



AUSSERHOFER & PARTNER

THEMEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Controlling

Die wichtigsten Controlling-Instrumente für KMUs 2

Die Inhalte dieses Rundschreibens dienen ausschließlich informativen Zwecken und stellen keine Steuer- und Rechtsberatung dar

Ausserhofer & Partner GmbH Freiberuflergesellschaft | Nordring 25 | I-39031 Bruneck | www.ausserhofer.info
kanzlei@ausserhofer.info | Tel. +39 0474 572300 | Fax +39 0474 572399



CONTROLLING

Die wichtigsten Controlling-Instrumente für KMUs

Für Unternehmer und Führungskräfte aus dem Mittelstand ergibt sich mit fortschreitender Unternehmensgröße (und daraus erwachsender Komplexität) ein größeres Informationsbedürfnis. Gleichzeitig sammeln sich im Betriebsalltag fortlaufend große Datenmengen an. Um diese Daten bestmöglich zu nutzen, gibt es einige Instrumente, welche dabei helfen, den Überblick nicht zu verlieren und die richtigen strategischen Entscheidungen für die Unternehmenssteuerung daraus abzuleiten.

1) Budget

Wer einen Berg erklimmt, will dabei nicht planlos umherirren, sondern hat in der Regel ein konkretes Ziel vor Augen. Gleichzeitig macht man sich bereits vor Antritt der Wanderung Gedanken, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Ähnlich verhält es sich in der betriebswirtschaftlichen Praxis. Die Budgetplanung hilft Unternehmen bei der Zielerreichung, indem sie die verfügbaren Ressourcen in die richtigen Kanäle lenkt.

- Was genau versteht man unter Budget, bzw. Budgetplanung?

Der Begriff Budgetierung umfasst viele Teilbereiche - an dieser Stelle sei jedoch der Einfachheit halber nur die Planung des Budgets auf Gewinn- und Verlustrechnungs-Ebene („G&V“) erwähnt, welche für kleinere Betriebe häufig bereits ausreichend ist. So wird bei der Planung eine G&V-Struktur als Grundlage herangezogen und anschließend jedes Konto geplant. Dabei bieten einerseits vergangenheits-, sowie zukunftsgerichtete Daten Orientierung (z.B. der Auftragsbestand). Sind sowohl Erträge wie auch Aufwendungen vollständig geplant, ergibt sich daraus ein Soll-Jahresergebnis, welches im Laufe des Geschäftsjahres erreicht werden will.

2) Soll-/ Ist-Analyse

Planung macht nur dann Sinn, wenn auch Abweichungen laufend erfasst und analysiert werden. Keine Planung wird jemals das tatsächliche Ergebnis exakt treffen - doch das ist auch nicht deren Sinn. Vielmehr geht es darum, frühzeitig herauszufinden, warum Abweichungen entstanden sind und ob Maßnahmen ergriffen werden müssen, um das definierte Ziel dennoch zu erreichen. Hierfür gibt es Soll-/ Ist-Analysen. Wie der Name nahelegt, werden Soll-Daten mit tatsächlich erzielten Ist-Werten verglichen und Abweichungen analysiert.

- Wann macht es Sinn eine Soll-/Ist-Analyse durchzuführen?

Zunächst gilt es auch hier wiederum den Begriff einzugrenzen. Soll-/ Ist-Analysen finden in vielen Bereichen Anwendung, vom Projektmanagement (z.B. Überwachung des Zeitplans eines Projekts) über das Personalmanagement (z.B. Vergleich vom Anforderungsprofil eines Arbeitsplatzes und der Qualifikation des Mitarbeiters) hin zur Finanzplanung. An dieser Stelle wird auf das oben genannte Beispiel der Überwachung der betrieblichen Leistung auf G&V-Ebene Bezug genommen. Wurde am Beginn des Geschäftsjahres ein Budget erstellt, so sollte zumindest vierteljährlich ein Soll-/ Ist-Vergleich gemacht werden, wobei die effektiv erzielten und verbuchten Zahlen die sogenannten „Ist-Daten“ darstellen. Zwar kann so eine Analyse auch häufiger oder seltener erfolgen, jedoch sollte genügend Zeit eingeplant werden, um ggf. Korrekturmaßnahmen einleiten zu können.

3) Liquiditätsplan

Während die obengenannten Controlling-Instrumente häufig einen längeren Zeitraum abbilden (z.B. ein Geschäftsjahr oder zumindest ein Quartal), dient ein Liquiditätsplan der kurzfristigen Finanzplanung und wird häufig auf Monats- oder sogar Wochenebene gemacht.

- Warum ist ein Liquiditätsplan wichtig?

Da zwischen Zahlungsausgang (z.B. bei Einkauf der Rohmaterialien) und Zahlungseingang (z.B. bei Bezahlung der Rechnung seitens des Kunden) häufig eine längere Zeitspanne liegt, in der Zwischenzeit jedoch das Personal, sowie Lieferanten bezahlt werden müssen, ist es wichtig, die liquiden Mittel entsprechend zu planen, um diese Zeitspanne bestmöglich zu überbrücken und damit verbundene Risiken rechtzeitig zu erkennen. Im Gegensatz zur GuV werden im Liquiditätsplan nur zahlungswirksame Geldflüsse aufgezeichnet. Startpunkt der Liquiditätsplanung ist die Ermittlung des Anfangsbestands der liquiden Mittel; dazu gehören u.a. Bank- und Kassenguthaben, sowie ein evtl. Kreditrahmen. Der nächste Schritt erfordert die Auflistung der geplanten Einnahmen, sowie der anstehenden Auszahlungen. Viele dieser Posten können der Offenen-Posten-Liste entnommen werden, welche sich wiederum aus der Buchhaltung ergibt. Daraus resultiert ein Saldo, der möglichst positiv sein sollte. Sollte es dennoch zu Engpässen kommen, muss der Unternehmer Initiativen ergreifen, um zu verhindern, dass das Unternehmen in dauerhafte Schwierigkeiten gerät.

Unsere Controllingabteilung berät Sie gerne für allfällige diesbezügliche Fragen und kann Ihren Betrieb bei der Implementierung von Controllinginstrumenten unterstützen.

Dr. Thomas Hainz

