

Instrumente zur Finanzsteuerung für Selbständige und Geschäftsführungen

Veranstaltungsreihe
Ständiger Begleiter Risiko

Hamburg, den 23. April 2008



Agenda Powerpointvortrag

1. Einführung
2. Für wen ist Controlling wichtig?
3. Controllingunterstützung von außen
4. Basiswerkzeuge
5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen
6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen

1. Einführung

- JedeR Selbständige/Geschäftsführung benötigt Informationen zur Unternehmensführung.
- Zahleninformationen sorgen für den richtigen Kurs
- Dies erfordert eine systematische
 - Planung,
 - Kontrolle,
 - Analyse und
 - Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens.

- Zu beachtende Zeithorizonte
 - kurzfristig-taktischer Zeithorizont (operatives Controlling)
 - richtet sich primär auf die Gewinnerwirtschaftung
 - strategisch-langfristiger Zeithorizont.
 - langfristige Überlebenssicherung, z.B. durch Wachstum

- In Kleinbetrieben ist der Unternehmer der Controller bzw. hat einem externen Partner
 - Kleinunternehmen laut HGB
 - Jahresdurchschnitt nicht mehr als 50 Mitarbeiter,
 - Umsatz bis 8,030 Mio. EUR und
 - eine Bilanzsumme von maximal 4,015 Mio. EUR

Agenda Powerpointvortrag

1. Einführung
2. Für wen ist Controlling wichtig?
3. Controllingunterstützung von außen
4. Basiswerkzeuge
5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen
6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen

2. Für wen ist Controlling wichtig?

■ Geschäftsführung

- zur Überwachung der finanziellen Stabilität
- zur Planung und Feinsteuerung des Wertzuwachses
- zur Erfüllung gesetzlicher Pflichten (z.B. Lieferung von Finanzkennzahlen für die Steuerermittlung)

■ Öffentlichkeit

- Kunden → Lieferung beauftragter Waren/Dienstleistungen
- Lieferanten → Bezahlung gelieferter Waren/Dienstleistungen

■ MitarbeiterInnen

- um die Qualität der eigenen Leistung zu messen und zu vergleichen, z.B. durch Benchmarking.

■ Kapitalgeber

- Fremdkapitalgeber (i.d.R. Banken) wünschen regelmäßige Aussagen über Unternehmensentwicklung

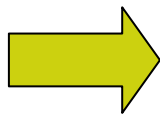
Agenda Powerpointvortrag

1. Einführung
2. Für wen ist Controlling wichtig?
3. Controllingunterstützung von außen
 1. Steuerberatung
 2. Unternehmensberatung
4. Basiswerkzeuge
5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen
6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen

3. Controllingunterstützung von außen

■ Steuerberatung

- Kerngeschäft: steuerliche Beratung
 - betriebswirtschaftliche Beratung in Fragen, wie Investitions- und Finanzierungsentscheidungen
- Betriebswirtschaftliche Beratung für Kleinunternehmen bleibt schwierig
 - tatsächlichen Leistungen auf den Berufsstandard begrenzt
- Arbeit geprägt von ausufernden Regelungsänderungen und Neuerungen im Steuerrecht, Personalknappheit
- Aufgabenzyklus Steuerberatung hat viele von außen vorbestimmten Termine, kontinuierliche laufenden Arbeiten und unplanmäßigen Arbeiten (z.B. Betriebsprüfungen)

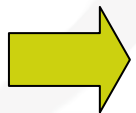


Es ist deshalb keine signifikante Unterstützung im Controllingbereich zu erwarten.

■ Unternehmensberatung

– Sinnvoll für folgende Situationen

- Wachstum
- Nachfolgeregelung
- Schieflage
- (zeitliche) Entlastung der Geschäftsführung



Zu beachten

- Aufgaben und Beratungsintensität genau definieren und dosieren
- Grundlage für die Arbeit: Output des Steuerberaters (BWA, Bilanz)
- Synchronisierung der Ergebniserwartungen
 - Steuerberatung → Gewinn niedrig
 - Unternehmensberater → realistisches Abbild

Agenda Powerpointvortrag

1. Einführung
2. Für wen ist Controlling wichtig?
3. Controllingunterstützung von außen
4. **Basiswerkzeuge**
 1. Liquiditätsplanung
 2. Erlösplanung
 3. Kostenplanung
 1. Unternehmen
 2. Privat
 4. Investitionsplanung
5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen
6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen

4. Basis-Werkzeuge

4.1. Liquiditätsplanung

- Bedeutung wird oft unterschätzt
- Erhaltung der Liquidität ist eine Kernaufgabe
 - Unternehmen zeigt sich als zuverlässiger Partner für seine Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalgeber und sonstigen Gläubiger.
 - nimmt Einfluss auf wichtige Erfolgsfaktoren wie Lieferfähigkeit oder Image.
- Ein- und Auszahlungsströme müssen so koordiniert werden, dass die finanziellen Mittel, die zur betrieblichen Leistungserstellung erforderlich sind, fristgerecht zur Verfügung stehen.
- Besonders wichtig
 - Schwankender Umsatz
 - Wachstumsphasen

■ Voraussetzungen

- Erlösplanung
- Kostenplanung
 - Unternehmen
 - Privat
- Investitionsplanung (bei Bedarf)

■ Datenquellen

- Daten Steuerbüro (Monatsauswertungen)
- Eigene Planungen

■ Zeitraum

- Sinnvoll für 1 Jahr im voraus (Regelfall)
- Laufende Aktualisierung notwendig (Regelfall monatlich)

Muster

Planungsannahmen

		Plan Jan	Plan Feb	Plan Mrz
Kontostand		1.500	1.212	-788
EINNAHMEN				
Kundenaufträge		3.570		10.000
sonstiges			2.000	
Bank				
Umsatzsteuer	Quartals-/Monatszahler			177
Summe Einnahmen		3.570	2.000	10.177
AUSGABEN				
Investitionen				
lfd. Betriebskosten	monatlich	1.358	1.500	1.500
Privatentnahme	monatlich	2.500	2.500	2.500
Umsatzsteuer	Quartals-/Monatszahler			570
Steuern letztes Jahr				
Steuern lfd. Jahr	pro Quartal			3.500
Summe Ausgaben		3.858	4.000	8.070
Kontostand		1.212	-788	1.319
Dispo			0	0
Liquiditätsüberschuss (+)				
Finanzbedarf (-)		1.212	-788	1.319
Rücklagen		5.000	3.000	3.000
Kontostand 2		6.212	2.212	4.319

■ Ablauforganisation

- Einzahlungsströme → Fakturierungsverhalten des Unternehmens
- Auszahlungsseite werden erheblich von den internen Abläufen beeinflusst (z.B. durch Gehaltszahlungstermine, Zahlungsläufe)
- Ziel Zahlungsstromoptimierung

■ Liquiditätsströme werden auch von der Art des zugrundeliegenden Geschäfts bestimmt.

- Saison- oder Projektgeschäft

■ Praxistipps

- zeitnahe Bezahlung der Forderungen im Fokus behalten
- Bei Bedarf (Einnahme-/Überschuss) Forderungen aus Steueroptimierungsgründen bei solventen Kunden in das Folgejahr

- Muss laufend aktualisiert werden
- Erfordert steuerndes Handeln
- Typische Fehler
 - Steuerzahlungen werden vergessen
 - Kundenmahnungen nicht konsequent betrieben
 - Ausgaben übersteigen Einnahmen
 - Kein Puffer für einnahmenschwache Monate
- Besonderheiten erfordern mehrjährige Liquiditätsplanung
 - Langfristige Mittelbindung bei teuren Investitionen
 - Mittelfristige Mittelbindung z.B. Vorräte, längerfristige Fertigungen
 - Fremdkapital (Zins und Tilgung); es müssen vereinbarte Laufzeiten eingehalten werden

4.2. Erlösplanung

- Kunden- und gffs. zusätzlich Warengruppen- bzw. Projektbezogen
- Umsatz bzw. Preis x Menge
- Planungsbasis
 - Vorjahreswerte
 - Mindestumsatz zur Kostendeckung → Minimum bekannt?
 - Betriebskosten + eigenes Gehalt (persönliche Kosten) + Steuern

4.3. Kostenplanung

4.3.1 Unternehmen

Wichtigste Kostenpositionen der Aufwandsplanung sind:

- Material- und Wareneinsatz
 - abgeleitet aus dem Umsatz-/Absatzplan
 - üblicherweise als Prozentsatz vom Umsatz
- Personalkosten
 - getrennt nach einzelnen MitarbeiterInnen
- weitere wichtige Kostenpositionen z.B.
 - Bürokosten
 - Reisekosten
 - Diese Kostenpositionen sind individuell anzulegen.
- Abschreibungen (bei bilanzierenden Unternehmen)
 - abgeleitet aus dem Anlagevermögen und den geplanten Investitionen.

Muster Kostenplanung Unternehmen

Individuell
anzupassen

		Planungsannahmen		
		Plan	Plan	Plan
		Jan	Feb	Mrz
Materialkosten	monatlich			
Personalkosten				
Gehälter	monatlich			
Sozialaufwendungen	monatlich			
Bürokosten				
Raumkosten	monatlich	800	800	800
Bürobedarf	bei Bedarf	75		
Kommunikationskosten				
Telefon / Telefax	monatlich	50	50	50
Internet	monatlich	10	10	10
Porto	bei Bedarf			40
Bücher/Zeitschriften	bei Bedarf	83		
Versicherungen	jährlich			
Beiträge	jährlich	50		
Rechts- und Beratungskosten	bei Bedarf			
Werbekosten	bei Bedarf		350	350
Sonstiges	bei Bedarf			
Auto				
Betriebskosten	monatlich	120	120	
Steuer	jährlich			
Versicherung	pro Quartal			
Reisekosten				
Hotel	bei Bedarf			
Bewirtungskosten	bei Bedarf	50	50	
Fahrtkosten	bei Bedarf	120	120	250
Abschreibungen	nur bei Bilanzierung			
Kosten netto		1.358	1.500	1.500
Mehrwertssteuer	0%			
Mehrwertssteuer	7%	6		
Mehrwertssteuer	19%	151	196	196
Umsatz brutto		1.515	1.696	1.696

4.3.2 Kostenplanung privat

Wichtigste Kostenpositionen der Aufwandsplanung sind:

- Lebensunterhalt
 - Miete etc.
 - Taschengeld, Urlaub, Hobbies etc.
- Versicherungen
- Vorsorge
 - Alter
 - Verdienstlose Zeiten
- Private Steuerverpflichtungen

Muster Kostenplanung privat

Individuell
anzupassen

	Fälligkeit	Jan.	Feb.	Mär
Lebensunterhalt				
Miete	monatlich			
Strom	monatlich			
Telefon	monatlich			
Internet	monatlich			
Haushaltsgeld	monatlich			
Friseur	bei Bedarf			
Gesundheitsvorsorge	bei Bedarf			
sparen				
Urlaubsrücklage				
Reserve				
Versicherungen				
- Hausrat	jährlich			
- Haftpflicht	jährlich			
- Krankenversicherung	monatlich			
- Altersvorsorge	Monat/Jahr			
- Berufsunfähigkeit	monatlich			
Abo`s				
Mitgliedsbeiträge				
Rundfunk				
sonstiges				
Taschengeld				
Einkommenssteuer				
Summe Ausgaben		0	0	0

4.4. Investitionsplanung

- zeitgenaue Planung von größere Vorhaben
- laufende Kleininvestitionen erfolgen mit einem monatlichen Pauschalbetrag
- Zu trennen in
 - Ersatzbeschaffungen
 - Erweiterungsbeschaffungen
- abhängig vom
 - Unternehmen
 - Finanzmitteln
 - Wachstumsplanung

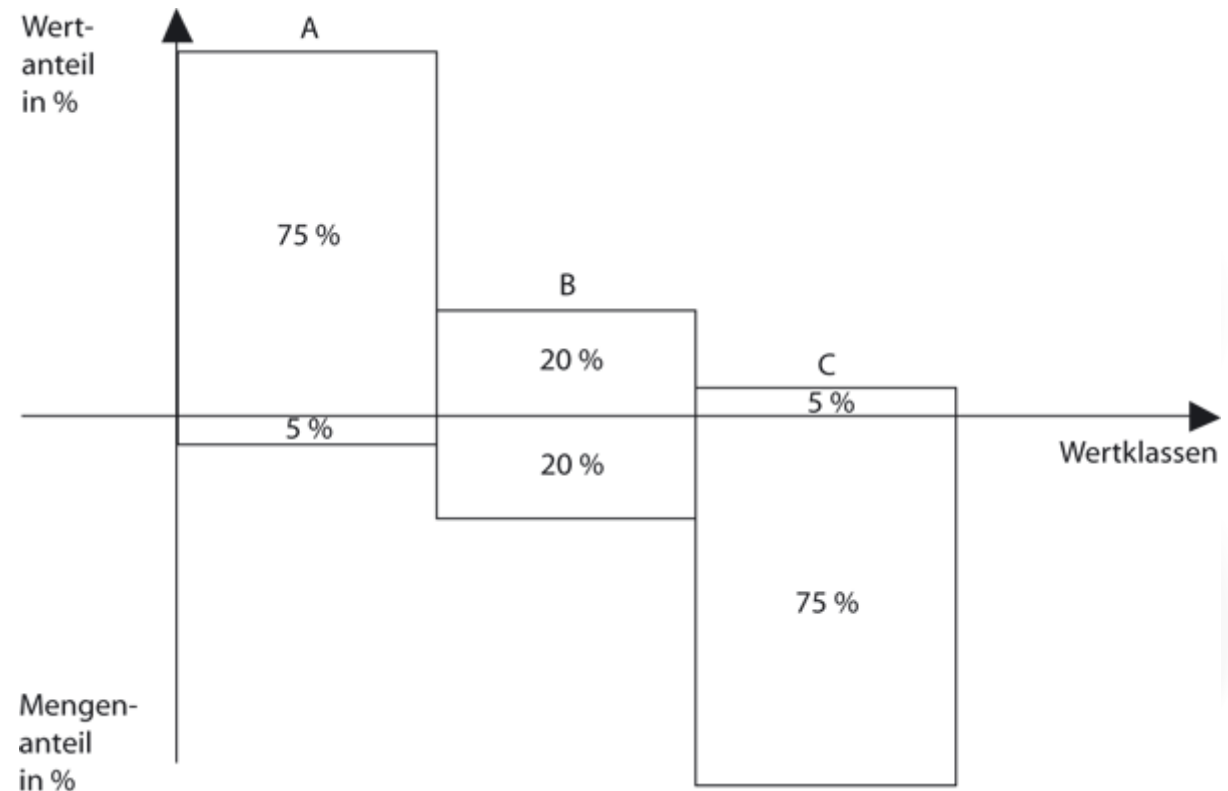
Agenda Powerpointvortrag

1. Einführung
2. Für wen ist Controlling wichtig?
3. Controllingunterstützung von außen
4. Basiswerkzeuge
5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen
 1. ABC-Analyse
 2. Break-Even-Analyse
 3. Deckungsbeitrag
 4. Make or Buy
 5. Portfolio
6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen

5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen

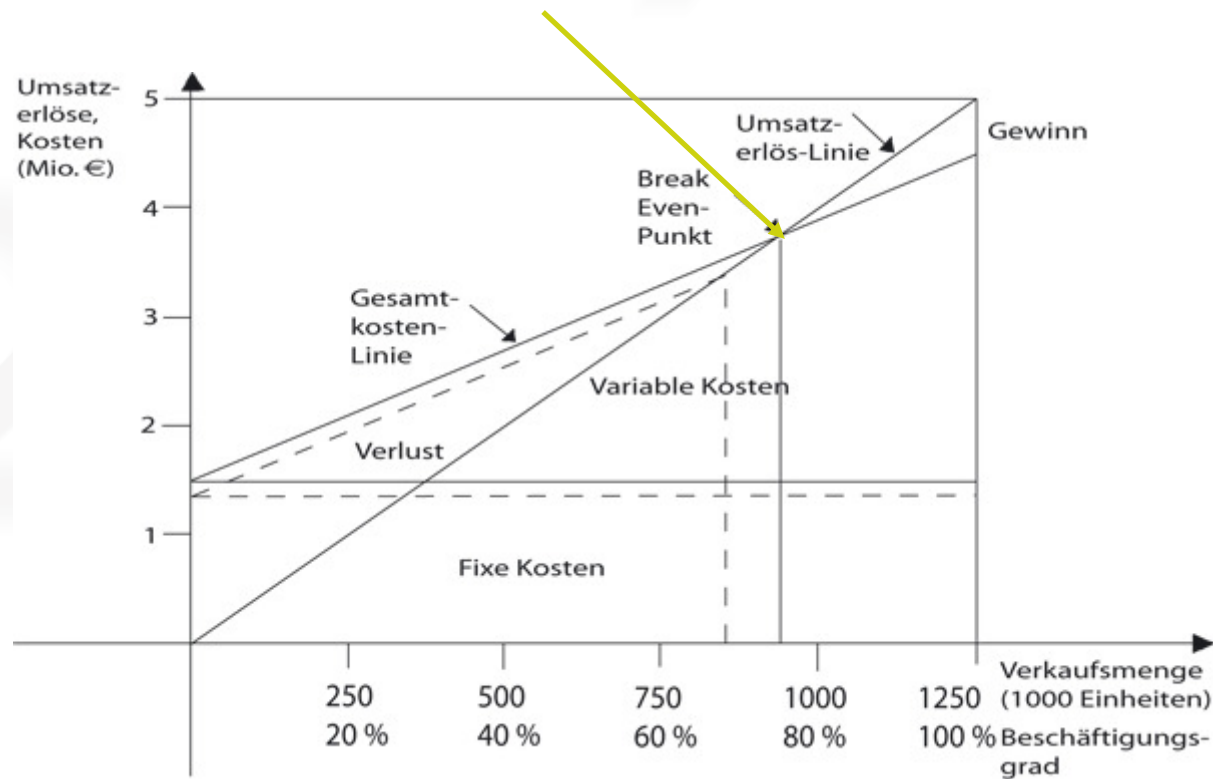
5.1 ABC-Analyse → wichtig für die Schwerpunktbildung

- Kunden
- Lieferanten



5.2. Break-Even-Analyse = Gewinnschwelle

- Kosten werden durch erzielte Erlöse gedeckt → **wichtig für Preise**

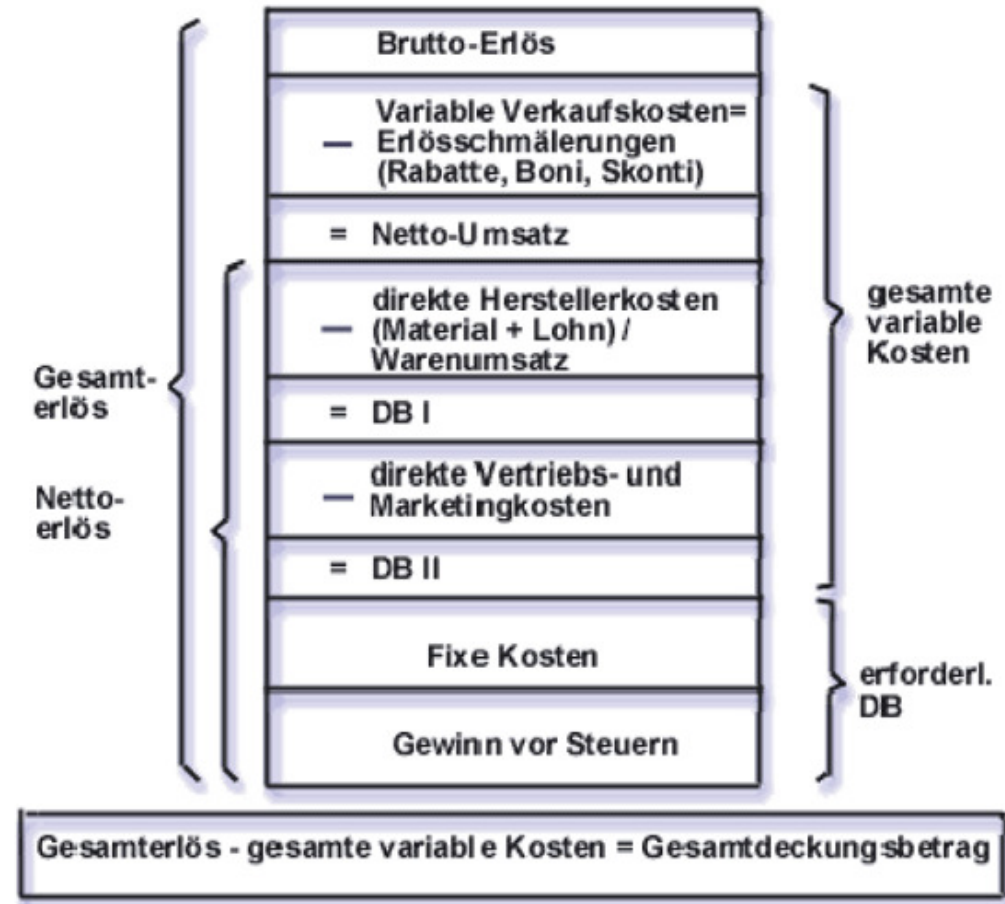


5.3. Deckungsbeitrag

- Trennung in fixe (=fest) und variable Kosten
- Die Aussagegenauigkeit erhöht sich, wenn es mehrere Produkte gibt (mehrere Deckungsbeiträge)
- **Deckungsbeiträge sind für Kleinunternehmen ein ideales Controllinginstrument, um die Produkte/ Sparten zu beurteilen sowie Mindestumsatz zu kennen.**
- Der DB setzt sich allgemein zusammen aus:

$$\text{Netto-Erlöse} - \text{variable Kosten} = \text{Deckungsbeitrag}$$

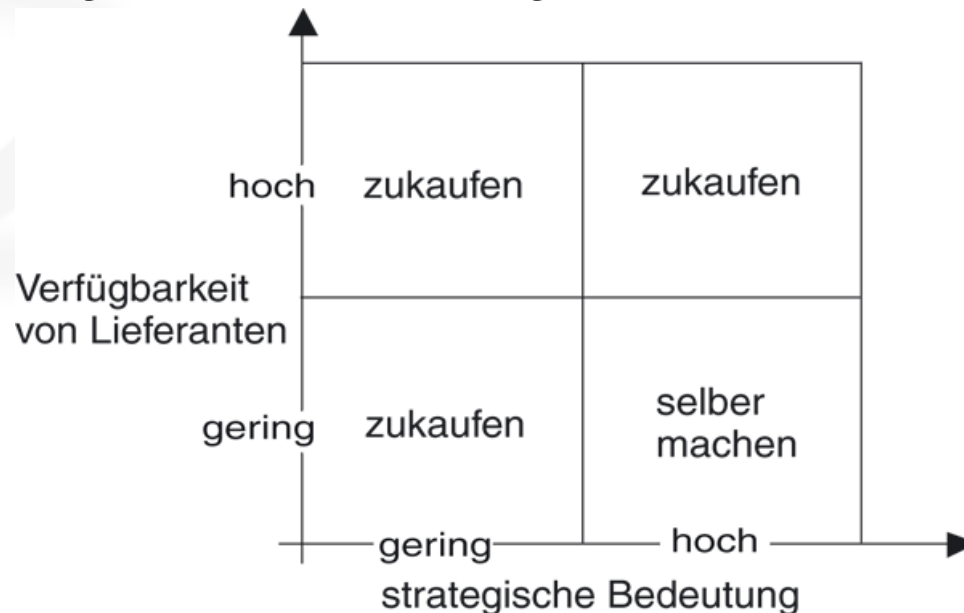
Aufbau (vereinfacht)



→ wichtig für Profitabilität Produkte + Preiskalkulation

5.4. Make or Buy

- Häufige Anwendung in produzierende Bereiche
- Entscheidung, ob Produkt komplett selbst produziert oder durch Zukäufe einzelner Komponenten und diese dann weiterverarbeiten bzw. fertig montieren (typ. Beispiel Automobilindustrie).
- Mögliche Entscheidungsmatrix



- Gilt auch für Dienstleistungen
- Sinnvoll
 - Lieferanten sind besser
 - Gewinnerhöhung
 - Engpässe

5.5. Portfolio → wichtig für Analyse + Strategie

- Portfolio-Matrix veranschaulicht die Risiko- und Renditeerwartungen
 - waagerechten Achse: Stärke im Unternehmen (Rendite-Gesichtspunkt)
 - senkrechten Achse: Erfolgchancen (Risiko-Gesichtspunkt)
 - Optimal → wenn in jedem dieser Felder Produkte oder Dienstleistungen zu finden sind (ausgeglichen hinsichtlich Rendite und Risiko)
- Häufigste Anwendung: Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio

		Marktanteil	
		niedrig	hoch
Marktwachstum	hoch	3. «Wildcats»/ «Fragezeichen»	4. «Stars»
	niedrig	1. «Dogs»/ «Arme Hunde»	2. «Cash-Cows» «Cash-Kühe»

Quelle: nach Pleitner 1995a, S. 223

Agenda Powerpointvortrag

1. Einführung
2. Für wen ist Controlling wichtig?
3. Controllingunterstützung von außen
4. Basiswerkzeuge
5. Wichtige Controllinginstrumente für Kleinunternehmen
6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen
 1. für Einzelunternehmen
 2. Für bilanzierende Unternehmen

6. Die wichtigsten Finanzkennzahlen

6.1. Kennzahlen für Einzelunternehmen

- Arbeitsstunden (bezahlt – unbezahlt)
 - Gesamtstd: schätzen Arbeitstage x Durchschnittsstd.
- Ist-Stundensatz je Auftrag/Produkt
 - Lfd. Stundenerhebung bzw. gleichbleibenden Tätigkeiten
Stichprobenerhebung
- Einkommenssteuerschätzung lfd. Jahr in %
 - erfragen über Steuerbüro
 - evt. Orientierung Vorjahr
 - Abgleich mit Einkommenssteuervorauszahlung

Zielstundensatz bezahlte Arbeit

Tage im Jahr		365
Wochenenden	-	104
	=	261
Ausfallzeiten		
Urlaub, persönliche Angelegenheiten	-	20
Feiertage (ca. 9 Tage pro Jahr)	-	9
	=	232
Akquise/Marketing (1 bis 2 Tage pro Woche)	-	52
Verwaltung/Büroorganisation (2 bis 4 Tage im Monat)	-	24
	=	156
Auftragslose Zeit in Tagen (15 bis 30 Prozent)	-	35,1
Tage, an denen Sie mit Arbeit rechnen können		120,9

Persönliche Rücklage

- Abhängig von Ausfallrisiko
 - Umsatzstabilität
 - Persönliches Umfeld (Gesundheit, Familie)
 - Akquiseerfolge (Start bis zum neuen Kunden)

- Abhängig von Unternehmensentwicklung
 - Investitionsbedarf
 - Wachstumsziele

- Höhe 3 – 12 Monate Kosten (Betrieb, privat)

6.2. Kennzahlen für bilanzierende Unternehmen

■ Verschuldungsgrad

Fremdkapital

Gesamtkapital

Risiko, dass bei unerwarteten negativen Ereignissen Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllt werden

■ Deckungsgrad A

Eigenkapital

Anlagevermögen

in welchem Ausmaß das Anlagevermögen mit Eigenkapital finanziert (goldene Regel 100%)

■ Profitabilität → Höhe branchenabhängig

- Eigenkapitalrentabilität

$$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}} \times 100 = \%$$

- Umsatzrendite

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \quad \text{Aussage zum wirtschaftlichen Erfolge}$$

■ Stabilität → Hauptproblem beim Klein-/Mittelstand

- Eigenfinanzierungsgrad (wichtig bei Krediten)

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} = > 20\%$$

■ Wachstum → Ziel > 10% (Wunsch Investoren)

– Gesamtleistung

$$\frac{\text{Umsatzerlöse lfd. Jahr} \cdot / \cdot \text{Umsatzerlöse Vorjahr}}{\text{Umsatzerlöse Vorjahr}} \times 100 = \%$$

– Ertrag

$$\frac{\text{Jahresüberschuss lfd. Jahr} \cdot / \cdot \text{Jahresüberschuss Vorjahr}}{\text{Jahresüberschuss Vorjahr}} \times 100 = \%$$

■ Gesamtkapitalrendite

$$\frac{(\text{Reingewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}} = \text{ROI (return of investment)}$$

- am häufigsten verwendeten Kennzahl
- ermittelt das Verhältnis zwischen Gewinn und Investition
- Häufig als Maßstab für die Leistung und die Rentabilität von Unternehmen oder einzelnen Geschäftsbereichen verwendet.
- Da der ROI unabhängig von der Größe des analysierten Bereichs ist, ermöglicht er einen Vergleich unterschiedlich großer Einheiten. Allerdings muss seine kurzfristige Betrachtungsweise bei der Interpretation beachtet werden.

contoprima

Unternehmenssteuerung | Risikomanagement

contoprima
www.contoprima.de

Copyright & Kontakt:

contoprima
Heike Fleischer
Neuer Wall 69
20354 Hamburg
Tel. 040 / 24 48 61 13
heiflei@contoprima.de