

---

# Controlling und Finanzplanung

Eva Heinz-Zentgraf



## ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

### Was versteht man unter Controlling?

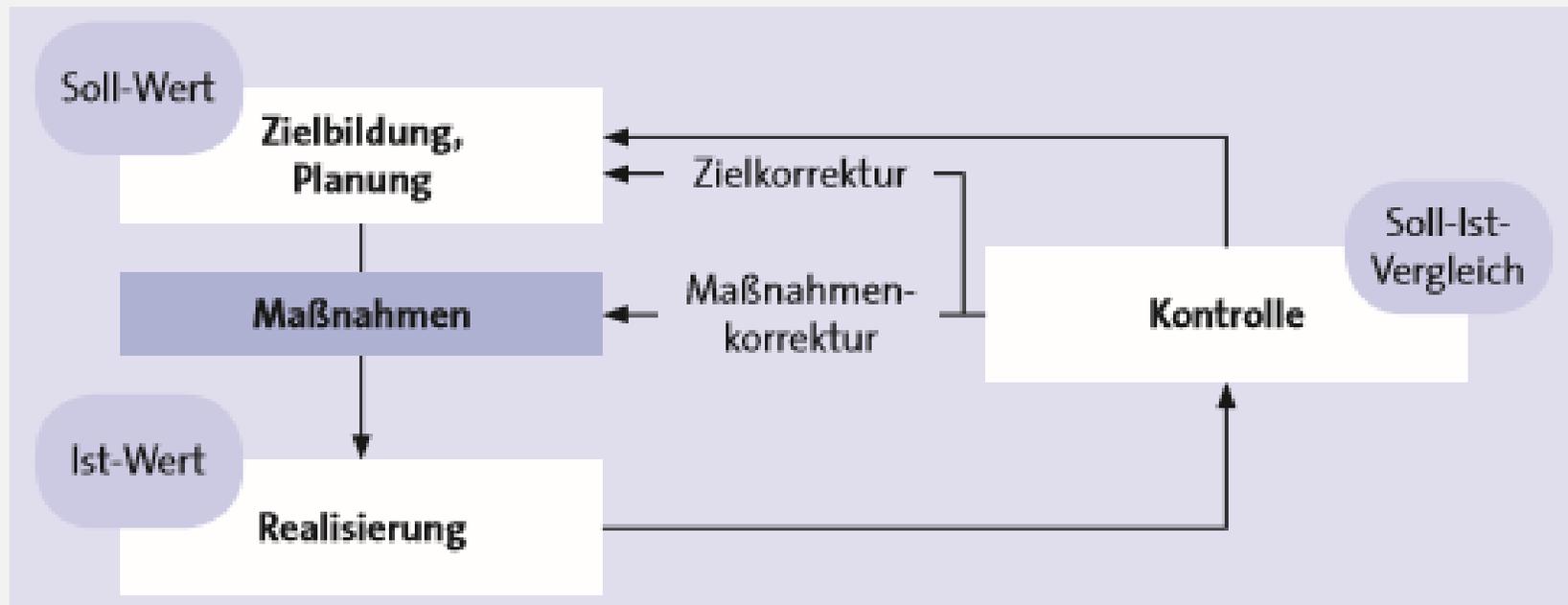
Das Wort **Controlling** kommt aus dem Englischen und bedeutet **steuern**.  
Der Vorgang des Controlling umfasst mehrere Schritte:

Controlling		
1. Schritt	Soll-Wert festlegen	Planung (Budgetierung)
2. Schritt	Ist-Wert ermitteln	Realisierung und Informationsbedürfnis
3. Schritt	Vergleich: Soll-Ist	Kontrolle und Analyse
4. Schritt	Information	Reporting
5. Schritt	Steuerung	Geeignete Korrekturmaßnahmen ergreifen



# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Bildlich dargestellt sieht der „Regelkreis des Controlling“ folgendermaßen aus:





# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

**Warum ist Controlling ein laufender Prozess?**

**Controlling ist kein einmaliger Vorgang, sondern ein laufender Prozess:** Im Unternehmen werden die zentralen Eckdaten wie z. B. Umsatz, Personalkosten, Produktionskosten, Liquidität, Rentabilität usw. – in der Regel im Herbst des laufenden Jahres – für das kommende Geschäftsjahr geplant.



# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Diese Plandaten bzw. Soll-Werte sind nur so gut, wie die Annahmen sind, die das Unternehmen bei seiner Planung einfließen lässt, z. B. Annahmen über Lohnabschlüsse, über den konjunkturellen Verlauf, über die Entwicklung der Einkaufspreise usw. Mit jeder neuen Planung „lernen die Beteiligten aus den Fehlern der alten Planungsperiode und werden so immer treffsicherer – ihre Annahmen werden präziser“. Die auf diese Weise gewonnenen Soll-Werte liefern dem Unternehmen dann für das kommende Jahr einen Maßstab, um die Entwicklung der Ist-Werte zu beurteilen.

Natürlich gibt es auch Fälle, in denen eine Kurskorrektur durch geeignete Maßnahmen schwierig wird, z. B. wenn das Unternehmen einen nicht planbaren Umsatzeinbruch hat, weil ein wichtiger Kunde insolvent wird. In diesem Fall muss der Planumsatz nach unten korrigiert werden.



# Begriff und Notwendigkeit des Controlling



Controlling ist also ein laufender, zukunftsorientierter Prozess, der zusätzlich zur Kontrolle die Ableitung korrigierender Maßnahmen zur Steuerung des Unternehmens umfasst.



# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

### Welche Controllingarten werden unterschieden?

Die Controlling-Theorie hat verschiedene Fachbegriffe entwickelt, die auch als „Controllingarten“ bezeichnet werden.

Die nachfolgende Matrix gibt dazu einen Überblick:

Controlling ist also ein laufender, zukunftsorientierter Prozess, der zusätzlich zur Kontrolle die Ableitung korrigierender Maßnahmen zur Steuerung des Unternehmens umfasst.



## ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Controllingarten (Überblick 1)		
Unterscheidungsmerkmal	Bezeichnung	Kurzbeschreibung und Beispiele
Ebene	<b>Strategisches Controlling</b>	bezieht sich auf Zeiträume größer/gleich vier Jahre und dient der langfristigen Existenzsicherung. (Effektivität: Doing the right things).
	<b>Operatives Controlling</b>	bezieht sich auf kurzfristige Zeiträume (1 Jahr) und dient der Sicherung der Effizienz. (Doing the things right).
Bereich	<b>Unternehmenscontrolling</b>	erstreckt sich auf das gesamte Unternehmen.
	<b>Beschaffungscontrolling</b>	Erstreckt sich auf den jeweiligen Funktionsbereich; liefert Ergebnisse für das Unternehmenscontrolling und ist mit diesem abzustimmen (Wechselbeziehung).
	<b>Fertigungscontrolling</b>	
	<b>Marketingcontrolling</b>	
...		
Struktur	<b>Zentrales Controlling</b>	Alle Aufgaben des Controlling (Planung, Kontrolle, Information und Steuerung) werden zentral ausgeführt.
	<b>Dezentrales Controlling</b>	Teilaufgaben bzw. Teilkompetenzen des Controlling werden an mittlere bis unteren Ebenen oder Geschäftseinheiten delegiert; die Zusammenführung aller Daten erfolgt zentral mit Feedback an das dezentrale Controlling (Wechselwirkung).



## ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Controllingarten (Überblick 1)		
Unterscheidungsmerkmal	Bezeichnung	Kurzbeschreibung und Beispiele
Eingliederung	Stabscontrolling	ist dem Top-Management als Stab mit funktionaler Weisungsbefugnis unterstellt (Weisungs-, Entscheidungs- und/oder Vetorecht in Verfahrensfragen).
	Liniencontrolling	ist als gleichberechtigte Linienfunktion in der obersten Leitungsebene eingerichtet.



# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Welche Hauptunterscheide bestehen zwischen dem strategischen und dem operativen Controlling?

Hauptunterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling		
Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Ebene/Träger	Top Management	Middle und Lower Management
Zeithorizont	langfristig	kurzfristig
Orientierungsgrößen	zukünftige Erfolgspotenziale: ▶ strategische Märkte ▶ neue Produktfelder	aktuelle Erfolgsgrößen: ▶ Liquidität ▶ Ertrag
Steuerungsgrößen	Neue Techniken	Umsatz, Absatz der aktuellen Periode, Erlös der laufenden Periode
	Neue Märkte	
	Marktposition	
	Strategische Geschäftsfelder (SGF)	
	Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	



## ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Hauptunterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling		
Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Produktlebenszyklus</li><li>▶ Portfoliokonzept</li><li>▶ Erfahrungskurve</li><li>▶ Target Costing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Kosten-/Leistungsrechnung, insbesondere die Deckungsbeitragsrechnung</li><li>▶ Finanz- und Liquiditätspläne</li><li>▶ Leverage-Effekt</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Nutzwertanalyse</li><li>▶ Strategische Bilanz</li><li>▶ Strategische Budgetierung</li><li>▶ Strategische Erfolgsfaktoren</li><li>▶ Frühwarnsysteme</li><li>▶ Gap-Analyse</li><li>▶ Stärken-Schwächen-Analyse</li><li>▶ Balanced Scorecard</li><li>▶ Benchmarking</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Budgetierung:<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Soll-Ist-Vergleich</li><li>▶ Ist-Ist-Vergleich</li><li>▶ Soll-Wird-Vergleich (Vorschaurechnung)</li></ul></li><li>▶ Verrechnungspreissysteme</li><li>▶ Nutzwertanalyse</li><li>▶ statische und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung</li><li>▶ Target Costing</li></ul>



# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Hauptunterschiede zwischen strategischem und operativem Controlling		
Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Ziele	Doing the right things (Effektivität)	Doing the things right (Effizienz)



## ▶ **Begriff und Notwendigkeit des Controlling**

**Welche eigen- und fremdorientierten Faktoren gibt es, die die Notwendigkeit von Controlling begründen können?**

Controlling kann danach unterschieden werden, ob die Planung und Kontrolle der relevanten Daten aus eigenem Anlass (eigenorientiert) oder mehr fremdbestimmt (fremdorientiert) erfolgt:



## ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Controllingarten (Überblick 2)		
Merkmal	Bezeichnung	Kurzbeschreibung und Beispiele
Orientierung	Eigenorientiert	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Steigerung der Effizienz und Effektivität</li><li>▶ Erhöhung der Wertschöpfung und unternehmerische Existenzsicherung</li><li>▶ Kostenreduktionen</li><li>▶ Überblick über Schwachstellen und deren Analyse</li></ul>
	Fremdorientiert	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Internes Überwachungssystem:</b> Gesetzlich für börsennotierte Unternehmen nach § 91 AktG vorgeschrieben.</li><li>▶ <b>Lagebericht:</b> Vorgeschrieben für mittlere und große Kapitalgesellschaften nach § 289 HGB.</li><li>▶ <b>Testat des Abschlussprüfers:</b> Bestätigt nach § 317 HGB die Wirksamkeit des internen Überwachungssystems.</li><li>▶ <b>Bankenrating (Basel II):</b> Kontrolle und Aufbereitung relevanter Eckdaten zur Verbesserung des Ratings durch die finanzierenden Banken (deren Kontrollpflicht ist gesetzlich vorgeschrieben).</li><li>▶ <b>Informationspflicht gegenüber der Interessenvertretung der Arbeitnehmer;</b> vgl. z. B.:<ul style="list-style-type: none"><li>- BetrVG, § 106 ff. Wirtschaftsausschuss</li><li>- Mitbestimmungsgesetz</li><li>- Drittelbeteiligungsgesetz</li><li>- Montanmitbestimmungsgesetz.</li></ul></li></ul>



## ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Controllingarten (Überblick 2)		
Merkmal	Bezeichnung	Kurzbeschreibung und Beispiele
		<p>► <b>Sonstige Berichte und Informationen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung von Fusionen und Börsengang</li><li>- Verkauf des Unternehmens-/Firmennachfolge</li><li>- Berichte an die Öffentlichkeit, z. B. Geschäftsbericht, Sozialbilanz.</li></ul>



# Organisatorische Eingliederung des Controlling

**Wie kann das Controlling in die Unternehmensorganisation eingegliedert sein?**

Es gibt zwei grundsätzliche Formen der Eingliederung des Controlling in die Gesamtorganisation eines Unternehmens:

- **Stabscontrolling** ist dem Top-Management als Stab mit funktionaler Weisungsbefugnis unterstellt (Weisungs-, Entscheidungs- und / oder Vetorecht in Verfahrensfragen).
- **Liniencontrolling** ist als gleichberechtigte Linienfunktion in der obersten Leitungsebene eingerichtet.



## Organisatorische Eingliederung des Controlling

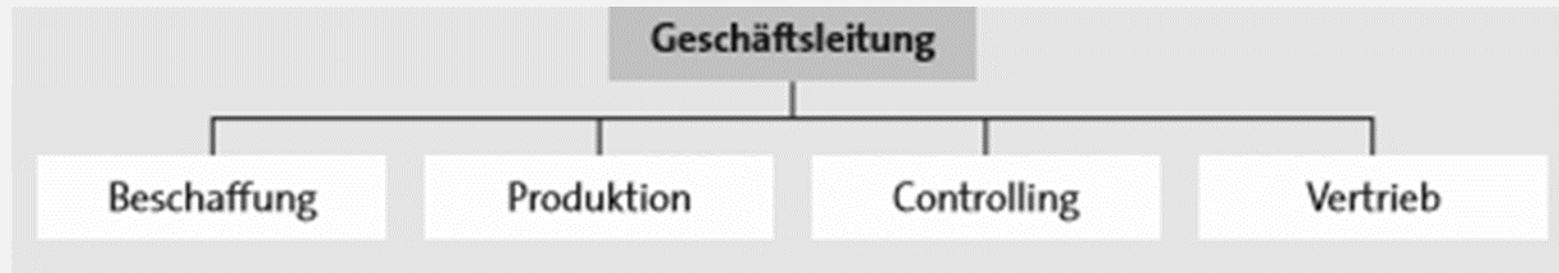
Wie kann eine Eingliederung des Controlling als Stabsfunktion gestaltet sein?





## ▶ Organisatorische Eingliederung des Controlling

Wie kann eine Eingliederung des Controlling als Linienfunktion gestaltet sein?





# Organisatorische Eingliederung des Controlling

**Welche Binnenstruktur kann das Controlling in großen Organisationen haben?**

- **Zentrales Controlling:**  
Alle Aufgaben des Controlling (Planung, Kontrolle, Information und Steuerung) werden zentral ausgeführt.
- **Dezentrales Controlling:**  
Teilaufgaben bzw. Teilkompetenzen des Controlling werden an mittlere bis unteren Ebenen oder Geschäftseinheiten delegiert; die Zusammenführung aller Daten erfolgt zentral mit Feedback an das dezentrale Controlling (Wechselwirkung).

In der Praxis gibt es häufig Mischformen dieser beiden Extreme.



# Aufgaben und Ablauf des Controlling

**Welche Funktionen (auch: Aufgaben) erfüllt das Controlling?**

Mit **Funktion** bezeichnet man in der Betriebswirtschaftslehre in der Regel **die Leistung, die eine Sache oder ein Objekt in einem System erbringt.**

Die Frage nach den Funktionen des Controllings kann man also auch umformulieren, indem man untersucht, **was das Controlling im Rahmen der Unternehmensführung zu leisten hat.**



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

- **Die 1. Funktion des Controlling ist die Planung:**  
Hier hat das Controlling die Aufgabe, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens anhand zentraler Eckdaten festzulegen – auf der Basis der erwarteten Marktentwicklung und der kalkulierten Kosten.  
Dabei berücksichtigt der Controller die Absatzpläne, Produktionspläne, Personal- und Finanzpläne. Eine ganzheitliche Planung, welche die Vernetzung (System) der Teilpläne aufzeigt, sollte das Ziel des Controllings sein.
- **Die 2. Funktion des Controlling ist die Kontrollfunktion:**  
Hier geht es darum, die evtl. Abweichungen von den Plan-Werten zu ermitteln (Soll-Ist-Vergleich) und zu analysieren. Mit Analyse bezeichnet man das Erkennen von Strukturen und Zusammenhängen anhand vorliegender Daten.



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

- **Die 3. Funktion des Controlling ist die Informationsfunktion:**

Diese Aufgabe ist permanent zu erfüllen und bezieht sich auf alle Phasen des Controllingprozesses: So müssen z. B. in der Planungsphase Informationen über den Markt und den Wettbewerb aufbereitet und in der Realisierungsphase die Ist-Daten ermittelt werden. Dabei ist zu beachten, dass die Daten rechtzeitig, richtig und problembezogen zur Verfügung stehen.

Die analysierten Abweichungen werden in einem Bericht (Report) an die relevanten Entscheidungsträger weitergeleitet.



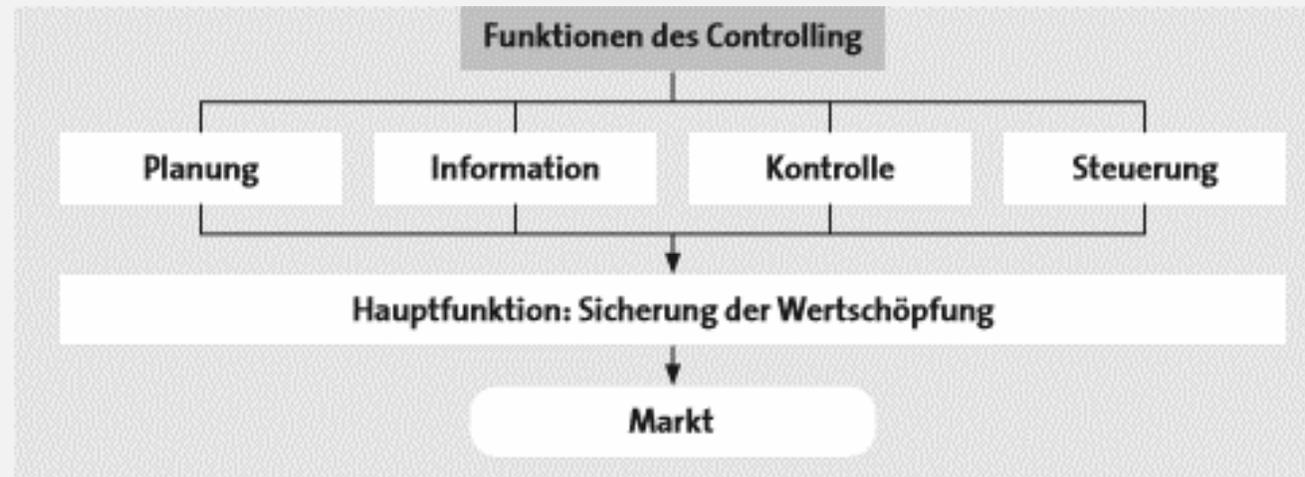
### ▶ Aufgaben und Ablauf des Controlling

- **Daraus abgeleitet ergibt sich die 4. Funktion des Controlling, die Steuerung:**  
Aufgrund der Abweichungsanalyse sind geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensentwicklung einzuleiten.  
Wichtig ist dabei, dass diese **Funktion in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen**: Kontrolle ist ohne Planung nicht möglich; Steuerung ist ohne vorhergehende Abweichungsanalyse undenkbar. **Die Controllingfunktionen bilden also zusammen einen Regelkreis.**



## ▶ Aufgaben und Ablauf des Controlling

Die Hauptfunktion des Controlling ist also die Sicherung der Wertschöpfung.



Das Ziel des Controllings, das gegenüber dem Management eine beratende Funktion hat, besteht darin, die Sicherung der Wertschöpfung mit verschiedenen Instrumenten zu unterstützen.



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

**Welche Funktion erfüllt die „Kontrolle“ im operativen Controllingprozess?**

Kontrolle heißt, dass man einen tatsächlichen Wert, also das Ist, mit einem geplanten Wert, also dem Soll, vergleicht.

Der Ist-Wert ergibt sich aus den tatsächlichen Daten der täglichen Praxis des Betriebes; der Soll-Wert muss vor Beginn eines Geschäftsjahres geplant werden. Also besteht der Vorgang der Kontrolle aus den folgenden drei Schritten:

Kontrolle		
1. Schritt:	Soll-Wert festlegen	Planung
2. Schritt:	Ist-Wert ermitteln	Realisierung und Informationsbeschaffung
3. Schritt:	Vergleich: Soll-Ist	Kontrolle



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

Die Kontrolle kann z. B. durch eine Stichprobe oder eine Vollerhebung der Daten erfolgen. Der Umfang der Kontrolle hängt vom zu erreichenden Wirtschaftlichkeitsgrad ab ( $\text{Wirtschaftlichkeit} = \text{Nutzen oder Ertrag} : \text{Aufwand}$ ). Häufig verändert sich das Verhalten der zu Kontrollierenden bereits durch die Ankündigung der Kontrolle.



Eine zielgerichtete Unternehmensführung setzt die Kontrolle der Planrealisierung voraus.



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

**Welche Aufgabe leistet die „Steuerung“ im Regelkreis des Controlling?**

Die Steuerung ist die vierte Funktion innerhalb des Controlling:  
Aufgrund der Abweichungsanalyse sind geeignete **Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensentwicklung** einzuleiten und deren Umsetzung ist wiederum zu kontrollieren.



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

Je nach Branche, Art und Größe des Unternehmens kann sich die Steuerung beziehen

- auf einen bestimmten **Zeitraum**:
  - Strategische Steuerung (> 4 Jahre)
  - Taktische Steuerung (zwischen 1 und 4 Jahren)
  - Operative Steuerung ( $\leq$  1 Jahr)
- auf einen bestimmten **Unternehmensbereich**:
  - Steuerung der Materialwirtschaft (Beschaffungscontrolling)
  - Produktionssteuerung (Produktionscontrolling)
  - Steuerung des Marketing (Marketingcontrolling).



# Aufgaben und Ablauf des Controlling

Weiterhin wird unterschieden zwischen der Vorsteuerung und der Nachsteuerung:

- **Vorsteuerung:**  
Es werden präventiv Maßnahmen ergriffen, bevor sich eine drohende Negativentwicklung gravierend auswirkt.

### **Beispiel:**

Als Reaktion auf einen deutlichen, nachhaltigen und nicht vermeidbaren Absatzrückgang wird Personal abgebaut und die Lagerkapazität verringert, bevor sich eine negative Umsatz-Kosten-Relation ergibt.



## Aufgaben und Ablauf des Controlling

- **Nachsteuerung:**

Nach Eintritt einer Störung bzw. einer Engpasssituation wird aufgrund der Analyse des Soll-Ist-Vergleichs vergangenheitsbezogen reagiert.

**Beispiel:**

Der Soll-Ist-Vergleich weist einen deutlich gestiegenen Anteil des Materialwertes an den Produktionskosten aus; die Abweichungen werden sorgfältig analysiert und geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen, z. B. Schulung der Mitarbeiter (Reduzierung von Verschwendung), Wechsel des Lieferanten usw.



# Strategische Controllinginstrumente

## Welche Kontrollaufgaben hat das strategische Controlling?

Kern des strategischen Controllings ist die Überprüfung der Prämissen und der angewandten Verfahren, die im Rahmen der strategischen Planung unterstellt bzw. eingesetzt wurden.

Im Unternehmen müssen hinreichend viele Sensoren (Abteilungen, Experten) implementiert werden, die gravierende Veränderungen der internen und externen Variablen erkennen und an das strategische Controlling weiterleiten (Früherkennung).



## Strategische Controllinginstrumente

### Beispiel

#### Veränderung externer Faktoren

Im Rahmen einer Portfolio-Analyse wurde für einen relevanten Markt ein Wachstum in den nächsten fünf Perioden von durchschnittlichen 10 % pro Jahr angenommen. Aufgrund eines konjunkturellen Rückgangs in Verbindung mit einer Produktssubstitution muss die Wachstumserwartung auf 5 % zurückgenommen werden.

Dies führt zu einer Überarbeitung der strategischen Planung und i. d. R. zu einer veränderten Strategie in dem betreffenden Geschäftsfeld.



## Strategische Controllinginstrumente

### Was sind Früherkennungssysteme?

Um auch außerhalb der bestehenden Planungsrhythmen Entwicklungen zu erkennen, die nachhaltig die Erfolgspotenziale des Unternehmens gefährden können, werden **Früherkennungssysteme** eingesetzt. In erweitertem Sinne geht es dabei nicht nur um **Risiken**, sondern auch darum, **Entwicklungschancen** rechtzeitig zu erkennen und in die strategische Planung zu integrieren.

Die Erfassung der Informationen, die relevante Entwicklungen anzeigen, erfolgt durch sogenannte **Frühindikatoren**. Diese sollen möglichst zuverlässig Angaben über die Richtung und das Ausmaß der sich abzeichnenden Veränderungen zur Verfügung stellen und möglichst früh und soweit wie möglich strategische „Überraschungen“ vermeiden.



## Strategische Controllinginstrumente

Man unterscheidet:

Frühindikatoren (1)			
Arten		Beschreibung	Beispiele
A. Beobach- tungsfeld	Interne Indikatoren	<b>Gesamtunternehmensbezo- gen:</b> Die Indikatoren beziehen sich auf das gesamte Unterneh- men.	<ul style="list-style-type: none"><li>▸ Cashflow</li><li>▸ Image</li><li>▸ Globale Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit</li></ul>
		<b>Bereichsbezogen:</b> Die Indikatoren beziehen sich auf die einzelnen Funktionsbe- reiche des Unternehmens, z. B. Beschaffung, Produktion, Mar- keting usw.	<p>Kennzahlen der</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Materialwirtschaft</li><li>▸ Lagerwirtschaft</li><li>▸ Fertigung</li><li>▸ Logistik</li><li>▸ Absatzwirtschaft</li><li>▸ Entsorgung</li></ul>



## Strategische Controllinginstrumente

		<b>Technologische Indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Patentanmeldungen</li><li>▶ Werkstoffsubstitution</li><li>▶ Umweltschutz</li></ul>
		<b>Soziale Indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Demografische Entwicklung</li><li>▶ Ergebnisse der Marktforschung (GfK)</li></ul>
		<b>Politische Indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Förderprogramme</li><li>▶ Parteiprogramme</li><li>▶ Gesetzesinitiativen</li><li>▶ Bestrebungen der Gewerkschaft</li><li>▶ EU-Richtlinien</li><li>▶ Zölle</li></ul>



## Strategische Controllinginstrumente

Frühindikatoren (2)			
Arten		Beschreibung	Beispiele
B. Grad der Detaillie- rung	Global- indikatoren	Sie sind zum Teil geeignet, den Erfolg des Unternehmens zu messen und haben häufig die Form von Kennzahlen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Soll-Ist-Vergleiche</li><li>▸ Hochrechnungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▸ Erfolgspotenziale</li><li>▸ Cashflow</li><li>▸ Rentabilitätskennzahlen</li></ul>
	Einzel- indikatoren	Sie messen detailliert bestimmte interne oder externe Einflussgrößen, sodass die Ursachenbezogenheit relativ klar erkennbar ist.	Extern: <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Entwicklung der verfügbaren Einkommen in einer Region</li><li>▸ Bevölkerungsentwicklung einer Region/einer Stadt</li><li>▸ Zahl der Arbeitslosen einer Region</li></ul> Intern: <ul style="list-style-type: none"><li>▸ Lagerbestände</li><li>▸ Kostenstrukturen</li><li>▸ Ausschussquote</li><li>▸ Reklamationsquote</li><li>▸ Qualifikationsniveau</li></ul>



## Strategische Controllinginstrumente

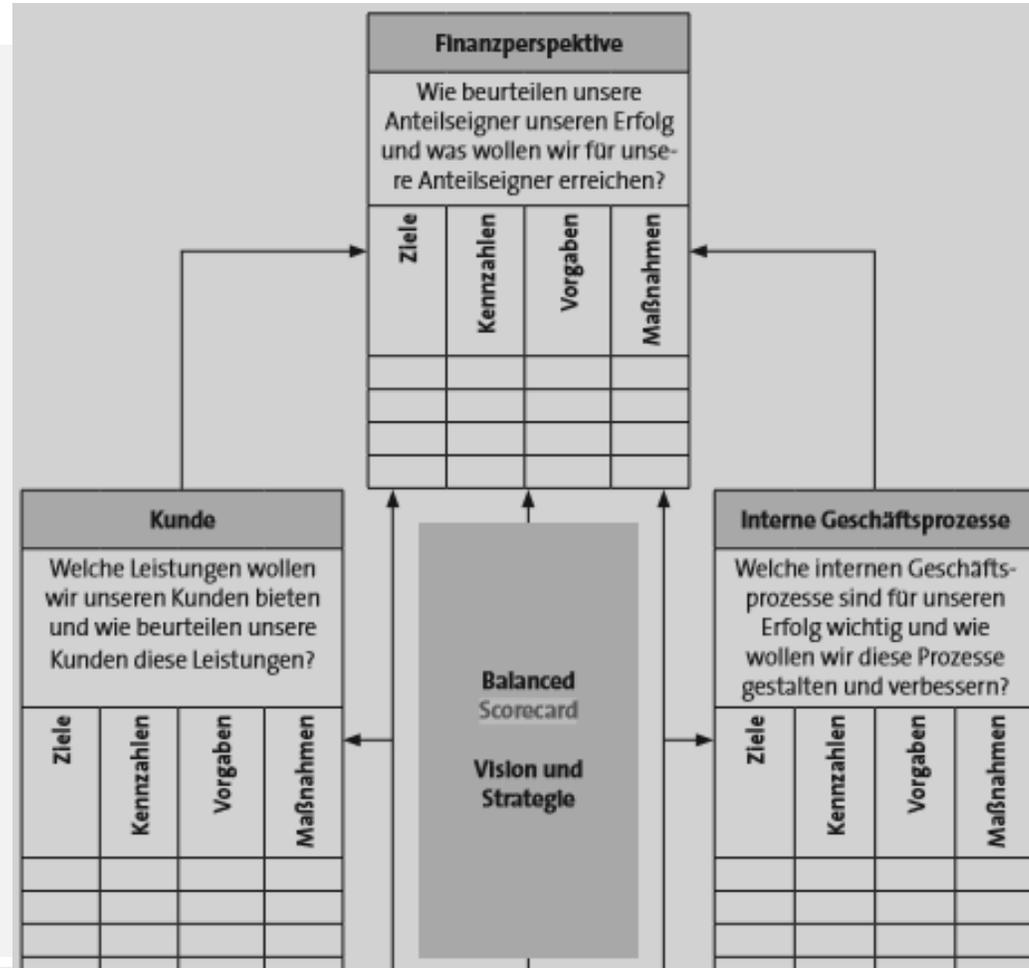
### 3. Was ist der Kerngedanke des Konzepts „Balanced Scorecard“?

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Management-Instrument zur strategischen Führung des Unternehmens mithilfe von Kennzahlen. Die BSC kann dem Unternehmen helfen, den Weg zu den Zielen zu finden und diesen Weg effektiv und effizient zu gehen.

Die BSC **beschränkt sich nicht auf finanzielle Ziele**, sondern sucht nach einer Betrachtung von Zielgrößen, die auch Ziele aus anderen für die Führung des Unternehmens relevanten Perspektiven einbezieht. Außerdem beschränkt sich die BSC nicht auf die Formulierung von Zielgrößen, sondern versucht, für diese Ziele auch Vorgaben und Maßnahmen abzuleiten, mit deren Hilfe die Ziele verwirklicht werden können.



## Strategische Controllinginstrumente





## Strategische Controllinginstrumente

Die empfohlene Messgrößen sind:

1. Finanzperspektive	
Ziele	Messgröße (Kennzahl)
Steigerung der Rentabilität	Umsatzrentabilität
Erhöhung des Umsatzes	Netto-Umsatz
Sicherung der Finanzkraft	Cashflow
Erhöhung der Produktivität	Betriebsergebnis pro Mitarbeiter
Reduzierung des Kapitalbedarfs	Anlagevermögen, festgebundenes Umlaufvermögen
Erhöhung der Eigenkapitalverzinsung	Return on Investment (ROI)



## Strategische Controllinginstrumente

2. Kundenperspektive	
Ziele	Messgröße (Kennzahl)
Kundenzufriedenheit	Kundenbefragung
Termintreue gegenüber den Kunden	Lieferpünktlichkeit
Stärkere Marktdurchdringung	Marktanteile
Produktqualität steigern	Reklamationen



## Strategische Controllinginstrumente

3. Perspektive der internen Geschäftsprozesse	
Ziele	Messgröße (Kennzahl)
Flexibilität verbessern	Durchlaufzeiten, Bestellzeiten
Verbesserung der Effizienz	Auslastung der Kapazität
Senkung des Lagerbestandes	Lagerumschlag
Erhöhung der Qualität	Ausschussquote, Reklamationen
Steigerung des Vertriebs	Umsatz pro Mitarbeiter
Erhöhung der Auslastung	Lieferfähigkeit
Einhaltung der Termine	Termintreue



## Strategische Controllinginstrumente

4. Mitarbeiter-, Lern- und Innovationsperspektive	
Ziele	Messgröße (Kennzahl)
Erhöhung der Mitarbeiterkompetenz	Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter
Verbesserung der Ausbildung der Mitarbeiter	Teilnahme an Schulungen
Erhöhung der Qualität der Produkte	Anzahl der Änderungen
Neue Produkte pro Produktgruppe	Umsatzanteil neuer Produkte
Verbesserung der Motivation	Erhöhte Leistungsbereitschaft
Entwicklung neuer Produkte	Trefferquote/Renner neuer Produkte
Geringere Mitarbeiterfluktuation	Fluktuationsquote



## ▶ Operative Controllinginstrumente

### 1. Welche Instrumente verwendet man das operative Controlling?

Grundsätzlich setzt jeder Controller zur Erfüllung seiner Aufgaben verschiedene Instrumente ein, gleichgültig, ob er in der Industrie oder im Handel tätig ist. Man kann diese Instrumente auch als den „Werkzeugkasten des Controllers“ bezeichnen. Dazu gehören einmal der „Soll-Ist-Vergleich“, die Budgetierung, das Berichtswesen und das Kennzahlensystem.





## Operative Controllinginstrumente

### 2. Welche Funktion erfüllt die Budgetierung im Rahmen des operativen Controlling?

Der Begriff Budgetierung kommt aus dem Französischen und bedeutet übersetzt „Haushaltsplan, Voranschlag“.

Im Controlling **erfüllt die Budgetierung die Funktion der Planung** und ist Voraussetzung für die Kontrolle. Ein Budget ist ein detailliertes Zahlengerüst mit Plandaten. Es hat **Vorgabecharakter**. Allgemein gültige Regeln für die Erstellung gibt es nicht.



## Operative Controllinginstrumente

Ein Budget kann z. B. differieren

- in **zeitlicher Hinsicht**, z. B.:
  - Monatsbudget
  - Quartalsbudget
  - Halbjahresbudget usw.
- in **sachlicher Hinsicht**, z. B. kann sich die logische Struktur des Budgets orientieren an der
  - Gewinn- und Verlustrechnung
  - BAB-Rechnung
  - Deckungsbeitragsrechnung usw.

Sehr häufig wird in Praxis als Gerüst für das Budget die Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung verwendet – es wird also ein sogenanntes **Ergebnisbudget** erstellt.



## ▶ Operative Controllinginstrumente

### 3. Wie wird der Soll-Ist-Vergleich durchgeführt?

Der **Soll-Ist-Vergleich** ist das dominierende Instrument „im Werkzeugkasten des Controllers“. Er gibt Auskunft darüber, ob die Entwicklung des Unternehmens nach Plan verläuft.

In der Praxis wird parallel sehr häufig der **Ist-Ist-Vergleich** durchgeführt. Er zeigt die Abweichungen zum Vorjahr und lässt die längerfristige Tendenz der Geschäftsentwicklung erkennen.

	absolut	in %
<b>Ist-Ist-Vergleich:</b>	$Ist_{\text{Berichtsjahr}} - Ist_{\text{Vorjahr}}$	$\frac{Ist_{\text{Berichtsjahr}} - Ist_{\text{Vorjahr}}}{Ist_{\text{Vorjahr}}} \cdot 100$
<b>Soll-Ist-Vergleich:</b>	$Ist_{\text{Berichtsjahr}} - Soll_{\text{Berichtsjahr}}$	$\frac{Ist_{\text{Berichtsjahr}} - Soll_{\text{Berichtsjahr}}}{Soll_{\text{Berichtsjahr}}} \cdot 100$



## Operative Controllinginstrumente

### **4. Welche Kennzahlen werden im Rahmen des operativen Controlling eingesetzt?**

Mithilfe von Kennzahlen versucht man Sachverhalte in einem Unternehmen in einer Zahlengröße zusammenzufassen, um aus der Entwicklung bzw. dem Trend dieser Größen Entscheidungen zu Planung, Kontrolle und Steuerung des Unternehmens abzuleiten.

Es gibt in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre eine Fülle von Kennzahlen. Entscheidend ist in der Praxis immer die Notwendigkeit, diejenigen Kennzahlen zu beobachten, die speziell für das eigene Unternehmen von besonderer Bedeutung sind.



## Operative Controllinginstrumente

Wenn beispielsweise ein Unternehmen mit hochwertigen und erklärungsbedürftigen Produkten handelt, von denen pro Quartal nur wenige Stücke abgesetzt werden, so muss dieses Unternehmen insbesondere die Kennzahlen der Lagerhaltung und der Kapitalbindung beobachten.

Im Industrieunternehmen gilt dies analog bei kapital- bzw. bei lohnintensiver Produktion.

Die nachfolgende Matrix zeigt beispielhaft relevante Kennzahlen der Warenwirtschaft:



## ▶ Operative Controllinginstrumente

Kennzahlen der Warenwirtschaft		
Kennzahlen	Beispiele	Berechnung
der Beschaffung	Wareneinsatz (WE)	Absatz • Wareneinstandpreis
	WE-Quote	$(WE : \text{Umsatzerlöse}) \cdot 100$
	Anschaffungsnebenkostenquote beim Wareneinkauf	$(\text{Anschaffungsnebenkosten} : \text{Anschaffungskosten}) \cdot 100$
der Lagerhaltung	Umschlagshäufigkeit	$WE : \varnothing \text{ Lagerbestand}$
	$\varnothing$ Lagerdauer (in Tg.)	$360 : \varnothing \text{ Lagerbestand}$
	Lagerkostenanteil (in %)	$(\text{Lagerkosten} : \text{Gesamtkosten}) \cdot 100$
des Absatzes	Absatzmenge	Menge der verkauften Ware
	Umsatzerlöse	Absatzmenge • Verkaufspreis
	$\varnothing$ Umsatz pro Mitarbeiter	$\text{Umsatzerlöse} : \text{Anzahl der Mitarbeiter}$
	$\varnothing$ Umsatz pro Verkaufsfläche	$\text{Umsatzerlöse} : \text{Verkaufsfläche (in m}^2\text{)}$
	$\varnothing$ Umsatz pro Kasse	$\text{Umsatzerlöse} : \text{Anzahl der Kassen}$
des Personals	$\varnothing$ Personalkosten/Mitarbeiter	$\text{Personalkosten} : \text{Anzahl der Mitarbeiter}$
	Anteil der Personalkosten (in %)	$(\text{Personalkosten} : \text{Gesamtkosten}) \cdot 100$
des Ergebnisses	Rohgewinn	$\text{Umsatzerlöse} - WE$
	Handelsspanne (in %)	$(\text{Rohgewinn} : \text{Umsatzerlöse}) \cdot 100$



## Operative Controllinginstrumente

### 5. Welche Aufgabe erfüllt das Berichtswesen im Rahmen der Steuerung?

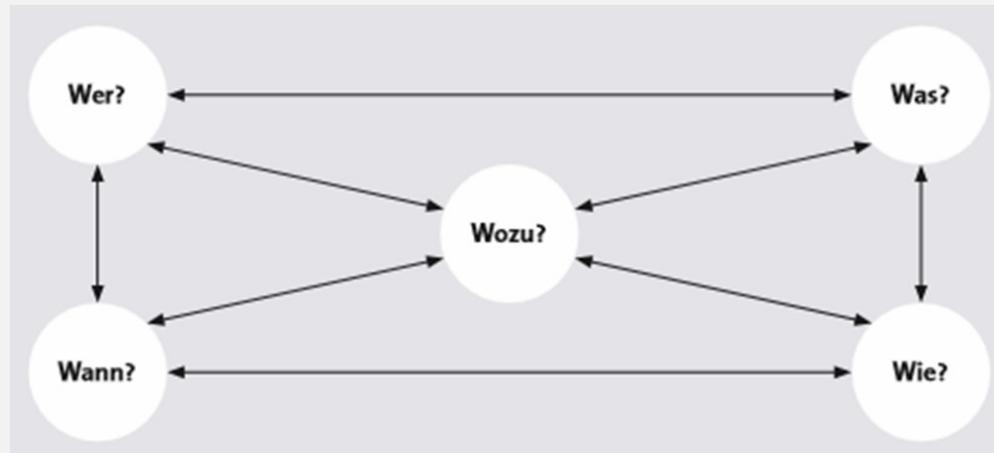
Das Berichtswesen gehört zu den Controllinginstrumenten. Seine Bedeutung wird mitunter vernachlässigt. Controlling ist kein Selbstzweck. Die gewonnenen Ergebnisse dienen der Steuerung des Unternehmens bzw. dem permanenten Erhalt der Wertschöpfung. Es genügt als Controller also nicht, einfach „irgendwelche Kennzahlen“ miteinander zu vergleichen, sondern er muss bei der Informationsgewinnung und –verteilung mit einer klaren und auf den Betrieb zugeschnittenen Zielsetzung vorgehen:

1. Der Controller muss klären, wer welche Informationen erhebt und wer welche bekommt; es geht also um die Fragen: „Wer?“ und „Was?“
2. Weiterhin muss in Betrieb festgelegt werden, wann die Informationen zur Verfügung stehen müssen, auf welchem Wege und mit welcher Zielsetzung; dies sind die W-Fragen „Wann?“, „Wie?“ und „Wozu?“



## Operative Controllinginstrumente

Die fünf W-Fragen des Berichtswesens:



Die Pfeile in der Abbildung sollen verdeutlichen, dass der Controller für eine angemessene Abstimmung zwischen dem Informationsinhalt, dem Informationsweg usw. sorgen muss. Seine Berichte (auch: Reports) müssen zweckbezogen sein.



### Operative Controllinginstrumente

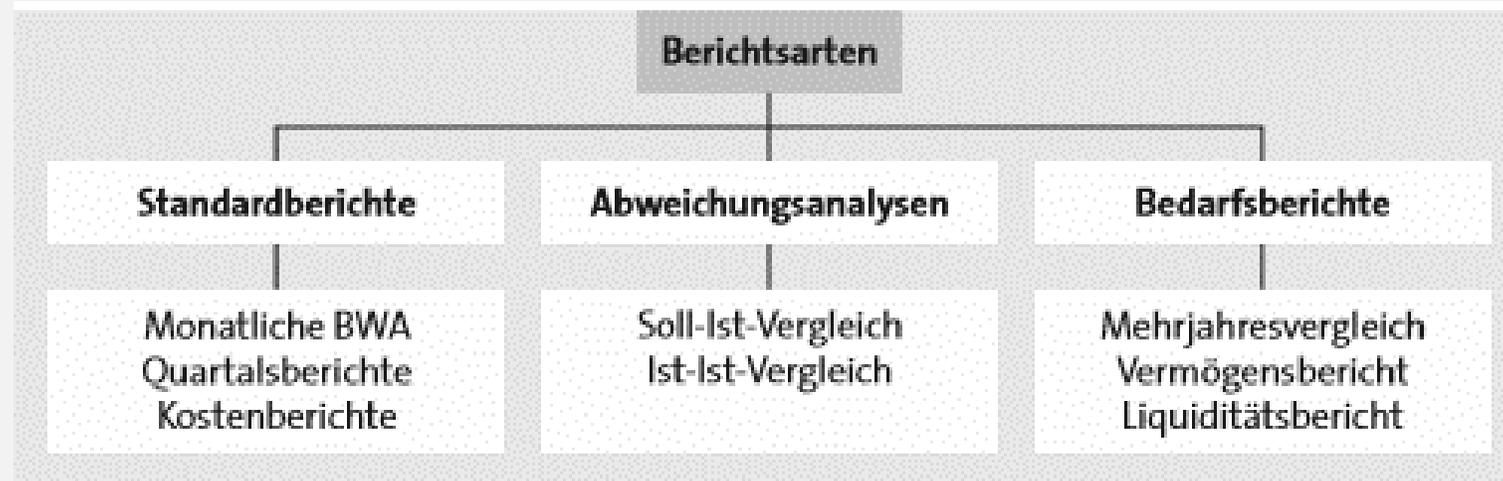
Informationslücken führen zu Fehlentscheidungen, Informationsüberversorgung führt zu Zahlenfriedhöfen, die unnötig Geld und Zeit kosten. Aus diesem Grunde ist das Berichtswesen in einem Unternehmen nicht statisch, sondern muss sich auch einer laufenden Prüfung unterziehen:

Existieren zum richtigen Zeitpunkt die zweckmäßig aufbereiteten Informationen, die für die Entscheidungen der Unternehmensleitung und der Führungskräfte benötigt werden?



## ▶ Operative Controllinginstrumente

Man unterscheidet im **Berichtswesen** verschiedene Berichtsarten, z. B.:





## Operative Controllinginstrumente

Nach der Art des Inhalts lassen sich z. B. folgende Berichte differenzieren:

Berichtsarten	
	Beispiele
<b>Ergebnisberichte</b>	Produkt-, Sparten-, Abteilungs- und Gesamtergebnisse
<b>Berichte über</b>	
<b>die Produktion</b>	Output, Auslastung, Leerzeiten und Produktivität
<b>die Materialwirtschaft</b>	Entwicklung der Lagerkennziffern, der Beschaffungskosten und der Preisentwicklung auf dem Beschaffungsmarkt
<b>den Absatz</b>	Absatz und Umsatz nach Region, Verkäufer, Produkt und Kunde
<b>die Kostenentwicklung</b>	Kostenarten, -stellen, -träger, Gemeinkosten, Fixkosten und variable Kosten
<b>den Finanzbereich</b>	Liquidität, Eigenkapital, Rentabilität und Investitionen
<b>den Personalbereich</b>	Kennzahlen, Durchschnittskosten je Mitarbeiter und Entwicklung der Beschäftigung



## ▶ Operative Controllinginstrumente

### 6. Welches sind die „Schlüssel Fragen“ des Controllers?

Wenn der Controller Berichte für die Geschäftsleitung erstellt, dann interessieren die wesentlichen und relevanten Entwicklungen. Jeder Controller arbeitet nur dann effektiv, wenn er sich von vier Schlüssel Fragen leiten lässt:

Schlüssel Fragen im Controlling		
		Beispiele
<b>Wo</b>	war die Abweichung?	Rohgewinn
<b>Wann</b>	war die Abweichung?	Monat Juni
<b>In welchem Ausmaß</b>	war die Abweichung?	15 % unter Plan
<b>Welche Ursachen</b>	liegen der Abweichung zugrunde?	Anstieg der Rohstoffpreise
<b>Welche Konsequenz</b>	ergibt sich aus der Abweichung?	Lieferantenwechsel

Die Schlüssel Fragen sind ein zentraler Bestandteil der Controllingarbeit.