

CONTROLLING

DEFINITION

- Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems
- Hauptaufgaben:
 - Planung,
 - Steuerung und
 - Kontrolle aller Unternehmensbereiche
- Daten des Rechnungswesen und anderer Quellen laufen im Controlling zusammen.
- Organisatorisch meist als Stabsstelle der Unternehmensleitung/Bereichsleitung/Spartenleitung zugeordnet
- Zum Teil (begrenzte) Weisungsbefugnis bzgl. Budgetplanung etc.

ZIELE

- Betriebswirtschaftliche Daten für Führungszwecke bereitstellen
 - (geplante) Kosten
 - (geplante) Erlöse
 - Analyse von Schwachstellen
 - Potenziale
 - Risiken
- Hauptunterschied zur (bloßen) Kostenrechnung
 - Kostenrechnung möchte „nur“ korrekte Kosten ermitteln
 - Controlling ermittelt aus diesen Daten Informationen für die Leitungsebene, um „richtige“ Entscheidungen zu treffen

BEISPIEL

- Kostenrechnung ermittelt
 - Stückkosten (Vollkostenrechnung, also inklusive anteiliger Fixkosten) bzw. variable Stückkosten (Teilkostenrechnung)
 - Stellt fest, dass so kalkulierte Preise am Markt nicht realisierbar sind
- Controlling leitet ab und empfiehlt z. B.:
 - Änderungen im Einkaufsverhalten (z. B. Lieferantenwechsel, konzeptioneller Wechsel in Einkaufsstrategien)
betrifft Einkauf bzw. Einkaufsorganisation
 - Produktmodifikation („Bill of Materials“)
betrifft Produktpolitik
 - Kostensenkung durch Prozessengineering (Kostensenkung durch Reorganisation)
betrifft organisatorische Gestaltung relevanter Prozesse
 - (strategische) Sortimentsänderung/Neuausrichtung des Geschäfts
betrifft strategische Marktausrichtung

BASIS DES CONTROLLINGS

OPERATIV:

- Vor- und Nachkalkulation (interne Daten)
 - Gegenüberstellung budgetierter und tatsächlicher Kosten
 - Analyse der Abweichungen
 - „Wichtigkeit“ der Abweichungen
 - Konsequenzen aus Analyse

STRATEGISCH:

- Potenzialanalyse (interne und externe Daten)
 - Marktwachstum und Marktanteil
 - Stärken und Schwächen gegenüber Konkurrenz

PLANKOSTENRECHNUNG ALS CONTROLLINGINSTRUMENT

- Plankostenrechnung ist zukunftsorientiert
- Splitting in fixe und variable Kostenbestandteile
- Bildung von (hier grundsätzlich variablen)Planeinzelkosten (Löhne, Material) durch
 - Planzeiten je Arbeitsgang (Basis: Arbeitszeitstudien) und
 - festgelegte Lohnfaktoren bzw.
 - Geplantem Materialverbrauch je Stück (Standard-“Schwund“ oder –Verschnitt einkalkuliert)
- Bestimmung einer sog. Planbeschäftigung (Standard-Produktionsmenge)
- Durch Planfix- und planvariablen Kosten ergeben sich die Plankosten (je Produkt, je Stelle, gesamtbetrieblich)

CONTROLLINGDATEN

Notwendige Kennzahlen für das Controlling

- Produktivität (vgl. Produktion)
- Wirtschaftlichkeit (vgl. Internes Rechnungswesen)
- Verschiedene Rentabilitäten (Gewinn in Relation zu verschiedenen Basisgrößen, Näheres in der Veranstaltung zur Bilanzanalyse)
- Vergleich mit Vorjahren, anderen Unternehmen der gleichen Branche (sofern verfügbar) oder mit Vorgabewerten
- Vielfach verwendet: BENCHMARKING
 - Vergleich des eigenen Unternehmens, des Sortiments etc. mit einem entsprechenden Benchmark (Marktführer, Hauptkonkurrent etc.) anhand relevanter Kennzahlen

IST-, NORMAL- UND PLANKOSTEN

- Istkosten: tatsächlich angefallene Kosten (tatsächlich angefallene Kosten, bezogen also auch auf tatsächliche Menge)
- Normalkosten: Kosten, die bei tatsächlicher Produktionsmenge wohl „normalerweise“ anfallen würden (Ist-Beschäftigung, Planzeiten und -Stundensätze, Planmaterialverbrauch je Stück)
- Plankosten (Standard-Beschäftigung, Planzeiten und-Stundensätze, Planmaterialverbrauch je Stück)

PLANKOSTEN UND BUDGETIERUNG

- Aufgrund von Plankosten und Planerlösen werden
 - Budgets für einzelne Stellen und das Gesamtunternehmen erstellt
 - Interne Verrechnungspreise (z.B. im sog. Inter-Company-Geschäft) ermittelt
 - „Erfolge“ einzelner Filialen, Stellen, Sparten kontrolliert
 - Abweichungen vom „Plan“ erkennbar
 - Warum sind fixe und variable Kosten nicht eingehalten worden?
 - Warum konnten Planerlöse nicht erwirtschaftet werden?
 - Schwachstellen analysiert

WICHTIGKEIT VON DATEN

- Grundlage:
 - Sog. 80-20-Phänomen (Pareto-Prinzip)
 - 80% aller User eines Programms benötigen nur 20% des Leistungsspektrums des Programms
 - Mit 20% der Kunden/der Produkte werden 80% der Umsätze generiert
 - 20% der im Lager gebundenen Vorräte (mengenmäßig) binden 80% der Lagerwerte



ABC-Analyse als ein Verfahren der Ermittlung
„wichtiger“ Daten

ABC-ANALYSE (VGL. VORLESUNG ZU BESCHAFFUNG UND LAGERUNG)

- Erfassen und Aufbereiten entsprechender Daten
- Ergebnis:
 - A-Klasse (Wertanteil bis 80%)
 - Güter im Lager: gezielt und nicht großzügig auf Lager beschaffen
 - Kunden: gezielt umwerben, senden die Key-Account-Manager, gezielte Akquise und Bindung der Kunden
 - Produkte: strategische Ausrichtung, Investition in Produkte, gezielte Werbemaßnahmen
 - B-Gruppe (Wertanteil bis 15%)
 - Einzelfallentscheidung
 - C-Gruppe (Wertanteil bis 5%)
 - Keine großen Investitionen, „Nebenher“ laufen lassen, kein großes „Aufheben“ hinsichtlich der Planung, da kein Spar- und Marktpotenzial

Hohe Potenziale
geringe Potenziale

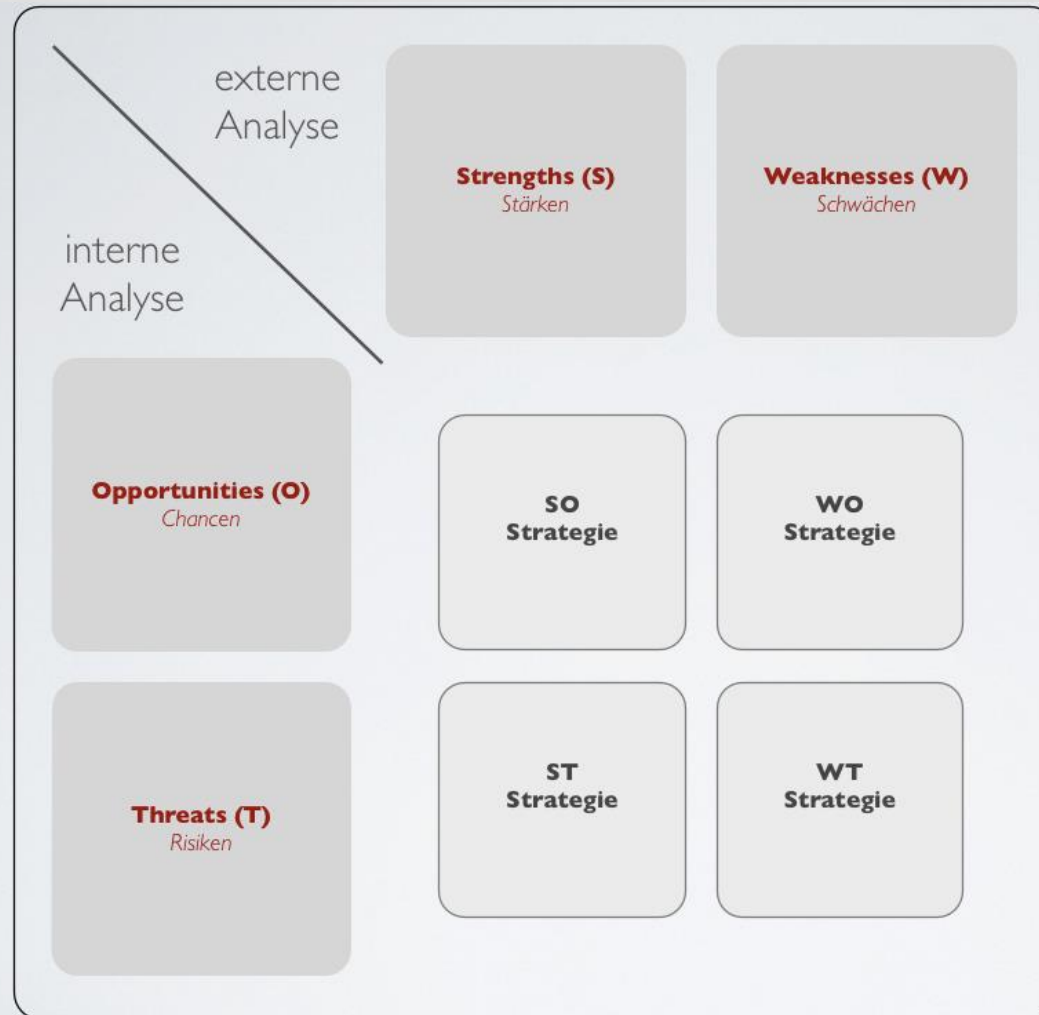
STRATEGIEEMPFEHLUNGEN

- Allgemein:
 - Interne und externe Daten sammeln
 - Szenarien entwickeln
 - Szenarien mit Eintrittswahrscheinlichkeiten versehen
- Strategische Ausrichtung im Marketing
 - Produktpolitik
 - Damit verbundene Investitionsentscheidungen

SWOT-Analyse

Boston-Matrix

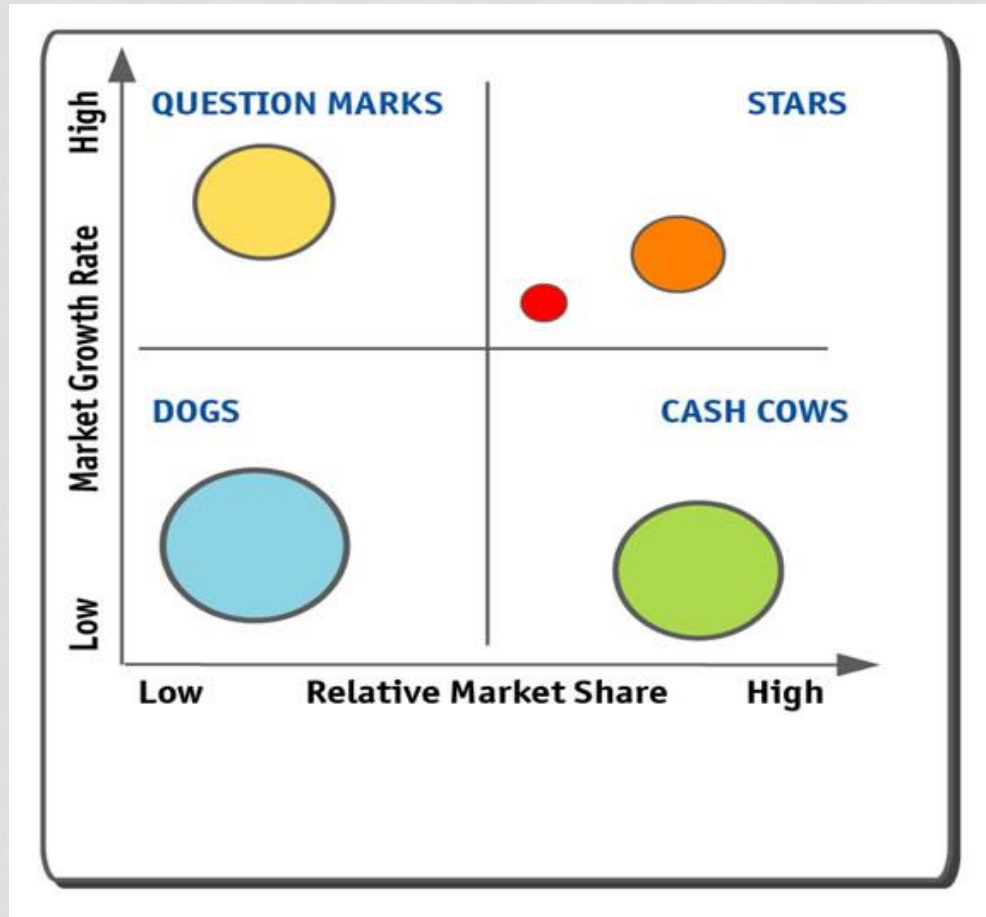
SWOT-ANALYSE - I



SWOT-ANALYSE - II

- **Strategische Zielsetzung für S-O**
 - Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen (Matching-Strategie)
- **Strategische Zielsetzung für W-O**
 - Schwächen eliminieren, um neue Chancen zu nutzen, also Risiken in Chancen umwandeln (Umwandlungsstrategie).
- **Strategische Zielsetzung für S-T**
 - Stärken nutzen, um Risiken bzw. Gefahren abzuwehren (Neutralisierungsstrategie).
- **Strategische Zielsetzung für W-T**
 - Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Risiken werden zu lassen.

BOSTON-MATRIX - I

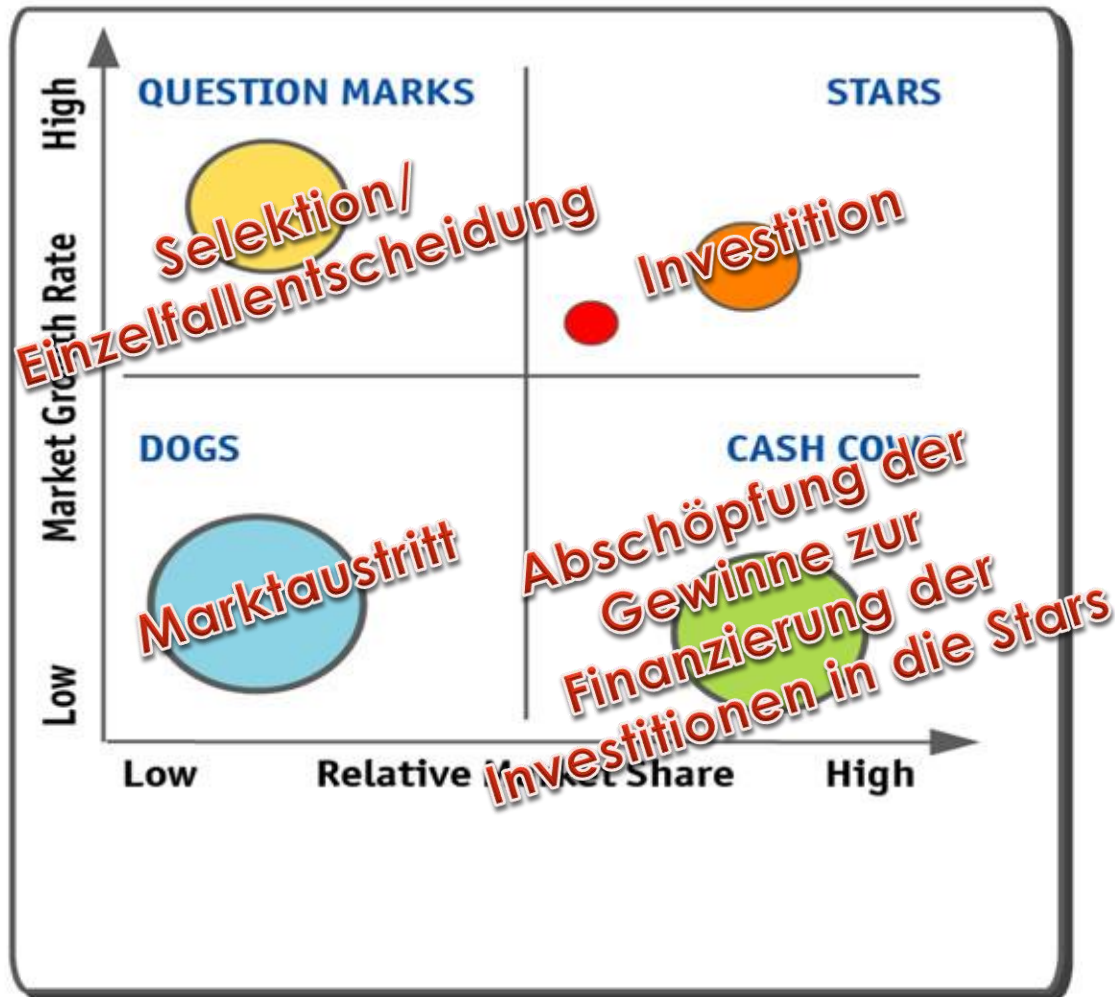


Anmerkung: Kreisdurchmesser gibt den Umsatz der Produkte an

BOSTON-MATRIX - II

- **Question Marks**
 - hohes Wachstumspotenzial
 - geringe Marktanteile.
- **Stars**
 - hoher Marktanteil
 - hohes Marktwachstum
- **Cash Cows**
 - hoher Marktanteil
 - Geringes/kein Marktwachstum.
 - Spitzenreiter im Cash-Flow des Unternehmens
- **Poor Dogs**
 - Kein/negatives Marktwachstum
 - geringer Marktanteil

BOSTON-MATRIX - III



ZUSAMMENFASSUNG

- Sammlung und Aufbereitung von Kosten und anderen Daten
- Methoden
 - Kostenvergleiche
 - Ermittlung/Festlegung von Plankosten für Produkte, Abteilungen und Gesamtunternehmen
 - ABC-Analysen
 - Prozessanalysen
 - Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT)
 - Potenzialanalysen (SWOT, Boston-Matrix)
 - Kennzahlensysteme (intern, extern)
- Ziele
 - Ausnutzen von Stärken
 - Eliminieren von Schwächen
 - Frühwarn- und Kontrollsystem

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit – Haben
Sie noch Fragen?