

Um der zuvor dargestellten Bedeutung des Controllings innerhalb und außerhalb des Unternehmens gerecht zu werden und die an das Controlling gestellten Anforderungen zu erfüllen, bedarf es verschiedener Controllinginstrumente, die nachfolgend im Detail beschrieben werden.

Die Nutzung der Controllinginstrumente steht dabei in Abhängigkeit zum Umfang eines Controllingsystems (vgl. Abb. 1.1), d. h., Informationstiefe und Informationsbreite (vgl. Abschn. 1.3) lassen sich hiermit in unterschiedlicher Ausprägung und Güte abbilden (s. Abb. 2.1).

Wie Abb. 2.1 zeigt, sind aktuelle Unternehmenszahlen sowie daraus abgeleitete Kennzahlen lediglich die (Informations-)Basis für ein Controllingssystem. Erst durch Planwerte bzw. eine Planungsrechnung sowie Abweichungsanalysen erhält ein Controllingssystem ein Mindestmaß an Informationstiefe. Durch ein ausgewogenes Berichtswesen kann dann auch die erforderliche Informationsbreite gewährleistet werden, wobei Excel-basierte Instrumentarien (z. B. in Form einer Balanced Scorecard oder eines Vier-Fenster-Berichtes) in der Regel nur eine beschränkte und somit verhältnismäßig geringe Informationstiefe bieten. Erst ein vollintegriertes Datensystem (Management Informationssystem/MIS) ist in der Lage, den vollen Umfang eines Controllings sowohl in der Breite als auch in der Tiefe abzubilden, und stellt somit das perfekte Instrumentarium dar.

2.1 Aktuelle Unternehmenszahlen

Wie oben dargestellt, können aktuelle Unternehmenszahlen (Ist-Zahlen) ausschließlich als Informationsbasis dienen. Ohne jegliche Planwerte bzw. eine entsprechende Planungsrechnung und somit ohne die Möglichkeit einer Abweichungsanalyse sind jegliche aktuelle Zahlen sowohl für eine strategische als auch für eine operative Unternehmensführung ungeeignet.

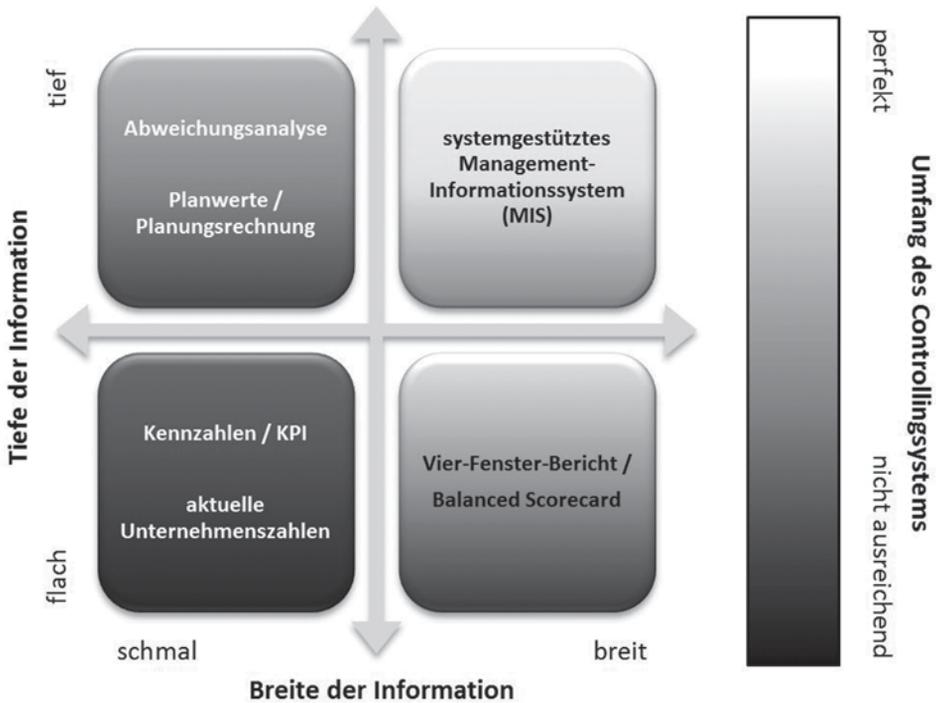


Abb. 2.1 Informationstiefe und -breite unterschiedlicher Controllinginstrumente

Dies wird so deutlich herausgestellt, da nach wie vor bei einer Vielzahl mittelständischer Unternehmen – insbesondere bei Kleinen Unternehmen und/oder Unternehmen aus dem Handwerk – die Meinung vorherrscht, dass es ausreichend sei, sich einmal im Monat die Unternehmenszahlen „anzuschauen“. Oftmals sind die Zahlen dabei extern vom Steuerberater erstellt und beziehen sich ausschließlich auf die Rentabilität (Gewinn- und Verlustrechnung). Hierdurch lässt sich jedoch bestenfalls eine Aussage darüber treffen, ob das Unternehmen im aktuellen Jahr einen Gewinn oder Verlust erwirtschaftet hat – mehr nicht. Dass dies heutzutage jedoch selbst für ein Kleinunternehmen und egal in welcher Branche absolut nicht ausreichend ist und weder die Bezeichnung „Controlling“ noch „Unternehmensführung“ verdient, ist bereits erläutert worden (s. Abschn. 1.1, 1.3).

Oftmals liegen als aktuelle Unternehmenszahlen ausschließlich Zahlen aus der Buchhaltung bzw. des externen Steuerberaters vor. Bereits hierbei sind jedoch bestimmte Anforderungen zu berücksichtigen (s. nachfolgend Abschn. 3.4.2 und 4.3.1, und es ist sicherzustellen, dass neben einer monatlichen GuV mindestens auch eine monatliche Bilanz vorliegt, zumal beides bei richtiger Systemeinstellung und ordnungsgemäßer Buchhaltung automatisch von den Buchhaltungssystemen (z. B. Lexware, DATEV oder SAP FI/CO) erzeugt und ausgegeben wird.

Tab. 2.1 Erfassung controllingrelevanter Unternehmenszahlen (Beispiele)

Inhaltsrubrik (vgl. Abb. 1.1)	Bsp. Zahl/ Kennzahl	Bsp. Datenquelle	Bsp. Erfassungsart	Bsp. Erfassungsrhythmus
<i>GuV</i>	Erfolgskonten	Buchhaltungssoftware	Verbuchung durch Buchhaltung	Fortlaufend/Täglich
<i>Bilanz</i>	Bestandskonten	Buchhaltungssoftware	Verbuchung durch Buchhaltung	Fortlaufend/Täglich
<i>Liquidität</i>	Ein-/Auszahlungen	eBanking-Software	Manuelle Zuordnung zu Zahlungsgruppen entsprechend Liquiditätsplanung	Wöchentlich
<i>Angebote</i>	Gesamtsumme aller Angebote	Kalkulationssoftware oder manuell (Excel)	Aufsummierung aller neuen Angebote	Monatlich
<i>Aufträge</i>	Auftragsbestand	Kalkulationssoftware oder manuell (Excel)	Aufsummierung aller bestehenden Aufträge	Monatlich
<i>Auslastung/ Produktivität</i>	Umsatz je Mitarbeiter produktiv	Buchhaltungssoftware	Berechnung durch Buchhaltung/ Lohnbuchhaltung	Monatlich
<i>Leistungserbringung</i>	Baustellenfortschritt	Schichtbuch/ Tagesmeldung	Manuelle Auswertung	Täglich
<i>Missionen</i>	Status Missionen	Gespräche mit Mitarbeitern	Manuelle Erfassung/ Bewertung durch Geschäftsführung	Monatlich
<i>Mitarbeiterführung</i>	Status OKR (s. Abschn. 4.2.3)	Gespräche mit Mitarbeitern	Manuelle Erfassung/ Bewertung durch Geschäftsführung	Monatlich
<i>Marktentwicklung</i>	Anzahl Baugenehmigungen	Extern/Internet	Abruf über Internet	Monatlich

Reine Zahlen der Erfolgs- und Bestandskonten sind jedoch als Informationsbasis für ein Controllingssystem nicht ausreichend (vgl. Abb. 1.1). Vielmehr sind diese durch aktuelle Liquiditätszahlen, operative Zahlen, Zahlen zu weichen Faktoren und externe Zahlen/Trends zu ergänzen. Welche Daten innerhalb dieser Rubriken für ein aussagekräftiges und ausgewogenes Controllingssystem und somit für eine fundierte Unternehmensführung benötigt werden, ist im Rahmen der unternehmensindividuellen Konzeption (s. nachfolgend Abschn. 4.2) festzulegen. Tabelle 2.1 bietet ein allgemeines Beispiel und soll verdeutlichen, dass entsprechende für das Controlling benötigte Unternehmenszahlen selbst bei einem Kleinen Unternehmen z. B. vom Sekretariat oder durch Delegation an mehrere zuständige Mitarbeiter erbracht werden können (vgl. nachfolgend Abschn. 3.3).

2.2 Kennzahlensysteme/KPI

Zusätzlich zu der Darstellung und Auswertung reiner Unternehmenszahlen bieten Kennzahlen – oder auch *Key Performance Indicator (KPI)* – ein gutes Instrument, um Zahlen zueinander in Bezug zu setzen und so eine wechselseitige Abhängigkeit auszudrücken bzw. diese für Analysezwecke zu nutzen.

Kennzahlen können je nach Bezugsgröße und Berechnungsmethodik verschiedene Vorteile bieten:

- **Effizienz:** Mehrere Werte, die inhaltlich zueinander in Bezug stehen, können gebündelt werden und zu einem oder mehreren anderen Werten in Beziehung gesetzt werden. So werden z. B. bei der *Working Capital Ratio (WCR)* zunächst die einzelnen Positionen des Umlaufvermögens aufsummiert, davon die kurzfristigen Verbindlichkeiten subtrahiert und das Ergebnis dann in Bezug zu einer weiteren Größe wie z. B. Umsatz oder kurzfristiges Umlaufvermögen gestellt.
- **Fokussierung:** Durch die zuvor genannte Effizienz ermöglichen Kennzahlen auch eine Fokussierung auf nur einen Wert – unabhängig von den ganzen Werten, die „im Hintergrund stehen“. Trotz einer Vielzahl von Stellgrößen fokussiert sich letztendlich alles auf eine Kennzahl, wie z. B. der Treiberbaum des Du-Pont-Kennzahlensystems (s. nachfolgend Abb. 2.2) sehr gut verdeutlicht.
- **Aussagekraft:** Die Effizienz und Fokussierung durch die Nutzung einer Kennzahl ermöglicht es, mit der Kennzahl ein Ziel zu formulieren und eine plakative Aussage zu treffen. So drückt z. B. die Kennzahl der Kapitalrendite, *Return on Investment (ROI)*, bereits in ihrer Bezeichnung das eigentliche Ziel aus (d. h. Erzielung einer Rendite auf das eingesetzte Kapital) und ermöglicht als Kennzahl (z. B. 3 %) einen allgemein verständlichen und plakativen Vergleich (z. B. Rendite auf Bankguthaben = 1,5 %).
- **Analysefunktion:** Durch die Wahl der Bezugsgröße können Aussagen getroffen werden, deren Bedeutung sich bei bloßer Betrachtung einer der Zahlen nicht erschlossen hätte. So setzt z. B. die Lagerreichweite den Wert des aktuellen Lagerbestandes in das Verhältnis zum Wareneinsatz (bzw. Lagerverbrauchs), rechnet ggf. den resultierenden Monatswert auf Tage um und trifft somit eine – zugegebenermaßen sehr pauschale – Aussage über die Versorgungssicherheit bzw. Lieferbereitschaft in Tagen.

Durch die Nutzung verschiedener Unternehmenszahlen als Bezugsgrößen zueinander lassen sich ganze Kennzahlensysteme entwickeln, wie z. B. das Du-Pont-Kennzahlensystem (s. Abb. 2.2)¹, das umfassende Kennzahlen in Bezug auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz bietet.

Vorteile des Du-Pont-Kennzahlensystems sind, dass es eine Ergebnis- und Bilanzanalyse ermöglicht und somit eine Basis für die kaufmännische Unternehmensführung darstellt. Zudem können sämtliche Kennzahlen sehr einfach durch das Rechnungswesen aus der Buchhaltung (Erfolgs- und Bestandskonten) ermittelt werden. Eindeutiger Nachteil

¹ Vgl. Staehle, 1969.

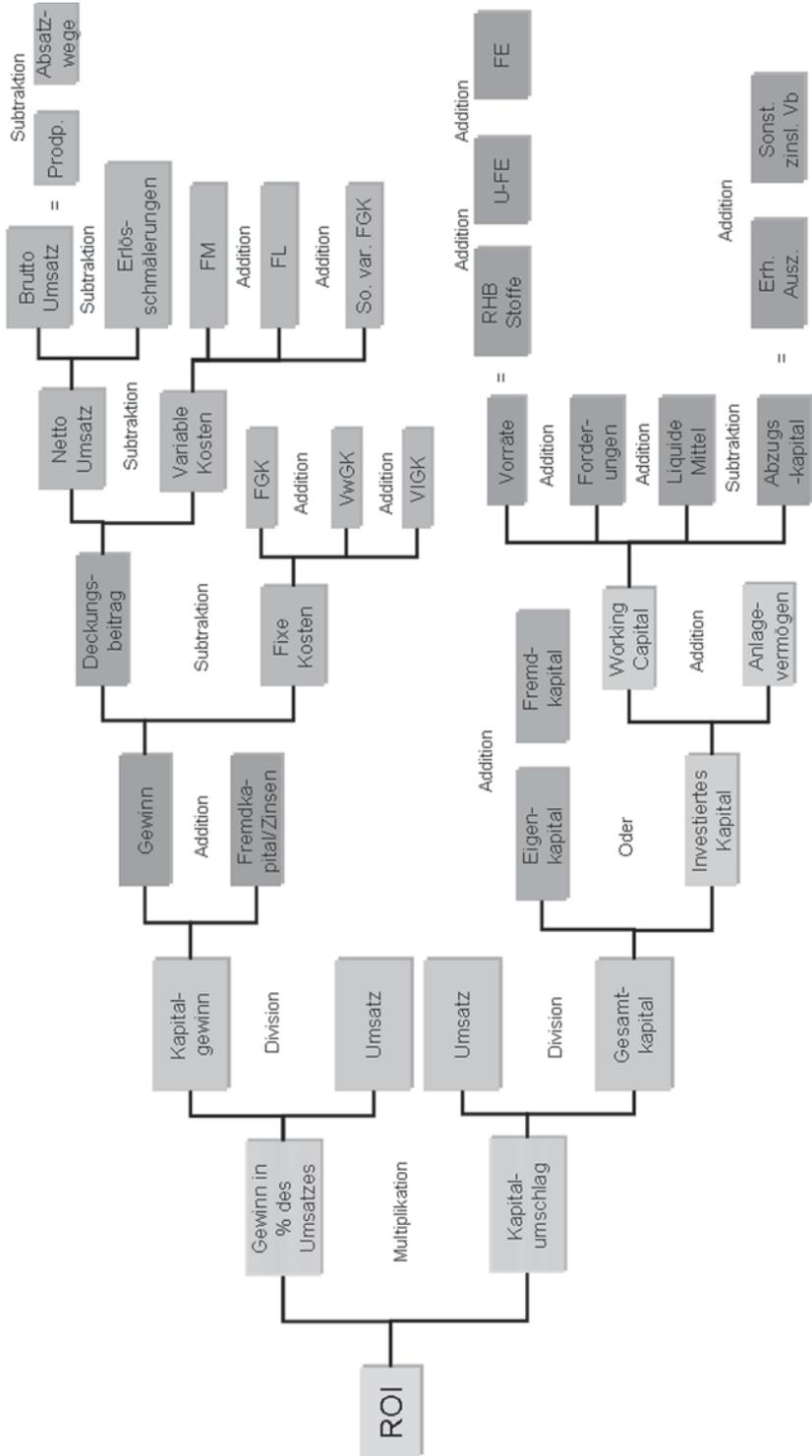


Abb. 2.2 Du-Pont-Kennzahlensystem. (Nach Staehle, W. (1969))

diese Kennzahlensystems ist, dass es sich nur auf Finanzkennzahlen fokussiert und somit nach heutiger Auffassung als ausschließliche Informationsquelle bzw. als einziges Steuerungsinstrument für eine ausgewogene und nachhaltige Unternehmenssteuerung nicht ausreichend ist.

Grundsätzlich kann die Kapitalrendite (*ROI*) jedoch nach wie vor als wesentliche Kennzahl gesehen werden, da sie die finale Messgröße für jedes Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht darstellt und sich jedes Unternehmen diesbezüglich im Rahmen der Marktwirtschaft daran messen lassen sollte bzw. sich selbst daran messen sollte, um die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der unternehmerischen Aktivität zu überprüfen. Jeder Unternehmer – egal ob Eigentümer einer Einpersonengesellschaft oder Gesellschafter eines Großunternehmens – sollte anhand der Kapitalrendite beurteilen, ob die durchschnittlich bzw. nachhaltig zu erzielende Rendite aus seiner unternehmerischen Aktivität profitabler ist als andere Anlageformen seines Kapitals (z. B. einer festverzinslichen Anleihe mit 3,5 % Rendite).

Die Kapitalrendite sollte daher in jedem Controllingssystem als Basiskennzahl Beachtung finden und insbesondere im Rahmen einer langfristigen bzw. dauerhaften Zielsetzung genutzt werden. Auf dem Weg dahin sind jedoch eine Vielzahl anderer Kennzahlen für die strategische Unternehmensführung und das operative Tagesgeschäft von Bedeutung, sodass Kennzahlen insgesamt als wichtiges Instrument des Controllingystems genutzt werden sollten. Im nachfolgenden Abschn. 4.2 werden hierzu verschiedene Basiskennzahlen, Detailkennzahlen und unternehmensspezifische Kennzahlen vorgeschlagen.

2.3 Planzahlen (Soll- oder Zielwerte)

Neben dem Bestehen aktueller Geschäftszahlen (Ist-Zahlen) als Informationsbasis ist die Festlegung von Soll- oder Zielwerten (Planzahlen) das wichtigste Instrument des Controllings und die Basis eines jeden Controllingystems. Ohne Planzahlen als Referenzgröße kann keine Abweichungsanalyse hinsichtlich der erwarteten Geschäftsentwicklung und somit auch keine Erfolgsbewertung vorgenommen werden. Zu allen Inhaltsbereichen eines Controllingystems (strategisch, operativ, weich und externe Trends; vgl. Abb. 1.1) sollten daher zwei Datenarten bestehen: Ist und Plan.

2.3.1 Ausprägungsmöglichkeiten

Planzahlen können auf unterschiedliche Weise ermittelt, festgelegt und aktualisiert werden:

- **Planungsrechnung:** In der Regel jährliche Ermittlung von Planzahlen für das nächste Geschäftsjahr sowie im Rahmen einer Mehrjahresplanung für weitere zwei bis fünf Jahre. Als Planungsbasis dienen häufig die aktuellen Geschäftszahlen des vergangenen

Jahres, die entsprechend der operativen Geschäftserwartung (*bottom-up*, siehe nachfolgend Abschn. 2.3.2) und der strategischen Zielsetzung (*top-down*, Abschn. 2.3.2) angepasst werden.

- **Hochrechnung:** Mathematische Ermittlung von Planzahlen für das gesamte Geschäftsjahr auf Basis aktueller Geschäftszahlen (Bsp. auf Basis aktueller Geschäftszahlen per Ende März eines Jahres: kumulierter Ist-Wert = 3.000 = Hochrechnung Gesamtjahr = $3.000 / 3 \text{ Monate} \times 12 \text{ Monate} = 12.000$). Auf eine inhaltliche Bewertung des Restjahresverlaufes im Sinne einer Geschäftserwartung oder Zielsetzung wird hierbei bewusst verzichtet, um eine neutrale mathematische Vergleichsgröße zu erhalten.
- **Forecast:** In der Regel unterjährig Aktualisierung der Planung durch Verwendung der aktuellen Geschäftszahlen innerhalb des Planungsjahres (Bsp.: Ist-Zahlen bis Ende März) und Aktualisierung der Planzahlen für die Restmonate des Jahres. Die ursprüngliche Planung wird dadurch um die seit der Planerstellung hinzugekommenen Erkenntnisse zur Geschäftserwartung und strategischen Zielsetzung im laufenden Jahr aktualisiert.
- **Rollierende Planung:** Eine monatlich/wöchentlich rollierende Planung entspricht im Prinzip einem monatlichen/wöchentlichen *Forecasting*, an das jeweils eine weitere Planungsperiode (Monate/Woche) angehängt wird. Die Planung löst sich somit von einem statischen Planungszeitraum (z. B. ein Geschäftsjahr) und wird für die Gesamtzahl der Planungsperioden (z. B. 12 Monate oder 52 Wochen) anhand der aktuellen Erkenntnisse zur Geschäftserwartung und strategischen Zielsetzung periodisch (z. B. jeden Monat oder jede Woche) und vollständig überarbeitet.

Entscheidend für die Wahl der Methodik und des Aktualisierungszeitraums der Planzahlen sind die Möglichkeiten eines Unternehmens, d. h. dessen verfügbare personelle und systemseitige Ressourcen (vgl. Abschn. 1.3.1), sowie die Notwendigkeit einer häufigen Aktualisierung, z. B. bei einer insgesamt gestiegenen Bedeutung des Controllings und der Planungsrechnung in einer besonderen Unternehmenssituation (vgl. Abschn. 1.3.3).

2.3.2 Anforderungen

Die Anforderungen an Planzahlen (dies schließt alle o. g. Ausprägungsmöglichkeiten ein) decken sich weitgehend mit den grundsätzlichen Anforderungen an das Controlling (vgl. Abschn. 1.2) bezüglich Verfügbarkeit, Transparenz und Genauigkeit, Zukunftsorientierung und Detaillierung. Die konkrete Bedeutung im Kontext der Erstellung und Nutzung von Planzahlen wird nachfolgend dargestellt.

Verfügbarkeit Planzahlen können nur verlässlich festgelegt werden, wenn sie auf Basis bestehender Informationen (z. B. Ist-Zahlen) ermittelt werden können. Dies bedeutet, dass sich die Erstellung der Planzahlen sowie deren Detaillierung an den vorhandenen Datenstrukturen (z. B. Kontenplan) ausrichten sollten. Nur dies ermöglicht die Verfügbarkeit

regelmäßiger Aktualisierungen der Planzahlen (Hochrechnungen, *Forecasts* etc.) sowie problemlose Abweichungsanalysen gegenüber Ist-Zahlen, Vergleichszahlen etc.

Transparenz Sämtliche Annahmen, die zur Ermittlung der Planzahlen getätigt werden, sollten ausführlich und verständlich dokumentiert werden, damit sie nach geraumer Zeit selbst noch nachvollzogen werden können und zudem Dritten zur Verfügung gestellt werden können. Für eigene Zwecke genügt es ggf., entsprechende Kommentare in Excel einzufügen oder Anmerkungen am Rand zu tätigen. Für Dritte sollten die Annahmen hingegen in Text- oder Präsentationsform als „Erläuterungen zur Planung“ notiert werden. Sämtliche Nebenrechnungen (z. B. zur Berechnung der Personalkosten und Tantiemen) sollten – sofern die Planung in Excel erfolgt – möglichst als separate Tabellenblätter in die Planungsdatei eingebunden werden.

Genauigkeit Genauigkeit mag im Zusammenhang mit der Ermittlung von Planzahlen auch im Sinne von Verlässlichkeit verstanden werden. Nur genau ermittelte Planzahlen ermöglichen eine verlässliche Planung nach bestem Wissen, die als Referenzgröße für die Abweichungsanalyse eine wertvolle Quelle zur Analyse der Geschäftsentwicklung ist. Wesentliche Voraussetzung für eine Verlässlichkeit auf die Planung ist dabei eine eher konservative denn optimistische Herangehensweise bei der Festlegung der Planzahlen. Dies kann in der Regel dadurch garantiert werden, dass den strategischen Zielsetzungen des Managements (*top-down*, also „von oben herab“, d. h. ohne operative Detailkenntnisse) die konkrete operative Geschäftserwartung der Verantwortungsträger (*bottom-up*, also „von unten nach oben“, d. h. im Tagesgeschäft von Einzelpersonen erreichbare Ziele) gegenübergestellt wird. Häufig werden Planzahlen daher zunächst *bottom-up* ermittelt, z. B. Vertriebsplanzahlen durch die einzelnen Außendienstmitarbeiter (bzw. *Key Account Manager*) und Kosten durch die entsprechenden Kostenstellenverantwortlichen, und anschließend in Abwägung mit den strategischen Unternehmenszielen *top-down* vom Management mit ggf. gesteigerten Zielen versehen. Wichtig hierbei ist, dass die Diskrepanz zwischen *bottom-up* ermittelten Planzahlen und *top-down* festgelegten Planzahlen nicht zu groß ist, da die Planung hierdurch erstens an Realitätsbezug – und somit Verlässlichkeit – verliert und zweitens nicht als Zielsetzung für die jeweiligen Verantwortungsträger im Tagesgeschäft (Mitarbeiter) genutzt werden kann (bzw. nur gegen Widerstand der Mitarbeiter und somit mit fehlender Akzeptanz und Motivationskraft). Sofern eine Diskrepanz jedoch nicht vermieden werden kann, sollten unterschiedliche Szenarien gebildet werden, z. B. im Sinne der klassischen Szenarien einer schlechten (*Worst Case*), realistischen (*Real Case*) und positiven (*Best Case*) Geschäftserwartung. Wichtig ist jedoch, dass schlussendlich nur eines der Szenarien als *das* Planungsszenarium und somit als Referenzgröße für sämtliche Abweichungsanalysen ausgewählt werden sollte. Die anderen Szenarien (z. B. *Best Case*) können allenfalls punktuell für besondere Vergleichszwecke genutzt werden (z. B. als externe Planungsversion für Banken, Ratingagenturen etc).

Zukunftsorientierung Planzahlen sollten grundsätzlich nicht nur die konkret absehbaren Entwicklungen in den nächsten Wochen oder Monaten abbilden, sondern eine mit-

tel- und langfristige Zukunftserwartung widerspiegeln. Die Ermittlung von mittel- und langfristigen Planzahlen mag oftmals einem „Blick in die Kristallkugel“ gleichen, was jedoch unerheblich ist, da der Anspruch an eine Planungsrechnung ausschließlich die Abbildung der Geschäftserwartungen und strategischen Zielsetzungen nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Planung ist. Nur durch eine entsprechende Zukunftsorientierung können strategische Unternehmensziele für die nächsten Jahre festgelegt werden und zur Zielerreichung notwendige mittel- und langfristige Geschäftsentscheidungen getroffen werden.

Detailierung Nur möglichst detaillierte Planzahlen ermöglichen auch eine detaillierte Abweichungsanalyse und somit Erkenntnisse für das Controlling und die Unternehmensführung. Daher sollte möglichst zu jeder verfügbaren und für das Controlling relevanten aktuellen Geschäftszahl (Ist-Zahlen) eine korrespondierende Planzahl ermittelt und festgelegt werden. In Bezug auf die Planungsrechnung bezüglich Rentabilität und Bilanz bedeutet dies, dass eine Planung möglichst auf Konten- und Kostenstellenebene erfolgen sollte. Auf diese Weise können Kostenabweichungen im Detail nachvollzogen und ihre Ursachen hinterfragt werden. Zudem ermöglicht ein entsprechend hoher Detaillierungsgrad, dass Planzahlen (z. B. Reparaturen und Instandhaltung Maschine XY) auch als vom einzelnen Mitarbeiter beeinflussbare Zielgröße für Zielvereinbarungen (s. OKR, Abschn. 4.2.3) genutzt werden können.

2.3.3 Beispiel Rentabilität

Für die Ermittlung der Planzahlen zur Rentabilität sollte eine möglichst breite Datenbasis als Ausgangslage genutzt werden, damit diese so genau (bzw. verlässlich) wie möglich festgelegt werden können (vgl. Genauigkeit, Abschn. 2.3.2). In Bezug auf die Erstellung einer Rentabilitätsplanung bedeutet dies, dass möglichst viele Vergangenheitswerte als Datenbasis genutzt werden sollten, um auf ein bestehendes Erlös-/Kostenniveau bzw. eine Entwicklung der Erlöse/Kosten schließen zu können. Dies kann durch die Darstellung der absoluten und relativen Abweichung der jeweiligen Planzahl zu den Vorjahren zusätzlich unterstützt werden (s. Abb. 2.3). Zudem kann durch die Darstellung des prozentualen Anteils des Monatsplanwertes am Gesamtjahresplanwert die unterjährige Aufteilung der geplanten Erlöse/Kosten verdeutlicht und hierdurch Saison- oder Sondereffekte auf einfache Weise erkannt werden. Eine entsprechend umfangreiche Datenbasis zur Ermittlung der Planzahlen kann in MS Excel dann ggf. durch Gruppierung (s. MS Excel: „Daten“, „Gruppieren“) ein- oder ausgeblendet und somit die Planungsrechnung mit oder ohne die detaillierten Planungsgrundlagen dargestellt werden (s. Abb. 2.3).

Des Weiteren empfiehlt es sich, die Rentabilitätsplanung auf der in der Buchhaltung verwendeten Kontenstruktur aufzubauen, damit später aktuelle Geschäftszahlen in der gleichen Struktur vorliegen und eine Abweichungsanalyse ohne aufwendige Anpassungen bzw. Zuordnung oder Aufteilung von Planwerten zu Ist-Werten verfügbar ist (vgl. Verfügbarkeit, Abschn. 2.3.2). Zusätzlich zur Kontenstruktur sollte die Rentabilitätsplanung ggf.

KONTO	KONTOBESCHREIBUNG	DATENBASIS	IST 2011	IST 2012	PLAN 2013	Jahre															
						Jan	Feb	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez				
110	Miete	PLAN IST 2012 Abw. ggü. 2012 (EUR) Abw. ggü. 2012 (%) IST 2011 Abw. ggü. 2011 (EUR) Abw. ggü. 2011 (%) PLAN Anteil gesamt	22.200	24.000	24.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
111				24.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
112						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
113			22.200			1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	
114						150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
115						8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	
116					100%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	
117			4.400	4.300	4.400	800	800	600	200	0	0	0	0	0	0	0	0	400	800	800	
118	Heizung	PLAN IST 2012 Abw. ggü. 2012 (EUR) Abw. ggü. 2012 (%) IST 2011 Abw. ggü. 2011 (EUR) Abw. ggü. 2011 (%) PLAN Anteil gesamt	4.400	4.300	4.400	850	750	530	0	0	0	0	0	0	0	0	0	420	850	900	
119				4.300		-50	50	70	200	0	0	0	0	0	0	0	-20	-50	-100	-100	
120						-6%	6%	12%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-5%	-6%	-13%	-13%	
121			4.400			820	750	530	220	0	0	0	0	0	0	0	0	480	780	820	
122						-20	50	70	-20	0	0	0	0	0	0	0	0	-80	20	20	
123						-3%	6%	12%	-10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-20%	3%	-3%	-3%	
124					100%	18,18%	18,18%	13,64%	4,55%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	18,18%	18,18%	18,18%	
125			3.700	3.500	3.600	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
133	Gas, Strom, Wasser	PLAN Anteil gesamt	5.700	5.800	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
134						8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
140						8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
141	Kfz-Betriebskosten	PLAN Anteil gesamt	31.500	28.500	30.000	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
144						6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
145	Werbekosten	PLAN Anteil gesamt	10.200	14.500	17.500	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
148						5,71%	5,71%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%	11,43%
149	Porto	PLAN Anteil gesamt	680	820	850	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
152						5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%	5,88%
153	Bürobedarf	PLAN Anteil gesamt	620	640	640	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
156						6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%
157	Rechts- und Beratungskosten	PLAN Anteil gesamt	2.300	2.500	2.400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
160						8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
161	Abschluss- und Prüfungskosten	PLAN Anteil gesamt	5.500	6.000	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
164						8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%

Abb. 2.3 Beispiel einer Rentabilitätsplanung für ein kleines Handwerksunternehmen (Auszug)



<http://www.springer.com/978-3-658-02596-0>

Controlling-Praxis im Mittelstand

Aufbau eines Controllingsystems basierend auf Lexware,
DATEV oder SAP

Schmid-Gundram, R.

2014, XII, 203 S. 67 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02596-0