

Vertrauen ist gut - Controlling ist besser

Nur mit einem wirksamen Controlling führen Sie Ihr Unternehmen aktiv und behalten auch in schwierigen Situationen das Steuer in der Hand. Lesen Sie im ersten Teil unserer Serie „Controlling für Jungunternehmer“, worauf Sie unbedingt achten sollten.

Controlling heißt nicht Kontrolle“, erläutert Controlling-Expertin Doris Andresen-Zöphel. „Es bedeutet vielmehr ‚Steuern, Messen, Regeln‘, und diese Aufgabe fällt in jedem Unternehmen an.“ Dies bedeutet, dass Sie mit Controlling Ihre Ziele festlegen und damit die Zukunft Ihres Unternehmens gestalten. „Wenn ich meine Ziele nicht kenne, kann ich auch keinen Kurs für mein Unternehmen festlegen“, so die Expertin.

Weil es im Controlling in allererster Linie um die Zukunft Ihres Unternehmens geht, darf diese Aufgabe auch nicht vollständig an andere delegiert werden. Controlling ist Chefsache! Trotzdem müssen Sie nicht jede einzelne Zahl persönlich berechnen.

Oft ein Problem: Wächst das Unternehmen, wird die Aufbereitung der Daten zu zeitaufwändig für die Geschäftsführung; es fällt aber zu wenig Arbeit für einen spezialisierten Controlling-Mitarbeiter an. „In dieser Phase kann es sinnvoll sein, die Aufbereitung der Informationen an einen Externen abzugeben“, sagt Doris Andresen-Zöphel. „Später kann man dann einen eigenen Mitarbeiter dafür abstellen.“

Die Buchhaltung als Grundlage

Grundlage für Ihr Controlling sind die Daten aus Ihrer Buchhaltung. Auf dieser Basis können Sie die Planung für die Zukunft angehen. Die Ist-Werte sollten Ihnen möglichst zeitnah zur Verfügung stehen, damit Ihre Planung so ak-

Foto: planvoll controllingberatung



Doris Andresen-Zöphel, 52, ist Inhaberin der auf kleine und mittlere Unternehmen spezialisierten planvoll controllingberatung in Hamburg (www.planvoll.com). Die studierte Volkswirtin war 20 Jahre lang für namhafte Großunternehmen wie die Gruner & Jahr AG in Hamburg oder Avon Cosmetics in München im Controlling tätig und ist seit fünf Jahren selbstständig. Doris Andresen-Zöphel ist verheiratet und hat drei Kinder.

tuell wie möglich ist. „Ich empfehle, Controlling und Buchhaltung getrennt zu halten“, so der Tipp von Doris Andresen-Zöphel. „Controlling dient damit auch zur Kontrolle der Buchhaltung.“

Ganz ohne Fachwissen geht der Aufbau eines Controlling leider nicht: Die üblichen Existenzgründer-Kurse reichen meist nicht aus. Entsprechende Kenntnisse vermitteln Fachbücher und spezielle Controlling-Lehrgänge, die u. a. von den Kammern angeboten werden. Beim Aufbau des Controlling ist eine einmalige, individuelle Beratung durch einen externen Spezialisten sinnvoll.

Die 2 wichtigsten Schritte beim Controlling

- 1. Planung:** Wie sollen die Zahlen der Zukunft aussehen?
- 2. Abweichungsanalyse:** In welchen Bereichen weichen die tatsächlichen Zahlen von den Planwerten ab, und welche Ursachen gibt es dafür?

Und natürlich sollten Sie anschließend aktiv werden, um das Problem zu lösen.

Ergebnisplanung auf der Basis des Business-Plans

Die Grundlage für Ihr Unternehmenscontrolling haben Sie selbst schon gelegt: mit Ihrem Business-Plan. Damals standen natürlich noch keine echten Zahlen zur Verfügung. Wenn Sie Ihre Planung auch nach der Gründung regelmäßig aktualisieren und an die Unternehmenslage anpassen, haben Sie bereits den ersten Schritt zu einem professionellen Controlling getan.

In den meisten Fällen werden Ihre aktuellen Ist-Zahlen von den alten Soll-Zahlen abweichen, weil Sie zum Beispiel geplante Umsätze nicht realisieren konnten oder bestimmte Kosten höher ausgefallen sind als vorgesehen. Prüfen Sie die Ursachen für jede einzelne Abweichung genau, damit Sie die richtigen Maßnahmen zur Lösung des Problems entwickeln können.

Auf der Grundlage Ihrer neuen Zahlen erstellen Sie dann die aktualisierte Ergebnisplanung für Ihr Unternehmen. Wichtig ist, dass Sie jede neue Planung genau durchrechnen, und zwar schriftlich. Es genügt nicht, als Ziel eine Umsatzsteigerung von 50 Prozent festzulegen, sondern Sie müssen auch genau berechnen, wie sich diese Veränderung auf das Gesamtunternehmen auswirkt, weil zum Beispiel Kosten für neue Computer und Arbeitsplätze entstehen.

Bei kleineren Unternehmen bis zu etwa fünf Mitarbeitern reicht eine halbjährliche Überarbeitung der Ergebnisplanung. Wächst das Unternehmen, sollten Sie auf eine sogenannte rollierende Planung umstellen. Das bedeutet, dass Sie Ihre Jahresplanung kontinuierlich, am besten monatlich, aktualisieren.

Liquiditätsplanung: So viel Geld haben Sie in der Kasse

Die Ergebnisplanung allein bietet Ihnen allerdings noch keine ausreichenden Informationen über die wirkliche Finanzlage in Ihrem Unternehmen. Nur durch eine regelmäßige und ständig aktualisierte Liquiditätsplanung wissen Sie, wie viel Geld Ihnen in den nächsten Monaten tatsächlich zur Verfügung steht.

Die vier wichtigsten Controlling-Fragen

Kennen Sie Ihr Unternehmen? Diese Fragen sollten Sie mit Ihrem Controlling beantworten können, rät Expertin Doris Andresen-Zöphel:

1. Ist-Zustand

Wo steht mein Unternehmen heute?

2. Plan

Wohin entwickelt sich mein Unternehmen, wenn alles so weiterläuft wie bisher?

3. Soll-Zustand

Wohin soll sich mein Unternehmen entwickeln?

4. Instrumente

Mit welchen Maßnahmen kann ich mein Ziel erreichen?



Foto: Dirk Baner

Anne Koark, 42, führte vier Jahre lang das Unternehmen *trust in business*, das amerikanische Firmen bei der Ansiedlung in Deutschland unterstützte. Im Jahr 2003 musste sie mit mehreren Preisen ausgezeichnete Unternehmerin Insolvenz anmelden. Danach schrieb Anne Koark ein Buch über ihre Erfahrungen, das monatelang auf der Bestsellerliste des *Manager Magazins* stand, und gründete den Verein *BIG - Bleib im Geschäft*. Im Jahr 2004 wurde sie mit dem *Lady Business Award* ausgezeichnet.

Anne Koark: Insolvent und trotzdem erfolgreich, *BusinessVillage*, Göttingen, Preis: 16,90 €

Der Grund: Viele Umsätze, aber auch viele Kosten werden verzögert zahlungswirksam. Auch Anne Koark (siehe Kasten oben) hatte eine Liquiditätsvorschau für die nächsten Monate. „Dadurch habe ich die Probleme auf mich zukommen sehen und konnte mich um einen Investor bemühen“, erinnert sich die Unternehmerin. „Ohne Liquiditätsplanung hätte ich dazu keine Zeit mehr gehabt.“

Um bei Problemen rechtzeitig gegensteuern zu können, müssen Sie Ihre aktuelle Finanzlage ständig im Blick behalten. „Viele Unternehmer verlassen sich auf die Daten, die vom Steuerberater kommen“, so Controlling-Expertin Doris Andresen-Zöphel. „Doch diese Zahlen spiegeln nur wieder, was in der Vergangenheit war und nicht, was in den nächsten Monaten kommt.“

Alles schriftlich auf Heller und Pfennig

Die Planung muss unbedingt schriftlich erfolgen, da man sonst den Überblick verliert. „Vor allem unregelmäßig anfallende oder jährliche Zahlungen werden gerne vergessen“, weiß Andresen-Zöphel. Dazu zählen beispielsweise Zinsen und Tilgungen, die Steuern und Steuervorauszahlungen, aber auch Versicherungen und Ähnliches. Wichtig: Tragen Sie so realistisch wie möglich ein, wann Sie tatsächlich mit der Zahlung rechnen. „Wenn ein Kunde

erfahrungsgemäß erst sehr spät zahlt, sollte man das von Anfang an in der Liquiditätsberechnung berücksichtigen“, so die Controlling-Expertin. „Ich empfehle immer, eine Übersicht über die Laufzeiten der bestehenden Verträge wie z. B. Handyverträge zu führen“, lautet der Praxistipp von Anne Koark. „Dadurch sieht man, wann Verträge auslaufen oder neu verhandelt werden können.“

Excel-Tabellen und Arbeits-hilfen für Ihr Controlling

Für den Einstieg reicht normalerweise eine Excel-Tabelle oder Ähnliches. Als Arbeitserleichterung können Sie verschiedene Formulare aus dem Internet herunterladen (siehe Infokasten auf Seite 16).

Wächst das Unternehmen, sollten Sie sich eine spezielle Controlling-Software zulegen, da solche Tabellen dann zu unübersichtlich, zeitaufwändig und vor allem fehlerträchtig werden. Doris Andresen-Zöphel empfiehlt die Software *SWOT Controlling* (www.swot.de), die in der Basisversion schon für etwa 500 € zu bekommen ist.

Vergessen Sie nicht die Abweichungsanalyse!

Doch mit der Aktualisierung der Zahlen ist es nicht getan: Wichtig ist auch hier die Abweichungsanalyse. Vergleichen Sie die tatsächlichen Zahlen mit den Planwerten und analysieren Sie

Die 4 häufigsten Controlling-Fehler in der Praxis ...

... und was Sie dagegen tun können. Tipps von Controlling-Expertin Doris Andresen-Zöphel:

1. Überhaupt kein oder unzureichendes Controlling

Lösung: Einführung eines Controlling, regelmäßige Anpassung an veränderte Anforderungen im Unternehmen.

2. Durch Zeitmangel bleibt das Controlling meist liegen

Lösung: Controlling zur „guten Gewohnheit“ werden lassen, von Anfang an regelmäßig Zeit für Controlling einplanen und wie jeden anderen wichtigen Termin auch einhalten.

3. Das Unternehmen läuft gut, kontinuierliches Controlling erscheint unnötig

Lösung: Durchhalten. Sind die Verluste da, ist es oft zu spät. Controlling ist ein Frühwarnsystem, um sich abzeichnende Probleme rechtzeitig zu erkennen.

4. Delegation an Mitarbeiter

Lösung: Im Wesentlichen selbst machen. Controlling ist Chefsache!

den Grund für eventuelle Abweichungen. „Hier gibt es immer wieder Überraschungen“, weiß Expertin Doris Andresen-Zöphel aus Erfahrung. „Vor allem bei den ‚sonstigen Kosten‘ gibt es häufig große Differenzen zwischen Soll- und Ist-Werten.“ Deshalb sollte diese Sammelposition bereits in der Buchhaltung möglichst klein gehalten werden.

Beachten Sie außerdem: Es reicht nicht aus, nach einem flüchtigen Blick auf die Planung und das Bankkonto festzustellen, dass Geld in der Kasse ist. Vor allem die Kostenseite muss kontinuierlich im Auge behalten werden – auch und gerade wenn das Unternehmen gut läuft. „Ansonsten läuft man Gefahr, Aufträge nur noch abzuarbeiten, ohne genauer zu prüfen, ob sie überhaupt rentabel sind. Das kann sehr schnell zu Problemen führen“, warnt Doris Andresen-Zöphel. Diese Empfehlung kann auch Anne Koark bestätigen. „Im Nachhinein würde ich sagen, dass ich zu wenig auf die Kosten geachtet habe und hier zu wenig ins Detail

gegangen bin“, so die Unternehmerin.

Für Fortgeschrittene: Deckungsbeitragsrechnung

Wächst Ihr Unternehmen, reichen eine einfache Ergebnis- und Liquiditätsplanung leider nicht mehr aus. „Sobald man ein zweites Produkt oder eine zweite Dienstleistung in die Angebotspalette aufnimmt, empfehle ich die Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung“, so Andresen-Zöphel. Bei dieser Form der Kostenrechnung ermitteln Sie, vereinfacht gesagt, welches Produkt bzw. welche Dienstleistung wie viel abwirft. Es ist durchaus möglich, dass Ihr Unternehmen zwar insgesamt Gewinn bringend arbeitet, bestimmte Produkte oder Dienstleistungen aber unrentabel sind. „Es wird oft nur die Gesamtsituation gesehen und zu wenig auf die Rentabilität der einzelnen Produkte geachtet“, ist auch die Erfahrung von Anne Koark.

Nehmen Sie sich die Zeit für Ihr Controlling

Im Controlling braucht man leider Disziplin. Die Tatsache, dass diese Arbeit meist nicht sonderlich spannend ist und sich jeder Gründer lieber mit seinem eigentlichen Geschäft als mit trockenen Zahlenkolonnen beschäftigt, macht es nicht einfacher. Wenn sich dann noch die Aufträge stapeln, wird das Controlling nur zu oft bis zum St.-Nimmerleins-Tag aufgeschoben. „Man ist immer beschäftigt, und die bezahlte Zeit hat immer Vorrang“, weiß Anne Koark aus eigener Erfahrung. „Man hat fast ein schlechtes Gewissen, wenn man sich nicht um die aktuellen Aufträge kümmert.“

Doch natürlich ist die Planung der Zukunft mittelfristig überlebenswichtig für Ihr Unternehmen. Hier gilt: Je regelmäßiger man es macht, desto geringer ist der Zeitaufwand pro Termin und desto mehr Zeit hat man, um auf sich abzeichnende Probleme des Unternehmens zu reagieren. „Wenn man es zeitlich wirklich absolut nicht mehr schafft, sollte man das Controlling an einen ex-

ternen Experten übergeben“, rät Doris Andresen-Zöphel.

Haben Sie wirklich alles im Kopf?

Ganz am Anfang erscheint vielen Gründern die Einrichtung eines Controlling als übertriebener Aufwand. Viele glauben, sie hätten die Zahlen im Kopf. In den ersten Monaten nach dem Start stimmt das meistens auch. Doch sobald das Unternehmen richtig anläuft, geht schnell der Überblick verloren. Gerade jetzt muss alles eingespielt sein, damit Sie Ihr Controlling mit möglichst wenig Zeitaufwand im Griff haben.

Letztlich gibt es hierzu nur einen guten Tipp: Richten Sie gleich zu Beginn ein professionelles Controlling ein und gewöhnen Sie sich von Anfang an daran, die entsprechenden Termine auch einzuhalten. Ihre Termine für Gehaltsabrechnungen und die Steuererklärung nehmen Sie ja auch ernst – warum also nicht die Zukunft Ihres Unternehmens?

Silke Becker

redaktion@geschaeftsideoe.de

Buchtipps

Christian Klett, Michael Pivernetz:

Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Handbuch mit Auswertungen auf der Basis der Finanzbuchhaltung

Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, ISBN 3-482-47093-6, Preis 39,80 €

Das sehr ausführliche Fachbuch vermittelt fundiertes Detailwissen über den Aufbau eines Controlling aus der Buchhaltung; kaufmännische Kenntnisse werden aber vorausgesetzt. Hilfreich: Viele Formulare stehen im Internet zum Herunterladen bereit.

Infonet

www.existenzgruender.de

Diese Seite des Bundeswirtschaftsministeriums enthält viele gut verständliche Informationen rund um das Thema Controlling sowie verschiedene Formulare zum Herunterladen.