

Controllingkonzeption

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Einführung in das Controlling

- 1.** Historische Entwicklung des Controlling
- 2.** Abgrenzung des Begriffs „Controlling“
- 3.** Aufgaben des Controlling
- 4.** Träger des Controlling und deren Anforderungsprofil

Teil 2: Organisation des Controlling

- 1.** Controllertypen und deren Aufgaben
- 2.** Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation
- 3.** Aufbau der Controlling-Abteilung

Inhaltsverzeichnis

Teil 3: Instrumente des Controlling

1. Strategisches Controlling
 - 1.1 Potenzialanalyse
 - 1.2 Produktlebenszyklus-Analyse
 - 1.3 Erfahrungskurvenanalyse
 - 1.4 Portfolio-Analyse
 - 1.5 Gap-Analyse
2. Operatives Controlling
 - 2.1 Planungsgrundlagen und –verfahren
 - 2.2 Budgetierungsprozess und –management
 - 2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling
 - 2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Literaturempfehlungen

-  **Baus, J.**: Controlling, 3. Auflage, Berlin 2003.
-  **Peemöller, V. H.**: Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete, 5. Auflage, Herne u.a. 2005.
-  **Fiedler, R.**: Einführung in das Controlling, 3. Auflage, München u.a. 2012.
-  **Britzelmaier, B.**: Controlling – Grundlagen, Praxis und Handlungsfelder, München u.a. 2013.
-  **Schultz, V.**: Basiswissen Controlling – Instrumente für die Praxis, München 2010.
-  **Jung, H.**: Arbeitsbuch Controlling, 2. Auflage, München 2014.

1. Historische Entwicklung des Controlling

Einführung

- **Römerzeit** (ab 446 v. Chr.)
 - **Quästoren** verwalten die Staatskasse im Römischen Reich
 - Aufgaben der Quästoren:
 - Kontrolle der staatlichen Güter
 - Informationsbeschaffung
 - Unterstützung der Regierungsgeschäfte

Organisation

- Die ersten Controller finden sich in England und USA im **staatlichen Bereich**

Instrumente

- Im 15. Jhd. „**Countroller**“ am englischen Königshof
 - Führen von Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Güter und Gelder
- 1778 richtete der amerikanische Kongress die Stelle des „**Comptrollers**“ ein
 - Überwachung des Staatsbudgets und der Staatsausgaben

1. Historische Entwicklung des Controlling

Einführung

- Ab 1863 „Controller of Currency“ = Leiter der staatlichen Bankenaufsicht in USA
- Ab 1921 „Comptroller General“ an der Spitze der obersten Rechnungsbehörde der USA
- 1931 Gründung des Controllers Institute of America (CIA), 1961 in Financial Executives Institute (FEI) umbenannt

Organisation

➤ Einzug des Controlling im **privatwirtschaftlichen Sektor**

■ USA:

- 1880 Atchison, Topeka & Santa Fé Railway System
- 1892 General Electric

■ Deutschland

- 1875 „Rechnungswesen-Revisions-Bureau“ bei Krupp

1. Historische Entwicklung des Controlling

Einführung

- Endgültige Durchbruch des Controlling in Deutschland erst nach dem 2. Weltkrieg
- Controlling in deutschen Unternehmen

Organisation

	Beschäftigenzahl	Unternehmen mit Controllingstellen
	bis 199	53,5 %
	200–999	77,2 %
	1.000–9.999	85,5 %
	ab 10.000	95,7 %
	Durchschnitt	72,3 %

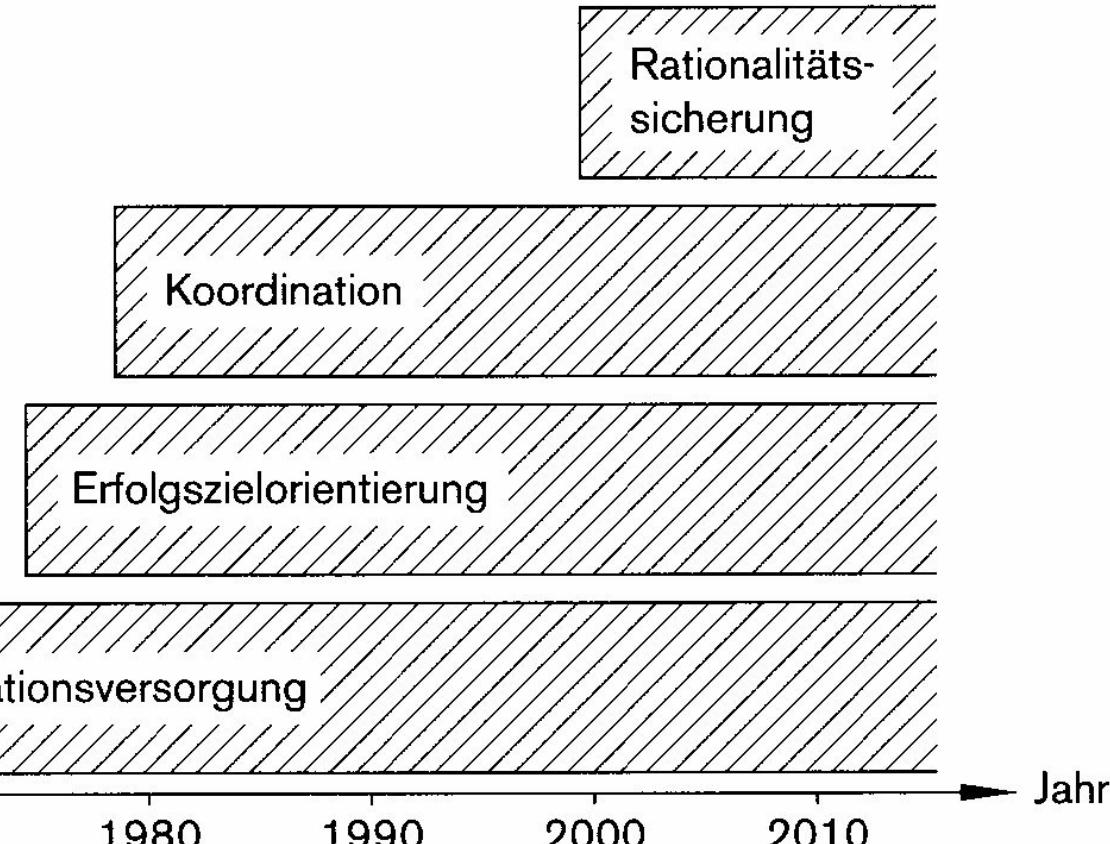
Quelle: Schultz (2010), S. 17.

1. Historische Entwicklung des Controlling

Einführung

- Zeitliche Entstehung von Controlling-Konzeptionen in Deutschland

Organisation



Instrumente

2. Abgrenzung des Begriffs „Controlling“

Einführung

- **To control** = lenken, steuern, im Griff haben bzw. regeln von Prozessen

Organisation

- Controlling ist ein **Führungssubsystem** im Sinne des managementorientierten Ansatzes
 - Gewinnsteuerung durch Zahlen
 - Unterstützung über Abweichungsanalysen der **Zielbildungs-, Planungs-, Realisierungs-, Kontroll- und Informationsprozesse** im Unternehmen

Instrumente

- Voraussetzung:
 - **Management by Objectives** = zielorientiertes Mgt.
 - Vereinbarung und Überwachung von wirtschaftlichen Zahlen zum Zwecke der Gewinnerzielung
 - Verzicht auf unmittelbare, hierarchische Anweisung und Überwachung

2. Abgrenzung des Begriffs „Controlling“

Einführung

➤ Strategisches Controlling

- Tun wir die richtigen **Dinge?**
- Überprüfung der Übereinstimmung zwischen der aktuellen und der zu erwartenden Unternehmens- und Umweltentwicklungen mit den strategischen Soll-Vorstellungen
- Ziel: Dauerhafte Existenzsicherung des Unternehmens
- Langfristige Orientierung (5 - 10 Jahre)

Organisation

Instrumente

➤ Operatives Controlling

- Tun wir die Dinge **richtig?**
- Steuerung der innerbetrieblichen Funktionen und Prozesse (Gewinnsteuerung)
- Mittelfristige Orientierung (1-5 Jahre)

2. Abgrenzung des Begriffs „Controlling“

Einführung

- Gegenüberstellung von strategischem und operativem Controlling

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Organisation	Orientierung Umwelt der Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Instrumente	Planungsstufe Strategische Planung	Taktische und operative Planung, Budgetierung
	Dimensionen Chancen / Risiken, Stärken / Schwächen	Aufwand / Ertrag, Kosten / Leistungen
	Zielinhalte Existenzsicherung	Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität
	Zielgrößen qualitativ: Erfolgspotenzial	quantitativ: Gewinn, Umsatz, Kosten

Quelle: In Anlehnung an Baus (2003), S. 31.

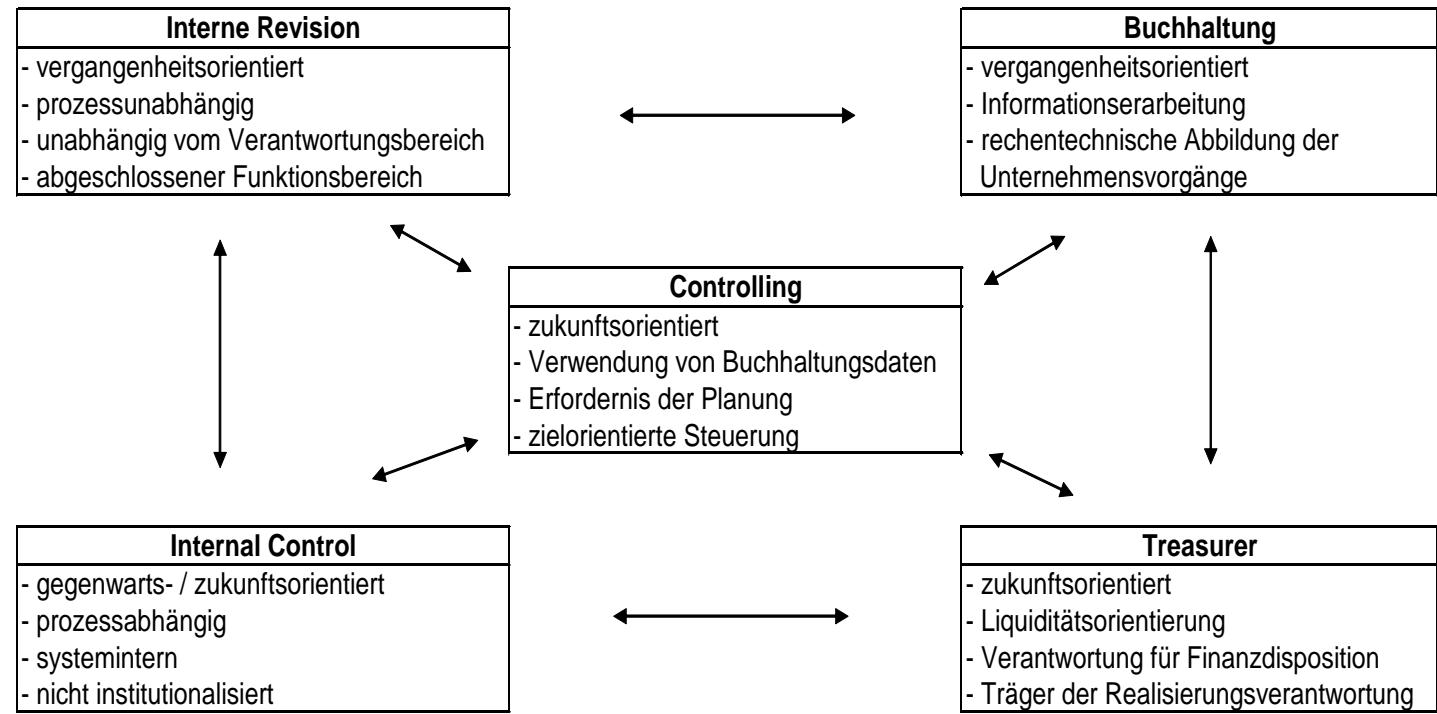
2. Abgrenzung des Begriffs „Controlling“

Einführung

- Zusammenhang zwischen Controlling und seinen verwandten Bereichen

Organisation

Instrumente



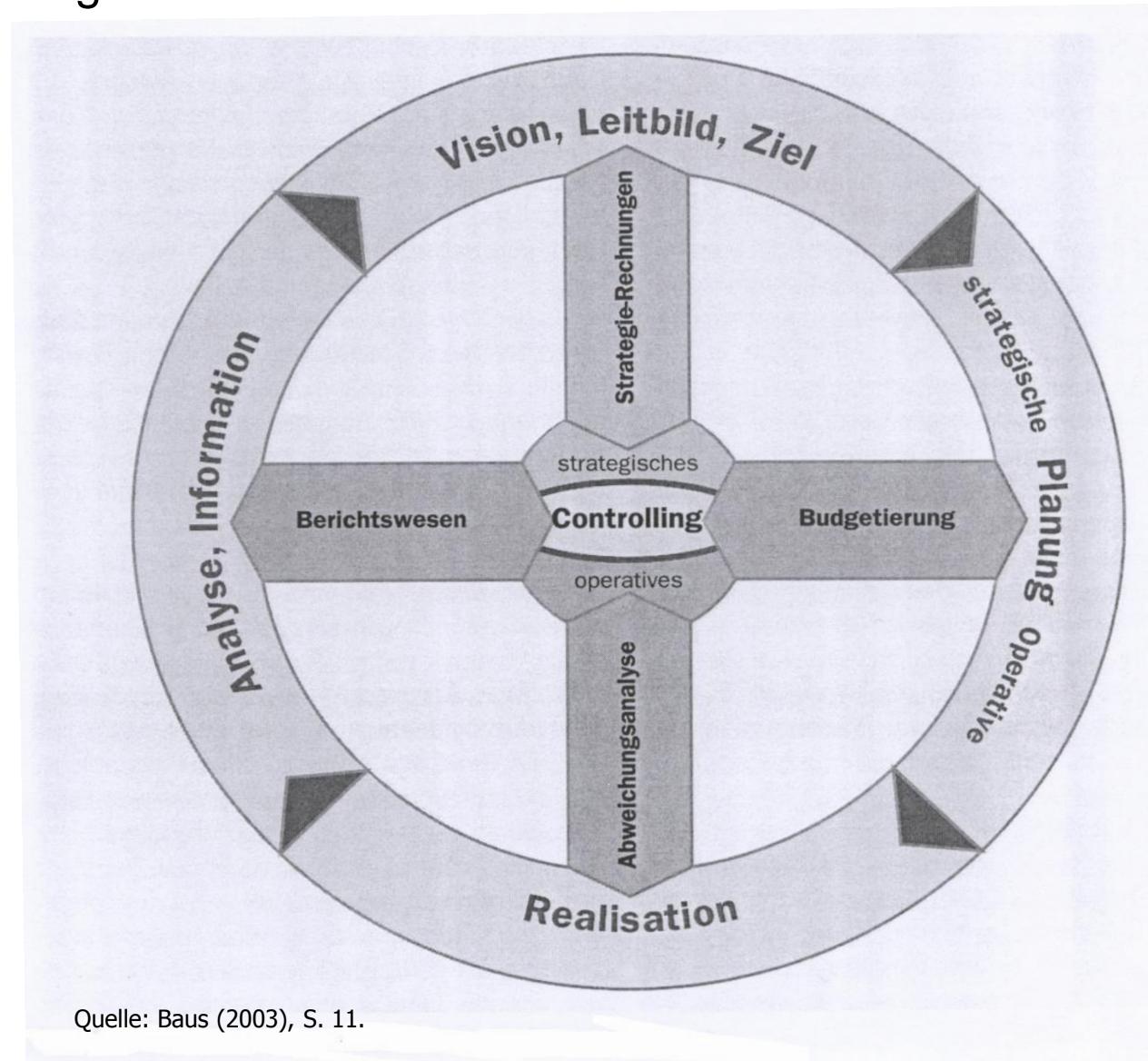
3. Aufgaben des Controlling

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Aufgaben im Überblick



3. Aufgaben des Controlling

Einführung

➤ Aufgaben des **Strategischen Controlling**

- Unterstützung der Strategieentwicklung
⇒ **Planrechnungen**

Organisation

- Überprüfung der Strategie gegenüber der tatsächlichen Unternehmens- und Umweltentwicklung
⇒ **Abweichungsanalysen**

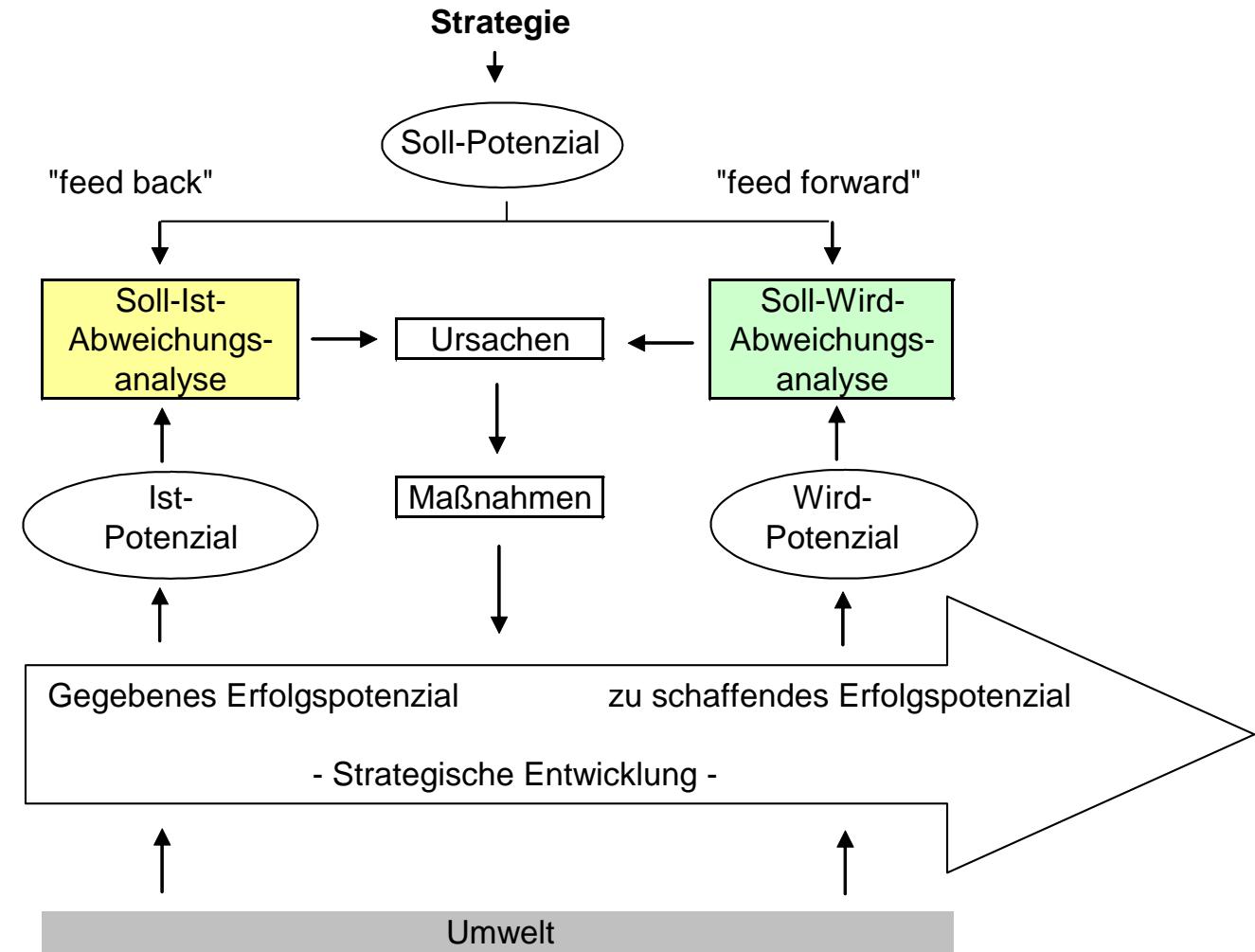
Instrumente

3. Aufgaben des Controlling

Einführung

Organisation

Instrumente



3. Aufgaben des Controlling

Einführung

➤ Aufgaben des **Operativen Controlling**

■ **Operative Planung und Budgetierung**

- Koordination durch Abstimmung der Teilpläne
- Zusammenfassung der Teilpläne zu Gesamtbudgetplan
- Vorlage des Gesamtbudgets der Geschäftsführung zur Genehmigung

Instrumente

3. Aufgaben des Controlling

Einführung

■ Operative Abweichungsanalysen

- Soll-Ist-Vergleiche
⇒ Gewinnsteuerung durch Feed-Back

- Soll-Wird-Vergleiche
⇒ Gewinnsteuerung durch Feed-Forward

Organisation

Budgetierung



Soll-Gewinn

Soll-Ist-Vergleich



Ist-Gewinn

Ursachen



Korrekturmaßnahmen

Realisierung



Umwelt, Märkte,
Personal etc.

Budgetierung

Soll-Gewinn

Soll-Wird-Vergleich



Wird-Gewinn

Ursachen



Korrekturmaßnahmen

zukünftige Realisierungsperiode



Umwelt, Märkte,
Personal etc.

Instrumente

3. Aufgaben des Controlling

Einführung

■ Berichtswesen

- Information über finanzielle Auswirkungen vergangener und zukünftiger Maßnahmen
- Laufende Berichte vs. Sonderberichte

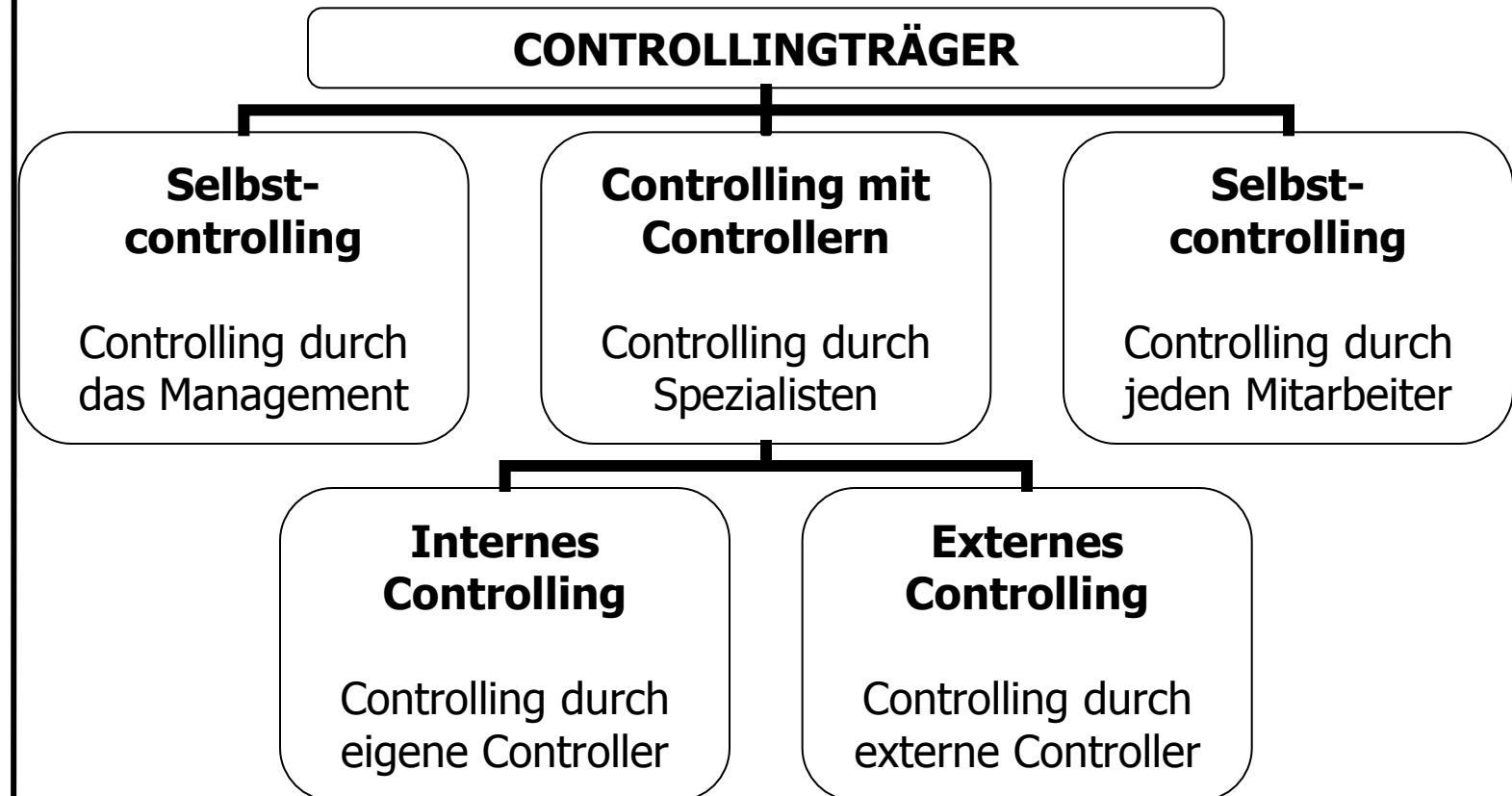
Organisation

Instrumente

4. Träger des Controlling und deren Anforderungsprofil

Einführung

➤ Träger des Controlling



4. Träger des Controlling und deren Anforderungsprofil

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Selbst-Controlling

Vorteile des Selbst-Controlling	Nachteile des Selbst-Controlling
<ul style="list-style-type: none">• Controlling-Verständnis bzw. – Denken auf allen Unternehmensebenen• Controlling ist direkt in Wert schöpfung integriert• Kein komplexes Erfassungs- und Informationssystem nötig• Erhöhte Flexibilität	<ul style="list-style-type: none">• Neutralität und Objektivität u.U. nicht gegeben• Koordination und Gesamtsteuerung schwierig• Erhöhtes Konfliktpotential zwischen Subsystemen• Mitarbeiter u.U. nicht zur Selbststeuerung qualifiziert• Ganzheitliche strategische Betrachtung nur schwer möglich

- Gefahr der mangelnden Verzahnung zwischen Operativem und Strategischem Controlling
- Reines Selbst-Controlling ohne institutionalisiertes Controlling nicht sinnvoll

4. Träger des Controlling und deren Anforderungsprofil

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Anforderungsprofil des Controllers

Persönliche Anforderungen	Fachliche Anforderungen
Persönliches Engagement	Betriebswirtschaftliches Studium
Teamfähigkeit	Studienschwerpunkte Rechnungswesen und Controlling
Analytische Fähigkeiten	Beherrschung der Controllinginstrumente
Selbständiges Arbeiten	Kenntnisse der Datenverarbeitung
Kommunikationsfähigkeit	Kenntnisse der Gestaltung von Geschäftsprozessen
Durchsetzungsvermögen	Kenntnisse des Projektmanagements
Führungsfähigkeit	Erfahrung in Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von Informationssystemen
	Fremdsprachenkenntnisse, Berufserfahrung

Quelle: In Anlehnung an Fiedler (2001), S. 12

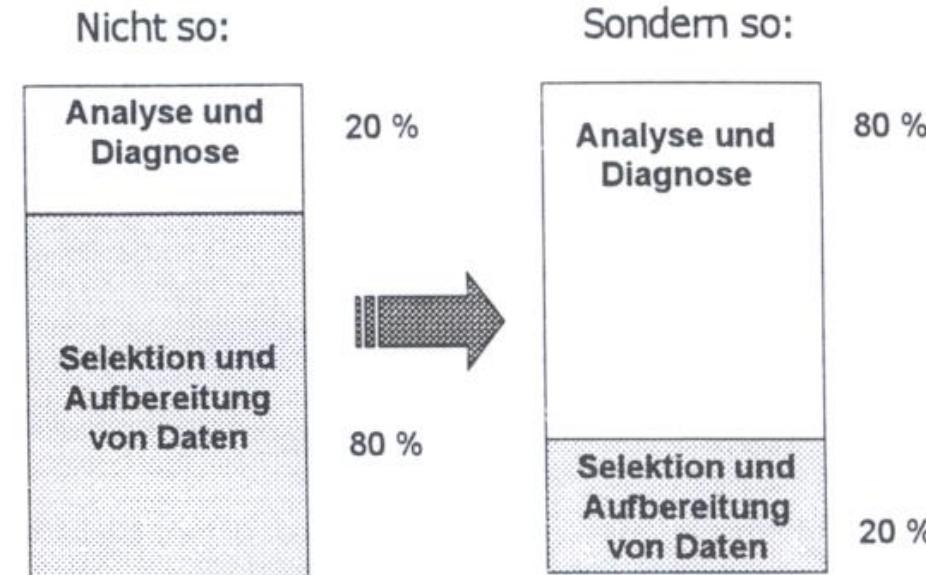
4. Träger des Controlling und deren Anforderungsprofil

Einführung

Organisation

Instrumente

- Wichtige **zukünftige** Anforderungen:
- Verlagerung des Aufgabenschwerpunktes hin zu Analyse und Diagnose



Quelle: Fiedler (2001), S. 13

- Orientierung an Unternehmensprozessen
- Ganzheitliches, vorausschauendes Controlling
- Strategiefokussierung
- Interne Berater

Aufgabe 1

Einführung

- a) Aus welchem Grundgedanken heraus entwickelte sich der Begriff des Controlling?
Was wird allgemein unter dem Begriff es Controlling verstanden?

Organisation

- b) Es erweist sich für die Unternehmen immer schwieriger, auf die sich ständig verändernden Umweltbedingungen zu reagieren.
Welche Ursachen liegen dieser These zugrunde?

Instrumente

Quelle: Jung (2014), S. 3.

Aufgabe 2

Einführung

Welche Aufgaben sind dem Manager bzw. dem Controller sinnvoll zuzuordnen?

Aufgabenbereiche	Manager	Controller
Koordiniert Planungsgrundlagen		richtig
Gibt Steuerungsmaßnahmen vor	R	
Funktion des Navigators		richtig
Handelt betriebswirtschaftlich	r	richtig
Kohäsionsfunktion	richtig	
Koordiniert den Informationsfluss		richtig
Lokomotionsfunktion	richtig	
Strategieentwicklung	richtig	richtig
Erstellen einer Planungsarchitektur		richtig

Aufgabe 3

Einführung

- a) Was versteht man unter Buchhaltung? Worin bestehen die Unterschiede zum Controlling?
- b) Wodurch grenzt sich das strategische Controlling vom operativen Controlling ab?

Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Führungssubsystem	richtig	richtig
Beteiligung am Zielbildungskonzept	richtig	richtig
Erstellung eines Kennzahlencockpits	richtig	
Steuerung der Geschäftsabläufe		richtig
Erstellung langfristiger Konzepte	richtig	
Einsatz der Break-Even-Analyse	richtig	
Erstellung einer PLZ-Analyse	richtig	
Ermittlung einer PUG		richtig
Einsatz einer Balanced Scorecard	richtig	richtig

Aufgabe 3 – Forts.

Einführung

- c) Welche Aufgaben verfolgen strategisches und operatives Controlling jeweils?

Quelle: In Anlehnung an Jung (2014), S. 5.

Organisation

Instrumente

1. Controllertypen und deren Aufgaben

Einführung

➤ **Zentralcontroller**

- Fachliche Personalauswahl, -schulung, -entwicklung und Karriereplanung der Controller
- Übergeordnete Steuerungsfunktionen, wie z.B.
 - Controlling der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung in taktische und operative Maßnahmen
 - Bereitstellung effektiver Controllingwerkzeuge sowie funktionellen Informations- und Berichtssystems

Organisation

Instrumente

➤ **Funktionscontroller**

- Betrieblichen Funktionsbereichen zugeordnet, wie z.B. Produktions-, Vertriebs-, Personalcontroller
- Operative Controllingaufgaben des Fachbereichs

1. Controllertypen und deren Aufgaben

Einführung

➤ **Divisionscontroller**

- Einer Sparte zugeordnet
- Operatives Spartencontrolling
- u.U. Mitwirkung bei Spartenstrategie und deren Controlling

Organisation

➤ **Projektcontroller**

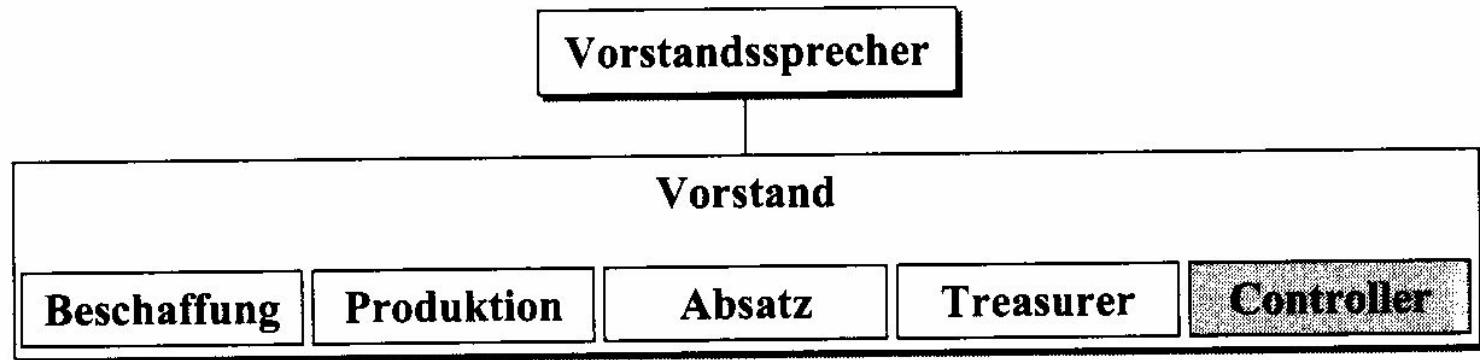
- Begrenzt auf Laufzeit des Projektes
- Aufgaben wie z.B. Zielüberwachung, Termineinhaltung, Kosten- und Budgetüberwachung

Instrumente

2. Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation

Einführung

- **Hierarchische Eingliederung des Controlling**
 - Controlling als Vorstandsbereich



Quelle: Peemöller (2005), S. 86.

Instrumente

- Vorteil:
 - Unabhängigkeit und Gewicht, um Aufgaben uneingeschränkt wahrzunehmen
- Nachteil:
 - Konflikte zu anderen Vorstandsbereichen (z.B. Treasury)

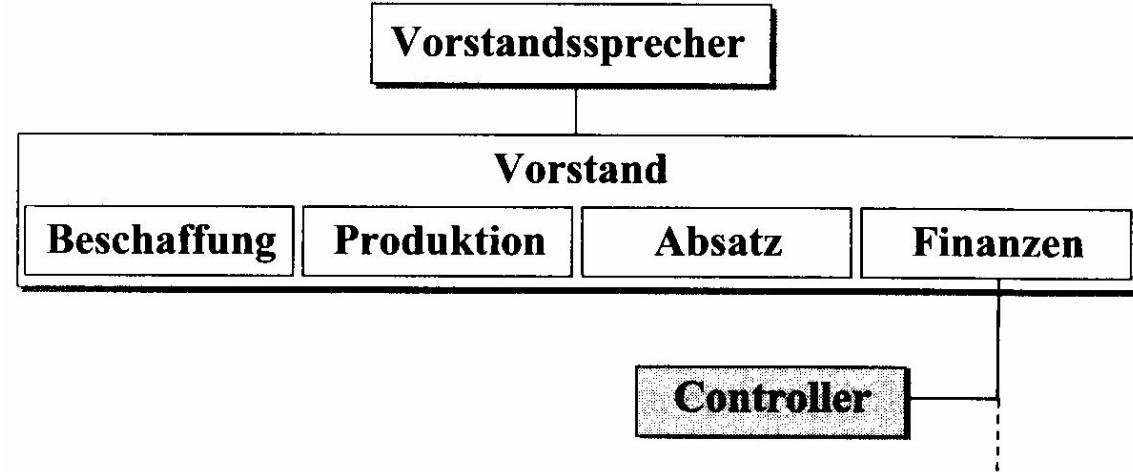
2. Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation

Einführung

Organisation

Instrumente

■ Controlling in der zweiten Führungsebene



Quelle: Peemöller (2005), S. 85.

- **Vorteil:**
 - Zugriff auf relevante Informationen gewährleistet
- **Nachteile:**
 - Formale Ressortbindung erschwert funktions- und objektneutrale sowie ressortneutrale Aufgabenerfüllung
 - Informationsmonopol eines Vorstandsbereiches

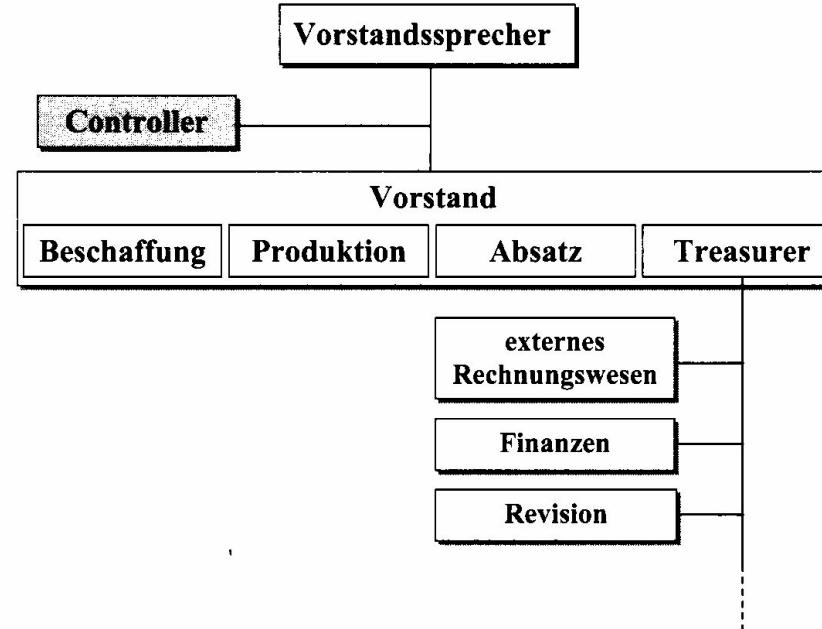
2. Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation

Einführung

Organisation

Instrumente

■ Controlling-Zuordnung zum Vorstandssprecher



Quelle: Peemöller (2005), S. 87.

- Vorteile:
 - Unabhängigkeit des Controllers
 - Vermeidung des Informationsmonopols eines Vorstandsbereiches
- Nachteile:
 - Kein direkter Zugriff auf benötigte Daten
 - Funktionale Weisungsbefugnis vonnöten

2. Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation

Einführung

➤ **Controlling als Stabsfunktion**

- **Beratung** des Vorstandes z.B. hinsichtlich
 - Aufbau und Verbesserung des Informationssystems
 - Steuerung der Planungs- und Entscheidungsprozesse
 - Konflikten mit operativen Bereichen über die Ursachen von Soll-Ist-Abweichungen

Organisation

➤ **Controlling als Linienfunktion**

- **Operative** Kontrolle und Steuerung eines Bereiches wie z.B. hinsichtlich
 - Entscheidung über Formularsystem zur Erfassung der Plan- und Ist-Daten
 - Koordination der Teilpläne zu Gesamtplan für Bereich
 - Feststellung und Kommunikation der Soll-Ist-Abweichungen (Quantifizierung und Kommentierung)

Instrumente

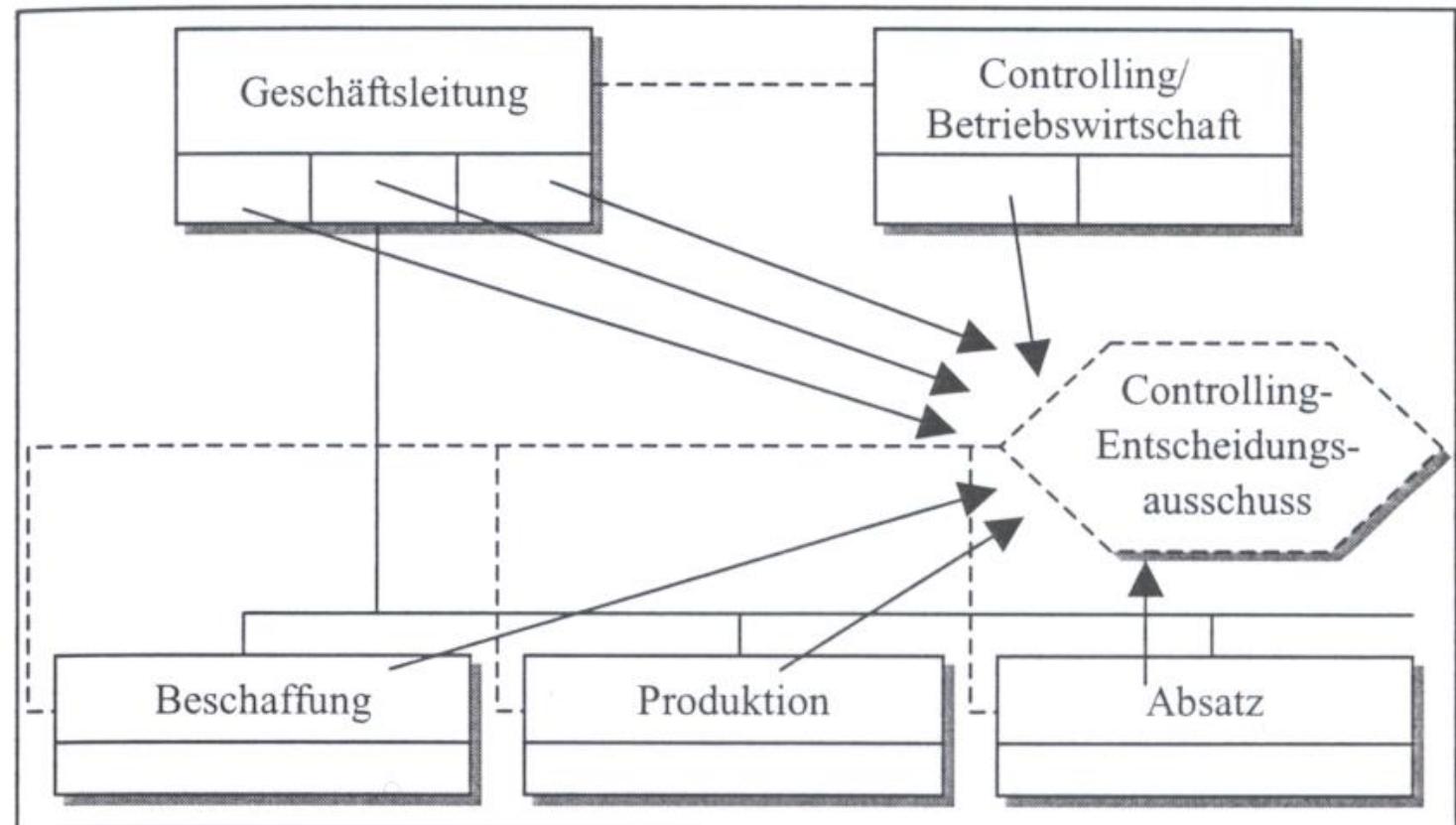
3. Aufbau der Controlling-Abteilung

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Controlling bei einzelverantwortlicher Organisation



Quelle: Peemöller (2005), S. 93.

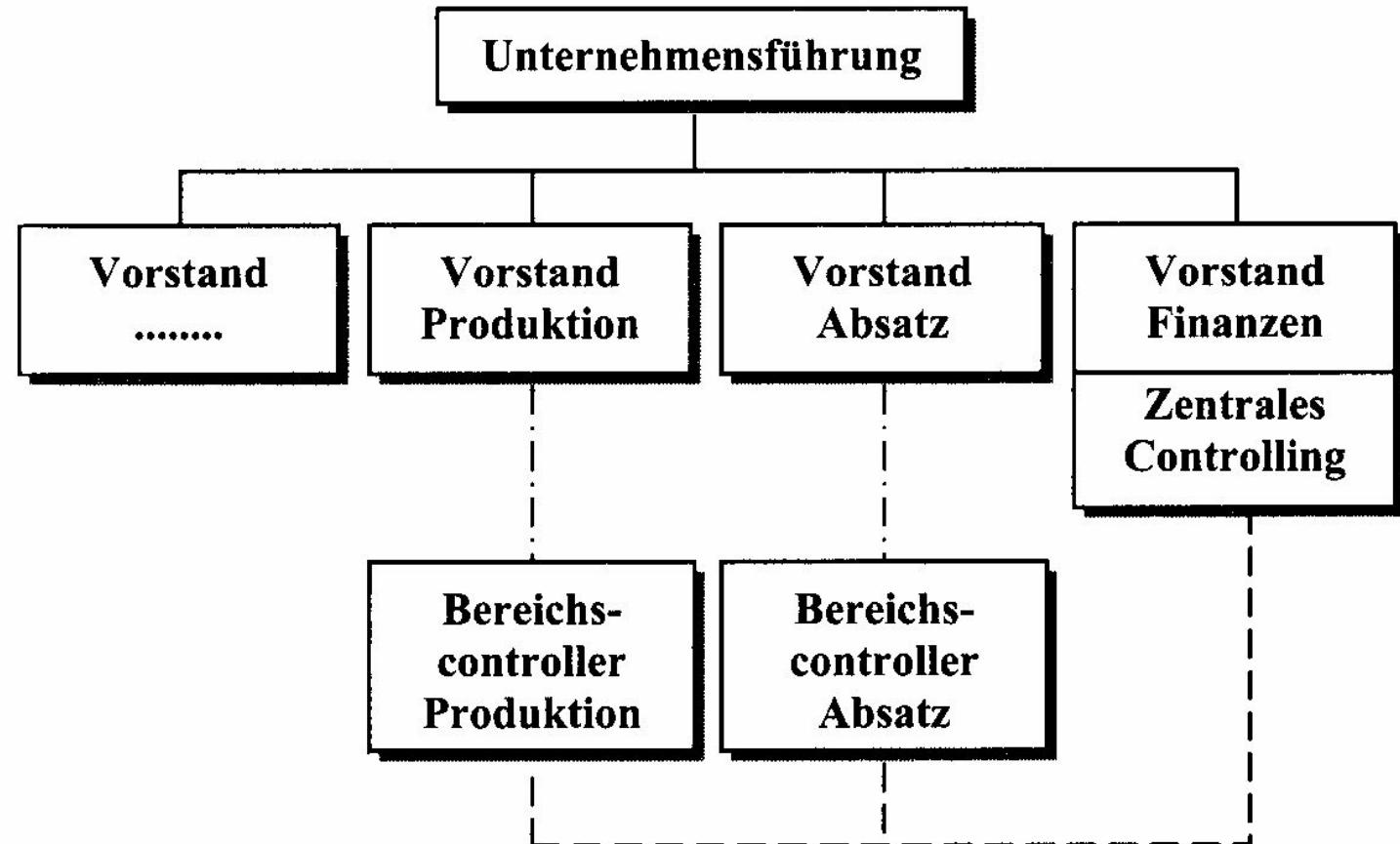
3. Aufbau der Controlling-Abteilung

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Controlling bei funktionaler Organisation



— — — = Disziplinarische Unterstellung

— — — = funktionale Unterstellung

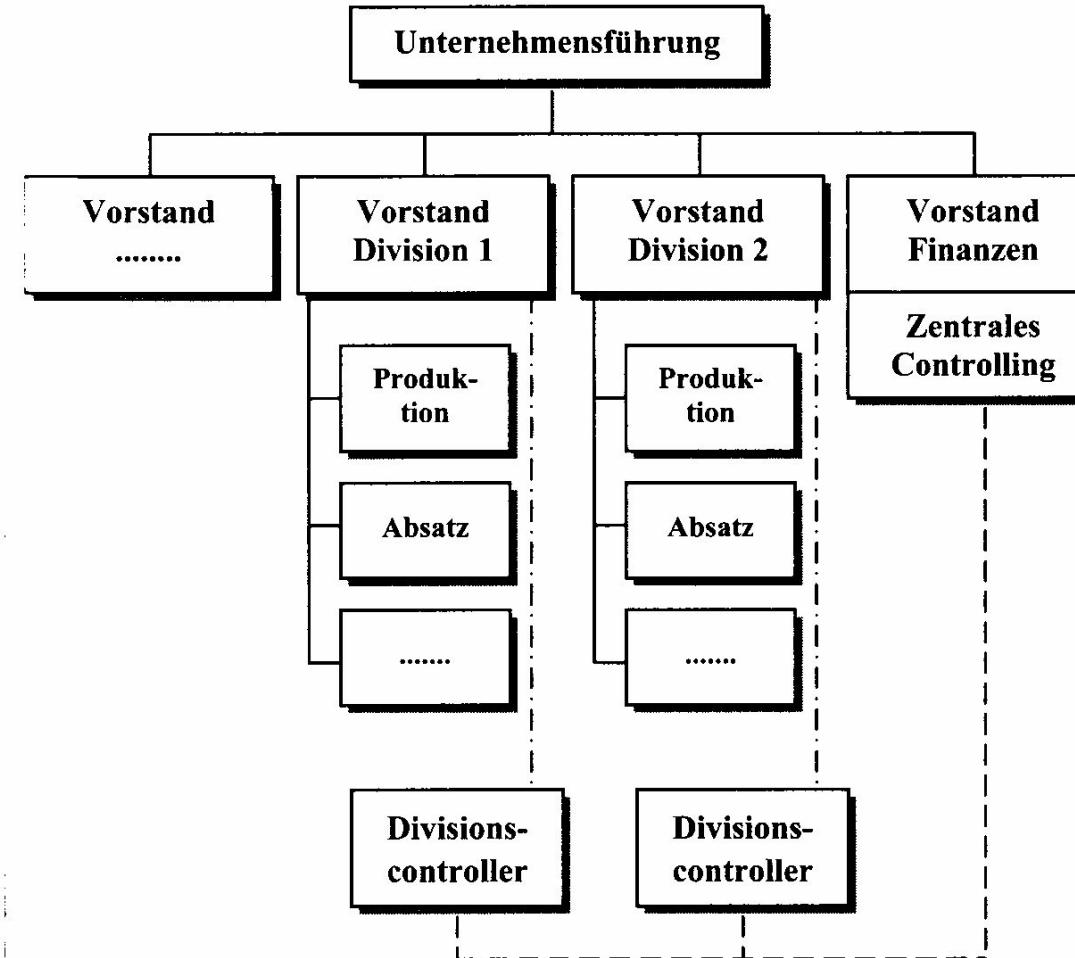
3. Aufbau der Controlling-Abteilung

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Controlling in der Sparten-Organisation



----- = disziplinarische Unterstellung

----- = funktionale Unterstellung

Quelle: Peemöller (2005), S. 101.

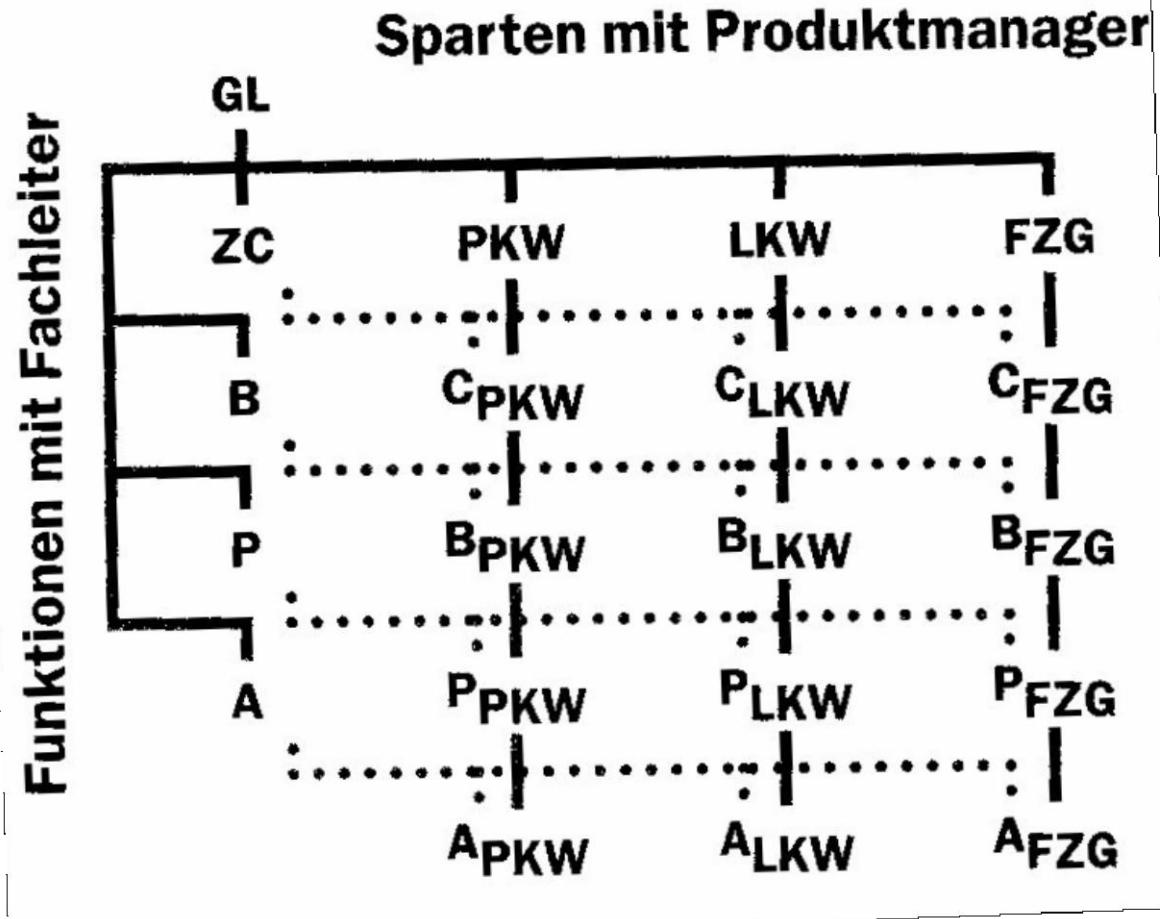
3. Aufbau der Controlling-Abteilung

Einführung

Organisation

Instrumente

Controlling in der Matrix-Organisation



1. Strategisches Controlling

Einführung

Organisation

Instrumente

Strategische Controllinginstrumente

Analyse von
Rahmen-
bedingungen

- Umfeldanalyse (z.B. PEST)
- Erfolgsfaktoren-analyse
- Stärken-Schwächen-Analysen (z.B. Potenzial-analyse)
- Benchmarking

Unternehmens-
interne
Analysen

- PLZ-Analysen
- Erfahrungs-kurven-analysen
- Portfolio-analysen
- Wertorientierte Analysen (z.B. ABC-Analyse)

Prognosen

- Delphi-Methode
- Gap-Analyse
- Szenario-Technik
- Früherkennungs-systeme
- Risiko-management

1.1 Potenzialanalyse

Einführung

- Analyse der **Stärken und Schwächen** des eigenen Unternehmens im Vergleich zum wichtigsten Wettbewerber
- **Ziel:** Identifikation zukünftiger Gewinnchancen

Organisation

- **Vorgehen:**
 - Potenzial der Schlüsselfaktoren beurteilt unter Zuhilfenahme einer Skala
 - Stärkenprofil des Unternehmens
 - Ist-Position = genutztes Potenzial
 - Soll-Position = nutzbares Potenzial
 - Abweichungsursachen in Form von Restriktionen, die nur dann zu beheben sind, wenn Nutzen > Kosten
 - ⇒ Controlling unterstützt mittels Wirtschaftlichkeitsrechnungen

Instrumente

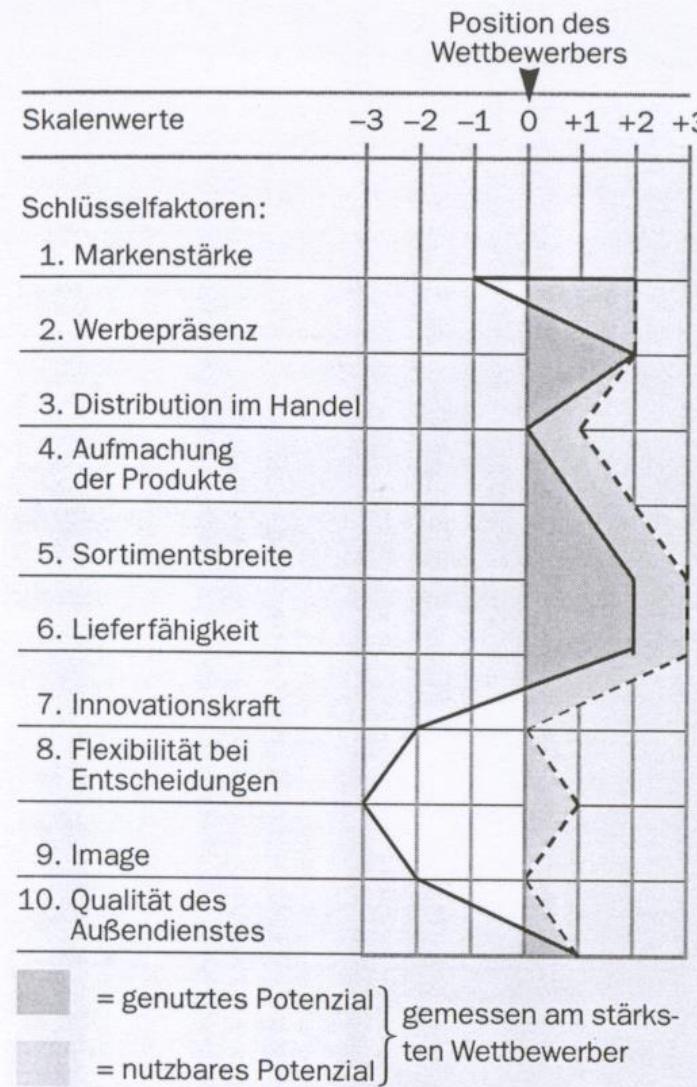
1.1 Potenzialanalyse

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Beispiel einer Potenzialanalyse



Quelle: Baus (2003), S. 32.

Aufgabe 4

Einführung

Um im Wettbewerb langfristig bestehen zu können, ist es notwendig, genaue Kenntnisse über die anderen Marktteilnehmer zu erhalten und zu verwerten.

Organisation

a) Erläutern Sie die Konkurrenzanalyse im Rahmen des strategischen Controlling!

b) Nennen Sie Hilfsmittel und Kriterien, die für diese Analyseform von Bedeutung sind!

c) Skizzieren Sie stichpunktartig einige Kritikpunkte an der Konkurrenzanalyse!

Quelle: Jung (2010), S. 134.

Instrumente

1.2 Produktlebenszyklus-Analyse

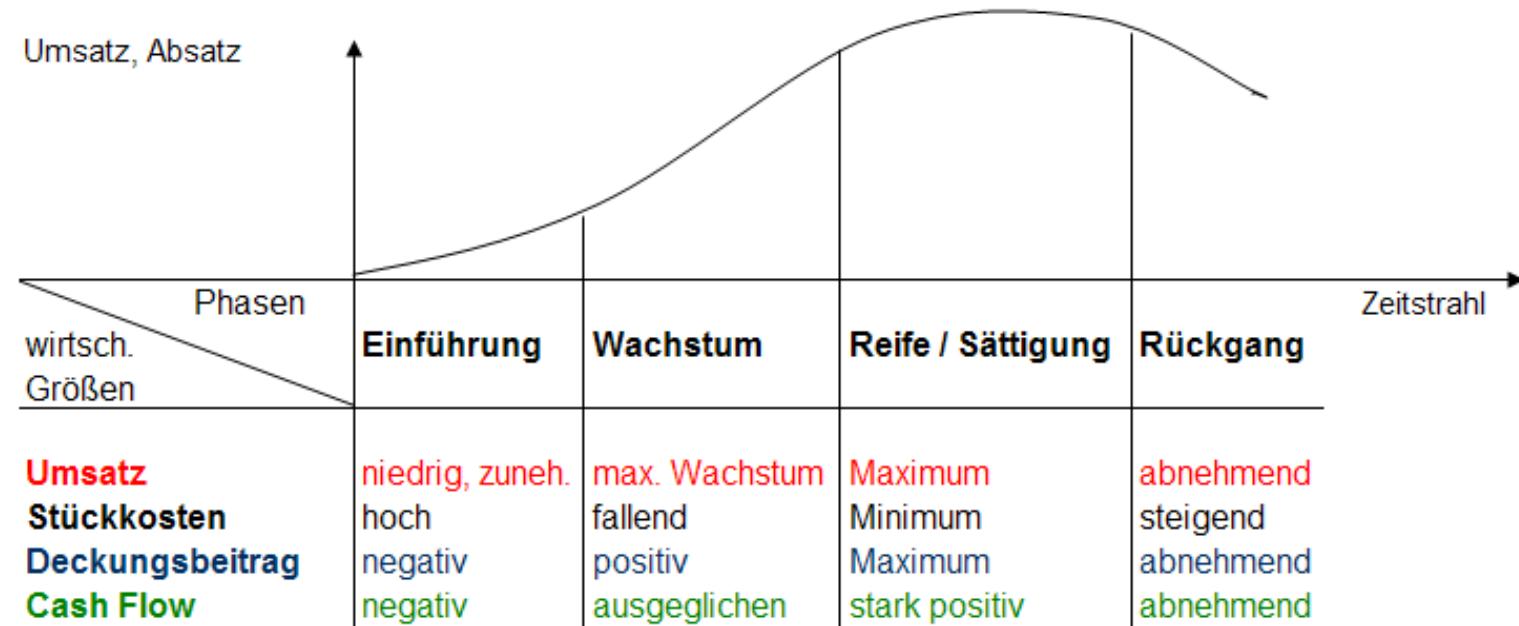
Einführung

- Analyse des **typischen Lebenslaufes eines Produktes** hinsichtlich der Auswirkungen auf das Unternehmen
- **Ziel:** Schlussfolgerungen für das strategische Handeln

Organisation

- **Phasen** des Produktlebenszyklus

Instrumente



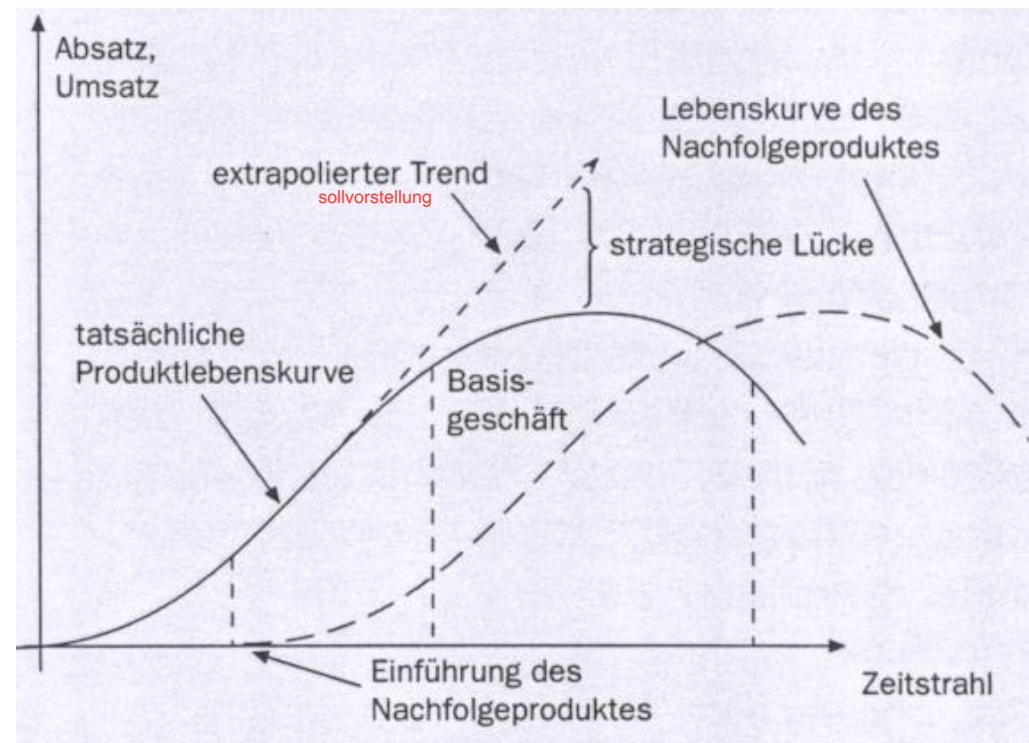
Einführung

➤ **Produktbezogene Lebenszyklusanalyse**

- Visualisierung des Produkterfolgs im Zeitablauf
- Rechtzeitiger Hinweis auf strategische Lücke
 - Einführung eines Nachfolgeproduktes
 - Produkt-Relaunch

Organisation

Instrumente



Quelle: Baus (2003), S. 34.

1.2 Produktlebenszyklus-Analyse

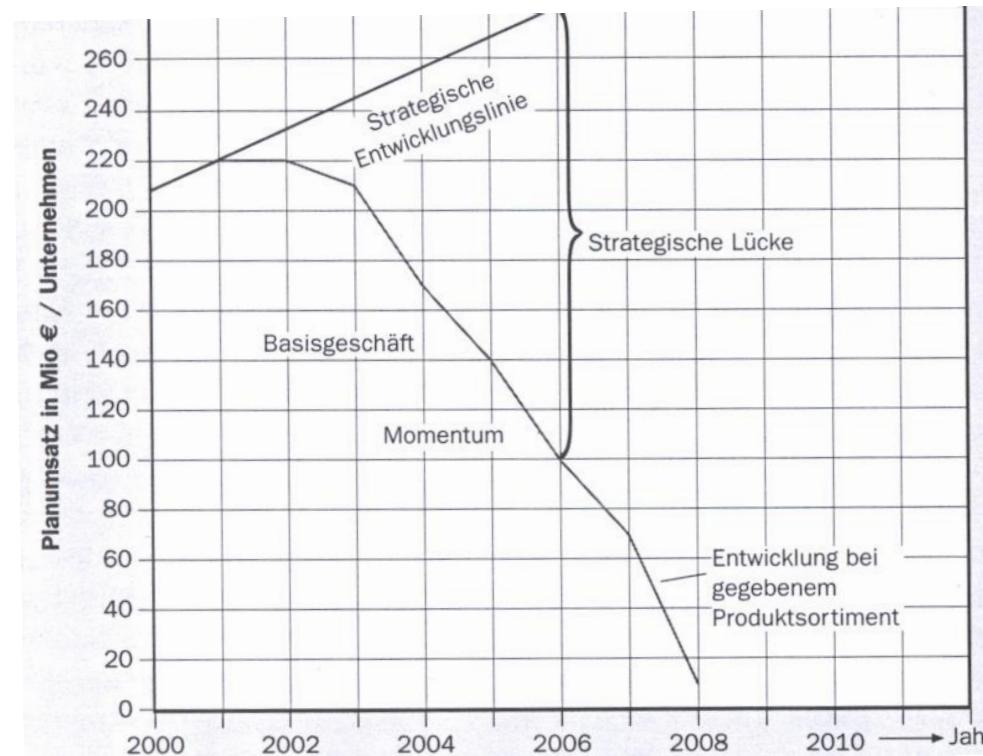
Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Programmbezogene Lebenszyklusanalyse

- Analyse des Produktsortiments hinsichtlich Altersstruktur
- Aufzeigen der strategischen Umsatzlücke
 - Ist-Potenzial: Umsatzsummenkurve über Planjahre
 - Soll-Potenzial: Strategische Entwicklungslinie der Produktumsätze



Quelle: Baus (2003), S. 36

Aufgabe 5

Einführung

Organisation

Instrumente

Das Produktsortiment der Rhönbräu AG besteht aus den Sorten Weizen, Export, Pils und Alt. Dem Management werden für die kommenden drei Geschäftsjahre folgende Plandaten für die jeweilige Sorte übermittelt:

	Planjahr 01		Planjahr 02		Planjahr 03	
	Preis (€/l)	Verkaufs- menge in l	Preis (€/l)	Verkaufs- menge in l	Preis (€/l)	Verkaufs- menge in l
Weizen	2,00	300.000	2,00	275.000	2,00	350.000
Export	1,60	600.000	1,50	500.000	1,50	400.000
Pils	1,80	400.000	1,50	200.000		
Alt	1,60	200.000	1,75	400.000	2,00	400.000

Der Geschäftsführer Dr. Hilfe möchte gerne wissen, ob in den folgenden Planjahren der Umsatz kontinuierlich ansteigt und im Planjahr 03 demzufolge ein Umsatz von 3.000.000 € erzielt werden kann. Aus Zeitgründen weist er seinen Assistenten im Controlling an, zur Berechnung eine programmbezogene Lebenszyklusanalyse anzuwenden.

Aufgabe 5 – Forts.

Einführung

- a) Wird die Rhönbräu AG ihre strategische Zielvorstellung bezüglich der Umsatzentwicklung erreichen? Stellen Sie Ihr Ergebnis bitte auch graphisch dar.

Organisation

- b) Welche Maßnahmen würden Sie dem Unternehmen Rhönbräu AG empfehlen?

Instrumente

1.3 Erfahrungskurvenanalyse

Einführung

➤ **Erfahrungsgesetz:**

Mit jeder **Verdoppelung** der im Zeitablauf **kumulierten Produktionsmenge** sinken die realen **Stückkosten** der innerbetrieblichen Wertschöpfung **potenziell** um einen bestimmten **Prozentsatz**

Organisation

➤ **Voraussetzungen:**

- Kosteneinsparpotenzial abhängig von kumulierter Menge
- Reale Kosten unterstellt
- Nur gültig für innerbetriebliche Wertschöpfung
- Kosteneinsparpotenzial ist aktiv zu nutzen
- Prozentsatz ist nur Erfahrungsrate für potenzielle Kosteneinsparungen

Instrumente

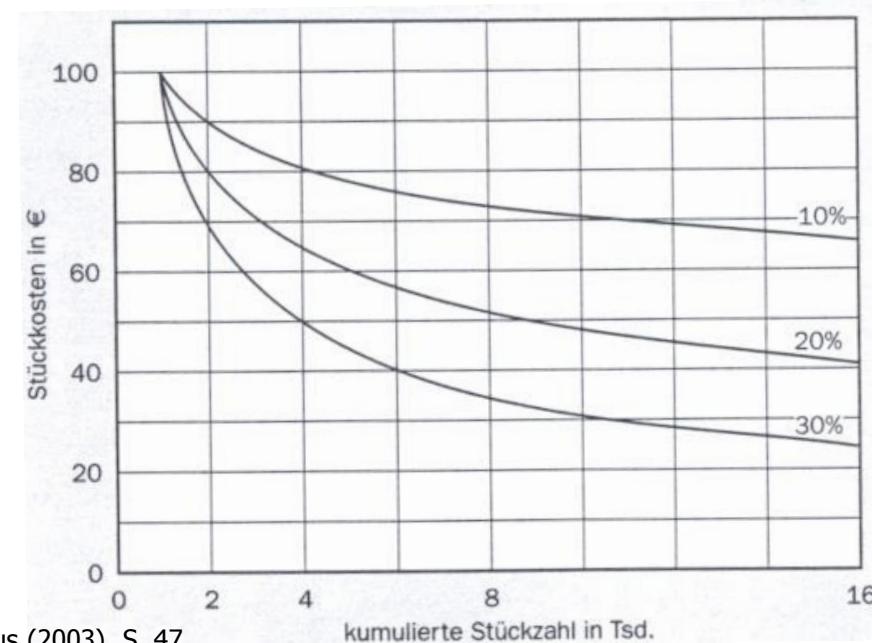
1.3 Erfahrungskurvenanalyse

Einführung

- **Einflussfaktoren** auf Kosteneinsparpotenzial:
 - Lernprozesse durch praktische Anwendung
 - Fixkostendegression
 - Technischer Fortschritt
 - Rationalisierung kosten senken der Massnahmen ,

Organisation

- **Graphische Darstellung** des Erfahrungskurvenverlaufs



Quelle: Baus (2003), S. 47.

Instrumente

1.3 Erfahrungskurvenanalyse

Einführung

➤ Schlussfolgerungen für strategisches Verhalten

■ Kosten- und Preispolitik

- In der Einführungsphase schnelle Marktdurchdringung mit Niedrigpreisen
- Als Marktführer mit geringsten Stückkosten größte Gewinne erzielbar

■ Wachstums- und Marktanteilspolitik

- Wachstumsmärkte anstreben, da
 - Kostensenkungspotenzial am größten
 - Marktführerschaft leichter zu erreichen

Instrumente

1.3 Erfahrungskurvenanalyse

Einführung

➤ Aufgaben des Controlling

■ Strategische Fragestellungen

- Wie hoch muss die kumulierte Produktionsmenge bzw. Absatzmenge sein, um **konkurrenzfähige Kosten** zu erreichen?

- Sind die Chancen für ein Absatzwachstum groß genug, um bei begrenzter Marktlebensdauer des Produktes **rechtzeitig Gewinn** erwirtschaften zu können?

Instrumente

1.3 Erfahrungskurvenanalyse

Einführung

● **Beispiel:** Elektrozahnbürste „Denta Neuf“
Marktpreis = 25 €/Stück

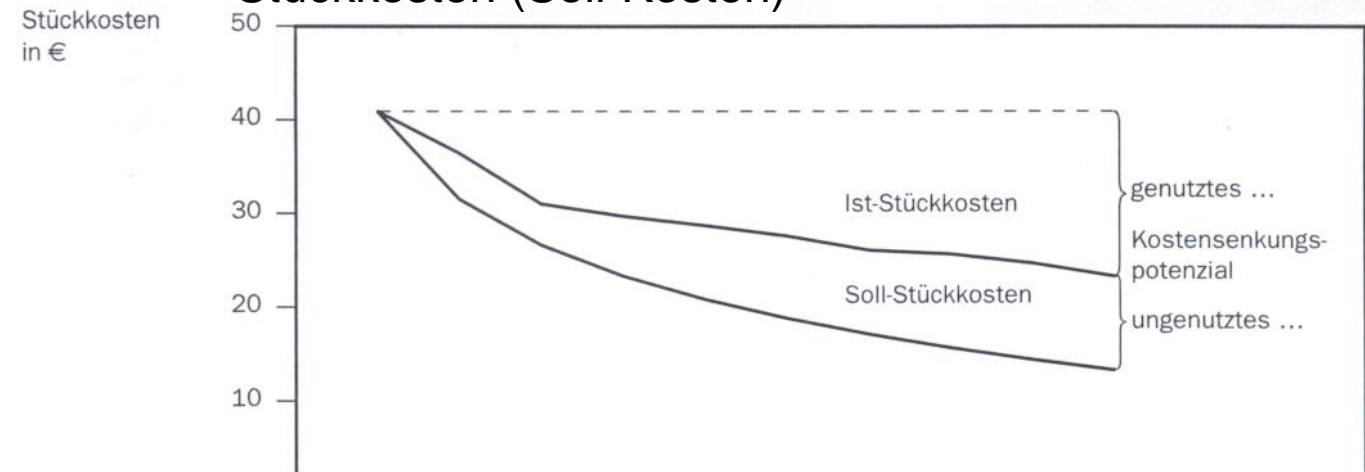
Organisation	Anzahl Verdopplungen	Kumulierte Produktionsmenge	Stückkosten in € (Einsparsatz 20 %)	Stückgewinn in €	Gewinn* pro Stufe in T€	Gewinn* kumuliert in T€
	Startlos	125	100,00	- 75,00	- 9.375	- 9.375
Instrumente	1	250	80,00	- 55,00	- 6.875	- 16.250
	2	500	64,00	- 39,00	- 9.750	- 26.000
	3	1.000	51,20	- 26,20	- 13.100	- 39.100
	4	2.000	40,96	- 15,96	- 15.960	- 55.060
	5	4.000	32,77	- 7,77	- 15.540	- 70.600
	6	8.000	26,21	- 1,21	- 4.840	- 75.440
	7	16.000	20,97	+ 4,03	+ 32.240	- 43.200
	8	32.000	16,78	+ 8,22	+ 131.520	+ 88.320
	9	64.000	13,42	+ 11,58	+ 370.560	+ 458.880

Quelle: Baus (2003), S. 49.

1.3 Erfahrungskurvenanalyse

■ Operative Fragestellung

- Wurde das Kostensenkungspotenzial genutzt?
 - Vergleich der tatsächlichen Stückkosten (Ist-Kosten) mit den nach dem Erfahrungsgesetz berechneten Stückkosten (Soll-Kosten)



Jahr	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Produktion pro Jahr	2.000	2.500	3.125	3.906	4.883	6.104	7.629	9.537	11.921	14.900	
Produktion kumuliert	2.000	4.500	7.625	11.531	16.414	22.518	30.147	39.684	51.605	66.506	
Sollkosten pro Stück bei Verdopplung	40,96	32,77		26,21	20,97			16,78		13,42	
Sollkosten pro Stück am Jahresende	40,96	31,55	26,62	23,30	20,80	18,79	17,10	15,65	14,39	13,26	
Istkosten pro Stück	40,96	36,47	31,03	29,71	28,69	27,57	26,05	25,63	24,66	23,26	
ungenutztes Potenzial	0,0	4,92	4,40	6,41	7,89	8,78	8,95	9,98	10,27	10,00	

Quelle: Baus (2000), S. 50

Aufgabe 6

Einführung

Es gibt verschiedene Determinanten, worauf das Unternehmen seinen Markterfolg zurückführen kann. Sie heißen strategische Erfolgsfaktoren. Mit Hilfe der Erfolgsforschung und der Lern- und Erfahrungskurve können diese ermittelt werden bzw. erklärt werden.

Organisation

- a) Erläutern Sie den Begriff Lerneffekt! Worin besteht der Unterschied zwischen Lern- und Erfahrungskurve?

- b) Mit Hilfe des Erfahrungskurveneffektes ist es Unternehmen möglich, ein Einsparungspotenzial von 20% - 30% durch entsprechende operative Maßnahmen zu realisieren. Worin können Ursachen für einen derartigen Kostenrückgang liegen?

Instrumente

Aufgabe 6 – Forts.

Einführung

- c) Folgende Informationen liegen dem Controller vor:

	Pilotjahr	2001	2002	2003	2004	2005
Produktionsmenge	500	800	1.500	3.000	5.000	5.200
Ist-Stückkosten	64,00 €	47,20 €	38,10 €	32,40 €	27,80 €	25,60 €

Organisation

Konnte das Kostensenkungspotenzial in 2005 bei einer Kosteneinsparungsrate von 20% genutzt werden?

Instrumente

1.4 Portfolio-Analyse

Einführung

- Analyse der **Ausgewogenheit der Geschäftsfelder** eines Unternehmens hinsichtlich Marktwachstumschancen und Wettbewerbssituation

Organisation

- **Ziele:**
 - Überprüfung der langfristigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens
 - Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen aus der Gesamtsicht des Unternehmens

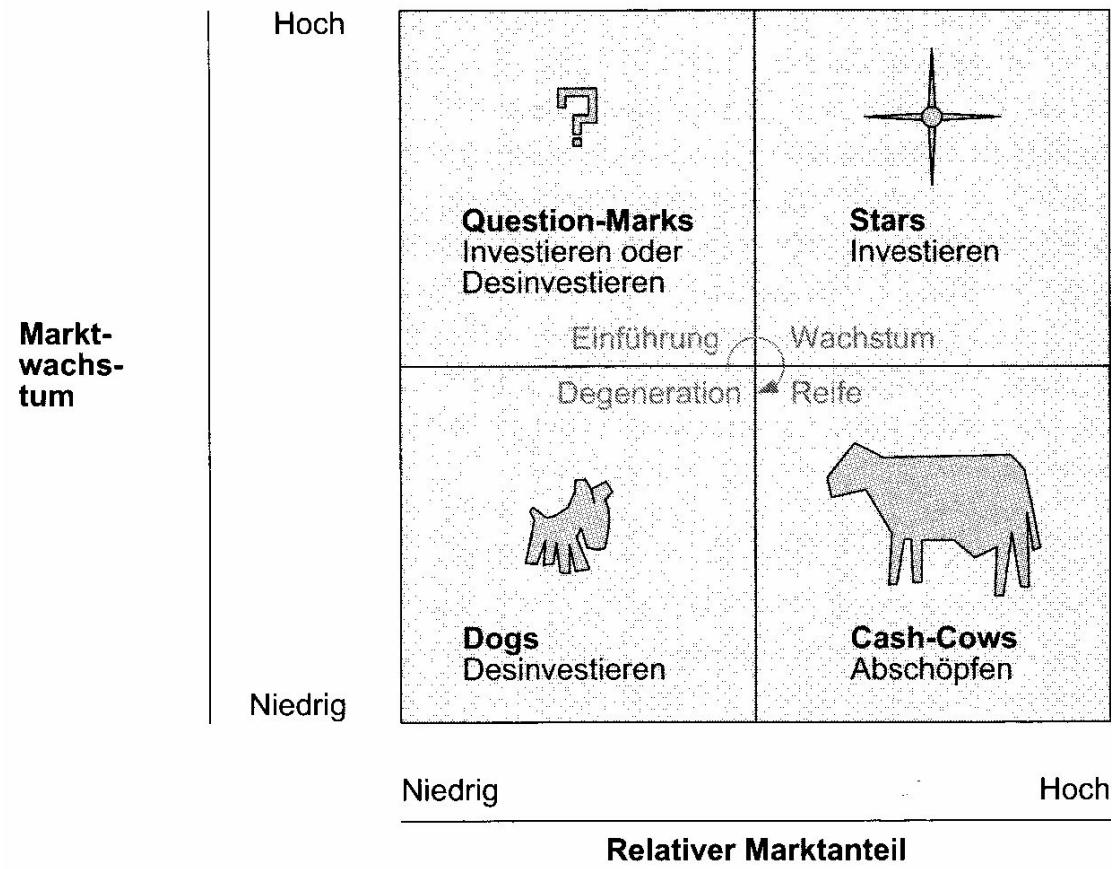
Instrumente

- **Hintergrund:** Finanzwirtschaftliche Portefeuille-Theorie
- **Portfolio-Matrix** zur Visualisierung der Erfolgsobjekte

1.4 Portfolio-Analyse

Einführung

➤ Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (**BCG-Matrix**)



Instrumente

Quelle: Vahs / Schäfer-Kunz, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 2008, S. 272.

1.4 Portfolio-Analyse

Einführung

■ Charakterisierung der Felder-Typen

● Question Marks

- Hohes Marktwachstum und niedriger rel. Marktanteil
- Nachwuchsprodukte in der Einführungsphase
- Hohe Anlaufkosten, negativer Cash Flow

● Stars

- Hohes Marktwachstum und hoher rel. Marktanteil
- Starprodukte in der Wachstumsphase
- Positiver Deckungsbeitrag, ausgeglicherener Cash Flow

● Cash Cows

- Niedriges Marktwachstum und hoher rel. Marktanteil
- Produkte in der Reifephase
- Höchster Deckungsbeitrag, positiver Cash Flow

● Dogs

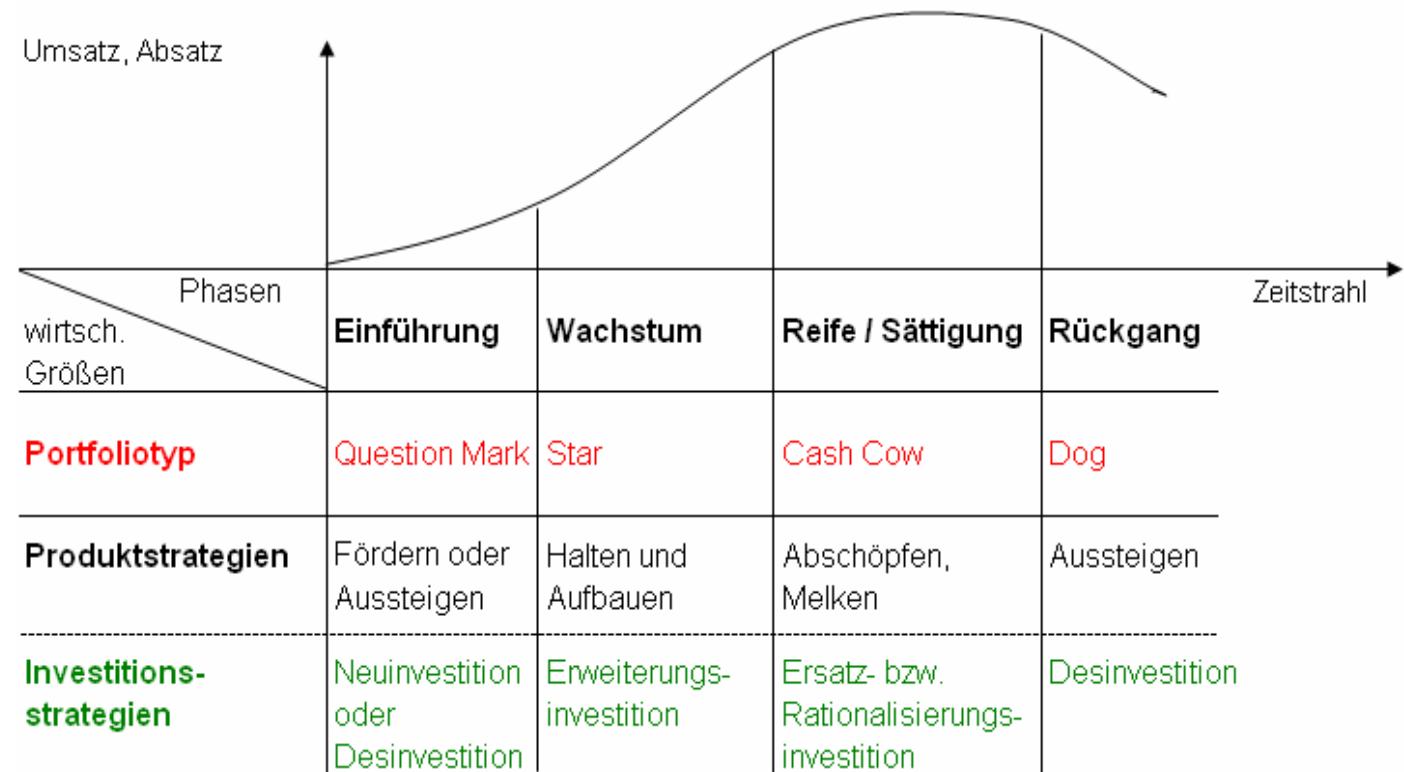
- Niedriges Marktwachstum und niedriger rel. Marktanteil
- Produkte in der Rückgangsphase
- Deckungsbeitrag und Cash Flow abnehmend

Instrumente

1.4 Portfolio-Analyse

Einführung

■ Empfohlene Normstrategien



Quelle: In Anlehnung an Baus (2003), S. 39.

1.4 Portfolio-Analyse

Einführung

Organisation

Instrumente

➤ Vorgehen zur Erstellung eines Portfolios

■ Auswahl der Erfolgsobjekte

Betrachtungsebene	Erfolgsobjekte
Konzern	Operative Einheiten, Regionen
Unternehmen	Strategischen Geschäftseinheiten, Sparten
Sparten	Produktgruppen, Kundengruppen
Produktgruppen	Produkte, Produktarten

■ Bestimmung der Erfolgsfaktoren

● Relativer Marktanteil

$$= \frac{\text{eigener absoluter Marktanteil}}{\text{absoluter Markteinteil des größten Konkurrenten}} = \frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Marktumsatz}} = \frac{\text{Umsatz des größten Konkurrenten}}{\text{Marktumsatz}} = \frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Umsatz des größten Konkurrenten}}$$

1.4 Portfolio-Analyse

Einführung

- Marktwachstum in %

$$= \frac{\text{Marktvolumenszuwachs im Betrachtungszeitraum}}{\text{bisheriges Marktvolumen}} * 100$$

Organisation

- Positionierung in der Portfolio-Matrix entsprechend der Skalierung der Achsen durch Kreise

- Kreisgröße repräsentiert die relative Bedeutung eines Erfolgsobjektes

$$= \frac{\text{Größe des Erfolgsobjektes (Umsatz)}}{\text{Summe aller Erfolgsobjekte (Unternehmensumsatz)}} * 100$$

Instrumente

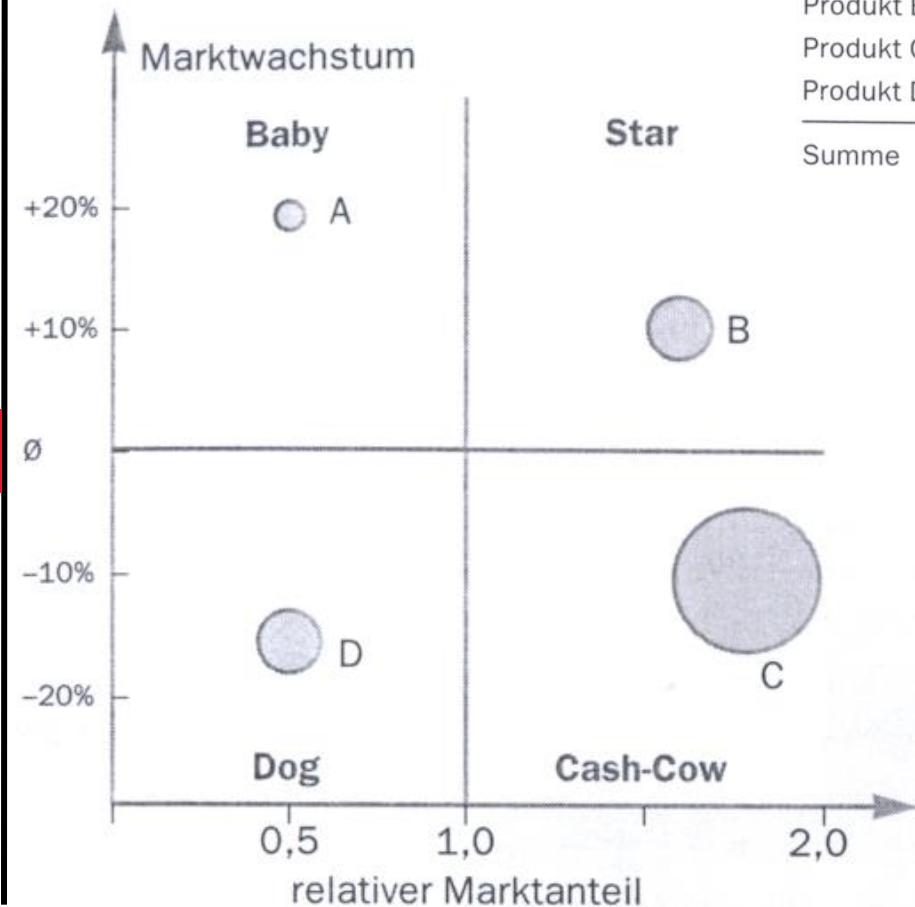
1.4 Portfolio-Analyse

■ Beispiel für ein Umsatz-Portfolio

Einführung

Organisation

Instrumente



Erfolgs-objekte	eigener Umsatz in Mio. €	%	Umsatz d. stärksten Konkurrenten	relativer Marktanteil	Marktwachs- tum in %
Produkt A	10	10	20	0,50	+20%
Produkt B	20	20	12	1,67	+10%
Produkt C	50	50	28	1,79	-10%
Produkt D	20	20	40	0,50	-15%
Summe	100	100			

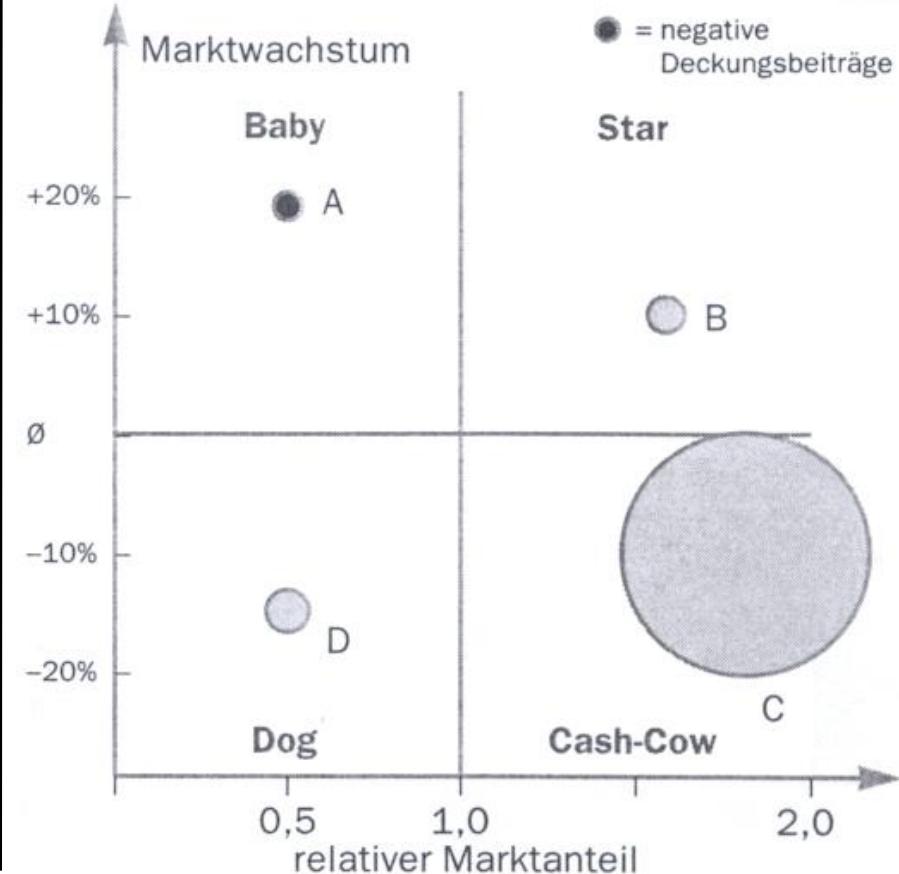
1.4 Portfolio-Analyse

■ Beispiel für ein Deckungsbeitrags-Portfolio

Einführung

Organisation

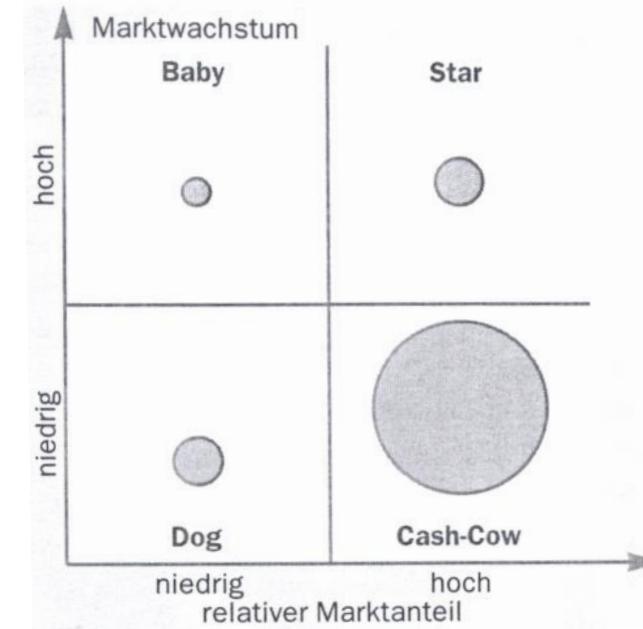
Instrumente



Erfolgsobjekte	Deckungsbeitrag in Mio. €	%
Produkt A	- 3	- 5
Produkt B	+ 6	+ 10
Produkt C	+ 48	+ 80
Produkt D	+ 9	+ 15
Summe	+ 60	+ 100

1.4 Portfolio-Analyse

➤ Controlling mittels Portfolios ■ Umsatz-Portfolioanalyse



● Abweichungen:

- Unternehmen hat nur Question Marks
- Unternehmen hat nur Starprodukte
- Unternehmen hat nur Cash Cows
- Unternehmen hat nur Dogs

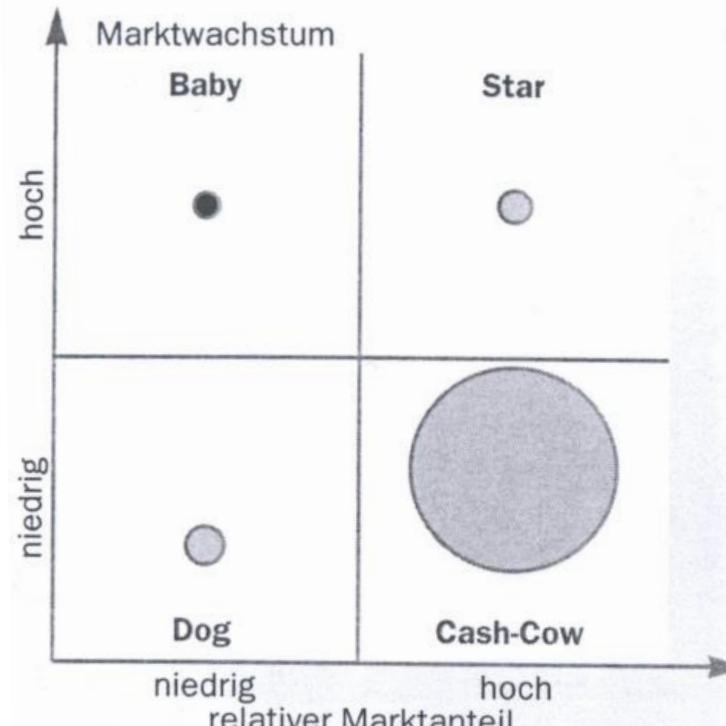
Einführung

Organisation

Instrumente

1.4 Portfolio-Analyse

■ Deckungsbeitrags-Portfolioanalyse



Quelle: Baus (2003), S. 44.

● Abweichungen:

- Question Mark erwirtschaftet untypisch hohen DB
- Star erwirtschaftet einen untypisch hohen DB
- Cash Cow erwirtschaftet ungewöhnlich geringen DB
- Dog erwirtschaftet untypisch hohen DB

Einführung

Organisation

Instrumente

Aufgabe 7

Einführung

Die Sonne AG stellt nicht-alkoholische Getränke für den europäischen Markt her. Im Programm hat das Unternehmen drei Produkte mit folgenden Informationen:

Produkt	Umsatz in Mio. €	Markt- wachstum pro Jahr	Umsatz des Hauptwett- bewerbers in Mio €
A	118	0%	190
B	350	1%	310
C	680	4%	500

Instrumente

- Erstellen Sie ein Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio für das Unternehmen, in welchem Sie die Geschäftsfelder positionieren und bewerten.
- Beurteilen zudem die Unternehmenssituation. Welche Handlungsempfehlungen können Sie dem Unternehmen geben?

Aufgabe 8

Einführung

Die Video Entertainment AG ist ein national operierender Medien-Konzern. Das Unternehmen erreicht mit allen Geschäftsbereichen einen Gesamtumsatz von 800 Mio. €. Das Controlling liefert folgende Zahlenwerte:

Organisation

	Durchschnittliches Marktwachstum der letzten drei Jahre	Eigener Markt- anteil	Marktanteil des stärksten Wettbewerbers	Umsatzanteil am Gesamt- umsatz	Deckungs- beitrag des SGF in €
SGF 1	15%	5%	15%	20%	- 1 Mio
SGF 2	15%	3%	15%	10%	+ 10 Mio
SGF 3	- 10%	30%	15%	30%	- 8 Mio
SGF 4	- 20%	5%	10%	40%	+ 2 Mio

Instrumente

- a) Erstellen Sie ein Deckungsbeitrags-Portfolio für das Unternehmen!

Aufgabe 8 – Forts.

Einführung

- b) Nennen Sie die Normstrategien, welche in der Vier-Felder-Matrix für die Geschäftsfelder SGF 1 bis SGF 4 vorgesehen sind!

Organisation

- c) Welche Handlungsempfehlungen geben Sie dem Unternehmen?

Quelle: In Anlehnung an Jung (2012), S. 135.

Instrumente

1.5 Gap-Analyse

Einführung

- Analyse einer möglichen Abweichung zwischen **Ziel- und Entwicklungslinie**

Organisation

- **Strategische Lücke**
= Abweichung zwischen strategischer Ziellinie und operativer Entwicklungsgrenze
 - ⇒ Strategische Maßnahmen, wie z.B. Produktentwicklungs-, Marktentwicklungs- oder Diversifikationsstrategie

Instrumente

- **Operative Lücke (Leistungslücke)**
= Abweichung zwischen erbrachter Leistung und operativer Entwicklungsgrenze
 - ⇒ Operative Maßnahmen, wie z.B. Rationalisierungsmaßnahmen, Mitarbeitermotivation

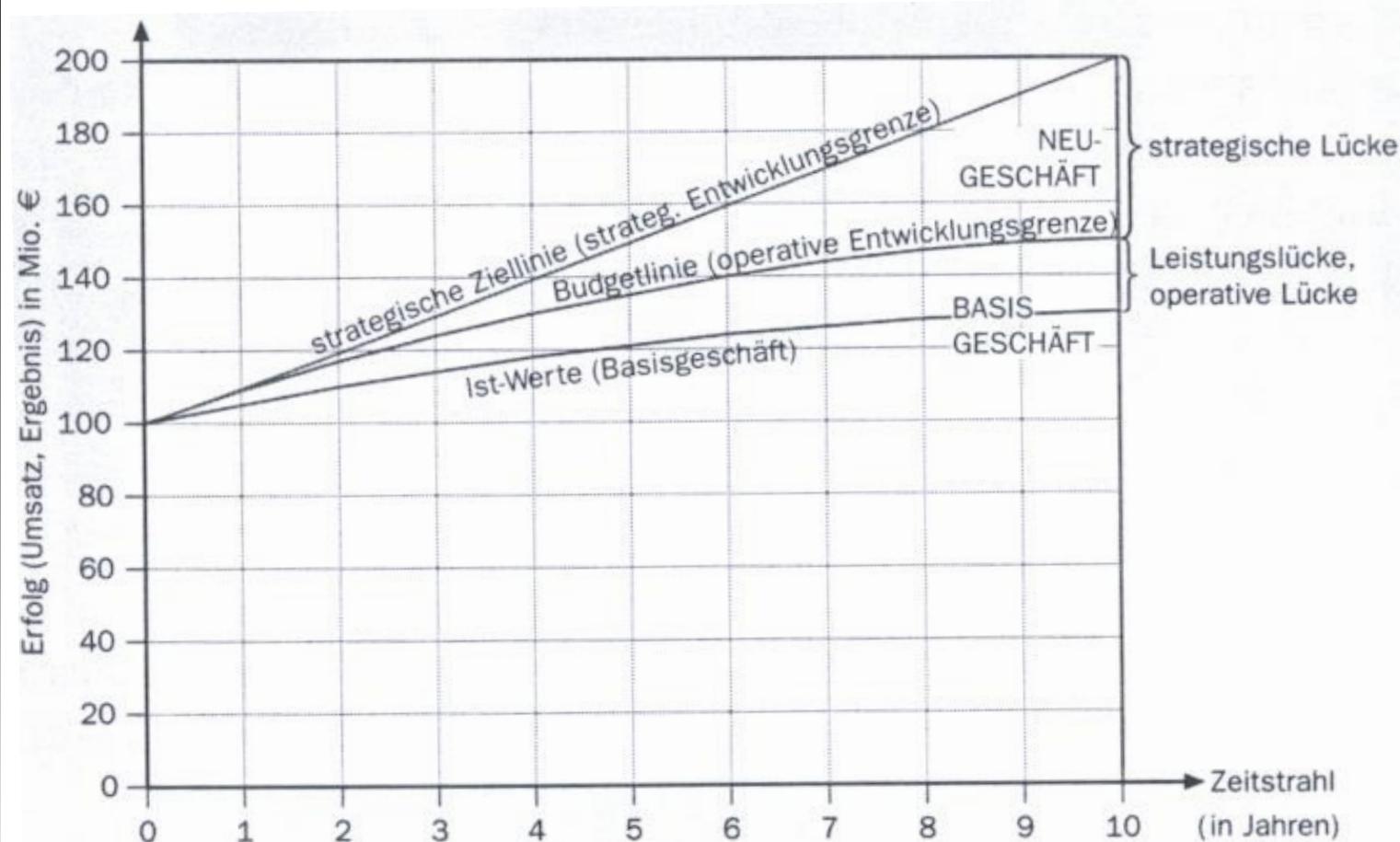
1.5 Gap-Analyse

Einführung

➤ Beispiel

Organisation

Instrumente



1.5 Gap-Analyse

Einführung

➤ Aufgabe des Controlling

- Aufzeigen der Abweichungen
 - Zahlenmäßige Aufbereitung durch Planungs- / Prognoserechnungen
 - Graphische Visualisierung
- Erarbeitung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Schließung vorhandener Lücken in Zusammenarbeit mit den **Fachabteilungen**
 - ⇒ Bereitschaft zur Strategieänderung

Instrumente

Aufgabe 9

Einführung

Die Geschäftsleitung des Unternehmens „Speedy“ hat das Ziel, den Umsatz in den folgenden vier Jahren zu verdoppeln. Der Umsatz soll pro Jahr um 25 Mio. € zunehmen. Heute im Jahr 10 beläuft sich der Umsatz auf 100 Mio. €.

Organisation

Unter Berücksichtigung der derzeit geplanten Strategien und Maßnahmen führen die Planungsrechnungen des Controlling zu folgenden budgetierten Soll-Umsätzen sowie prognostizierten Ist-Umsätzen:

Instrumente

in Mio.€ Jahr	Budget	Ist
2010	100	100
2011	110	105
2012	120	110
2013	150	120
2014	170	130

Aufgabe 9 – Forts.

Einführung

a) Wird das Unternehmen „Speedy“ seine strategische Zielvorstellung bezüglich der Umsatzentwicklung erreichen? Begründen Sie Ihre Antwort unter Zuhilfenahme der Gap-Analyse. Stellen Sie Ihr Ergebnis auch graphisch dar.

Organisation

b) Welche Maßnahmen würden Sie dem Unternehmen „Speedy“ empfehlen?

Instrumente

2. Operatives Controlling

Einführung

Organisation

Instrumente

Operative Controllinginstrumente	
	Operative Planung und Kontrolle
	Informationsversorgung
	<ul style="list-style-type: none">• Deckungsbeitragsrechnung• Plankostenrechnung• Investitionsrechnung• Planung und Budgetierung• Operative Steuerungsinstrumente
	<ul style="list-style-type: none">• Informationsbedarfsanalyse• Buchführung und Jahresabschluss• Kostenrechnung als Informationsinstrument• Erlösrechnung• Kennzahlen und Kennzahlensysteme• Berichtswesen

Quelle: In Anlehnung an Schultz (2010), S. 26.

2.1 Planungsgrundlagen und -verfahren

Einführung

- **Planung** = systematische Entscheidungsvorbereitung

Organisation

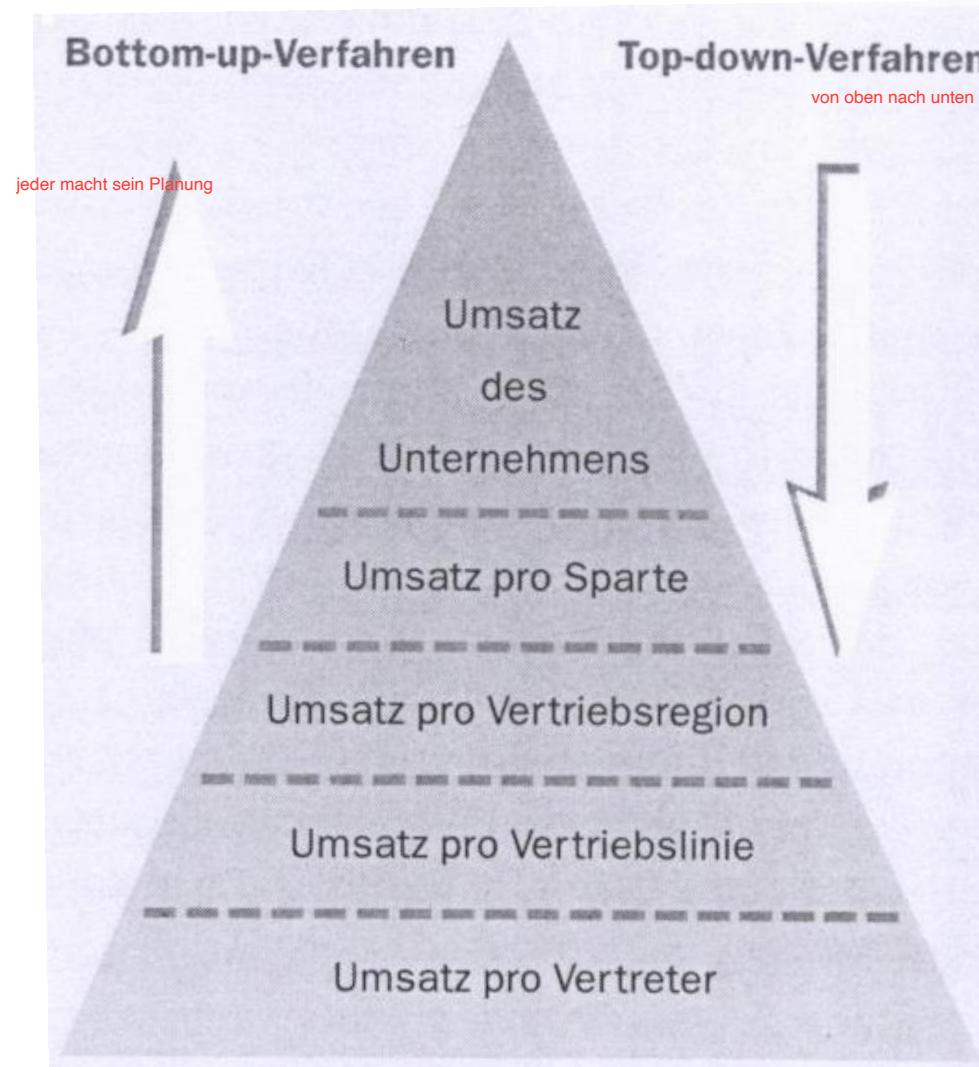
- **Ziel:** Risikosteuerung
- Strategien durch operative Planung umsetzen
⇒ Steuerungsgrößen

Instrumente

2.1 Planungsgrundlagen und -verfahren

➤ Hierarchische Koordination

= Abstimmung der Pläne zwischen den Hierarchieebenen



Quelle: Baus (2003), S. 62.

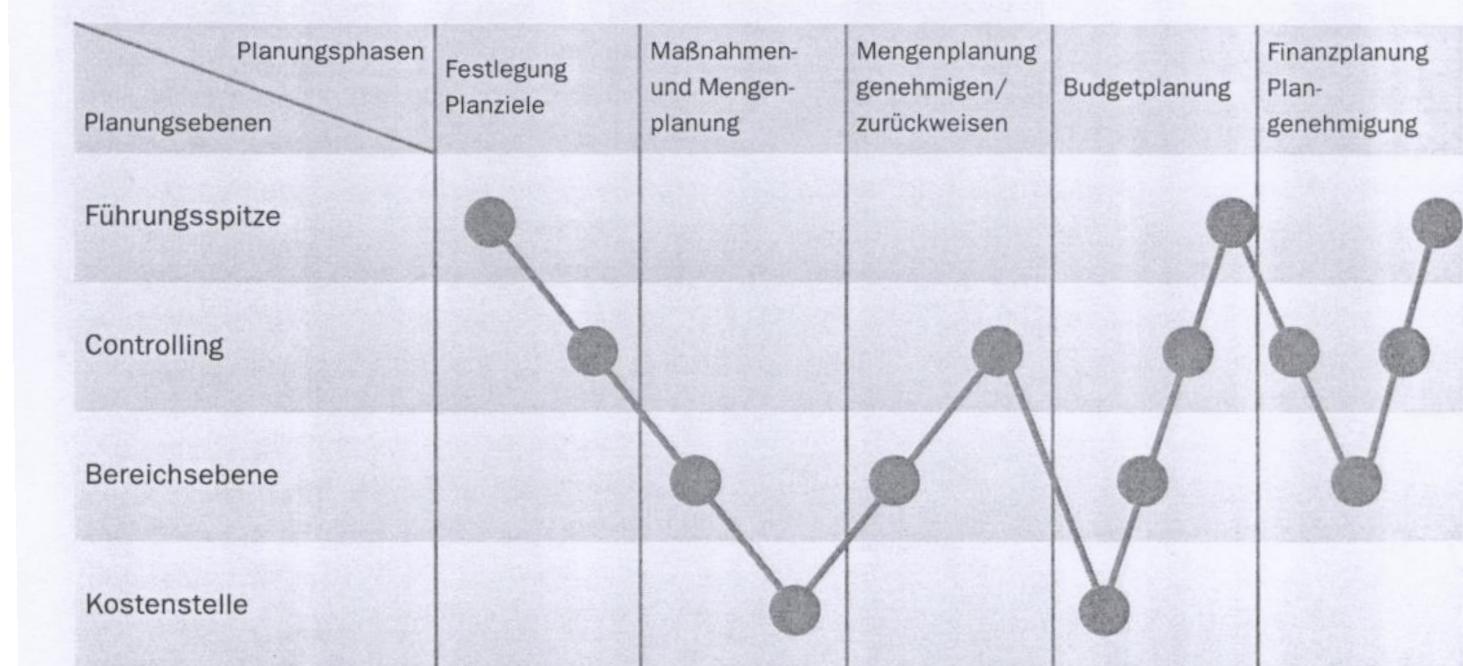
2.1 Planungsgrundlagen und -verfahren

Einführung

Bottom-up-Planung	Top-down-Planung
<ul style="list-style-type: none"> + Motivationswirkung hoch + Identifikation mit Zielen auf den unteren Ebenen hoch - Gesamtzielniveau u.U. unbefriedigend 	<ul style="list-style-type: none"> + Gesamtzielniveau erreicht - Motivationswirkung niedrig, v.a. bei unrealistischen Zielvorgaben - Identifikation mit Zielen durch Vorgabe u.U. niedrig

Organisation

● Gegenstromverfahren (Down-up-Verfahren)



Quelle: Baus (2003), S. 63.

Aufgabe 10

Einführung

In der Firma „Speedy“ liegt die jährliche Absatzplanung in der Hand der Unternehmensführung. Die Geschäftsleitung plant für das Geschäftsjahr 20, 100.000 Stück des Produktes „Sun“ zu verkaufen. Sie legt aber auch die geplanten Absatzzahlen für die beiden Verkaufsbereiche „Deutschland“ und „Italien“ fest.

Organisation

Der Verkaufsleiter, der für das Absatzgebiet „Deutschland“ zuständig ist, bekommt mitgeteilt, dass für sein Gebiet eine Absatzmenge von 60.000 Stück geplant ist. Der für Italien verantwortliche Manager dagegen hat ein Absatzziel in Höhe von 40.000 Stück für das Jahr 20 anzustreben. Beide Verkaufsleiter waren nicht in die Planungen involviert.

- a) Erläutern Sie, welches Planungsprinzip die Firma „Speedy“ anwendet. Gehen Sie auch auf die Vor- und Nachteile ein.
- b) Welche Planungsprinzipien könnte die Firma „Speedy“ alternativ verfolgen? Nennen und erläutern Sie diese bitte.

2.1 Planungsgrundlagen und -verfahren

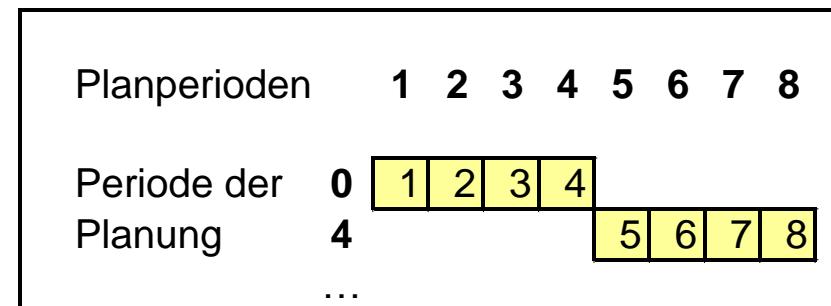
Einführung

➤ Zeitliche Koordination

= Verknüpfung von Planungen für unterschiedliche Zeiträume

■ Anschlussplanung

- Planung in festen Zeitabständen
- Keine Koordination der Planungsabschnitte
- Beispiel: Budgetierung von Jahreszahlen, wie z.B. Ausschussquote



Instrumente

2.1 Planungsgrundlagen und -verfahren

Einführung

Organisation

Instrumente

■ Rollende Planung

- Planungsabschnitte verknüpft, indem für jede abgelaufene Planperiode wieder eine neue hinzugefügt wird
- Beispiel: Produktionsplanung für nächsten 4 Wochen

Planperioden	1	2	3	4	5	6	7	8
Periode der Planung	0	1	2	3	4			
1		2	3	4	5			
2		3	4	5	6			
...								

■ Rollierende Planung

- Unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Planungsabschnitte
- Beispiel: Budgetplanung

Planperioden	1	2	3	4	5	6	7	8
Periode der Planung	0	1	2	3	4			
1		2	3	4	5			
2		3	4	5	6			
...								

2.1 Planungsgrundlagen und -verfahren

Einführung

■ Revolvierende Planung

- Grob vorgeplante Planperioden werden bei jedem Planungsanlass neu überarbeitet
- Beispiel: Umsatzplanung, Liquiditätsplanung

Organisation

Planperioden	1	2	3	4	5	6	7	8
Periode der Planung	0	1	2	3	4			
1		22	33	44	5			
2			333	444	55	6		
3				4444	555	66	7	
4					5555	666	77	8
...								

Instrumente

2.2 Budgetierungsprozess und -management

Einführung

➤ **Budget**

= zielorientierter, in **wertmäßige** Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird

Organisation

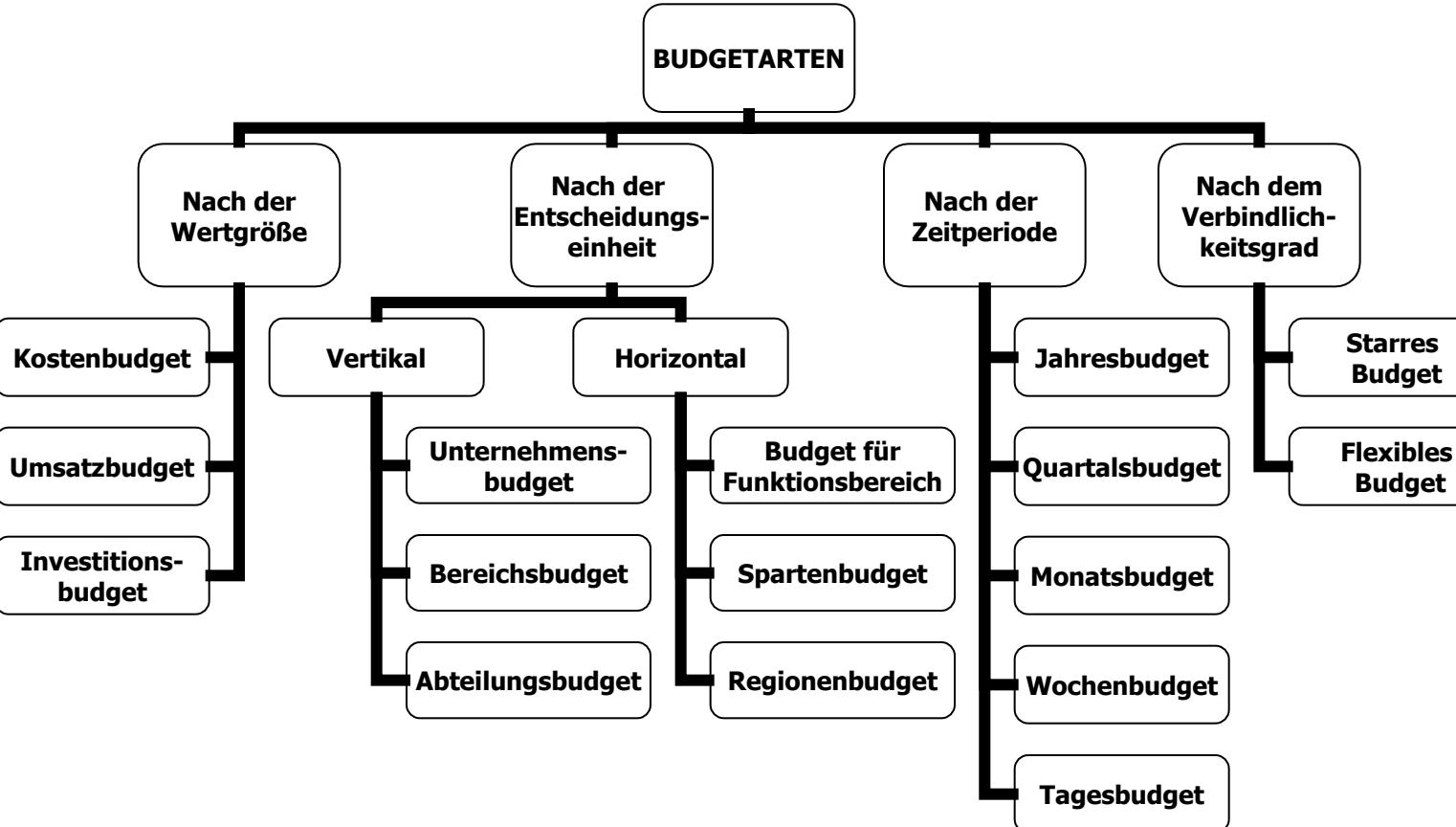
Instrumente

2.2 Budgetierungsprozess und -management

Einführung

Organisation

Instrumente



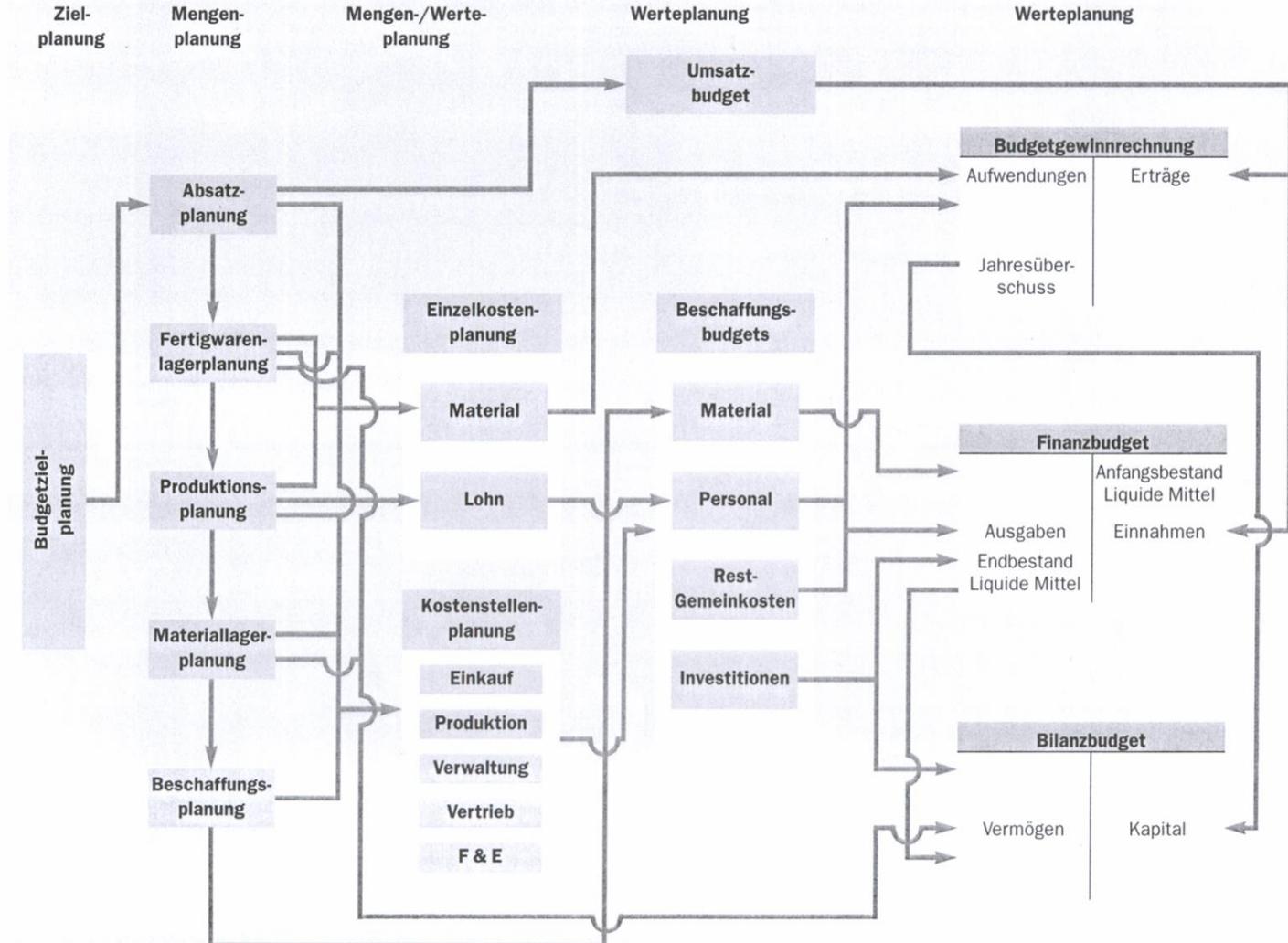
2.2 Budgetierungsprozess und -management

➤ Budgetierungsprozess und -management

Einführung

Organisation

Instrumente



2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung



Plan-Werte

Planvorgabe durch Budgetwerte



Soll-Werte

Festlegung der Kontrollmaßstäbe



Ist-Werte

Erfassung der tatsächlichen Ergebnisse
durch das Rechnungswesen



Soll-Ist-Vergleich

Feststellung und Bewertung von Abweichungen



Abweichungs-analyse

Analyse der Abweichungsursachen



Korrekturmaßnahmen

Instrumente

2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

➤ Feststellung von Abweichungen

■ Absolute Abweichungen

- Rückschlüsse auf Auswirkungen für den Gewinn
 - Positives Vorzeichen ⇒ günstig für Gewinn
 - Negatives Vorzeichen ⇒ ungünstig für Gewinn
- Rechenverfahren zur gewinnorientierten Darstellung
 - Positive Gewinnkomponente, z.B. Umsatz

IST-GRÖSSE minus VERGLEICHSGRÖSSE		
Ist-Umsatz	-	Budget-Umsatz = Abweichung
150	-	120 = +30
 - Negative Gewinnkomponente, z.B. Materialkosten

VERGLEICHSGRÖSSE minus IST-GRÖSSE		
Budget-Kosten	-	Ist-Kosten = Abweichung
100	-	80 = +20

Organisation

Instrumente

- Aussagewert eingeschränkt

2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

■ Relative Abweichungen

- Abweichungen in Relation zu anderen Größen
- Beispiel:
Materialkostenabweichung in Prozent vom Umsatz

Organisation

■ Selektive Abweichungen

- Abweichungen bestimmter zeitlicher Abschnitte
- Beispiel: Ist-Ist-Vergleich
Umsatz Jan.10 im Vergleich zu Umsatz Jan.09

Instrumente

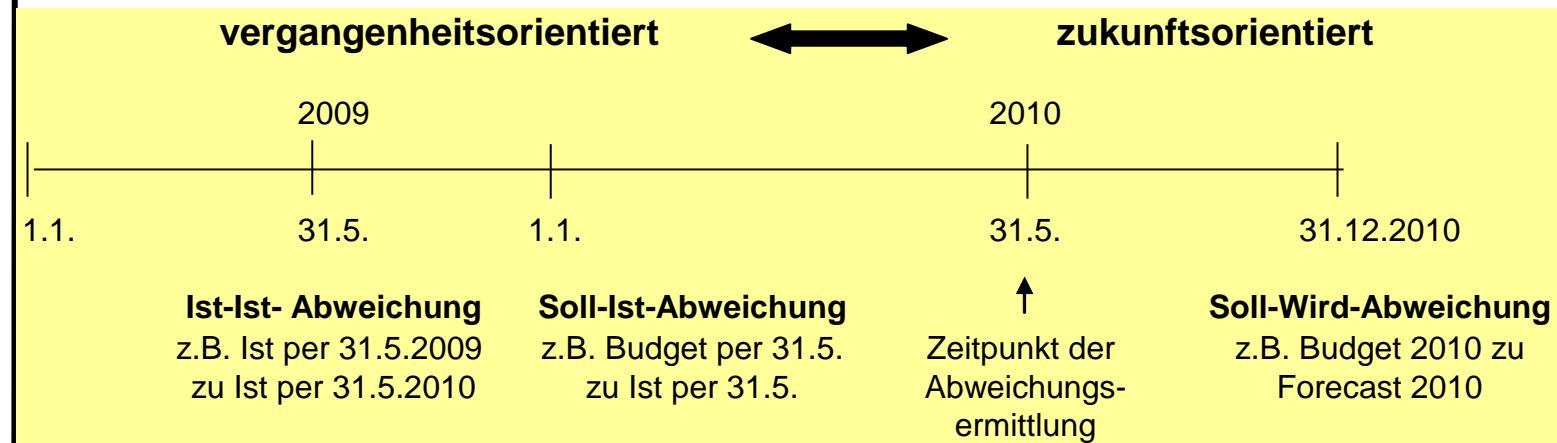
■ Kumulative Abweichungen

- Aussagen darüber, wie weit das Ziel über mehrere Zeitabschnitte hinweg verfehlt wurde und wie hoch die Differenz, z.B. zum Jahresende sein wird
- Kompensation eventueller Schwankungen

2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

■ Zeitorientierte Abweichungen



Organisation

Instrumente

2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

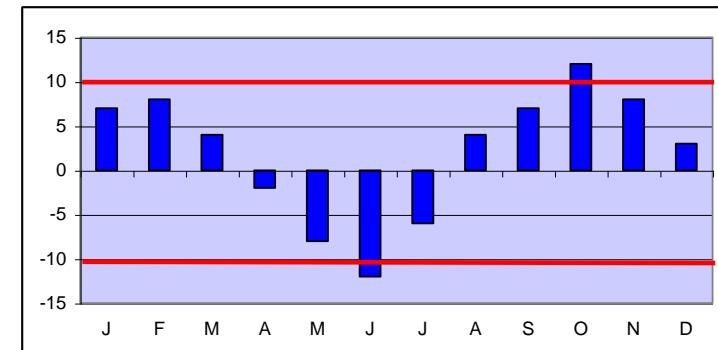
Einführung

➤ Bewertung von Abweichungen

- Gewichtung der Abweichungen wirtschaftlich sinnvoll
- Gewichtung durch **Toleranzschwellen**
 - Abweichungsanalyse erfolgt, wenn vorgegebene Toleranzschwelle über- oder unterschritten wird

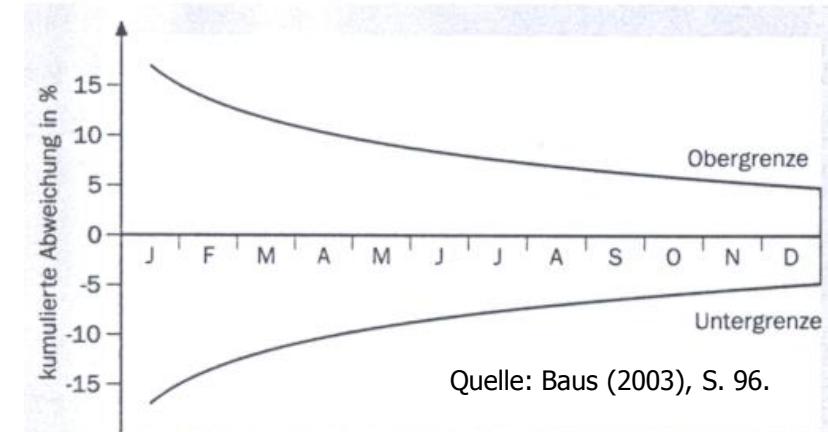
Organisation

Lineare Toleranzgrenzen



Instrumente

Nichtlineare Toleranzgrenzen



2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

- Gewichtung durch **Gewinnwirkung**

- Rangfolge der Abweichungen nach dem Gewinnwirkungsgrad

Organisation

- **Meilensteinanalyse** bei Projekten

- Zuständigkeit für Abweichungen nach Verantwortungsbereichen differenzieren

- Kleinere Abweichung ⇒ Selbstcontrolling der Fachabteilung
 - Größere Abweichung ⇒ Fachabteilung & Controlling

Instrumente

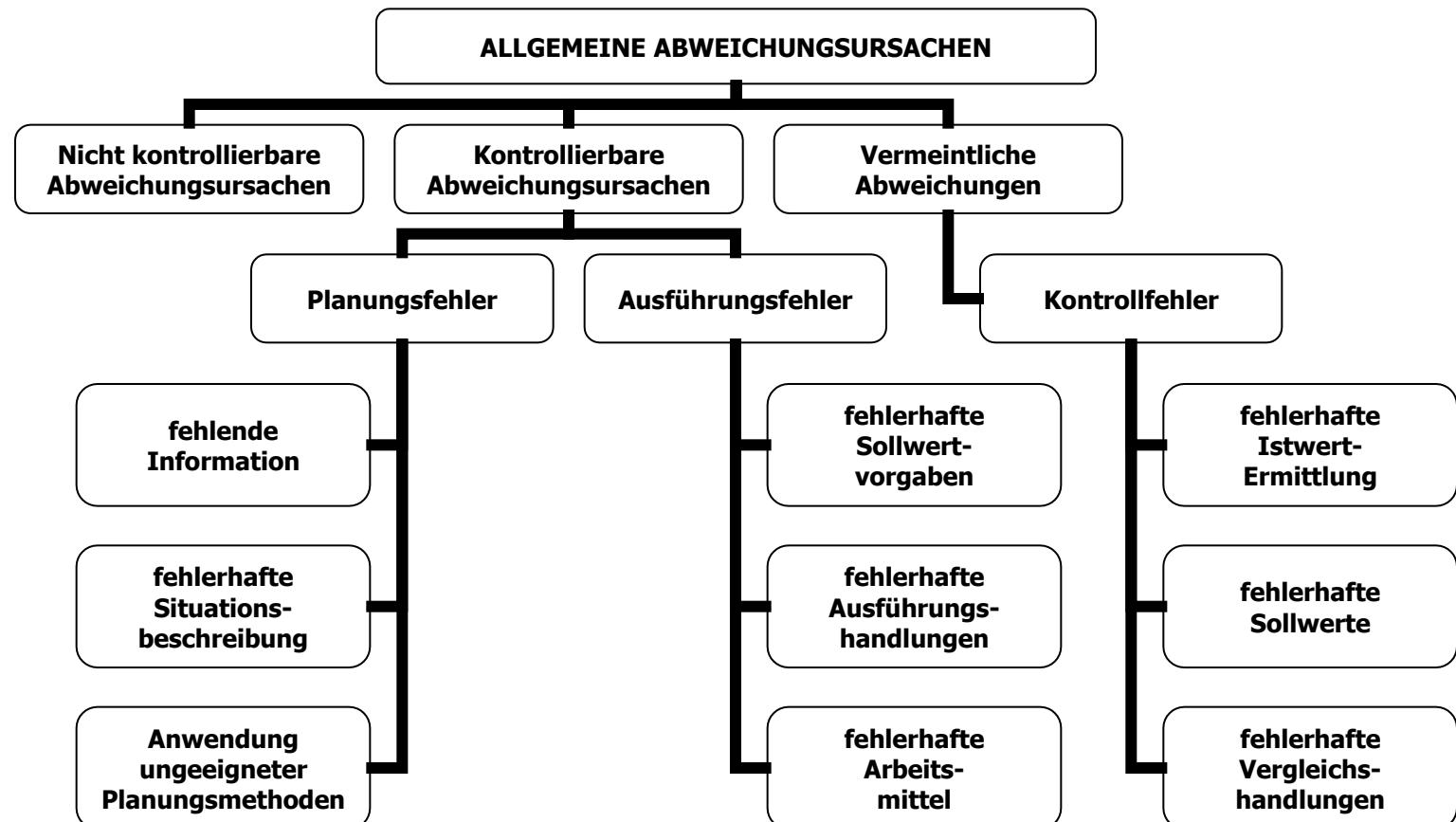
2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

➤ Abweichungsanalyse

Organisation

Instrumente



Quelle: In Anlehnung an Peemöller (2005), S. 339.

2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

➤ **Vergangenheitsorientierte Abweichungsanalysen**

- Chance zu **Lernen** für zukünftige Planungen und Durchführungen (Feedback)

Organisation

- Einsatz von **Analyseketten**

Instrumente

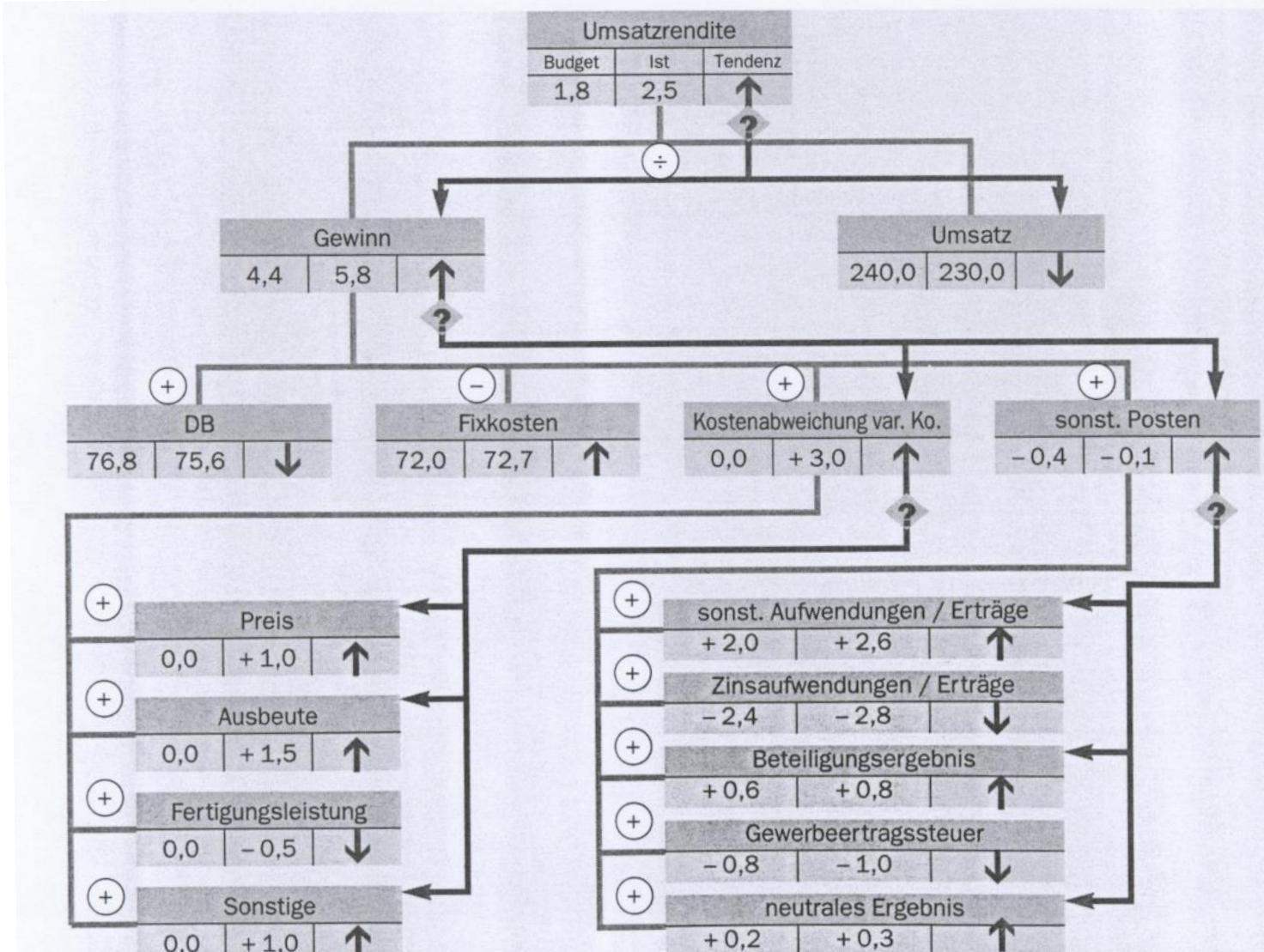
2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

Organisation

Instrumente

Beispiel: Analysekette zur Renditediagnose



2.3 Operative Steuerung durch Budget-Controlling

Einführung

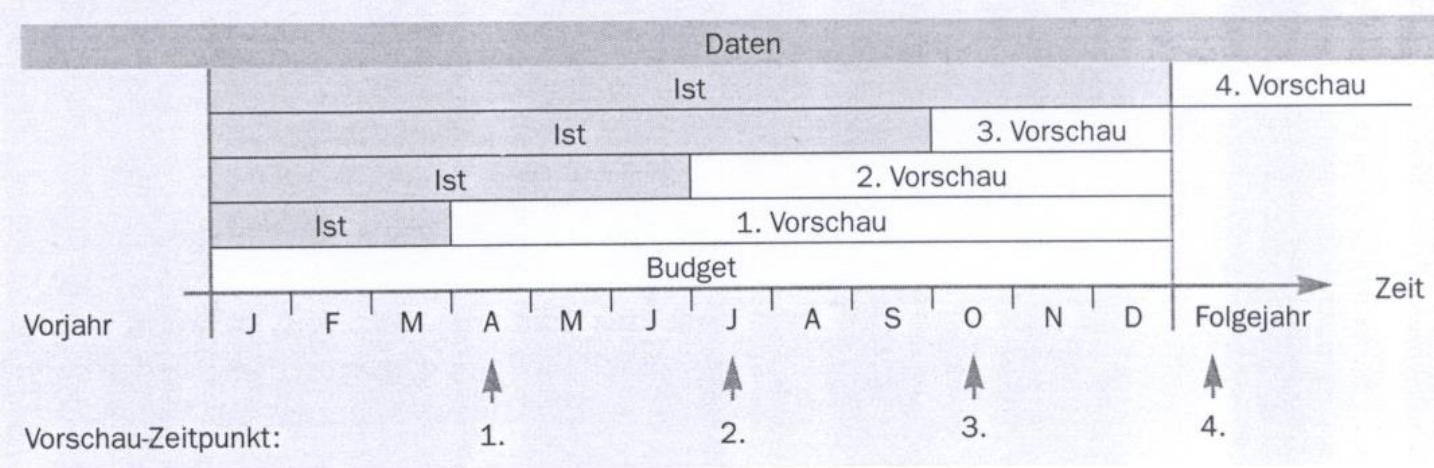
➤ Zukunftsorientierte Abweichungsanalysen

■ Es ist gefährlich, bisherige Entwicklungen einfach auf das Ende des Geschäftsjahres zu extrapolieren

Organisation

■ In der Praxis **folgen** daher regelmäßige **Vorschau-rechnungen** der Abweichungsanalyse einer **vorhergehenden Abrechnungsperiode**

● Beispiel: Quartalsweise Vorschaurechnung



Instrumente

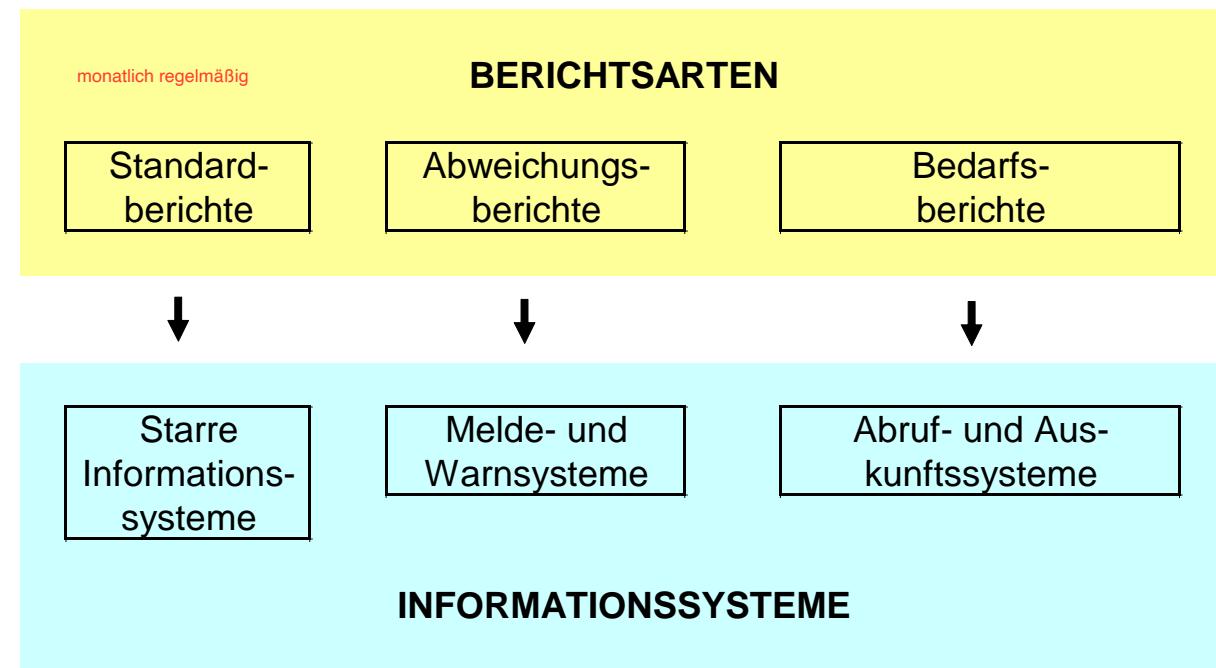
2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

➤ Internes Berichtswesen = **Management Reporting**

⇒ alle zur Gewinnsteuerung notwendigen Informationen dem Management zur Verfügung stellen

Organisation



Instrumente

Aufgabe 11

Einführung

Welcher Berichtsart entsprechen die folgenden Mitteilungen?

Mitteilungen	Berichtsart
a) Controller berichtet dem Personalvorstand über die Auswirkungen von Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen auf die Kostenhöhe und –struktur, da Tarifverhandlungen anstehen.	Bedarfbericht
b) Der Bezirksvertreter für die Verkaufsregion Nordbaden gibt eine schriftliche Stellungnahme ab, warum sein Umsatz im 3. Quartal 40% unter dem budgetierten Wert geblieben ist.	AbweichungsBericht
c) Vertreter Hansky berichtet am Abend an die Verkaufsabteilung über die am Tag getätigten Umsätze.	Standardbericht
d) Der Leiter der Kostenstelle Lackiererei berichtet, weshalb im letzten Monat die Energiekosten um die Hälfte höher als geplant waren.	AbweichungBericht

Instrumente

Aufgabe 11 – Forts.

Einführung

Welcher Berichtsart entsprechen die folgenden Mitteilungen?

Mitteilungen	Berichtsart
e) Die Auswirkungen einer geplanten Kurzarbeit auf das Betriebsergebnis soll aufgezeigt werden.	Bedarfbericht
f) Die Kosten für Hilfs- und Betriebsstoffe wurden im letzten Quartal um 15% überschritten.	AbweichungBericht

Quelle: Jung (2012), S. 61.

Instrumente

2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

- Controlling erstellt und verteilt Berichte
- **Berichtsempfänger** i.d.R. Vorgesetzte aus dem Mittel- und Topmanagement

Organisation

- **Berichtstermine**
 - Beeinflusst von der Bedeutung der Information für die Gewinnsteuerung
⇒ Je größer Auswirkung auf Gewinn, desto öfter ist zu berichten!
 - Beispiele:
Umsatzbericht pro Monat, Investitionsbericht pro Quartal

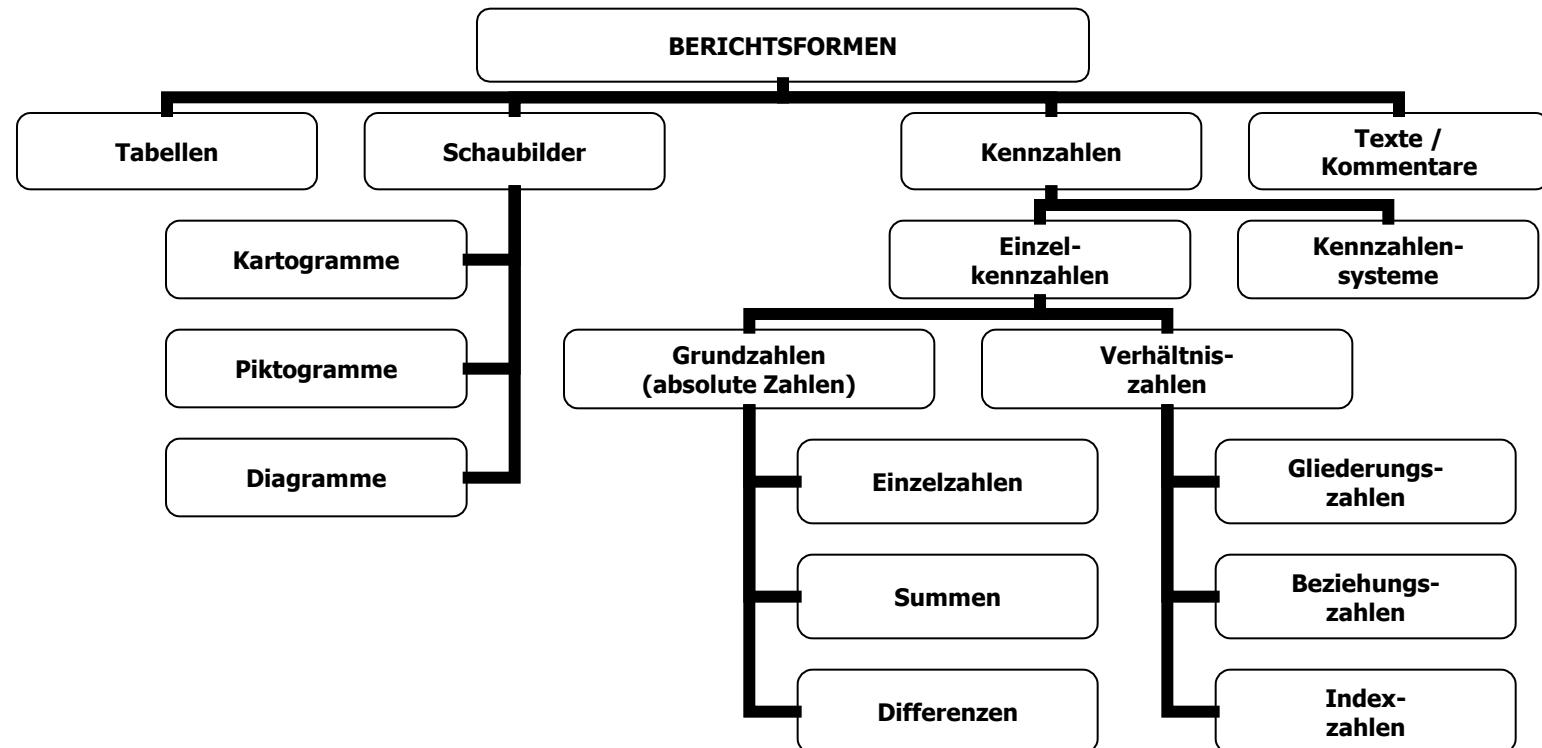
Instrumente

2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

Organisation

Instrumente



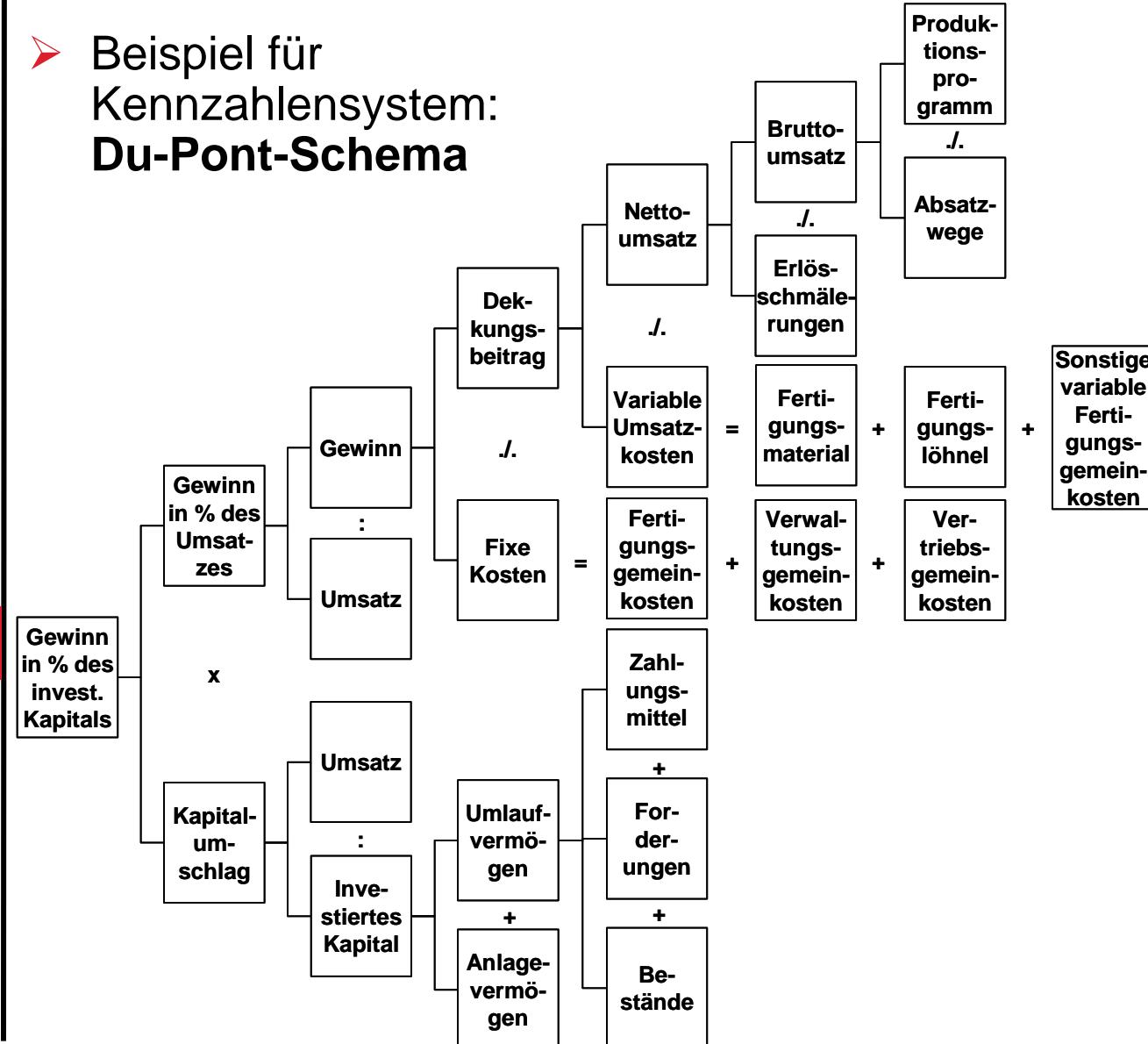
2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

- Beispiel für Kennzahlensystem: Du-Pont-Schema

Organisation

Instrumente



Aufgabe 12

Einführung

Ermitteln Sie aus dem folgenden Zahlenmaterial den ROI und ergänzen Sie die Dupont-Pyramide:

■ Umsatz	85.000 €
■ Proportionale Kosten	30.800 €
■ Fixe Kosten	34.100 €
■ Grundstücke und Gebäude	11.800 €
■ Maschinen und maschinelle Anlagen	10.700 €
■ Warenbestände	20.500 €
■ Forderungen, flüssige Mittel	13.600 €

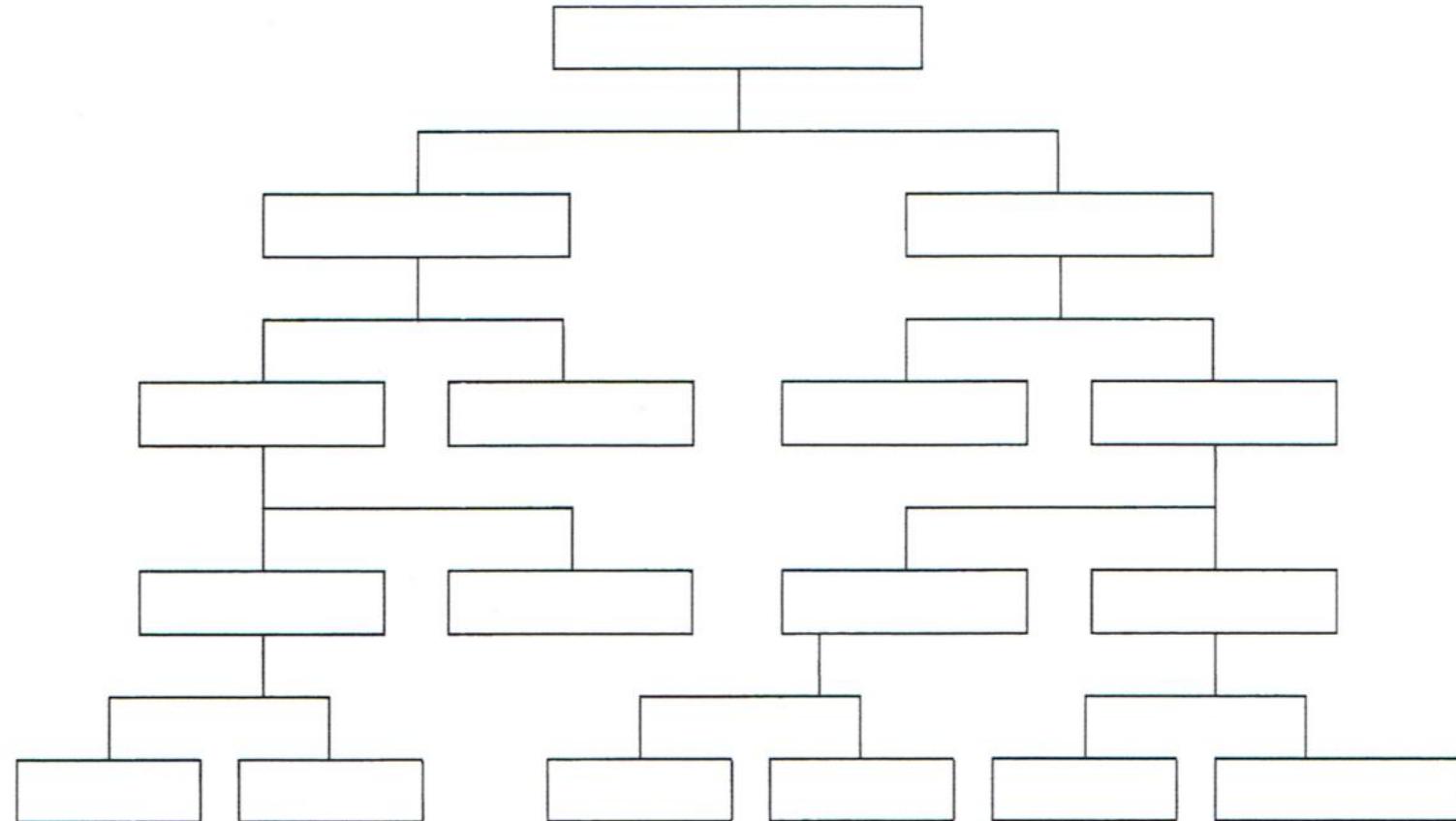
Instrumente

Aufgabe 12 – Forts.

Einführung

Organisation

Instrumente



Aufgabe 13

Einführung

Berechnen Sie aus den gegebenen Daten die folgenden Kennzahlen: Kapital, Gewinn, ROI und Umsatzrentabilität!

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| 1. Umsatz | 26.250.000 € p.a. |
| 2. Umschlagszahl des Kapitals | 4,00 p.a. |
| 3. Kostensatz | 88 % |

Quelle: Jung (2012), S. 62.

Instrumente

Aufgabe 14

Ein Unternehmen rechnet für das kommende Geschäftsjahr für seine Spartenbereiche (Units) A, B und C mit folgenden Daten (Wertangaben in Mio. €):

Sparte	Investiertes Kapital (Input)	EBIT (Output)	ROI	Relative Effizienz
A	20,0	2,0		
B	40,0	6,0		
C	50,0	10,0		

- a) Wie hoch ist der ROI einer jeden Sparte? Übertragen Sie die ermittelten Werte (mit genauen Dimensionsangaben) in die oben stehende Tabelle!

Außerdem interessiert die Unternehmensleitung die Effizienz der Units, verstanden als Output pro Inputeinheit. Dazu sollen Sie als Controller ein Koordinatenkreuz mit den Achsenbezeichnungen „EBIT“ und „Investiertes Kapital“ erstellen, in das für jede Sparte als Gerade die genannten Input-/Output-Werte einzutragen sind.

Aufgabe 14 – Forts.

Einführung

- b) Welche Größe bestimmt die Steigung der Geraden?

Diejenige Sparte mit der besten Relation wird als Best-Practice-Unit bezeichnet, die das relative Effizienzmaß 100% erhält. Die übrigen Units haben gegenüber der Best-Practice-Unit einen Effizienzrückstand.

Organisation

- c) Kennzeichnen Sie die Best-Practice-Gerade!
- d) Ermitteln Sie die relativen Effizienzmaße der übrigen Sparten und übertragen Sie diese in die Tabelle!

Instrumente

Quelle: Ziegenbein, K., Controlling, 9. Auflage, Ludwigshafen 2007, S. 566 f.

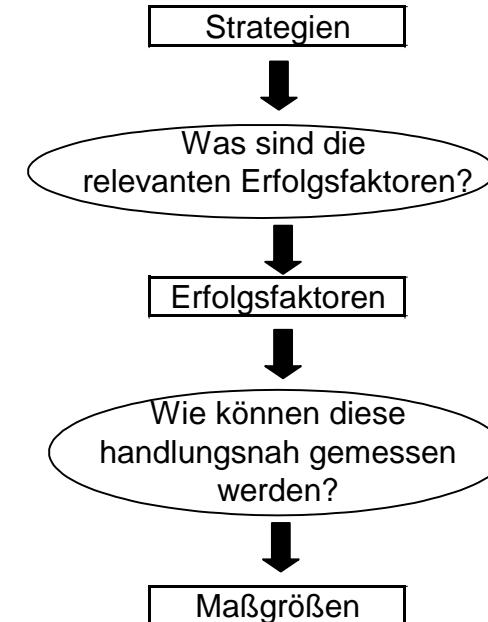
2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

➤ Konzept der Balanced Scorecard

- = ausgewogenes Kennzahlensystem, das strategische Ziele mit operativen Vorgaben integriert
- ⇒ Operationalisierung von Vision und Unternehmensstrategie in qualitative und quantitative Zielsetzungen und Messgrößen

Organisation



Instrumente

➤ Zielsetzungen

- Ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens
- Ausgewogene Steuerung des Unternehmens

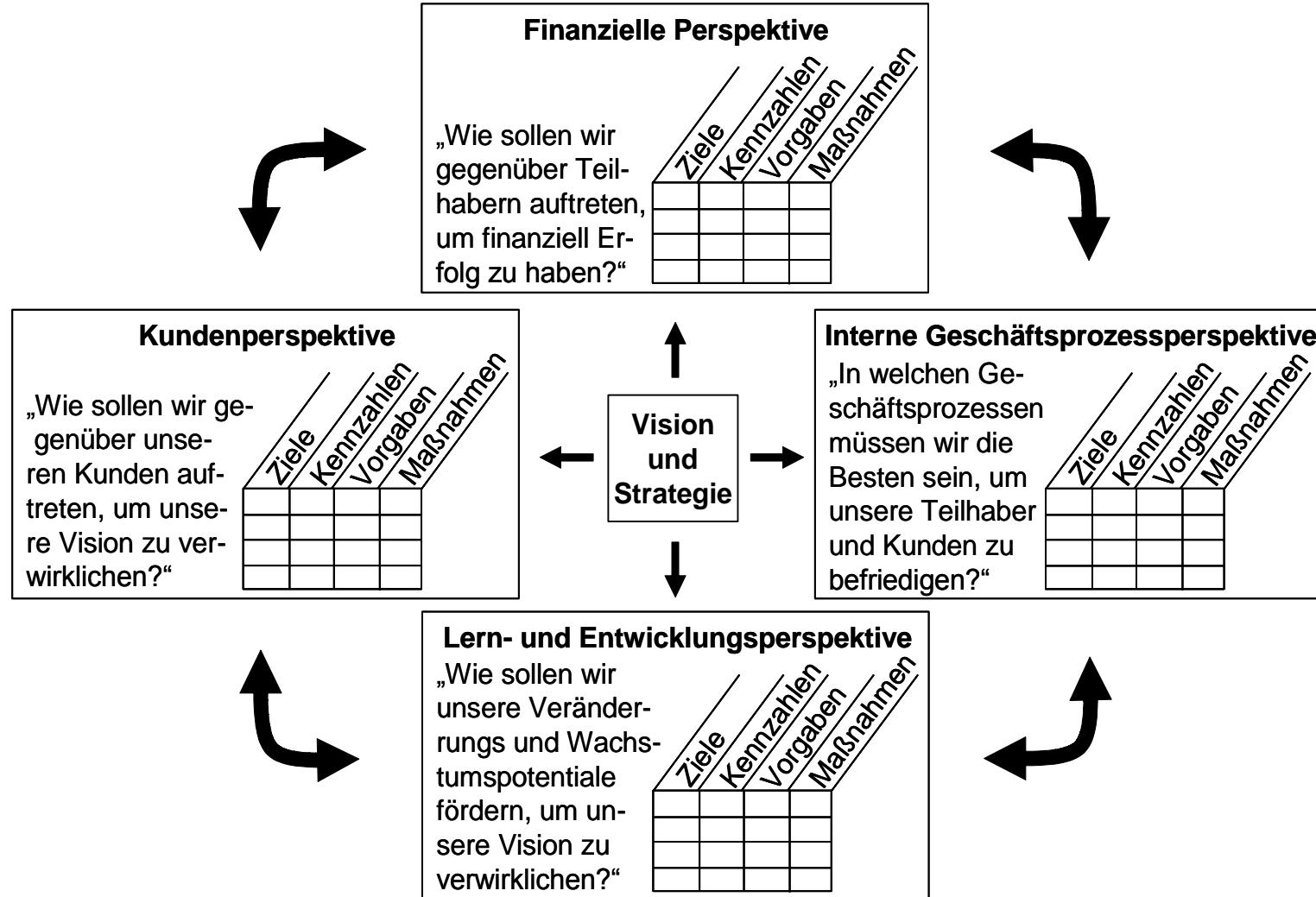
2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

Organisation

Instrumente

Grundstruktur einer Balanced Scorecard



2.4 Berichtswesen und Informationsmanagement

Einführung

➤ Controlling mittels Balanced Scorecard

- Strategieintegration
- Bereichsintegration
- Integration der Steuerungsgrößen
- Vom Kostenrechner zum Informationsmanager

Instrumente

Aufgabe 15

Einführung

Die Sun AG produziert Motorräder und verfolgt eine Wachstumsstrategie für das nächste Jahr.

Organisation

Entwickeln Sie eine Balanced Scorecard für die Sun AG, indem Sie je Perspektive ein mögliches Ziel beispielhaft konkretisieren.

Instrumente