzahlen für das Controlling in der GmbH
 - 5.3 So gelangen Sie zu aussagefähigen Kennzahlen
 - 5.4 Qualifizierte externe Information
6. So führen Sie Controlling in der GmbH ein
 - 6.1 In diesen Schritten führen Sie Controlling in Ihrer GmbH ein:
 - 6.2 Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Controlling
 - 6.3 Grundregeln zum Einsatz des Controlling in der kleinen GmbH
7. So bereiten Sie sich richtig auf ein Controlling-Gespräch mit Ihren Mitarbeitern vor

1. Ziele: Was Sie mit Controlling erreichen

Controlling ist in vielen Unternehmen - Industrie-, Handels- oder öffentlichen Unternehmen - fester Bestandteil des betrieblichen Alltages. Geschäftsführern, Abteilungsleitern und Sachbearbeitern liegen in übersichtlicher Aufbereitung die Unternehmensdaten und -zahlen vor, die Sie brauchen, um richtige Entscheidungen heute und für die Zukunft zu treffen.

Im Englischen bedeutet "to control" = steuern. Allgemein wird unter dem Begriff Controlling sowohl begleitendes Controlling als auch Revision verstanden. In der Praxis unterscheidet man die Revision (Sicherstellen der finanziellen und rechtlichen Ordnungsmäßigkeit) und das begleitende Controlling voneinander. Hier geht es um das begleitende Controlling. Aufgabe des begleitenden Controllings ist die

- Steuerung,
- Planung,
- Kontrolle,
- Information (der Geschäftsführung, der Abteilungen und einzelner Mitarbeiter, aber auch der Gesellschafter oder anderer Aufsichtsorgane, externe Kapitalanleger, Banken, Öffentlichkeit) und
- die Analyse

mit dem Ziel der Zielerreichung bzw. der Fehlervermeidung in der GmbH.

Controlling ist ein umfassendes Steuerungs-, Kontroll- und Planungsinstrument, das Aussagen darüber ermöglicht, wie die von den Unternehmensverantwortlichen festgelegten Ziele der GmbH erreicht werden, wo Abweichungen bestehen und welche Maßnahmen sich wie auf die Zielerreichung ausgewirkt haben.

Controlling wird insbesondere bei der Erledigung von drei konkreten Aufgaben eingesetzt:

- Controlling in der Unternehmensplanung
- Controlling in der Unternehmenskontrolle
- Controlling in der Unternehmenssteuerung

Controlling setzt vor allem im kontrollnahen Bereich an (z. B.: Überwachung von Kosten), weniger im Bereich des strategischen Denkens. Ausgangspunkt ist immer die Kosten- und Erlösüberwachung mit einfachen Abweichungsanalysen.

Ihre Controllingfunktion sollte organisatorisch institutionalisiert sein. Mit einer Durchführung "nebenbei" sollten Sie sich nicht zufrieden geben.

Prinzipiell bildet die Finanzbuchhaltung die Controllingbasis, aus der Sie Ihre wesentlichen Daten gewinnen (z. B. für Ihre weitergehenden Auswertungen in der unternehmensinternen Kostenrechnung). Daneben müssen Sie aber auch eigene Daten aus den einzelnen Verantwortungsbereichen erfassen.

2. So hilft Controlling bei der Planung

2.1 Welcher Planungszeitraum ist für Ihre GmbH richtig

Controlling ist ein System, mit dem Sie die von Ihnen und Ihren Mitarbeitern/Abteilungen geplanten zukünftigen Aktivitäten in Ihrem Marktsegment wirtschaftlich bewerten und zahlenmäßig erfassen.

Für eine kleinere GmbH genügt es dazu, wenn Sie Planzahlen für das laufende Geschäftsjahr und für die nächsten 3 Jahre zusammenstellen. Die kleinere GmbH sollte somit über Planzahlen für ein kurz- und mittelfristigen Zeitraum verfügen. Diese werden jährlich fortgeschrieben.

Beispiel: dreijährige Planung in der kleineren GmbH

	Jahr 01	Jahr 02	Jahr 03
Kosten	100.000	200.000	300.000
Umsatz	200.000	350.000	500.000
Deckungsbeitrag	80.000	90.000	100.000
Ertrag	50.000	60.000	70.000

Bestimmen Sie für Ihr Controlling nur die Kenngrößen (Umsatz, Kosten), die für Ihre Branche wichtig und aussagekräftig sind. Üblich und hilfreich ist folgende (Mindest-) Gliederung für die kleine GmbH:

- Kosten (Personalkosten, Miete/Pacht, branchenspezifische Kostengruppen)
- Umsatz (nach Produktgruppen)
- Ertrag
- Deckungsbeitrag

Wächst die GmbH kontinuierlich, sollten Sie die Planungsperioden rechtzeitig anpassen bzw. verlängern, z. B. auf vier bis fünf Jahre.

2.2 Wie soll der Planungsprozess in der GmbH ablaufen

Die einzelnen Planzahlen (Kosten, Umsatz) ergeben sich aus Teilplänen, die Sie entweder als Geschäftsführer vorgeben (von oben nach unten) oder die Sie anhand der von den Abteilungen/Mitarbeitern eigenverantwortlich erstellten Planungen (von unten nach oben) zusammenstellen lassen und anschließend gemeinsam festlegen.

Beispiel: dreijährige Planung Kosten

	Jahr 01	Jahr 02	Jahr 03
Personalkosten	100.000	200.000	300.000
Miete/Pacht	200.000	210.000	210.000
Warenbezug	40.000	80.000	1000.000
Energie	50.000	55.000	55.000

Geschäftsführer von kleineren GmbHs machen oft den Fehler, dass sie sich vom operativen Tagesgeschäft so vereinnahmen lassen, dass die mittel- und langfristige (strategische) Planung vernachlässigt wird.

Mit dem Controlling-Ansatz setzen Sie als Geschäftsführer ein Instrument ein, das nur Aussagekraft hat, wenn Sie ihre geschäftlichen Aktivitäten nach „vorne“ planen. Sie sind also gezwungen und zwingen sich mit der Einführung eines Controlling selbst dazu, die Zukunft Ihrer GmbH systematisch zu planen.

3. Schritt: So hilft Controlling bei der Kontrolle

3.1 Welche Vergleichsrechnungen sind für Ihre GmbH hilfreich

Geschäftsführer von kleineren GmbHs erhalten aus den betriebswirtschaftlichen Auswertungen Ihres Steuerbüros in der Regel auch Informationen über die Entwicklung der einzelnen Unternehmensdaten Ihrer GmbH im Zeitvergleich, etwa zum Vormonat/zum Quartal oder zum Vorjahr.

Controlling ermöglicht Ihnen erheblich ausführlichere und für Ihre Selbsteinschätzung wichtige Vergleiche. So erhalten Sie zusätzliche Informationen für Ihre Entscheidungen, wenn Sie Ihre Unternehmensdaten

- mit Branchen-Durchschnittszahlen oder
- mit Ihren eigenen Planzahlen abgleichen.

Branchen-Vergleichszahlen erhalten Sie über Ihren Steuerberater von DATEV e.G. , über Ihren Branchenverband oder als Bestandteil (online download) von Branchensoftware. Hier einige Zahlenbeispiele:

Ausgewählte Branchen: Kosten jeweils in % des Umsatzes, gerundet auf volle %

Branche	Rentabilität in % des Umsatzes	Waren- einsatz	Personal	AfA	Sonstige Aufwendungen
Werbung	29	5	14	5	19
Gaststätten	9	42	20	1	20
Einzelhandel	2	70	14	2	14
Zahntechniker	6	18	45	4	18
Softwareentwickler	65	4	26	4	14

Kostenlose Branchenvergleiche z. B. unter: <http://focus.msn.de/D/DB/DBY/DBY21/dby21.htm>

Da aussagekräftige Branchen-Vergleichszahlen nur mit zeitlicher Verzögerung vorliegen, genügt es, wenn Sie jeweils Ihre Zahlen des abgelaufenen Jahres/Quartals mit den entsprechenden Branchen-Vergleichszahlen abgleichen.

Zur Beurteilung Ihrer Planzahlen und Ihrem Zielerreichungsgrad ist es notwendig, die von der GmbH erwirtschafteten Ist-Zahlen regelmäßig den Planzahlen gegenüberzustellen (Soll-Ist-Vergleich). Anhand dieser Abweichungen erhalten Sie Hinweise darauf, inwieweit die Planzahlen plausibel festgelegt wurden bzw. welche der eingesetzten Maßnahmen nicht zum geplanten Ziel führten und können entsprechende Korrekturen veranlassen.

3.2 Wie reagieren Sie auf Abweichungen

Es genügt nicht, Abweichungen festzustellen. Sie müssen festlegen, auf welche Abweichungen unmittelbar reagiert wird und welche Maßnahmen zu treffen sind.

Beispiel: In der kleinen Werbeagentur-GmbH wird auf Grundlage der Drei-Jahres-Planung ein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt, der für die Akquise von Neukunden zuständig ist. Mit dieser Maßnahme soll die GmbH in den nächsten 3 Jahren systematisch wachsen. Im 1. Jahr führt das jedoch dazu, dass die Personalkosten um über 30 % steigen und insgesamt einen Anteil von 20 % des Umsatzes ausmachen. Fazit: Die Abweichung der Personalkosten von den Vergleichszahlen löst keine weiteren Maßnahmen aus.

Ungeplante Abweichungen sollten Sie jedoch sofort zum Anlaß nehmen, um die Ursache der Abweichung sofort und genau zu analysieren, um diese in der Gesamtplanung für die GmbH berücksichtigen zu können.

Beispiel: Sie stellen fest, dass die Kosten ungeplant um 15 % gestiegen sind. Nach Auswertung und Vergleich der Einzelpläne stellen Sie fest, dass die Energiekosten für Ihren Maschinenpark und die Kosten für die Betankung der Firmenwagen überproportional gestiegen sind. Die Abweichung liegt hier im Anstieg der Energiepreise, die Sie selbst nicht beeinflussen können. Wichtig ist aber, dass Sie diese Teuerungen sofort in Ihren Planzahlen berücksichtigen und dass diese sofort in die Kalkulation einfließen.

Abweichungen, auf die Sie reagieren müssen, können auch in den Rahmenbedingungen selbst liegen. Installieren Sie in Ihrer GmbH also ein Informationssystem, das Sie immer mit den aktuellen Marktdaten versorgt. Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für „Preise“, sei es auf dem Beschaffungs- oder dem Verkaufsmärkten.

Beispiel: Sie erfahren, dass einer Ihrer Wettbewerber zu Preisen anbietet, die um 15 % unter denen liegen, die Sie in Ihrer Kalkulation und Ihren Planungsrechnungen zur Ermittlung künftiger Umsätze berücksichtigt haben. Sie stellen fest, dass Sie rote Zahlen schreiben, wenn Sie die niedrigeren Preise in Ihre Planzahlen einrechnen. Fazit: Sie prüfen, ob Sie Kosten sparen können und die Leistung günstiger anbieten können, z. B. durch Standardisierung von Abläufen und bei der Erbringung von Leistungen.

Es genügt nicht, Abweichungen festzustellen. Legen Sie vorab fest,

- auf welche Abweichungen wie reagiert wird (Sofort-Information),
- welche Teilpläne zu der Abweichung analysiert werden müssen (Konkretisierung),
- welche Abweichungen sofort in die Planungsrechnungen einfließen (Maßnahme),
- welche Mitarbeiter über die Abweichung informiert werden müssen (Information).

4. So hilft Controlling bei der Steuerung Ihrer GmbH

Controlling ermöglicht Ihnen, alle Abläufe in der GmbH besser zu planen und im Hinblick auf die Zielerreichung zu kontrollieren. Durch die damit verbundene umfassende Information haben Sie jederzeit die Möglichkeit, mit geeigneten Maßnahmen steuern in diesen Prozess einzugreifen. Controlling ist ein Instrument zur besseren Steuerung Ihrer GmbH.

Das Controlling sagt Ihnen jederzeit, wann Sie andere betriebswirtschaftliche Analyse-Instrument einsetzen müssen, um die Unternehmensziele der GmbH besser erreichen zu können.

Checkliste: Controlling als Steuerungsinstrument

Diagnose	Maßnahme
Abweichung von Planzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ursachen • Aktualisierung der Planzahlen
Abweichung von Branchen-Vergleichszahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ursachen • Analyse des Unternehmensprofils
Abweichung vom Umsatz- oder Ertragsziel	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Produkte (Deckungsbeitragsrechnung) • Analyse laufender Investitionsrechnung (ROI) • Analyse der Marktposition (ABC-Analyse, Wertanalyse, Benchmarking) • Analyse anhand weiterer Kennzahlensysteme
Abweichungen vom Kostenziel	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Produkte (Deckungsbeitragsrechnung) • Analyse anhand weiterer Kennzahlensysteme • Analyse der Projekte und Produktionsabläufe • Analyse Materialeinkauf • Analyse Personal

Eine Controlling unterstützende Software im Rahmen von EDV-gestützten Anwendungen ist unter Effizienzaspekten nahezu unabdingbar und ermöglicht Ihnen den entsprechenden Grad an Professionalität. Machen Sie sich deshalb rechtzeitig mit der entsprechenden (PC)-Technik vertraut. Testen Sie entsprechende Standardsoftware. Vermitteln Sie dies auch Ihren Mitarbeitern, wenn Sie ihnen die Fleiß- und Routinearbeit der Datenanalyse und Interpretation überlassen.

5. So schaffen Sie ein aussagekräftiges Berichtswesen

Mit dem Controlling wollen Sie erreichen, dass allen Mitarbeitern/Abteilungsleitern Informationen für die Steuerung ihres jeweiligen Verantwortungsbereichs oder – für Sie als Geschäftsführer – des gesamten Unternehmens (Geschäftsleitung) zur Verfügung stehen.

Informationsentstehung und Informationsverwendung fallen in den meisten Unternehmen je nach Grad der Zentralisierung oder Dezentralisierung organisatorisch auseinander. Zwischen diesen beiden Bereichen müssen Sie eine "Brücke" schaffen: das betriebliche Berichtswesen. Das betriebliche Berichtswesen umfasst die Erstellung und interne Weiterleitung von bereichs-/unternehmensrelevanten Daten. Es dient dazu, aufgearbeitete Informationen zu verdichten und mit Schwerpunkten zu versehen. Gleichzeitig hilft es, Teileinheiten des Unternehmens zu analysieren, die getrennt geplant, analysiert und gesteuert werden.

Für das Berichtswesen ist eine hierarchische, stufenweise Unterteilung des Berichtsinhalts notwendig. Das Berichtswesen sollte den Informationsbedürfnissen der Geschäftsführer, Abteilungsleiter und ihrer Mitarbeiter entsprechen, nur so wird es zu einem wichtigen Hilfsmittel für Entscheidungen.

Dies heißt nicht, dass es für jede Funktion oder Abteilung einen individuellen und nach ihren Wünschen gestalteten Bericht gibt. Gerade das Berichtswesen muss auch durch den Aspekt der Wirtschaftlichkeit bestimmt sein.

Die Standardisierung des Berichtswesens wird erleichtert, wenn Klarheit in der Darstellung, der inhaltlichen und zeitlichen Dimension (zum Beispiel monatlich) und in der Berichtsform besteht.

Beantworten Sie also zunächst folgende Fragen:

- Wozu sollen Sie berichten? (Ziel festlegen)
- Was sollen Sie berichten? (Inhalt festlegen)
- Wer soll berichten? (Verantwortliche festlegen)
- Wann sollen Sie berichten? (Berichtszeitraum festlegen)
- Wie soll berichtet werden? (Form des Berichtes)

Wenn Sie in Ihrer GmbH Controlling einführen wollen, ist es hilfreich, alle Mitarbeiter bereits frühzeitig einzubeziehen. Damit stellen Sie sicher, dass das Controlling schneller akzeptiert und genutzt wird. Befragen Sie Ihre Mitarbeiter zunächst, wie Sie ihre derzeitigen Informationen über die GmbH beurteilen. Verwenden Sie den folgenden Fragebogen:

Erhebungsbogen: Ist-Zustand Ihres Berichtswesens

Unser Berichtswesen ist ...	JA	NEIN
einfach		
verständlich		
übersichtlich		
empfängerorientiert		
nützlich und hilfreich		
aktuell		

Das Berichtswesen soll flexibel sein und sich neuen Anforderungen und Erkenntnissen anpassen können, aber nicht zur "Spielwiese" werden. Berichtsform und -inhalt müssen eine gewisse zeitliche Stabilität aufweisen.

Das Berichtswesen faßt die wichtigsten Ergebnisse der Bereiche "Kostenrechnung", "Planung" und Soll/Ist-Vergleiche/Maßnahmen zusammen. Diese Aussagen sollte ein Monatsbericht enthalten:

- Umsätze
- Kostenentwicklungen
- Ergebnisse
- Die wichtigsten Kennzahlen
- Deckungsbeiträge

Beispiel für einen Monatsbericht:

Beträge in €	Januar	Februar	März
Umsatz	23.500	12.400	22.098
Auftragseingang	10.000	-	13.356
Kosten			
Personalkosten	10.225	10.225	11.369
Provisionen	-	-	2.445
Miete/Pacht	2.500	2.500	2.500
Fahrzeugkosten	455	687	556
Zinsen	550	550	550
Sonstiger Aufwand	345	-	1.250
Summe Kosten	14.075	13.962	18.670
Zahlungsmittel	4.400	6.800	6.900
Kasse	8.550	750	6.500
Kontokorrent	16.550	14.450	8.500
Kurzfristige Forderungen	18.880	22.780	25.909
Bezahlte Rechnungen	6.455	7.350	4.333
Zahl der Mitarbeiter	8	8	9
Kundenzahl	24	24	25

5.1 Die richtigen Kennzahlen

Da im Unternehmen eine nur schwer zu überschauende Flut an Informationen anfällt, ist es notwendig, diese zu Kennzahlen zu verdichten. Folgende Fragen, die für Ihren Abteilungsleiter/Mitarbeiter von Bedeutung sind, können Sie mit Hilfe solcher Zahlen beantworten:

Welchen Kurs steuert das Unternehmen?

- Wo liegen die Stärken und Schwächen des Unternehmens?
- Wie ist die Marktstellung des Unternehmens zu beurteilen?

Zunächst stellt sich Ihnen die Aufgabe, aus der Vielzahl möglicher Kennzahlen die für Ihren Bereich geeigneten auszuwählen.

Beschränken Sie die Kennzahlen in ihrer Anzahl - sonst geht der "Konzentrationsvorteil" dieser Informationen verloren. Kennzahlen sollten Sie regelmäßig und nicht nur sporadisch aufstellen. Schauen Sie auch mal bei Mitbewerbern, mit welchen Kennzahlen diese arbeiten. Hilfreich sind hier die Arbeitgeberverbände. Versuchen Sie, Ihre Kennzahlen mit denen des Verbands von vornherein vergleichbar zu machen, sonst sind Doppelarbeiten vorprogrammiert.

Sie müssen bei der Kennzahlenauswahl keinem vorgegebenen Schema folgen. Die obige Monatsaufstellung ist nur ein Beispiel, wie ein System aussehen könnte, um Sie zur Formulierung der für Sie interessanten Kennzahlen anzuregen. Es kommt darauf an, dass Sie speziell für Ihren Bereich zugeschnittene Kennzahlen bilden.

Legen Sie sich zu jeder von Ihnen verwendeten Kennzahl ein Kennzahlenblatt an, in dem Sie die Kennzahl definieren, die Formel erfassen, den Zweck formulieren, den Sie mit der Kennzahl erreichen möchten, in welchen Abständen Sie die Kennzahl pflegen etc.

Beispiel für den Aufbau eines solchen Kennzahlen-Blattes

Kennzahl	Umsatzrendite
Beschreibung	Die Umsatzrendite stellt das Betriebsergebnis in Beziehung zum erwirtschafteten Umsatz der GmbH
Formel	$\text{Umsatzrendite} = \text{Gewinn} / \text{Umsatz}$
Gliederungsmöglichkeiten	keine
Erhebungszeitraum	Quartal
Zweck	Messung der Wirtschaftlichkeit der GmbH
Anwendungsbereich	Information der Gesellschafter
Basisdaten	Zielvorgabe: 0,1
Vergleichzahlen (Branche)	0,8

C: VVF MedienConcepte GmbH

Sie können auf dieser Basis Ihren eigenen Kennzahlen-Katalog zusammenstellen:

Betriebliche Kennzahlen fassen also betriebliche Daten zusammen und unterstützen Sie bei der erfolgreichen Führung und Kontrolle Ihres Bereichs. Mit diesen Kennzahlen:

erkennen Sie das Wesentliche,

- stellen Sie Zusammenhänge fest,
- entdecken Sie rechtzeitig Schwachstellen im betrieblichen Geschehen,
- erhalten Sie Beurteilungs- und Entscheidungsmaßstäbe, die Sie für Ihre Mitarbeiter-Gespräche benötigen.

Absolute Zahlen eignen sich nur bedingt für eine umfassendere Analyse, da sie kaum vergleichbar sind. Zu den absoluten Zahlen gehören sämtliche Einzelwerte oder Summen. So sagen zum Beispiel gestiegene Personalkosten nichts darüber aus, ob steigende Löhne oder eine Zunahme der Beschäftigten zu diesem Anstieg geführt haben.

Verwenden Sie besser Verhältniszahlen, die den Zusammenhang zwischen zwei betrieblichen Daten widerspiegeln. Verhältniszahlen sind sinnvoller und leichter zu überschauen als absolute Zahlen. Setzen Sie beispielsweise die Personalkosten ins Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten. Damit haben Sie eine Größe, die Ihnen Auskunft über den Lohn pro Mitarbeiter gibt. Mögliche Ursachen für eine mögliche Veränderung können Sie so leichter finden.

Beschränken Sie die Anzahl der Kennzahlen, die Sie regelmäßig bilden und untersuchen. Zu viele Ziffern erhöhen nicht unbedingt Ihren Durchblick. Außerdem benötigen Sie mehr Zeit, um die Daten zu ermitteln und die Kennzahlen zu berechnen.

5.2 Die wichtigsten Kennzahlen für das Controlling in der GmbH

In der Praxis werden 3 Typen von Kennzahlen verwendet, die jeweils Aufschluss über unterschiedliche betriebswirtschaftliche Zusammenhänge geben:

- Bilanzkennzahlen
- Kennzahlen zur Kapitalrentabilität
- Umsatzkennzahlen

Bilanzkennzahlen

Folgende Verhältniskennzahlen sind davon für Sie besonders wichtig:

$$\text{Anlagevermögen} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Interpretation: Dieser Wert sagt Ihnen, wieviel Prozent Ihres Gesamtvermögens in dauerhaften Betriebsmitteln gebunden sind. Setzen Sie ebenso das Umlaufvermögen ins Verhältnis zum Gesamtvermögen:

$$\text{Umlaufvermögensquote} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Interpretation: Ein hohes Anlagevermögen verringert Ihre unternehmerische Flexibilität. Maschinen und Fahrzeuge verursachen Kosten in Form von Wartungskosten und Abschreibungen. Haben Sie die Anlagen fremdfinanziert, erhöhen sich die Kosten noch um die Zinsen.

Kennzahlen zur Kapitalrentabilität

Die Zusammensetzung von Eigen- und Fremdkapital beeinflusst die Rentabilität Ihres Unternehmens. Die Eigenkapitalrentabilität gibt Auskunft darüber, in welcher Höhe sich das eigene Kapital im Unternehmen verzinst:

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$$

Interpretation: Diese Kennziffer sollte dem Kapitalmarktzins gegenübergestellt werden, um zu sehen, ob sich die Einlage im Unternehmen rentiert.

Die Gesamtkapitalrentabilität berücksichtigt zusätzlich aufgenommenes Fremdkapital.

$$\text{Gesamtkapital (EK + FK)} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$$

Interpretation: Vergleichen Sie den ermittelten Prozentsatz mit der Höhe des durchschnittlichen Fremdkapitalzinses: Die Gesamtkapitalrentabilität muss größer als dieser Zinssatz sein. Ein negativer Wert geht zu Lasten der Eigenkapitalrentabilität.

Verbinden Sie auch den Umsatz mit sinnvollen Daten aus Ihrer Erfolgsrechnung oder Bilanz. Die folgende Kennzahl gibt Ihnen die Umsatzrentabilität an. Sie zeigt Ihnen, wieviel Prozent Gewinn in den Umsatzerlösen steckt:

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$$

Umsatzkennzahlen

Kennzahlen zum Umsatz bilden die Grundlage für das Urteil über die Betriebsführung im Verkauf. Der Umsatz als Schlüsselgröße zeigt hier, ob der Verkauf reibungslos verläuft:

$$\text{Umsatz pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter}}$$

Interpretation: Diese Kennzahl zeigt Ihnen, wieviel Umsatz ein Beschäftigter im Betrieb erwirtschaftet. Da nicht alle Mitarbeiter im operativen Geschäft tätig sind, können Sie den Personenkreis entsprechend eingrenzen:

$$\text{Umsatz Vertrieb} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb}}$$

Zahl der Mitarbeiter im Vertrieb

Interpretation: Mit dieser Kennzahl ordnen Sie die Umsatzerlöse genau den Umsatzverantwortlichen zu.

5.3 So gelangen Sie zu aussagefähigen Kennzahlen

- Stellen Sie die geeigneten Zahlenquellen (z. B. aus dem Vertrieb, aus der Personalabteilung) in Ihrem Unternehmen zusammen.
Verbessern Sie die Aktualität der Daten aus Ihrer Bilanz durch eine monatlich zu aktualisierende Tabelle.
- Stellen Sie den ermittelten Zahlen geeignete Vergleichszahlen gegenüber.
- Beschaffen Sie sich dazu Vergleichszahlen aus Ihrem Verband, der Industrie- und Handelskammer bzw. der Handwerkskammer oder von Ihrem Steuerberater.
- Gehen Sie Abweichungen sofort auf den Grund, insbesondere wenn eine Kennzahl von Monat zu Monat kontinuierlich steigt oder fällt.
- Überprüfen Sie die wichtigen Kennzahlen regelmäßig darauf, ob sie für Ihren Betrieb noch gelten.
- Verfolgen Sie die Bilanzstruktur sowie die Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Umsatzentwicklung Ihres Betriebs zeitnah. Errechnen Sie dazu die für Ihr Unternehmen passenden Kennzahlen anhand einer von Ihnen aufgestellten Liste (Kennzahlenblatt) und pflegen Sie diese Liste.

Betriebliche Kennzahlen im Überblick

Informationsziel	Kennzahl
Aussagen zur Bilanzstruktur	Anlagevermögensquote Umlaufvermögensquote Vorratsquote Eigenkapitalquote Fremdkapitalquote
Aussagen zur Rentabilität	Eigenkapitalrentabilität Gesamtkapitalrentabilität Umsatzrentabilität
Liquidität	Liquidität 1. Grades Liquidität 2. Grades
Umsatz	Umsatz pro Mitarbeiter Umsatz pro Vertriebsmitarbeiter Umsatz pro Kunde
Kostenanteil am Umsatz	Anteil des Zahlungseingangs am Umsatz Anteil neuer Aufträge am Umsatz

5.4 Qualifizierte externe Information

Für Sie als Geschäftsführer einer GmbH bietet Ihnen das Controlling neben den internen betriebswirtschaftlichen Vorteilen zusätzliche Möglichkeiten. Da Sie jederzeit aktuelle und aussagekräftige Daten zur GmbH und zur Entwicklung des Geschäftsbetriebes haben, können Sie auch Ihre externen Informationspflichten wesentlich qualifizierter wahrnehmen.

- Mit den Daten aus dem Controlling informieren Sie die Gesellschafter bzw. andere Aufsichtsorgane der GmbH umfassend und zeitnah. Dieser Personenkreis interessiert sich vor allem für Kennzahlen zur Rentabilität ihrer Finanzanlage.
- Mit den Daten aus dem Controlling erfüllen Sie die Ansprüche, die die Banken für die Kreditvergabe, für die Festlegung von Überziehungslimits oder die Veränderung von Zahlungskonditionen fordern. Das gilt auch für externe Anleger, die bereit sind, Ihre GmbH mit Darlehen/stillen Beteiligungen zu finanzieren.
- Mit den Daten aus dem Controlling können Sie jederzeit aktuelle PR-Informationen über Ihre GmbH zusammenstellen.

6. So führen Sie Controlling ein

In kleinen und mittleren GmbHs ist es meist der Leiter des Rechnungswesens, der die mit dem Aufbau eines Controlling anfallenden Aufgaben plant, einsetzt und kontrolliert. Das kann und muss u. U. sogar der kaufmännische Geschäftsführer selbst sein, z. B. wenn kein kaufmännisch qualifizierter Mitarbeiter in der GmbH angestellt ist.

Als nicht für den kaufmännischen Bereich zuständiger Geschäftsführer in einer kleineren GmbH (z. B. Techniker, Vertriebsleiter), sollten Sie Ihren kaufmännischen Geschäftsführer verbindlich damit beauftragen, ein auf Ihre GmbH zugeschnittenes Controlling zu entwickeln.

Es genügt, wenn Sie als für das Controlling zuständiger Geschäftsführer ein aussagekräftiges und funktionierendes Controlling-System für Ihre GmbH einrichten. Die Aktualisierung und Pflege der Daten sollten Sie unbedingt delegieren, sei es an die Assistenz der Geschäftsführung oder einen dafür qualifizierten Mitarbeiter in einer anderen Abteilung (Lohnbuchhaltung). Verankern Sie die Abwicklung der Controllingabläufe als festen Bestandteil in die Stellenbeschreibung eines Mitarbeiters.

6.1 In diesen Schritten führen Sie Controlling in Ihrer GmbH ein:

1. Definieren Sie die Projektvorgaben, die Sie mit der Einführung des Controlling erreichen wollen (Ziele, Kenngrößen, Planungshorizont, Planungsprozess, Vergleichsgrößen, Kennzahlen).
2. Bestimmen Sie einen Projektverantwortlichen für das Projekt „Controlling“ und geben Sie Rahmendaten vor (Chefsache?, Termin, Bestimmung der Projektgruppe, Benchmarking: Wie wird Controlling in vergleichbaren GmbHs gemacht?).
3. Informieren Sie alle Mitarbeiter über Einführung und Ziele des Controlling (Benennung des Projektverantwortlichen, offenes Angebot zur Mitarbeit in der Projektgruppe).

4. Stellen Sie der Projektgruppe Hilfsmittel zur Verfügung (Fachliteratur, Checklisten).
5. Vorstellung des Controlling-Konzeptes für die Mitarbeiter (wer erhält welche Informationen?; Haben die Mitarbeiter die Kompetenzen, die Sie zur Umsetzung des Controlling in Ihrer Abteilung/Funktion brauchen?).
6. Weiterbildung: Wie führen wir Controlling-Gespräche
7. Mitarbeiter-Feedback: Erreichen wir mit unserem Controlling tatsächlich die Ziele, die wir uns davon versprochen haben?

6.2 Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Controlling

Schlagwörter wie Strukturwandel, Globalisierung und Kundenorientierung machen es mehr denn je notwendig, im Unternehmen zu planen. Planen heißt aber nicht, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen. Nur wer plant, kann bei Veränderungen der Ausgangssituation überhaupt reagieren, besser noch: agieren. Das gilt für Sie als Geschäftsführer, aber auch für alle Mitarbeiter der GmbH: Je besser diese mit der Situation und den Zielen der GmbH vertraut sind, um so qualifizierter und engagierter können Sie die Zielerreichung Ihrer GmbH beeinflussen.

Controlling darf aber nicht dazu führen, Zahlenfriedhöfe zu produzieren: Dutzende von eng bedruckten Listen, die von den Mitarbeitern nicht gebraucht, nicht verstanden und deswegen nicht gelesen werden.

- Jeder Mitarbeiter erhält die Information, die er braucht, um seine Aufgabe besser zu bewältigen.

Nehmen Sie das Controlling ernst, animieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich in betriebliche Prozesse einzumischen und zu allen betrieblichen Entscheidungen seine Meinung zu äußern. Heute sind alle Unternehmensbereiche so eng vernetzt, dass keiner für sich allein arbeiten und Erfolg haben kann.

Sie brauchen dabei die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter. Die Beschaffung relevanter Informationen ist dabei nicht eine Holschuld Ihrer Mitarbeiter. Stellen Sie vielmehr im Rahmen eines regelmäßigen Berichtswesens sicher, dass Sie Ihre Mitarbeiter mit den Informationen versorgen, die diese zu einer effizienten Ausführung Ihrer Tätigkeit benötigen.

Hier ist von Ihnen Aufklärungsarbeit zu leisten, um ein positives Image des Controlling aufzubauen. Durch regelmäßige Information können Sie nachhaltig den Eindruck vermitteln, dass dieses Instrument zum Wohle aller im Sinne höherer Effizienz und zum Nutzen einer erfolgreichen Unternehmens-/Bereichsführung eingesetzt wird.

6.3 Grundregeln zum Einsatz des Controlling in der kleinen GmbH

Controlling ist nur hilfreich, wenn das Instrument einfach ist, von den Mitarbeitern schnell verstanden und angewandt werden kann und möglichst unbürokratisch ist. Halte Sie sich an diese Regeln:

C: VVF MedienConzepte GmbH

- Als Geschäftsführer der GmbH sind Sie verantwortlich dafür, dass die Voraussetzungen für die Einführung des Controlling geschaffen werden und das Controlling auf allen Ebenen der GmbH genutzt wird (Grundsatzbeschluss zur Einführung, Durchführung, Zielvorgabe, Weiterbildungsmaßnahmen, Bereitstellung von Hilfsmitteln – PC, Software, Excel-Programme usw.).
- Sie stellen die Daten zur Verfügung, die Ihre Abteilungsleiter/Mitarbeiter möchten, und nicht nur die, die Sie für wichtig halten.
- Sie beschränken sich in Ihren Aussagen auf Daten, die auf einer DIN-A4-Seite Platz haben.
- Sie liefern nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern vor allem sonstige aussagekräftige Leistungskennziffern (z. B. Ausschussquote, Auslastungsgrad, Fehllieferungen, Fehlstunden).
- Beraten Sie selbst oder lassen Sie Ihre Abteilungsleiter/Mitarbeiter bei der Kosten- bzw. ergebnisoptimalen Entwicklung von Produkten und Prozessen, Kundenstrukturen und Vertriebswegen professionell beraten.

7. So bereiten Sie sich auf ein Controlling-Gespräch mit Mitarbeitern vor

- Legen Sie fest, über welche Controlling-Bereiche (Planung, Vergleich, Maßnahmen) das Gespräch geführt wird. Geben Sie hierzu eine Tagesordnung vor, die Sie im Vorfeld mit Ihren Mitarbeitern abgleichen. Sie müssen wissen, worüber geredet werden soll, um ein für beide Seiten effizientes Gespräch führen zu können.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit für das Gespräch (kein Termindruck). Möglichst nicht im Büro Gespräche führen. Ein Sitzungsraum, in dem Sie ungestört sind, ist ideal.
- Ihre Botschaft sollten Sie möglichst kurz formulieren (Eine-Seite-Prinzip). Sie sollten Ihre Präsentation soweit wie möglich graphisch aufbereiten. Studieren Sie diese vorher genau, und machen Sie sich sattelfest für Rückfragen.
- Von Ihnen wird erwartet, dass Sie Bewertungen der von Ihnen vorgestellten Sachverhalte vornehmen. Formulieren Sie hierbei in einem ausgewogenen Verhältnis von Positivem und Negativem. Lassen Sie keinen einseitigen Eindruck entstehen.
- Fragen Sie gezielt nach, beziehen Sie ihn in Ihre Gedankenwelt ein. Sprechen Sie die Sprache der Mitarbeiter. Keine Monologe.
- Achten Sie am Ende Ihres Controlling-Gesprächs darauf, dass die nächsten zu unternehmenden Schritte klar und im Tenor positiv besetzt sind. Arbeiten Sie immer mit Zielvereinbarungen.
- Protokollieren Sie Ihr Controlling-Gespräch unbedingt, um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, im nachhinein.

Controller wissen, dass Ihre Daten überhaupt nichts wert sind, wenn Sie den Empfänger nicht motivieren und nicht begeistern können, mit diesen Informationen zu arbeiten und darauf basierend Entscheidungen zu treffen:

Achten Sie auf prägnante und graphisch aufbereitete Berichte, die Sie an den oder die jeweiligen Verantwortungsträger "verkaufen" müssen. Lassen Sie keine langen und unübersichtlichen Listen erstellen - bereiten Sie die Zahlen übersichtlich, eindeutig und leicht verständlich auf.

C: VVF MedienConzepte GmbH

Optimieren Sie die Controlling-Unterlagen ständig. Prüfen Sie regelmäßig, welche Informationen nicht genutzt werden bzw. ob Informationen fehlen, die für eine Entscheidungsfindung auf allen Ebenen wichtig sind.