

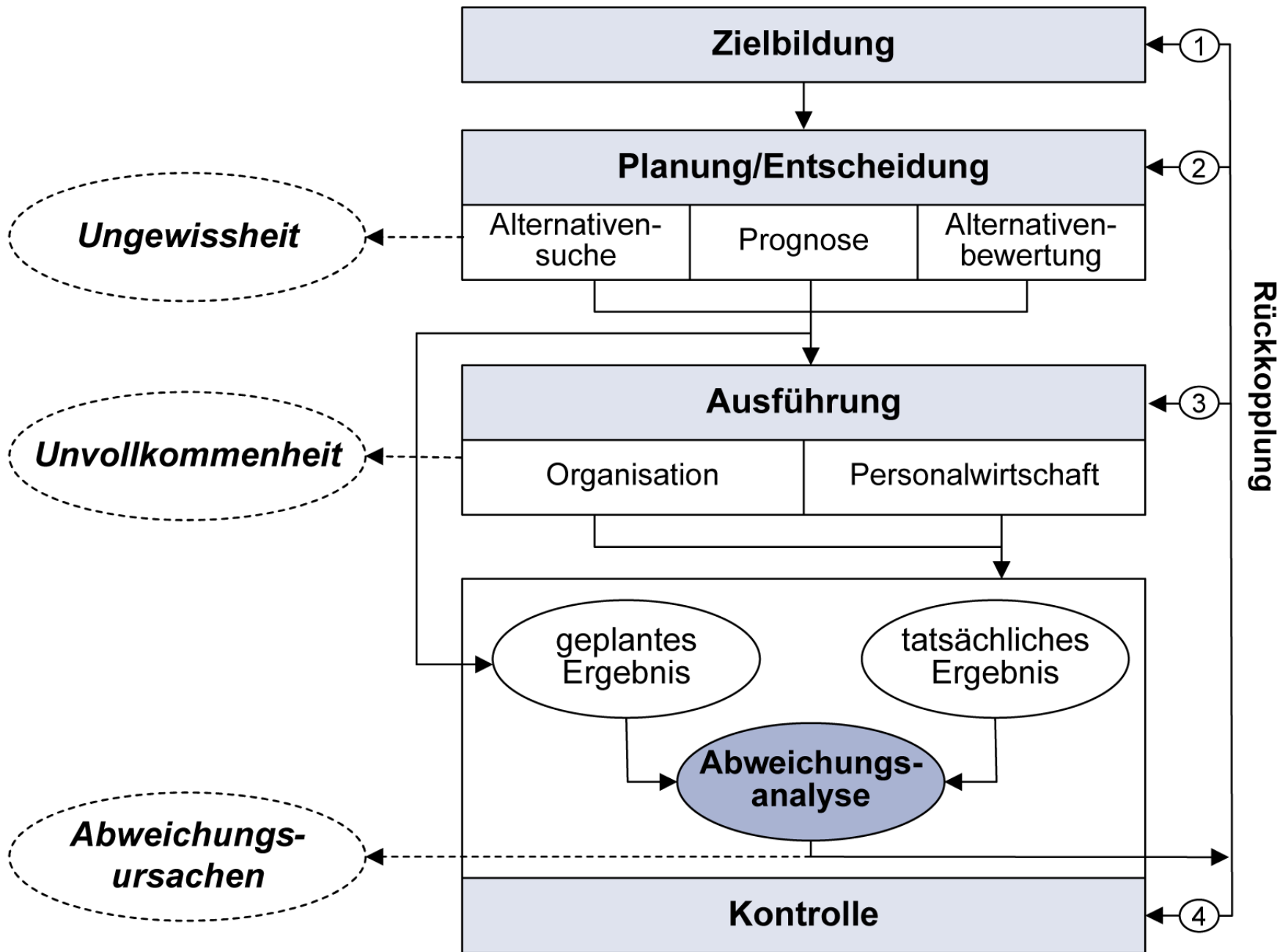
Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Teil 17

- 1. Grundlagen
- 2. Märkte & Güter
- 3. Ökonomie
- 4. Betriebstechnik
- ▶ 5. Management
- 6. Marketing
- 7. Finanz- & Rechnungswesen

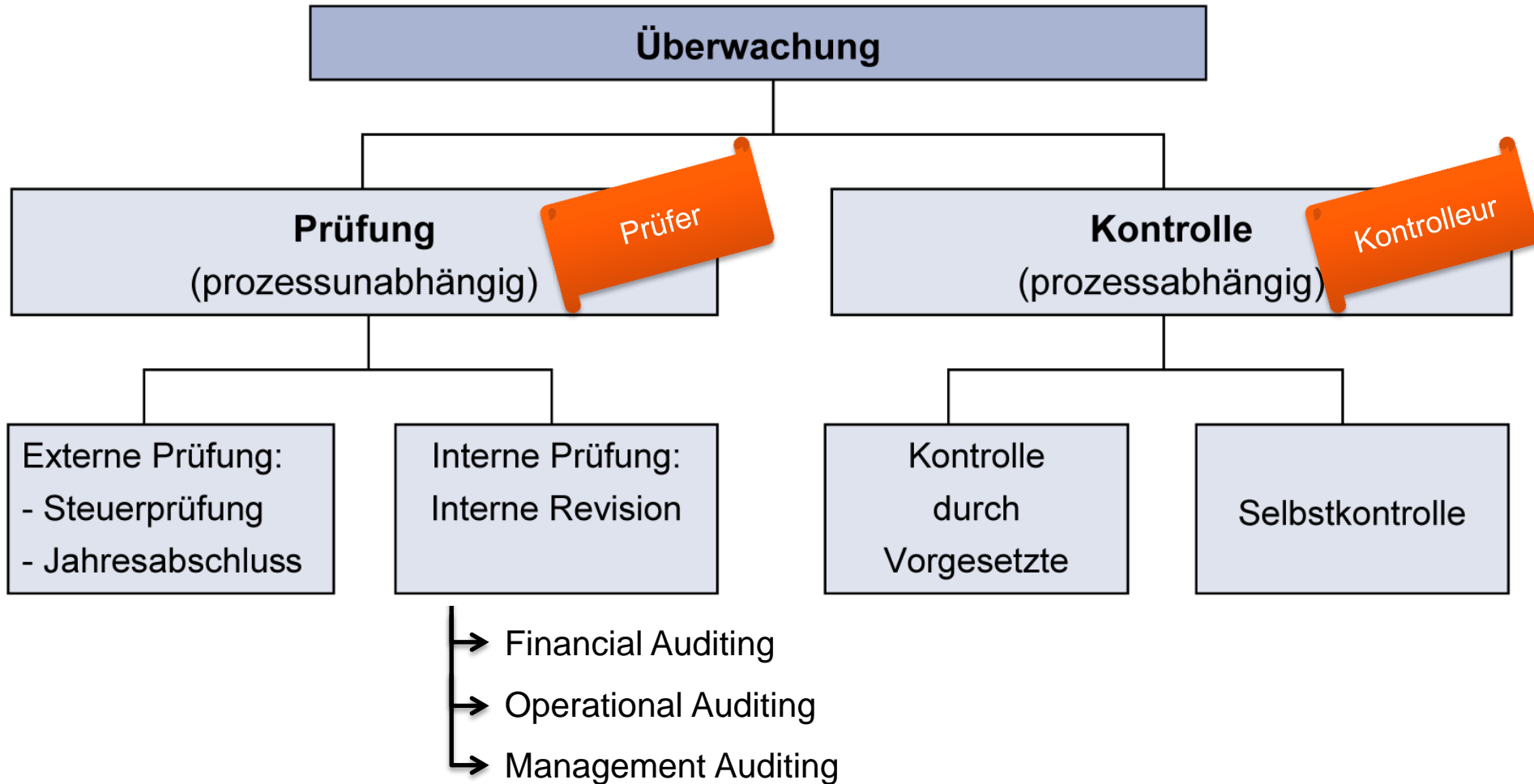


Controlling



Überwachung des unternehmerischen Handelns

Personenbezug der Kontrolle



Funktionen der Kontrolle

Funktion	Inhalt
Dokumentation	Sammlung und Speicherung von Kontrollinformationen zur späteren Prüfungsmöglichkeit (z.B. im Rahmen der steuerlichen Außenprüfung oder der Jahresabschlussprüfung).
Disziplinierung	Schon das Wissen um die Möglichkeit von Kontrollen veranlasst die Kontrollierbaren (z.B. potentielle Ladendiebe) zu regelgerechtem Verhalten.
Entscheidungsgrundlagen	Die Feststellung negativer Planabweichungen gibt dem Management die Möglichkeit zum Gegensteuern oder zu disziplinarischen Maßnahmen.
Sammeln von Erfahrungen	Plankalkulationen basieren auf Erfahrungswissen. Erfahrungswissen gewinnt man durch Nachkalkulationen (= Feststellung von Istwerten).
Entlohnung	Gute (schlechte) Mitarbeiterleistungen werden prämiert (sanktioniert). Leistungskontrollen liefern die Grundlage zur Entlohnung.

Gegenstände der Kontrolle

- Ergebniskontrolle
 - SOLL – IST – Vergleich
 - Z.B. Haben die einzelnen Unternehmenssparten Ihr Umsatzziel erreicht?
- Verfahrenskontrolle
 - Überprüfen von Vorgehensweisen auf ihre Wirksamkeit
 - Z.B. Wie wirksam sind die Vorschriften zur Vermeidung von Unfällen?
- Verhaltenskontrolle
 - Überprüfen des Verhaltens der Mitarbeiter
z.B. im Tourismus: War der Gast mit der Leistung des Bedienungspersonals zufrieden?

Zeitbezug der Kontrolle

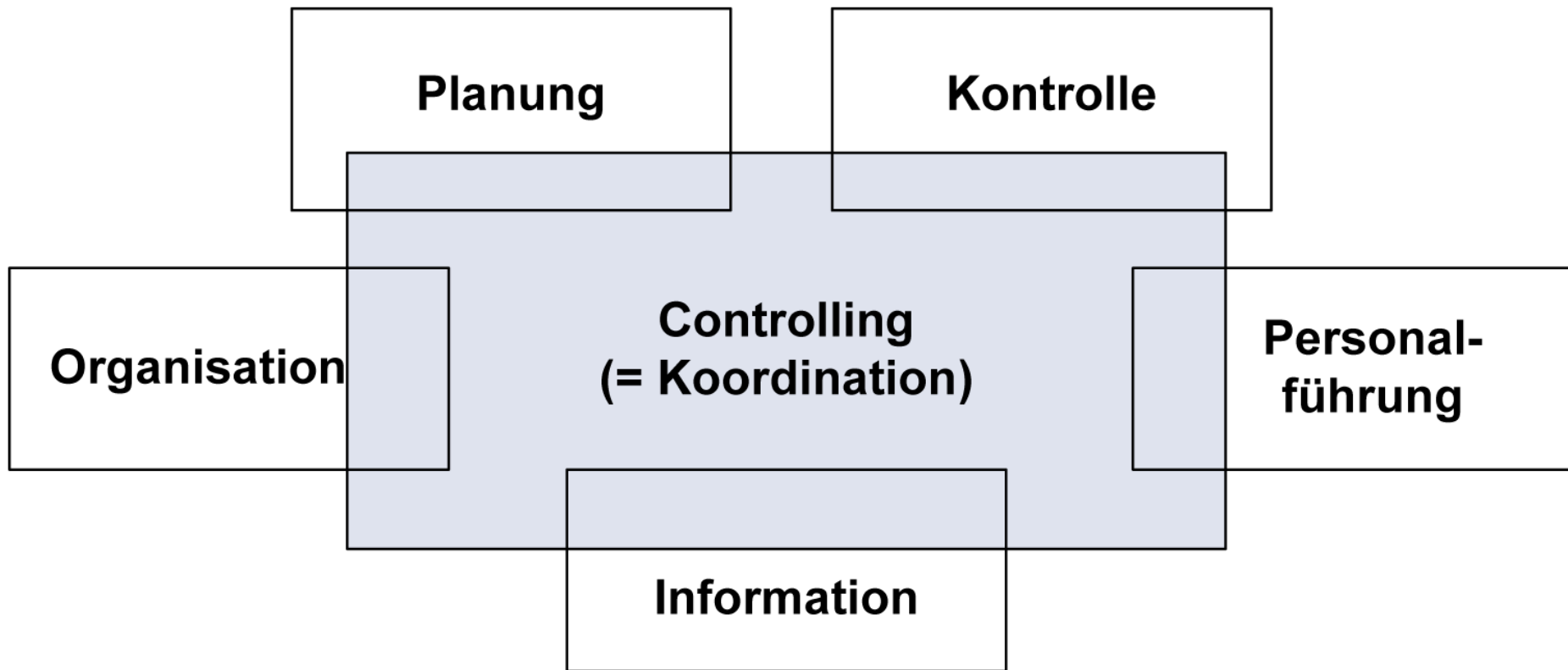
= ist der zu prüfende Wert gegenwärtig (IST) oder erst künftig (SOLL)

	Norm- wert		Vergleichs- wert	Kontrollart
(1)	Soll	-	Ist	Realisationskontrolle
(2)	Ist	-	Ist	Betriebs- oder Zeitreihenvergleich
(3)	Wird	-	Ist	Prämissenkontrolle
(4)	Soll	-	Soll	Zielkontrolle
(5)	Soll	-	Wird	Fortschrittskontrolle

- (1) Klassischer Vergleich der Planvorgaben mit den realisierten Werten
- (2) Vergleich eigener realer Werte mit einem Vergleichsbetrieb oder der Branche
- (3) Vergleich aktueller Werte mit Veränderungen von Prämissen in Zukunft (Wird)
- (4) Vergleich künftiger Soll-Werte mit zeitlich noch weiter entfernt liegenden (sich ggf. ändernden) Soll-Werten
- (5) Vergleich von vorgegebenen Soll-Werten mit sich abzeichnenden Wird-Werten

Controlling

= Summe aller Maßnahmen zur optimalen Erreichung der Unternehmensziele durch Koordination der Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information



Kontrolle



Controlling

- Vergangenheits-orientiert
 - Unterstellt ein demotiviertes Menschenbild (X-Theorie)
 - Führt zur Optimierung des jeweils kontrollierten Parameters zu Lasten anderer
 - Pflicht-Orientierung
- Zukunftsorientiert
 - Unterstellt ein verantwortungsbewusstes Menschenbild (Y-Theorie)
 - Führt zur ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens
 - Service-Orientierung

Funktionen des Controllings

(1) Anpassungs- und Innovationsfunktion	(2) Zielausrichtungsfunktion	(3) Service- oder Unterstützungsfunktion
Koordination der Unternehmensführung mit der Umwelt	Ausrichtung der Controllingaktivitäten auf die Unternehmensziele	Koordination von Instrumentenauswahl und Informationsversorgung

➤ Wertorientierte Unternehmensführung

Statt langfristiger Gewinnmaximierung
Maximierung des Shareholder Value

Controllingbereiche

Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen

- Koordination der Planung mit der Kontrolle
 - SOLL-IST Vergleiche
 - Revidierte Planungen
- Koordination der Planung mit den Informationssystemen
 - Erfassen des Informationsbedarfs
 - Auswahl und Einsatz geeigneter Instrumente zur Informationserzeugung
 - Gestaltung des Berichtswesens
- Koordination der Planung mit der Organisation
 - Ablauforganisatorische Regelungen
 - Aufbauorganisatorische Maßnahmen
- Koordination der Planung mit der Personalführung
 - Verabschiedung allgemeiner Planungsrichtlinien
 - Förderung der Kommunikation
 - Anreizsysteme
 - ...

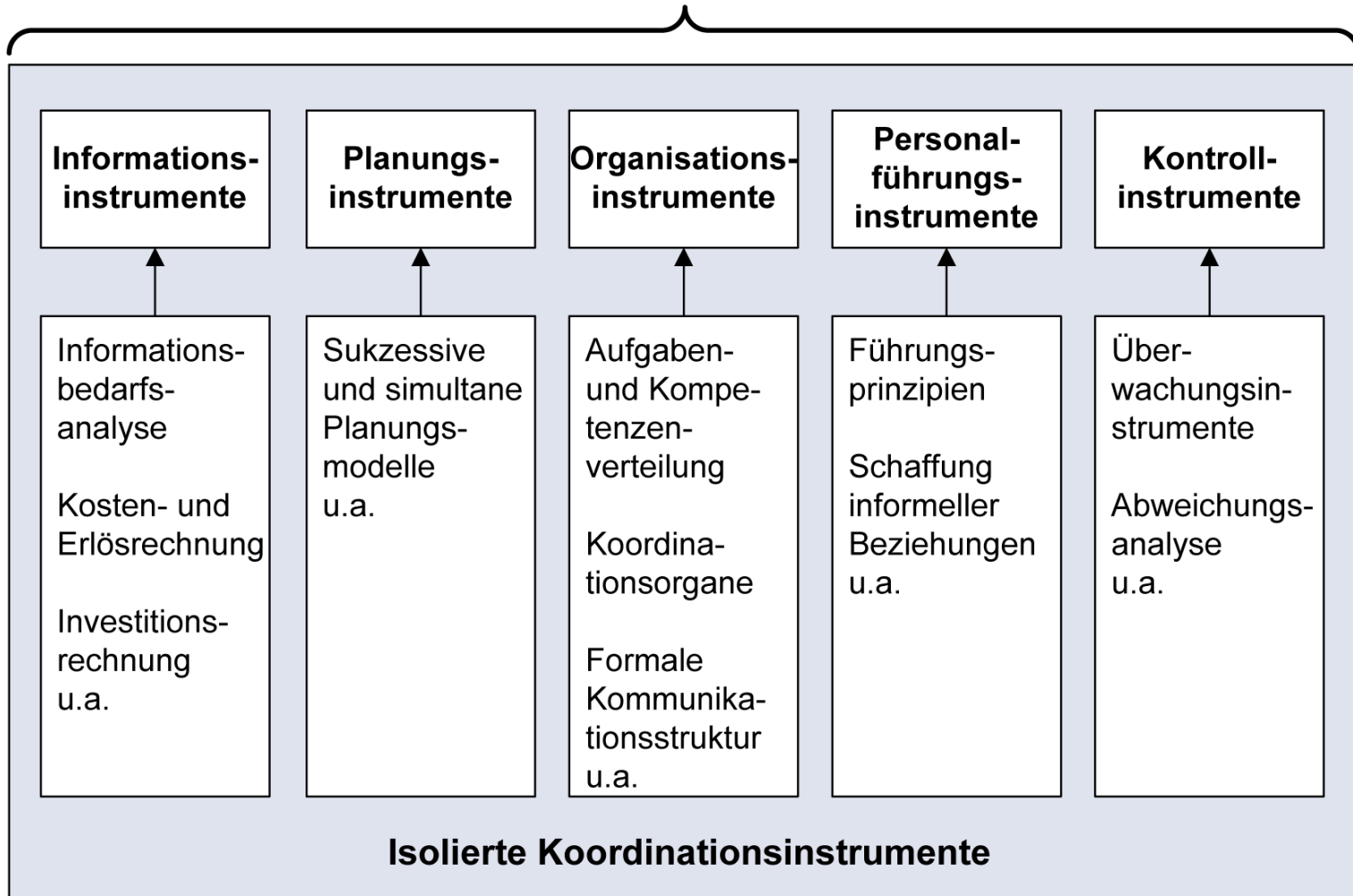
Koordination innerhalb einzelner Führungsteilsysteme

- Planung
 - Koordination der Planungsziele
 - Welche Ziele existieren?
 - Welche Beziehungen gibt es zwischen den Zielen?
 - Wie sind Zielkonflikte zu lösen?
 - Koordination der Planungsgegenstände und –bereiche
 - Wie sind die Pläne innerhalb einer Periode abzustimmen?
 - Wie sind die Pläne zwischen den Perioden abzustimmen?
 - Wie sind strategische, taktische und operative Planung aufeinander abzustimmen?
 - Zentrale oder dezentrale Planung?
 - Simultane oder sukzessive Planung?
- Kontrolle
 - Welche Kontrollen?
 - Wann durchzuführen?
- Information
 - Wie können Buchhaltung, Kostenrechnung, Investitionsrechnung und Finanzierungsrechnung inhaltlich und datentechnisch aufeinander abgestimmt werden?
- Organisation
 - Wie sind Aufbau- und Ablauforganisation aufeinander abzustimmen?
- Personalführung
 - Wie sind die Führungsprinzipien und Führungsinstrumente aufeinander abzustimmen?

Controllinginstrumente

Übergreifende Koordinationsinstrumente

- Budgetierungssysteme
- Kennzahlen- und Zielsysteme
- Verrechnungs- und Lenkungspreise



Budgetierung

Budget

= vorgegebene Wertgröße (meist ein Geldbetrag), die vom Budgetverantwortlichen einzuhalten ist

Inhalt eines Budgets:

- Einhalten eines Ausgabenrahmens
- Erzielen von Mindesteinnahmen
- Erwirtschaften von Mindestdeckungsbeiträgen

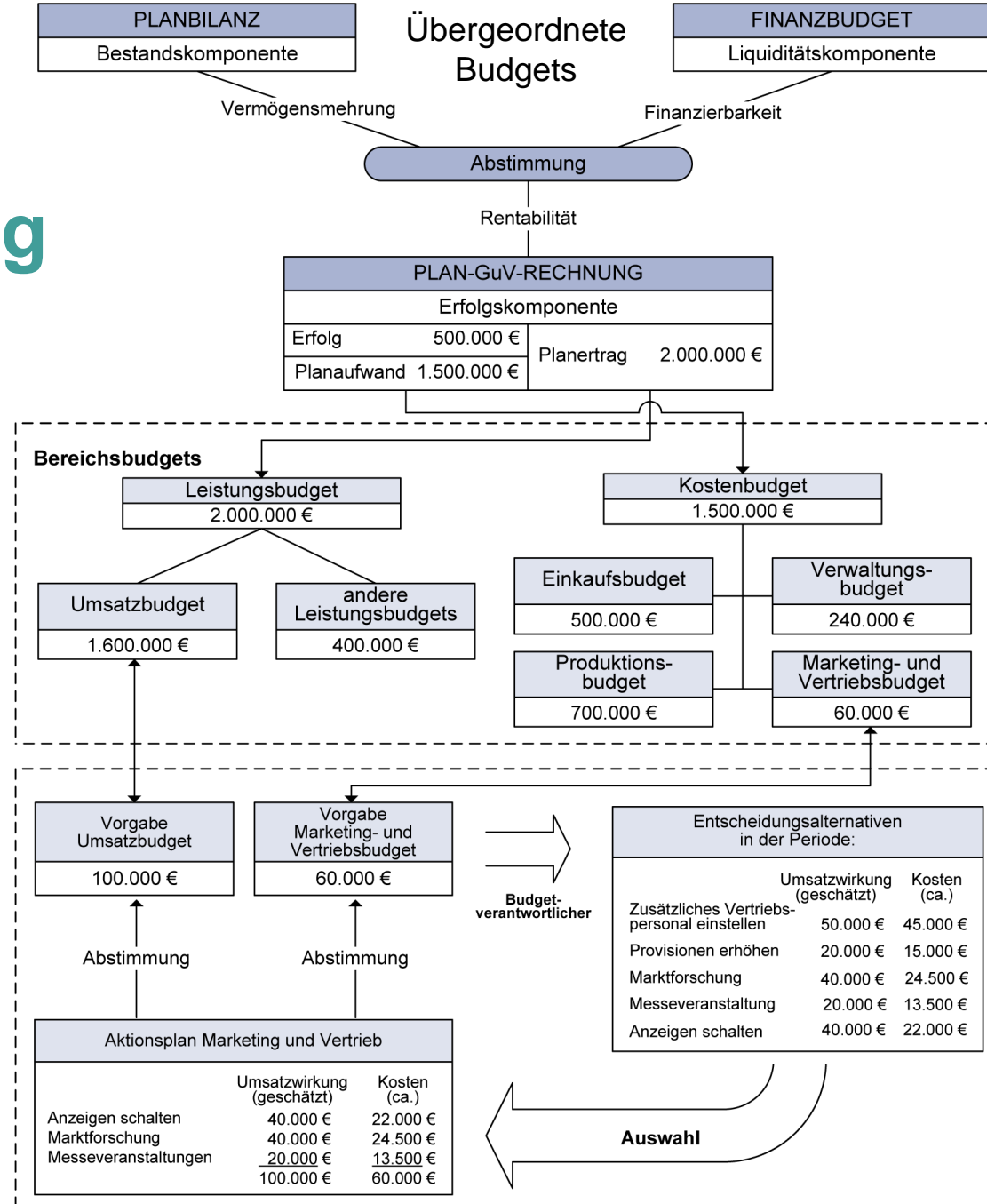
Funktionen der Budgetierung:

- Planung
- Koordination
- Motivation
- Kontrolle

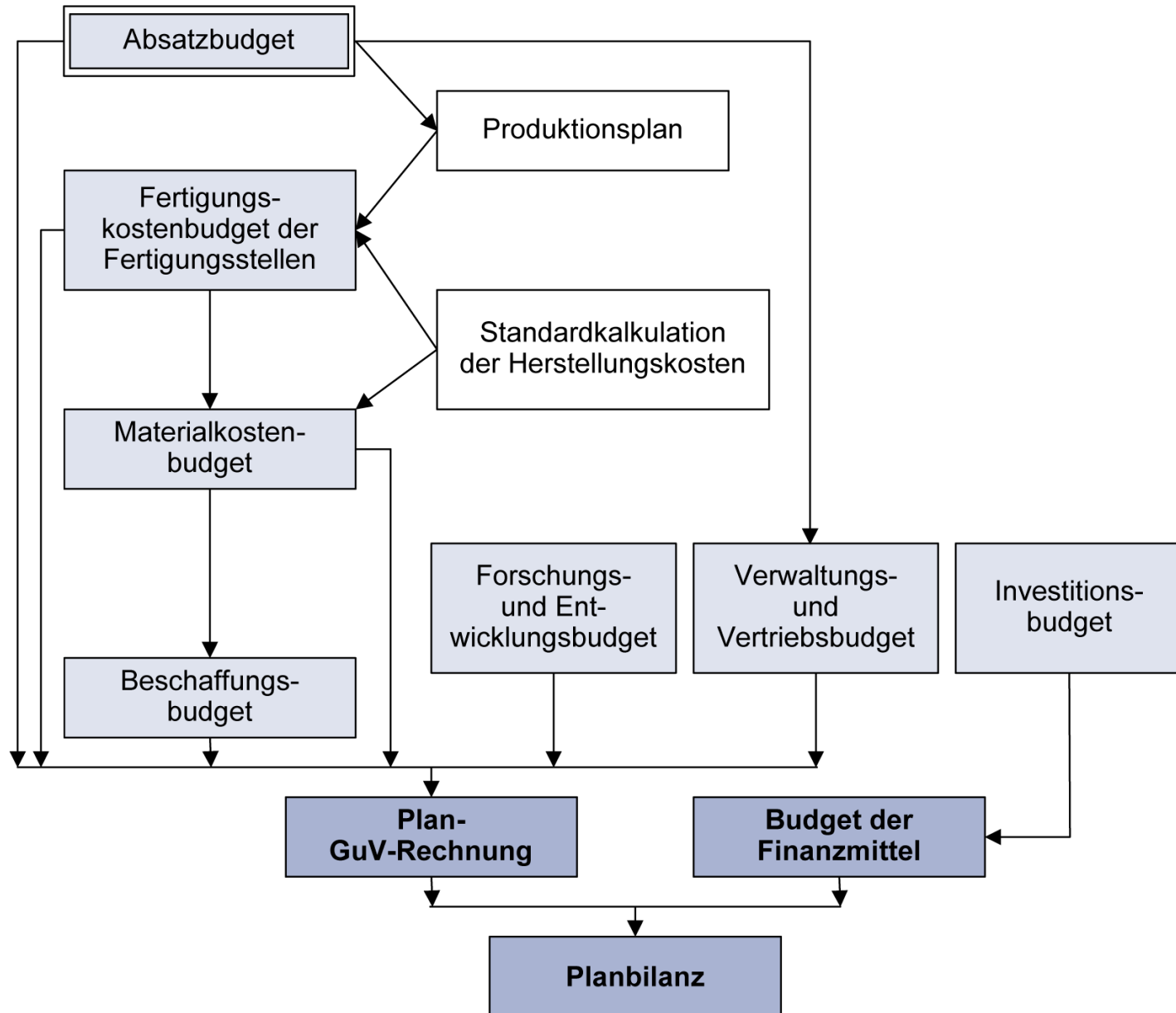
Vorgangsweise bei der Budgetierung:

- Top-down-Verfahren
- Bottom-up-Verfahren
- Gegenstromverfahren

Top-down Budgetierung



Bottom-up-Budgetierung

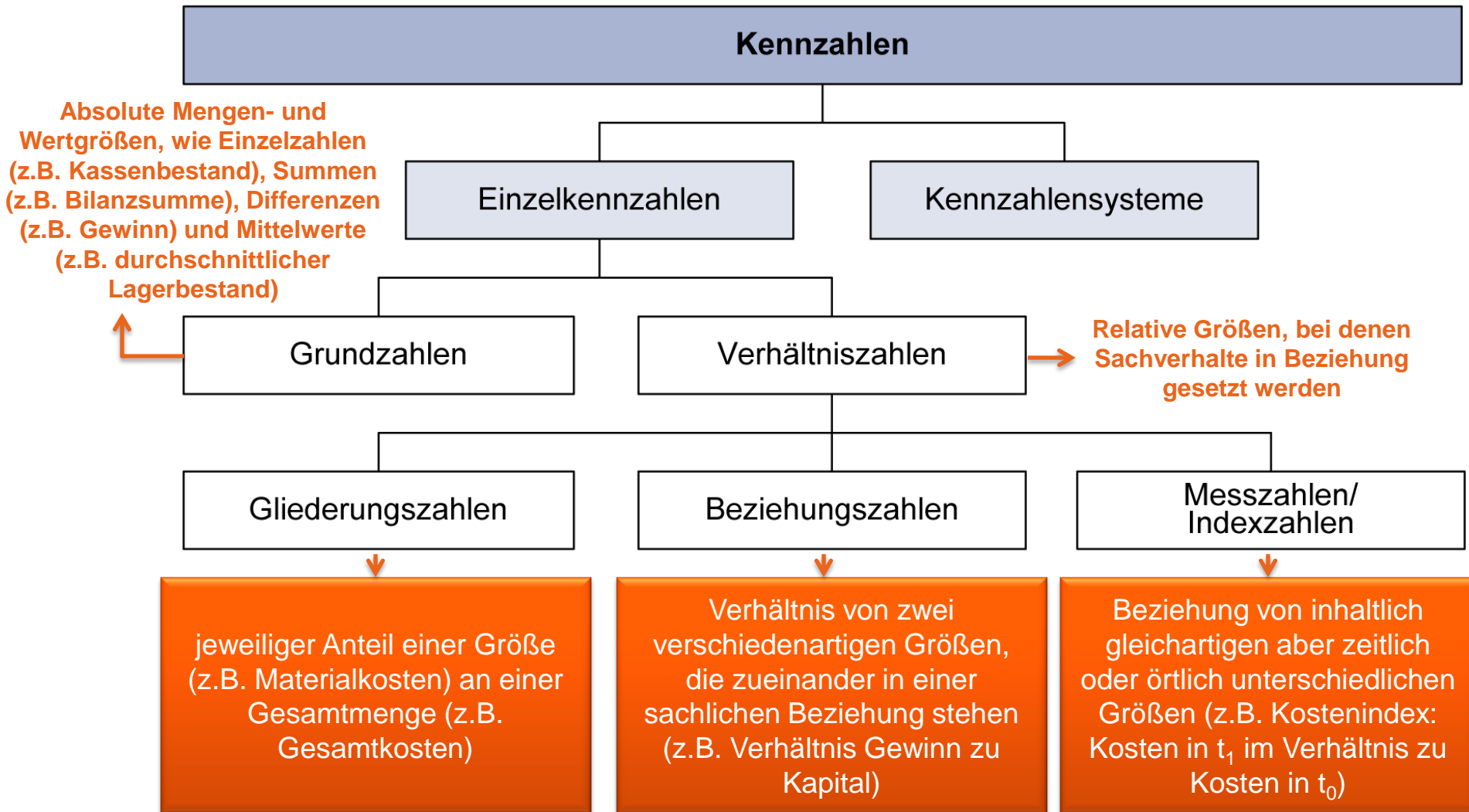


Gefahren der Budgetierung

- Ausweichreaktionen der Budgetverantwortlichen
 - **Budget slack**
Vereinbarung „komfortabler“ Budgetvorgaben
 - **Budget wasting**
Unsinnige Ausgaben zur Sicherung des bisherigen Budgets („Dezemberfrieden“)
 - **Budget-Schere**
Notwendige Maßnahmen unterbleiben
- Vernachlässigung des Unternehmensziels
 - **Number game**
Das „Zahlenspiel“ vernachlässigt langfristige Erfolgspotenziale
 - **Budget-Egoismus**
Budgetverantwortliche vernachlässigen externe Effekte auf andere Budgetbereiche

Kennzahlen- und Zielsysteme

Kennzahlen = Zahlen, die quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiedergeben



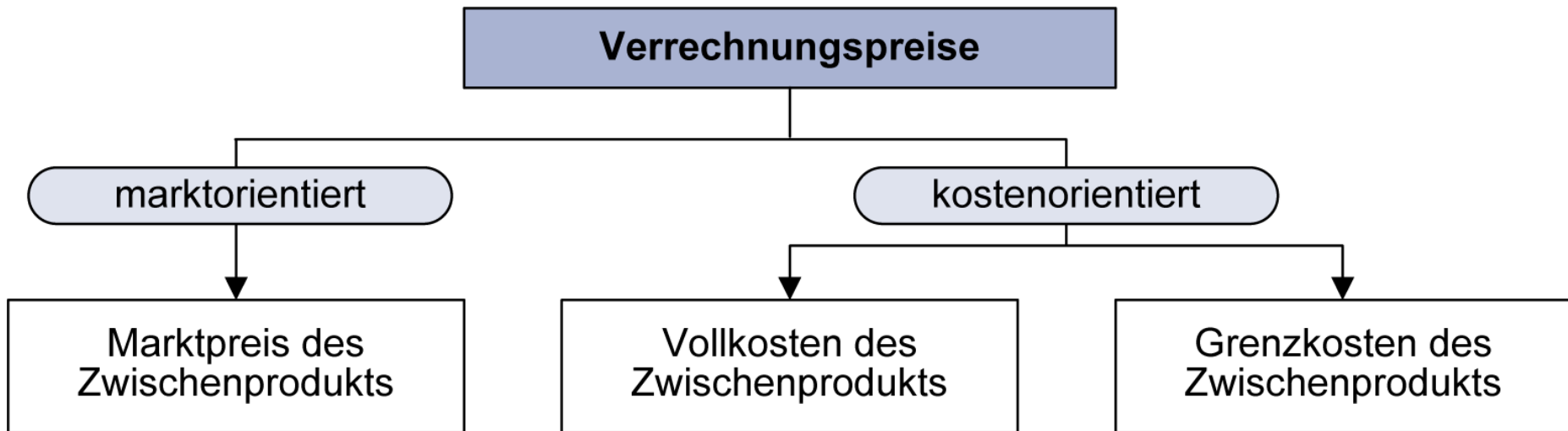
- Informationsfunktion
- Steuerungsfunktion

Verrechnungs- und Lenkungspreise

= interne Preise für Dienstleistungen oder Produkte zwischen Unternehmensteilen

➔ Controllinginstrumente zur Steuerung von Unternehmensteilen mittels

- Erfolgsermittlungsfunktion
- Motivations- und Anreizfunktion
- Koordinationsfunktion



Verfahren zur Festlegung von Verrechnungspreisen:

- Top-down
- Dezentral (freies Aushandeln zwischen Bereichsleitern)
- Gegenstromverfahren

Beispiel marktorientierter Verrechnungspreise

