



Controlling





Ratio oder Bauch?

Wer bestimmt
unsere Handlung?





Wie finden Ihr Mandant Zahlen?





Controlling

- Ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die **Planung, Steuerung** und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist
- Stellt Betriebswirtschaftliche Informationen (**Kennzahlen**) für Zwecke der Führung bereit
- Ist eine betriebswirtschaftliche **Transparenzfunktion**





Controlling



- Zahlenflüsterer
- Oder wie lasse ich Zahlen sprechen?



Controlling?!

1. Grundlagen
2. Sparen, Sparen, Sparen ... Erbsenzählen?
3. Höher, weiter, schneller ... tote Pferde reiten?
4. Kies, Kohle, Knete ... kleinkariert?



I. Grundlagen

- Lerne aus der Vergangenheit
- Lebe in der Gegenwart
- Und plane die Zukunft.



I. Grundlagen

- Zahlenwerk über alle abgelaufenen wirtschaftlichen Vorgänge (Ist-Werte) in auswertbarer Form bereitstellen
- greift auf diese Datenbasis zurück, verdichtet sie weiter.



I.Grundlagen

- Kostenartenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerrechnung



I.Grundlagen

- Warum plane ich? „Planung ist der Ersatz des Zufalls durch Irrtum!“ (Schutz vor Insolvenz)
- Mit Kennzahlen die Lösungsorientierung stärken und Handlungsfähig bleiben
- Risikocontrollers (Wechselfälle des Lebens einplanen).



I.Grundlagen

- Bottom up –Planung
- Top down –Planung

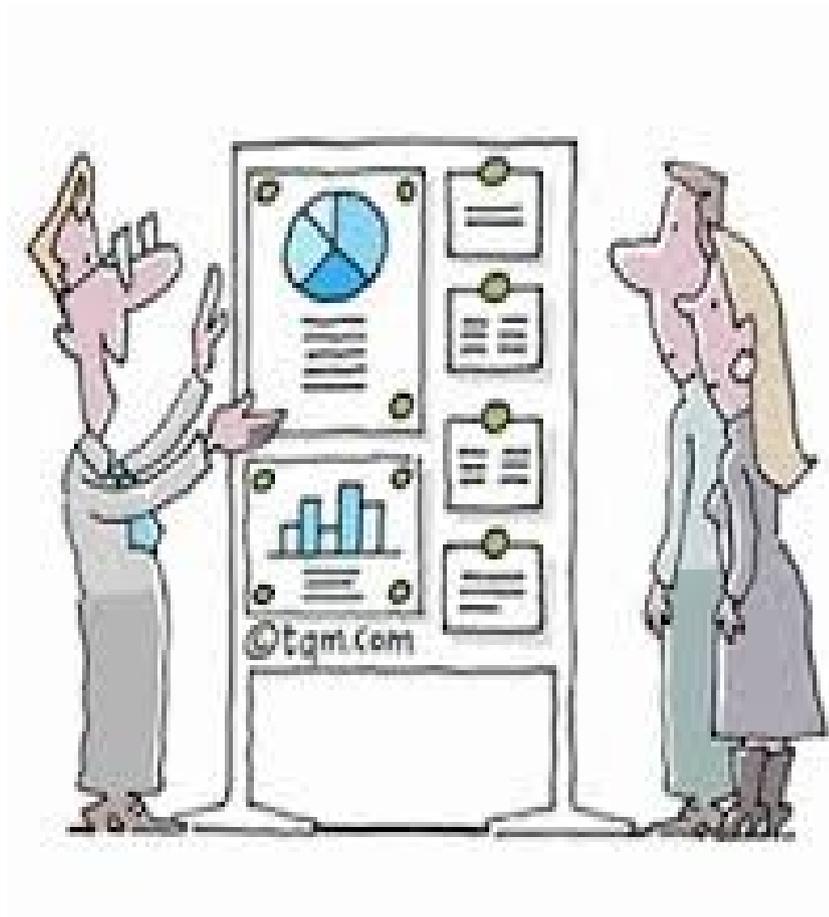


I.Grundlagen

- Wie geht Planung?
- Der Plan ist immer der Plan.
Der Plan ist immer der Plan.
Der Plan ist immer der Plan.
- Leben ist das, was passiert, während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu machen.
John Lennon
- Aber: Harvard – Studie zeigt: Mit Plänen und Visionen wird mehr Umsatz gemacht.
- Durch Planung bleibt der Unternehmer handlungsfähig und kann ggf. rechtzeitig gegensteuern.



Kennzahlen





Kennzahlen

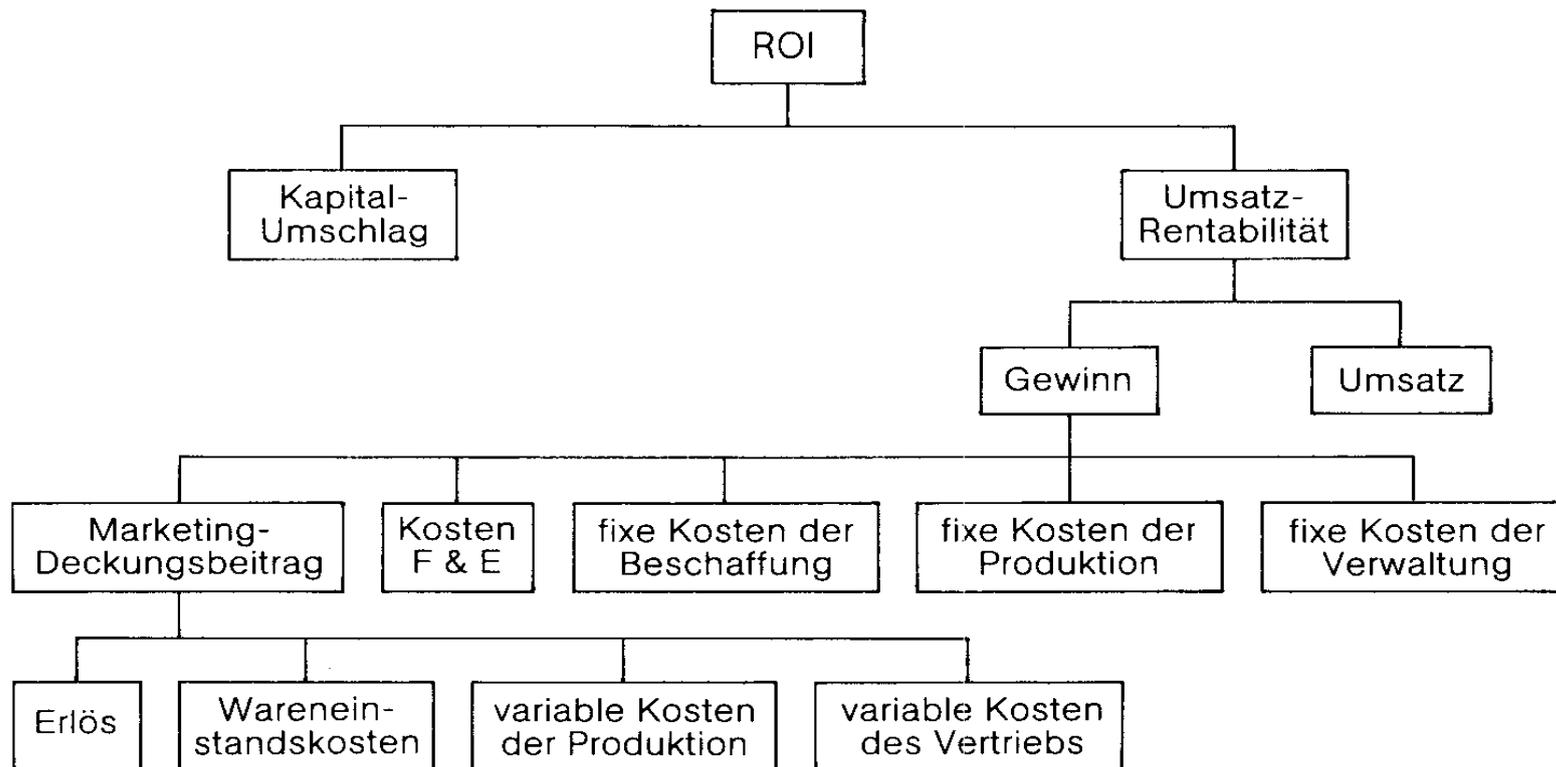
- Vereinfachen
- Übersicht gewinnen

- Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation = Ertrag/Aufwand)
- Produktivität (Einsatz-Ergebnis-Relation = Output/Input)
- Rentabilität (Ergebnis-Kapital-Relation = $\text{Gewinn/Kapitaleinsatz}$)
- Liquidität (Verfügbarkeit über genügend Zahlungsmittel = $\text{Ergebnis/Zahlungsmittel}$)



Kennzahlen

Abb. 1: Ein Rol-Kennzahlensystem (rechnerisch orientiertes Kennzahlensystem)





2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- Betriebliche Kosten
- Variable Kosten
- Fixe kosten
- Einzelkosten
- Gemeinkosten
- Kosten von Bereichen (F &E, Beschaffung, Produktion, Verwaltung)



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- Betriebliche Kosten (vs private Kosten)

z.B.

- _ Produktionskosten
- _ Vertriebskosten
- _ Mietkosten
- _ Verwaltungskosten
- _ Materialkosten



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- variable Kosten

z.B.

- _ Materialkosten
- _ Stromkosten
- _ (Mietkosten)
- _ Produktionskosten
- _ Vertriebskosten



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- fixe Kosten

z.B.

- _ Personalkosten
- _ Mietkosten
- _ Telefonkosten (Flatrate)



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- Einzelkosten

z.B.

- _ Materialkosten
- _ Produktionskosten
- _ F&E - Kosten



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- Gemeinkosten
 - z.B.
 - _ Stromkosten
 - _ Mietkosten
 - _ Personalkosten



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

(in Tausend EUR, außer Ergebnis je Aktie)	Q2 2011	Q2 2010	6M 2011	6M 2010
Umsatzerlöse	77.837	68.611	148.188	131.773
Proforma Herstellungskosten	-44.399	-40.513	-85.767	-76.487
Proforma Bruttoergebnis	33.438	28.098	62.421	55.286
Proforma Vertriebs- und Marketingkosten	-11.099	-10.885	-21.132	-20.358
Proforma allgemeine und Verwaltungskosten	-6.183	-5.921	-12.269	-11.453
Proforma F&E-Kosten	-14.094	-12.235	-28.453	-24.095
Erträge aus der Aktivierung von Entwicklungskosten, saldiert mit Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungsprojekte	1.160	863	2.848	2.292
Sonstige betriebliche Erträge (Aufwendungen)	277	1.969	991	2.918
Proforma Betriebsergebnis	3.499	1.889	4.406	4.590
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Unternehmenserwerben	-607	-435	-1.239	-846
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung	-479	-443	-1.061	-823
Betriebsergebnis	2.413	1.011	2.106	2.921
Zinserträge (-aufwendungen)	-409	-327	-751	-654
Sonstige Erträge (Aufwendungen)	-988	717	-2.597	1.851
Ergebnis vor Steuern	1.016	1.401	-1.242	4.118
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-179	-816	-235	-1.163
Periodenüberschuss (-fehlbetrag)	837	585	-1.477	2.955
Ergebnis je Aktie in EUR				
unverwässert	0,02	0,01	-0,03	0,06
verwässert	0,02	0,01	-0,03	0,06



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

Ergebnisrechnung (vor Steuern)	Jahr 1 IST	Jahr 2 PLAN	Jahr 2 PLAN
BETRIEBSEINNAHMEN		ohne Investition	mit Investition
Einnahmen Praxistätigkeit			
Honorare KV	146.032	148.000	148.000
Honorare Privatpatienten	29.206	30.000	60.000
Honorare PVS	67.113	67.500	68.000
Praxisgebühr	16.940	17.500	17.500
Summe Einnahmen Praxistätigkeit	259.291	263.000	293.500
Sonstige und neutrale Erträge	7.117	8.000	8.000
Summe Betriebseinnahmen	266.408	271.000	301.500
BETRIEBSAUSGABEN			
Waren- und Materialeinsatz	4.031	3.750	3.750
Personalkosten	80.000	81.000	81.000
Raumkosten	1.468	1.500	2.500
Steuer, Versicherung, Beiträge	5.187	6.150	6.150
Fahrzeugkosten	6.470	7.500	7.500
Werbe- und Reisekosten	2.771	2.500	5.000
Instandhaltung und Werkzeuge	1.308	1.500	1.500
Miete	18.000	18.000	0
Abschreibungen Praxisrichtung	24.568	23.900	23.900
Abschreibung auf neue Immobilie		0	6.000
Verschiedene Kosten	14.236	15.000	17.500
Kosten insgesamt	158.039	160.800	154.800
Zinsen kurzfristige Verbindlichkeiten	0	0	0
Zinsen diverse Darlehen	2.626	2.500	2.500
Zinsen für die Praxisfinanzierung	11.769	11.200	11.200
Zinsaufwand für Immobilienfinanzierung	0	0	14.700
Summe Zinsaufwand	14.395	13.700	28.400
Jahresüberschuss	93.973	96.500	118.300



2. Sparen, Sparen, Sparen ...

- Fixe kosten
- Variable Kosten
- Variabilisierung

(in Tausend EUR, außer Ergebnis je Aktie)	Q2 2011	Q2 2010	6M 2011	6M 2010
Umsatzerlöse	77.837	68.611	148.188	131.773
Proforma Herstellungskosten	-44.399	-40.513	-85.767	-76.487
Proforma Bruttoergebnis	33.438	28.098	62.421	55.286
Proforma Vertriebs- und Marketingkosten	-11.099	-10.885	-21.132	-20.358
Proforma allgemeine und Verwaltungskosten	-6.183	-5.921	-12.269	-11.453
Proforma F&E-Kosten	-14.094	-12.235	-28.453	-24.095
Erträge aus der Aktivierung von Entwicklungskosten, saldiert mit Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungsprojekte	1.160	863	2.848	2.292
Sonstige betriebliche Erträge (Aufwendungen)	277	1.969	991	2.918
Proforma Betriebsergebnis	3.499	1.889	4.406	4.590
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Unternehmenserwerben	-607	-435	-1.239	-846
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung	-479	-443	-1.061	-823
Betriebsergebnis	2.413	1.011	2.106	2.921
Zinserträge (-aufwendungen)	-409	-327	-751	-654
Sonstige Erträge (Aufwendungen)	-988	717	-2.597	1.851
Ergebnis vor Steuern	1.016	1.401	-1.242	4.118
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-179	-816	-235	-1.163
Periodenüberschuss (-fehlbetrag)	837	585	-1.477	2.955
Ergebnis je Aktie in EUR				
unverwässert	0,02	0,01	-0,03	0,06
verwässert	0,02	0,01	-0,03	0,06



3. Höher, schneller, weiter ...

- Kostenplanung
 - Aufteilung in Preis * Menge
 - Einkaufspreisenerhöhung mitplanen (Aufzinsen)
 - Mengenplanung (dies wird dann auch für die Umsatzplanung eingesetzt)
 - Ersatzausgaben planen
 - Marketingstrategie & Ausgaben planen
 - Zeitplanung



3. Höher, schneller, weiter ...

- Wirtschaftlichkeit
 - Ertrag/Aufwand
 - Gewinn
 - Rentabilität (Umsatz/Gewinn)
 - Deckungsbeitrag (Gewinn / Produkt oder Dienstleistung)
 - Gewinn/Zeiteinsatz (Stundenlohn)



3. Höher, schneller, weiter ...

(in Tausend EUR, außer Ergebnis je Aktie)	Q2 2011	Q2 2010	6M 2011	6M 2010
Umsatzerlöse	77.837	68.611	148.188	131.773
Proforma Herstellungskosten	-44.399	-40.513	-85.767	-76.487
Proforma Bruttoergebnis	33.438	28.098	62.421	55.286
Proforma Vertriebs- und Marketingkosten	-11.099	-10.885	-21.132	-20.358
Proforma allgemeine und Verwaltungskosten	-6.183	-5.921	-12.269	-11.453
Proforma F&E-Kosten	-14.094	-12.235	-28.453	-24.095
Erträge aus der Aktivierung von Entwicklungskosten, saldiert mit Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungsprojekte	1.160	863	2.848	2.292
Sonstige betriebliche Erträge (Aufwendungen)	277	1.969	991	2.918
Proforma Betriebsergebnis	3.499	1.889	4.406	4.590
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Unternehmenserwerben	-607	-435	-1.239	-846
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung	-479	-443	-1.061	-823
Betriebsergebnis	2.413	1.011	2.106	2.921
Zinserträge (-aufwendungen)	-409	-327	-751	-654
Sonstige Erträge (Aufwendungen)	-988	717	-2.597	1.851
Ergebnis vor Steuern	1.016	1.401	-1.242	4.118
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-179	-816	-235	-1.163
Periodenüberschuss (-fehlbetrag)	837	585	-1.477	2.955
Ergebnis je Aktie in EUR				
unverwässert	0,02	0,01	-0,03	0,06
verwässert	0,02	0,01	-0,03	0,06



3. Höher, schneller, weiter ...

- Wirtschaftlichkeit
 - Ertrag/Aufwand
 - Gewinn

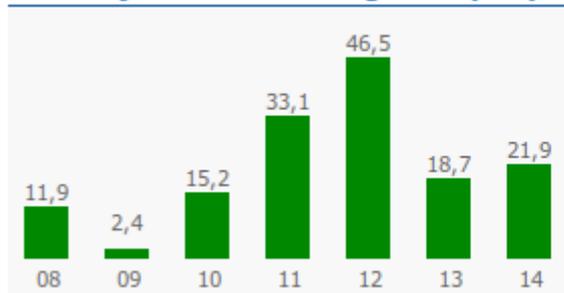
	Q2 2011	Q2 2010	6 Mon. 2011	6 Mon. 2010
Ertrag	77.837,00 €	68.611,00 €	148.188,00 €	131.773,00 €
Aufwand	-74.338,00 €	-66.722,00 €	-143.782,00 €	-127.183,00 €
Wirtschaftlichkeit	-104,71%	-102,83%	-103,06%	-103,61%
Betriebsergebnis	3.499,00 €	1.889,00 €	4.406,00 €	4.590,00 €



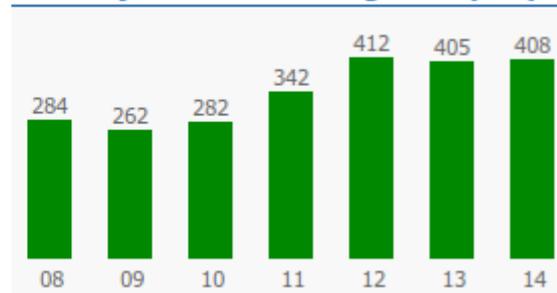
3. Höher, schneller, weiter ...

- Wirtschaftlichkeit
 - Gewinn
 - Umsatz-Rentabilität (Gewinn/Umsatz)

Gewinn je Aktie - Volkswagen St. (VW) ⓘ



Umsatz je Aktie - Volkswagen St. (VW)



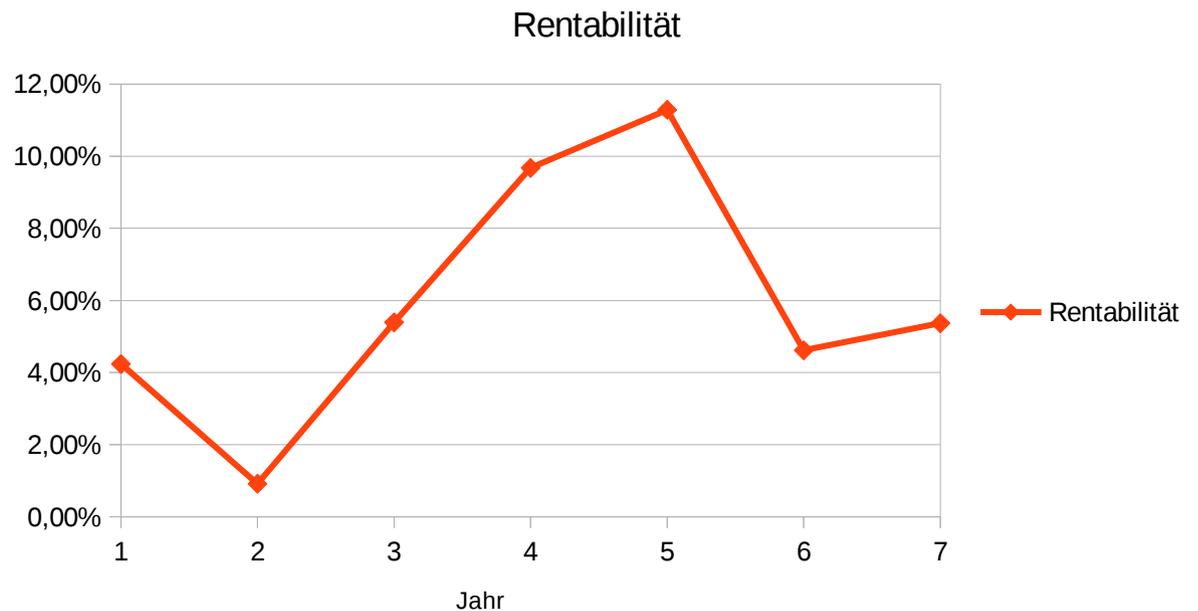


3. Höher, schneller, weiter ...

Wirtschaftlichkeit

- Gewinn
- Umsatz-Rentabilität (Gewinn/Umsatz)

VW – Rentabilität	
Jahr	Rentabilität
2008	4,23%
2009	0,92%
2010	5,39%
2011	9,68%
2012	11,29%
2013	4,62%
2014	5,37%

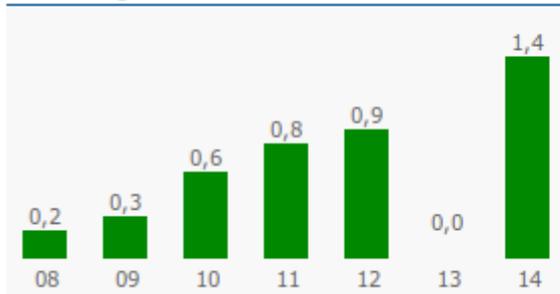




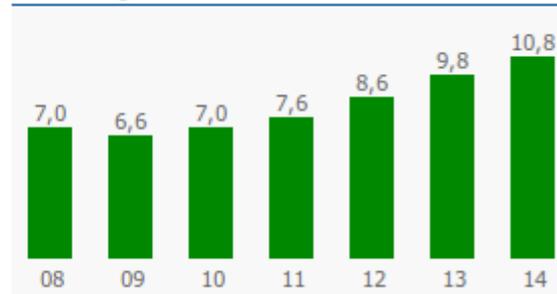
3. Höher, schneller, weiter ...

- Wirtschaftlichkeit
 - Gewinn
 - Umsatz-Rentabilität (Gewinn/Umsatz)

Gewinn je Aktie - Starbucks



Umsatz je Aktie - Starbucks



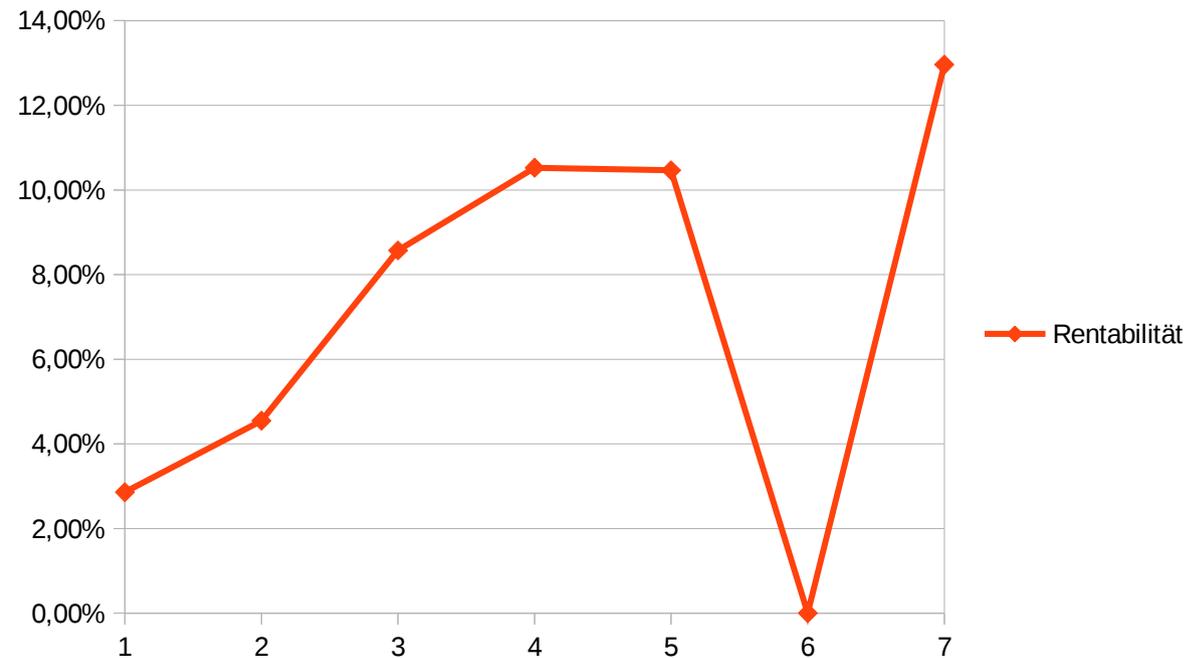


3. Höher, schneller, weiter ...

Wirtschaftlichkeit

- Gewinn
- Umsatz-Rentabilität (Gewinn/Umsatz)

Starbucks – Rentabilität	
Jahr	Rentabilität
2008	2,86%
2009	4,55%
2010	8,57%
2011	10,53%
2012	10,47%
2013	0,00%
2014	12,96%





3. Höher, schneller, weiter ...

- Umsatzplanung
 - _ Mengenplanung
 - _ Umsatzschwankungen planen
 - _ Preisplanung
 - _ Planung mit Kennzahlen
 - _ Planung mit Charts



3. Höher, schneller, weiter ...

- Produktivität
- z.B. Arbeitsproduktivität (Ergebnis pro Arbeitstunde) = $\text{Ergebnis} / \text{Arbeitsaufwand}$



3. Höher, schneller, weiter ...

Deckungsbeitrag

	A	B	C	D
Erlöse	7.000	6.000	5.000	6.000
variable Kosten	5.000	4.000	1.600	1.400
Deckungsbeitrag I	2.000	2.000	3.400	4.600
Erzeugnisfixkosten	600	400	1.200	1.800
Deckungsbeitrag II	1.400	1.600	2.200	2.800
Gruppenfixkosten	1.500		4.500	
Deckungsbeitrag III	1.500		500	
Unternehmensfixkosten	300			
Betriebsergebnis	1.700			



4. Kies, Kohle, Knete ...

- Liquidität
- Umsatz ungleich Cash.
- Ausgaben ungleich Auszahlung
- Den Kontostand mit ein paar Kennzahlen im Griff haben & verbessern (OP, durchschnittliche Tage bis das Geld nach Rechnungsstellung auf dem Konto ist)
- Anreize durch Skonto
- Kontokorrentkredit
- Lieferantenkredit





4. Kies, Kohle, Knete ...

● Liquidität

Forderungsmanagement: OP-Listen

OP Datum	Kontonummer	Konto	Typ	OP Name	Auftrag	Saldo	VA-RE
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	1234	825	1.000,00 €	Offen
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	112233	815	0,00 €	Offen
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	qawsed	724	-1.000,00 €	Offen
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	qaws	804	-1.000,00 €	Offen
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	4711	803	-1.000,00 €	Teilweise
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	XY4711	801	-1.000,00 €	Offen
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	4711-BK	798	0,00 €	Offen
25.09.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	1111	795	0,00 €	Offen
25.09.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	aaaa	725	-1.000,00 €	Offen
25.09.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	54654654	789	0,00 €	Offen
04.06.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	9533026B	773	0,00 €	Bedient
04.06.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	9533026	772	0,00 €	Offen
10.04.2013	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	11	89	0,00 €	
15.08.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	123123123	758	-150,00 €	
25.09.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	231651231	757	150,00 €	Bedient
15.11.2013	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	ABCDE	428	2.400,00 €	
25.11.2013	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	23456	403	0,00 €	
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	15042014-1	695	1.200,00 €	
25.07.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	6545121	736	-150,00 €	
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	null	755	0,00 €	
15.02.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	64172112	474	-2.500,00 €	Teilweise
10.10.2014	300120	Verrechnung AIDA	Leistungsverrechnung	27ABCDE	750	1.000,00 €	Bedient



4. Kies, Kohle, Knete ...

- Fragen an den Unternehmer:
- Wie gern beschäftigen Sie sich mit dem Bezahlvorgang?
- Vom Positiven Grund bei Zahlungsverzögerungen ausgehen.
- Keine Angst vor Mahnungen
- Auch mit dem Finanziellen die gute Verbindung zum Kunden halten
- Forderungsmanagement ist Chefsache.
- Zahlungsvorgang für den Kunden vereinfachen.



4. Kies, Kohle, Knete ...

Unterbewusste
Bedeutungszuschreibung
kann positiv





4. Kies, Kohle, Knete ...

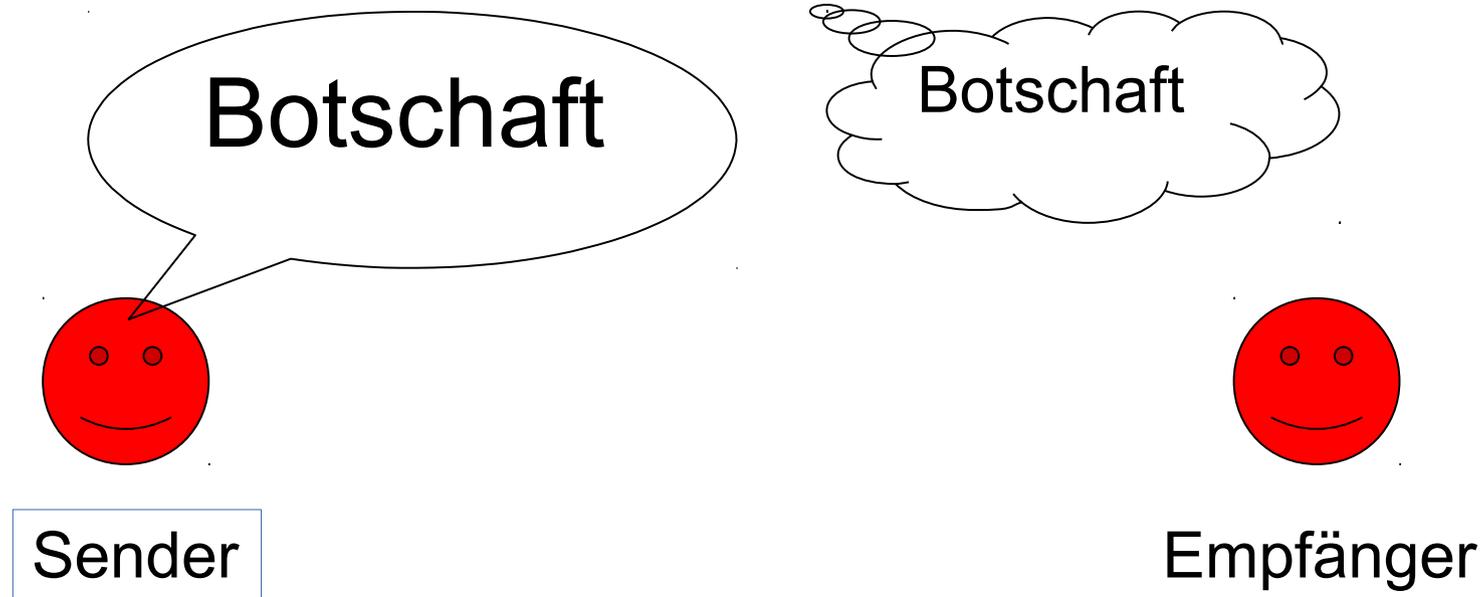
Unterbewusste Bedeutungszuschreibung





4. Kies, Kohle, Knete ...

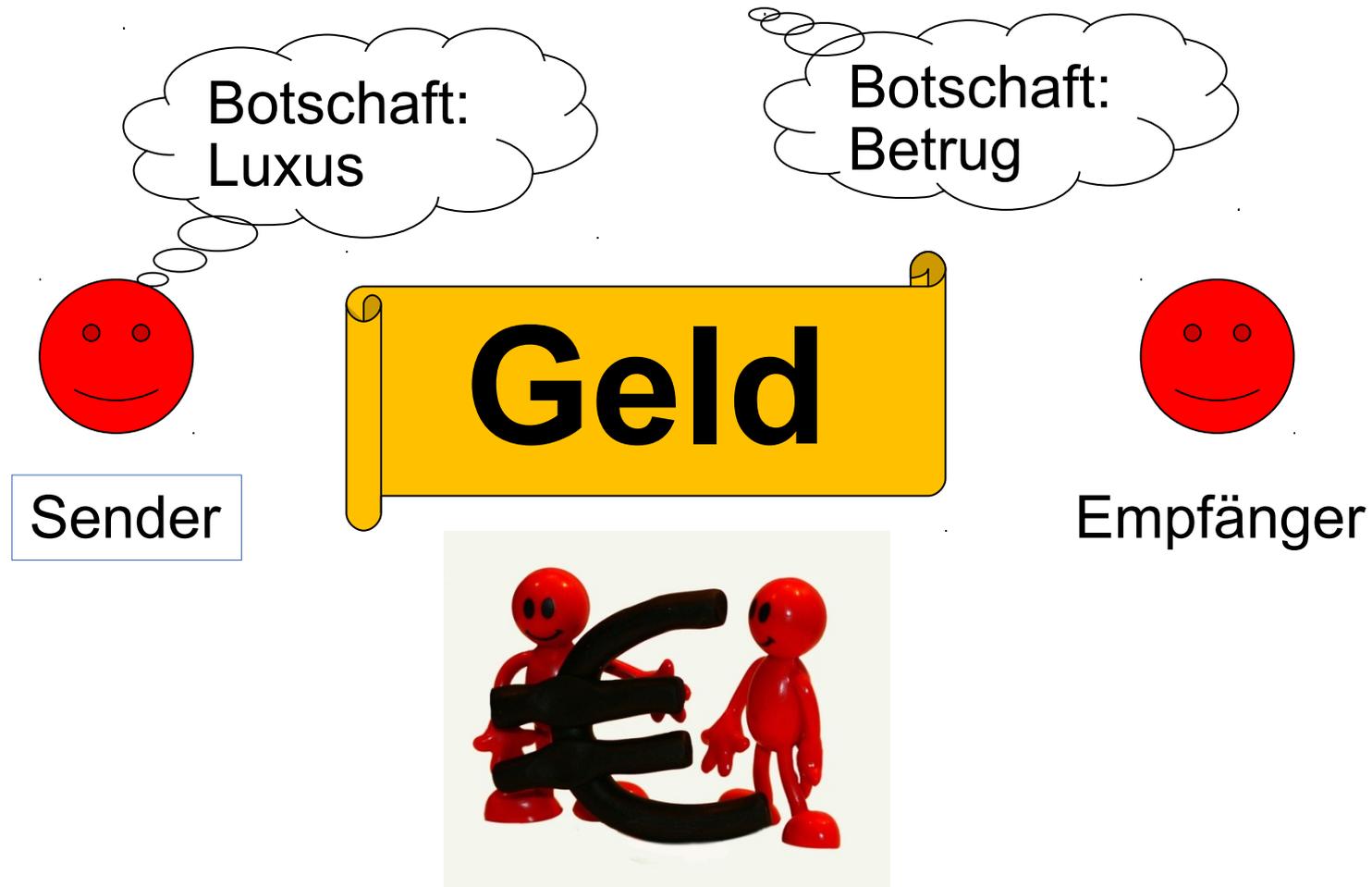
- In der Kommunikation:





4. Kies, Kohle, Knete ...

- In der Kommunikation:





4. Verkaufen ohne Geldblockaden

- Fragen an den Unternehmer:
- Mögen Sie Gespräche über den Preis?
- Haben Sie den Preis gut kalkuliert?
- Was bedeutet der Preis?
- Wie stehen Sie zum Nehmen?



Controlling

(<https://youtu.be/QSrnP-QaYII>)

Vielen Dank!

Ihre Christina Kanese