

# Controlling im Mittelstand: Erfolgsrelevante Kennzahlen im Blick behalten

WIE EIN ROLLIERENDES CONTROLLING EINEM REISEBÜRO HALF, SICH  
FINANZIELL SOLIDE AUFZUSTELLEN UND EINE UNVERSCHULDETE KRISE  
ZU MEISTERN

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Der Erstkontakt .....	4
3. Erstellung einer Finanzplanung .....	4
4. Controlling-Erstellung und -Präsentation .....	6
5. Controlling in Krisenzeiten .....	7
6. Fazit .....	8

## 1. Einleitung

Wenn Unternehmen den Ursachen einer Insolvenz auf den Grund gehen, müssen sie den Blick meist weit in die Vergangenheit richten. Eine Krise entsteht schließlich nicht aus dem Nichts, sondern reift nach dem Auftreten eines Auslösers in der Regel über einen langen Zeitraum zu einer existenziellen Bedrohung heran. Auf der Suche nach der Entstehungszeit und den ausschlaggebenden Problemen stellen viele betroffene Unternehmer fest, dass die insolvenz begründende Zahlungsunfähigkeit hätte verhindert werden können. Umsatz-, Liquiditäts- und Bilanzzahlen weisen nämlich frühzeitig auf negative Entwicklungen und Schwierigkeiten hin. Rechtzeitig eingreifen können Entscheider aber nur, wenn ihnen diese Daten bekannt sind. Kennen sie ihre Zahlen nicht, herrscht Unwissenheit über die wirtschaftliche Lage des Betriebs. Fehlentwicklungen fallen dann erst auf, wenn sich die Situation dramatisch verschlechtert und nur noch schwerlich gegengesteuert werden kann.

Verhindern lässt sich dieses Szenario mithilfe einer kontinuierlichen und strukturierten Finanzplanung sowie eines rollierenden Controllings. Dabei handelt es sich um ein betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument, welches die Ist-Werte des Unternehmens erfasst und den Plan-Werten gegenüberstellt. Die so transparent gewordenen Abweichungen geben dem Unternehmer die Möglichkeit, Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und entsprechend zu agieren. Das Controlling wird in der Regel einmal im Monat erstellt und besteht aus einer Gewinn- und Verlustrechnung, einer Liquiditätsrechnung sowie einer Bilanz. Auf diese Weise lassen sich betriebswirtschaftliche Kennzahlen exakt auswerten und Erfolg oder Misserfolg klar und deutlich aufzeigen.

### **Erfolgsrelevante Parameter im Blick behalten**

So kann ein Controlling-Bericht im Gegensatz zu Kontoauszügen oder betriebswirtschaftlichen Auswertungen kleinste Entwicklungen und Tendenzen in verschiedenen Unternehmensbereichen aufdecken – und zwar lange bevor auf dem Kontoauszug rote Zahlen auftauchen. Dabei werden unter anderem folgende Parameter abgebildet:

- ✓ Umsätze und Erträge in Stück- oder Wertbetrachtung
- ✓ Gemeinkosten verschiedener Abteilungen oder Fachbereiche
- ✓ Kurz-, mittel- und langfristige Investitionen
- ✓ Lineare und degressive Abschreibungen
- ✓ Produktions- und Beschaffungskosten
- ✓ Finanzparameter wie Debitoren- und Kreditorenlaufzeiten, Verkaufspreise, Steuervorauszahlungen, Zinsentwicklungen, Trendentwicklungen von Personal- und Materialkosten
- ✓ Rückstellungen
- ✓ Finanzierungen
- ✓ Zuschüsse
- ✓ Haftungen und Bürgschaften
- ✓ Aktivierte Eigenleistungen

Außerdem bietet die Controlling-Auswertung einen Überblick über fixe und variable Kosten, über die zur Verfügung stehenden Finanzmittel und über die Rentabilität der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen sowie des gesamten Unternehmens.

### **Fehlentwicklungen identifizieren und stoppen**

Werden Abweichungen zwischen Ist- und Sollwerten identifiziert, können Unternehmer sofort eingreifen und zielorientierte Maßnahmen einleiten, um Fehlentwicklungen zu stoppen. Zudem

ermöglicht ein Controlling einen Blick in die Zukunft: Mithilfe einer Szenarien-Funktion lässt sich berechnen, wie sich bestimmte Maßnahmen auf das Betriebsergebnis auswirken würden.

Welche Vorteile ein Controlling konkret mit sich bringt, zeigt das Beispiel einer Reiseverkehrskauffrau, die 2014 ein Reisebüro gründete und Axel Deilmann von Beginn an mit der Erstellung eines rollierenden Controllings beauftragte. Im vorliegenden Whitepaper erfahren Sie, wie der Unternehmensberater bei der Controlling-Erstellung vorgegangen ist, wie die Auswertungen präsentiert wurden und wie das Steuerungsinstrument der Mandantin bei der Bewältigung der Coronakrise half.

### **Das Mandantenunternehmen**

Branche: Reiseverkehr

Unternehmensart: Inhabergeführtes Reisebüro

Anlass der Erstberatung: Vorgründungsberatung

Anzahl der Inhaber: 1

## **2. Der Erstkontakt**

Im Jahr 2014 erreichte Axel Deilmann die Mandatsanfrage einer Reiseverkehrskauffrau, die sich den Traum vom eigenen Reisebüro erfüllen wollte. Die angehende Unternehmerin, die sich zu dieser Zeit noch in einem Angestelltenverhältnis befand, bat den Unternehmensberater, sie bei der Unternehmensgründung zu unterstützen. Ziel war es, Finanz- und Fördermittel für die Realisierung des Vorhabens einzuwerben und die Gründung professionell zu planen.

### **Ausführliche Vorgründungsberatung**

Im Rahmen eines persönlichen Gesprächs machte sich Axel Deilmann zunächst ein Bild von der Situation der Mandantin und informierte sich über den aktuellen Stand der Planung. Anschließend führte er eine Vorgründungsberatung durch, die staatlich gefördert wurde. Die Gründerin erhielt somit einen anteiligen Zuschuss zu den dafür anfallenden Beratungskosten.

## **3. Erstellung einer Finanzplanung**

Im Zuge der Vorgründungsberatung fertigte Axel Deilmann gemeinsam mit seiner Mandantin einen Businessplan an, der für die Beantragung von Finanz- und Fördermitteln immer zwingend erforderlich ist. Darin werden die vom jeweiligen Gründer entwickelte Geschäftsidee, seine Unternehmensstrategie sowie Ziele, Chancen und Risiken detailliert beschrieben.

Zu den zentralen Bausteinen eines Businessplans zählt grundsätzlich eine Finanzplanung. Diese stellt auch die Grundlage für ein später einsetzbares Controlling dar. Folgende Bestandteile müssen enthalten sein:

- ✓ Gewinn- und Verlustrechnung
- ✓ Liquiditätsrechnung
- ✓ Bilanz

Je nach Unternehmensform und Investitionsvorhaben können noch weitere Aspekte wie eine Kapitalflussrechnung in die Finanzplanung einfließen. Im vorliegenden Fall wurden von den potenziellen Finanziers jedoch keine zusätzlichen Informationen benötigt.

Die Bilanzierung erfolgt in der Regel auf Grundlage des Handelsgesetzbuches (HGB). Bei international agierenden Unternehmen kommen gegebenenfalls andere Rechnungslegungsgrundsätze wie die International Financial Reporting Standards (IFRS) oder die United States Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) zum Tragen.

### **Gewinn- und Verlustrechnung: Voraussichtliche Kosten und Erlöse schätzen**

In einem ersten Schritt erarbeitete Axel Deilmann gemeinsam mit seiner Mandantin die Gewinn- und Verlustrechnung. Diese gibt einen Überblick über die zu erwartenden Kosten und Erlöse der ersten drei Geschäftsjahre.

In die Kostenplanung fließen grundsätzlich alle zu erwartenden Ausgaben wie Abschreibungen, Reparaturen, Raum-, Personal-, Material-, Energie-, IT-, Marketing-, Vertriebs- oder Kfz-Kosten ein. Schwieriger gestaltet sich in der Regel die Schätzung der voraussichtlichen Erlöse. Diese Aufgabe stellte im vorliegenden Fall sogar eine ganz besondere Herausforderung dar, da es sich um eine Existenzgründung handelte. Während sich Bestandsunternehmen an den Vorjahreszahlen orientieren und bereits eingegangene Aufträge in die Planung einbeziehen können, liegen Gründern meist keine Erfahrungswerte oder Vergangenheitsindikatoren vor. Zudem lassen sich geopolitische Ereignisse und Branchenentwicklungen, die Einfluss auf Angebot und Nachfrage haben können, oftmals nicht vorhersehen.

Axel Deilmann führte daher eine intensive Branchenrecherche sowie eine Marktanalyse durch. Darüber hinaus konnte die Mandantin Erfahrungswerte aus ihrer Angestelltentätigkeit einfließen lassen.

### **Liquiditätsrechnung: Prüfung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit**

Aus der Gewinn- und Verlustrechnung konnte anschließend die Liquiditätsplanung abgeleitet werden. Hierfür erstellte Axel Deilmann eine Zeitachse, die alle zu erwartenden Aufträge und die dazugehörigen Zahlungsziele abbildete. Danach wurden den voraussichtlichen Einnahmen die voraussichtlichen Kosten und Steuerlasten gegenübergestellt. Anhand dieser Berechnungen konnten dann Liquiditätsströme und damit auch die Liquidität des Unternehmens ermittelt werden.

Hätten die Berechnungen eine negative Liquidität ergeben, wären weitere Schritte notwendig gewesen. In diesem Fall hätten verschiedene Szenarien erstellt werden müssen, die aufzeigen, wie sich bestimmte Maßnahmen auf die Liquidität auswirken. Auf diese Weise lässt sich zum Beispiel darstellen, ob sich das voraussichtliche Betriebsergebnis maßgeblich ändert, wenn Kosten reduziert oder zusätzliche Erlöse generiert werden. Bei Bestandsunternehmen können dann auch Finanzparameter wie Kreditlinien oder Kontokorrente eine Rolle spielen.

Erst wenn eine vernünftige Rentabilität zu erwarten ist, sollte der Finanzplan potenziellen Finanziers vorgelegt werden. Andernfalls besteht das Risiko, dass dringend benötigte Finanzmittel nicht bewilligt werden.

### **Bilanzplanung: Vermögenswerte planerisch erfassen**

In einem dritten Schritt erstellten Axel Deilmann und seine Mandantin schließlich die Bilanz. Darin wurden sämtliche Vermögenswerte planerisch erfasst. Dazu zählen sowohl Anlage- und Umlaufvermögen als auch Eigen- und Fremdkapital.

Diese Übersicht zeigt im Allgemeinen, ob ein Unternehmen wirtschaftlich tragfähig ist oder ob bilanztechnische Überschuldungen aufgrund hoher Verbindlichkeiten vorliegen. Im Falle des Reisebüros wurde eine solide Vermögensbasis nachgewiesen. Das Ergebnis fasste Axel Deilmann abschließend in einer Bilanzanalyse zusammen.

## **Beantragung von Fördermitteln und Krediten**

Mit dem Businessplan konnte sich die Existenzgründerin dann um Fördermittel bewerben und auf eine Bank zugehen, um einen Kredit zu beantragen. An den daraufhin stattfindenden Bankgesprächen nahm Axel Deilmann ebenfalls teil, um seine Mandantin bei der Vorstellung des Businessplans zu unterstützen und aufkommende Fragen zu beantworten. Die benötigten Finanzmittel wurden schließlich bewilligt, sodass die Reiseverkehrskauffrau ihr Ladengeschäft eröffnen konnte. Sie zeigte sich sehr zufrieden und bat Axel Deilmann, ein rollierendes Controlling zu erstellen. Damit soll regelmäßig kontrolliert werden, ob die im Businessplan aufgeführten Ziele auch wirklich erreicht werden oder ob weitere Maßnahmen notwendig sind, um das Unternehmen in die Erfolgsspur zu führen.

## **4. Controlling-Erstellung und -Präsentation**

Mithilfe eines Controllings lässt sich feststellen, ob ein Unternehmen rentabel agiert und ob es seine wirtschaftlichen Ziele erreicht. Dafür werden die anvisierten Soll-Werte den aktuellen Ist-Werten gegenübergestellt. Im vorliegenden Fall diente die zuvor erstellte Finanzplanung als Datengrundlage. Darin waren nämlich bereits die Soll-Werte aufgeführt.

Die Ist-Werte entnimmt Axel Deilmann stets der betriebswirtschaftlichen Auswertung, die einmal im Monat vom Steuerberater seiner Mandantin erstellt wird. Zudem wertet er Kontoauszüge aus, um Liquiditätsflüsse nachvollziehen und abbilden zu können. Mithilfe einer professionellen Planungs- und Controlling-Software erstellt der Unternehmensberater dann eine vorausschauende Gewinn- und Verlustrechnung, eine Liquiditätsplanung und eine Planbilanz für die Unternehmerin.

### **Ampelfunktion zeigt Entwicklungen anschaulich auf**

Wie es um das Reisebüro bestellt ist, lässt sich mithilfe einer Ampelfunktion anschaulich darstellen: Weichen bestimmte Zahlen von den Zielwerten ab, sind diese rot gekennzeichnet. Ist ein negativer Trend zu erkennen, erscheinen sie gelb. Liegen die Ist-Werte im gewünschten Bereich, werden sie grün markiert.

Axel Deilmann erstellt darüber hinaus Analysen und Prognosen, die er durch Tabellen und Grafiken veranschaulicht. Dafür untersucht er akribisch, in welchen Bereichen sich das Reisebüro im jeweiligen Monat verbessert oder verschlechtert hat und sucht nach den Gründen für diese Entwicklungen. Dabei steht er vor einer Vielzahl von Fragen: Was hat zu einer Verbesserung geführt? Welche Lehren können daraus gezogen werden? Warum haben sich bestimmte Zahlen verschlechtert? Wie kann man in diesem Fall gegensteuern? Aus den vorhandenen Zahlen versucht er anschließend, Antworten abzuleiten.

### **Persönliche Präsentation der Controlling-Ergebnisse**

Die Ergebnisse des Controllings stellt er einmal im Monat vor. Hierbei legt er grundsätzlich großen Wert darauf, seinen Mandanten die Auswertungen persönlich zu präsentieren. Seine Erfahrung hat gezeigt, dass er im Rahmen eines Vor-Ort-Gesprächs mehr controllingrelevante Informationen vom Kunden erhält als bei einem Telefonat oder einer Videokonferenz. Probleme, die mithilfe des Controllings identifiziert werden, lassen sich dann schneller und unkomplizierter lösen.

### **Nutzen möglicher Maßnahmen durch Szenarien-Erstellung überprüfen**

Dabei erweisen sich die Funktionen der eingesetzten Controlling-Software als hilfreich. Axel Deilmann kann nämlich direkt vor Ort bestimmte Szenarien durchspielen und prüfen, wie sich die Ist-Werte

durch eine Maßnahme verändern würden. Die Software stellt zum Beispiel dar, wie sich Investitionen in Betriebsmittel oder in Personal auf die Zahlen auswirken könnten. Auf diese Weise wird verdeutlicht, ob sich ein Unternehmen die geplanten Ausgaben leisten kann.

Im Anschluss an die Präsentationen erhalten die Mandanten die Auswertungen in Form von digitalen Tabellen und Grafiken, in die sie bei Bedarf selbst Änderungen einfügen können.

### **Probleme beheben und positive Entwicklungen vorantreiben**

Im konkreten Fall des Reisebüros führte das Controlling dazu, dass die Unternehmerin jederzeit über alle wichtigen Kennzahlen informiert war. Sobald sich Veränderungen ergaben, konnte sie sofort reagieren und entweder gegensteuern oder positive Entwicklungen weiter vorantreiben. Zudem half ihr das Controlling dabei, wichtige Investitionsentscheidungen zu treffen. Unter anderem konnte die Controlling-Software berechnen, ob neues technisches Equipment oder Einrichtungsgegenstände zu einem bestimmten Zeitpunkt leistbar waren. Die monatlichen Auswertungen zeigten außerdem, wie viel Geld für die Einstellung neuer Mitarbeiter zur Verfügung stand. Darüber hinaus hat die kreditgebende Bank regelmäßig Controlling-Berichte erhalten, sodass deren Sachbearbeiter stets über die Unternehmensentwicklung informiert waren.

So ist es letztlich gelungen, das Unternehmen finanziell solide aufzustellen und damit die Basis für das Überwinden von Krisenzeiten zu legen.

#### **Vorteile eines rollierenden Controllings**

- ✓ Plausible und nachvollziehbare Planungen von Umsatz, Ergebnis und Liquidität
- ✓ Erkenntnisgewinn über betriebswirtschaftliche Entwicklungen
- ✓ Schaffung von Transparenz
- ✓ Steigerung der Vertrauenswürdigkeit gegenüber Kapitalgebern und Eignern
- ✓ Definition von klaren und messbaren Unternehmenszielen
- ✓ Erhöhung und Sicherung der Profitabilität
- ✓ Rechtzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken
- ✓ Erkennen von Umsteuerungsnotwendigkeiten
- ✓ Initiierung nachhaltiger Verbesserungsprozesse
- ✓ Sicherung der Wirtschaftlichkeit und Steigerung des Unternehmenswertes

## **5. Controlling in Krisenzeiten**

Wie wichtig ein Controlling in Krisenzeiten sein kann, zeigte sich für das Reisebüro nach dem Ausbruch der Coronapandemie. Aufgrund der coronabedingten Reisebeschränkungen mussten im Frühjahr 2020 zahlreiche Buchungen storniert werden. Zudem wurden nur noch wenige Reisen gebucht. Dadurch sind die Einnahmen drastisch eingebrochen.

### **Ermittlung des Kapitalbedarfs**

Mithilfe der Controlling-Software erstellte Axel Deilmann ein Worst-Case-Szenario und zeigte auf, was passieren würde, wenn die Krise noch einige Monate andauern würde. Dabei analysierte er, wie lange das Reisebüro mit eigenen Reserven bestehen konnte und wann welche zusätzlichen Finanzmittel benötigt wurden. Daraus konnte dann ein realistisches Szenario abgeleitet und der voraussichtliche

Kapitalbedarf ermittelt werden. In diese Berechnungen ließ er auch die Summe der erhaltenen Coronahilfen einfließen.

Die Mandantin vereinbarte einen Termin mit ihrem Bankberater und stellte ihm diese Berechnungen gemeinsam mit Axel Deilmann vor. Auf Basis dieser Ergebnisse gewährte die Bank schließlich ein Darlehen, das der Unternehmerin half, die Krise zu überstehen, ohne Mitarbeiter entlassen zu müssen.

### **Rückkehr in die Erfolgsspur**

Die Mandantin zeigte sich froh über Axel Deilmanns Unterstützung und seine akribischen Berechnungen. Mittlerweile haben sich die Ist-Werte wieder deutlich verbessert und nähern sich rasant dem Vorkrisenniveau. Nach wie vor möchte sie nicht auf ein rollierendes Controlling verzichten. Immerhin gibt es ihr die Möglichkeit, die Entwicklung ihres Unternehmens im Auge zu behalten und in Krisensituationen schnell zu handeln.

## **6. Fazit**

Das oben beschriebene Beispiel zeigt, wie wichtig ein rollierendes Controlling für einen mittelständischen Betrieb sein kann. Durch die monatlichen Auswertungen hatte die Reiseverkehrskauffrau immer alle wichtigen Zahlen im Blick. Zudem stand ihr mit Axel Deilmann ein erfahrener Unternehmensberater zur Seite, der ihr half, die richtigen Schlüsse aus den Controlling-Ergebnissen zu ziehen. So ist es ihr gelungen, sinnvolle Investitionen zur richtigen Zeit zu tätigen und die Rentabilität des Reisebüros kontinuierlich zu steigern. Probleme konnte sie sofort erkennen und frühzeitig gegensteuern.

### **Unverschuldete Krisen mithilfe des Controllings meistern**

Der Ausbruch der Coronapandemie führte außerdem eindringlich vor Augen, dass ein Controlling auch hilfreich sein kann, wenn ein Unternehmen unverschuldet in eine Krise gerät. Da alle wichtigen Kennzahlen durch das Controlling vorlagen und nicht erst mühsam recherchiert oder strukturiert werden mussten, war die Unternehmerin in der Lage, sofort zu handeln. Sie wusste genau, an welchen Stellschrauben sie drehen musste, um Kosten zu reduzieren, und konnte frühzeitig Finanzmittel beantragen, ohne wertvolle Zeit zu verlieren. Des Weiteren war sie zu jeder Zeit darüber informiert, wie sich mögliche Krisenverläufe auf ihr Unternehmen auswirken könnten.

### **Kalkulier- und bezahlbare Kosten für kleine und mittelständische Betriebe**

Letztlich zeigt das Beispiel der Reiseverkehrskauffrau deutlich, dass sich ein Controlling für kleine und mittelständische Unternehmen auszahlt. Da sie mit Axel Deilmann einen externen Dienstleister beauftragen konnte, der einen festen Tagessatz für die Erstellung berechnet, waren die Kosten von Beginn an kalkulier- und bezahlbar. So konnte sie für wenig Aufwand und kleines Geld die Grundlage für den langfristigen Unternehmenserfolg und die Bewältigung einer unverschuldeten Krise legen.