

---

# Controlling und Finanzplanung

Eva Heinz-Zentgraf



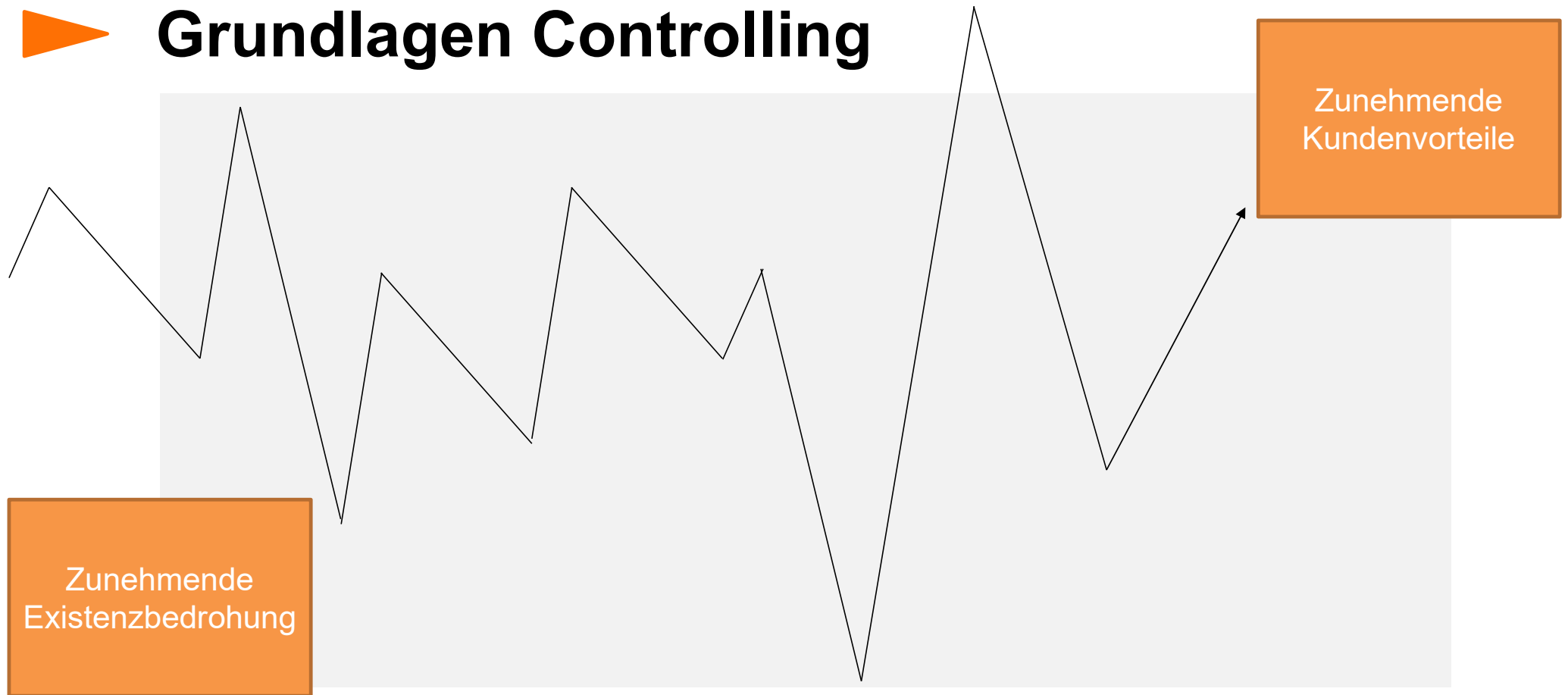
# ▶ Grundlagen Controlling

Im Bereich des Controllings insbesondere in der "Finanzwirtschaftliche Steuerung des Unternehmens" soll die Fähigkeit nachgewiesen werden, das Controlling des Unternehmens zielgerichtet zur Planung, Steuerung und Kontrolle der finanzwirtschaftlichen Prozesse einsetzen zu können. Dazu gehört es, in der Lage zu sein, durch effiziente Auswahl geeigneter Controlling-Instrumente ein Managementinformationssystem einzuführen, das die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Leistungs- und Finanzprozessen abbildet.

Es soll gezeigt werden, wie aus den Ergebnissen die maßgeblichen Steuerungsinformationen für die Mittelbeschaffung und die Mittelverwendung des Unternehmens abgeleitet werden können.



## ▶ Grundlagen Controlling





# ▶ Grundlagen Controlling

Grundsätzlich bedeutet to control „steuern“.

Controlling hat sich in den letzten Jahrzehnten vom buchhaltungsorientierten Rechnungswesen für die Führung über das zukunfts- und aktionsorientierte Controlling bis hin zu einer umfassenden managementsystemorientierten Koordinationsaufgabe der Unternehmensführung entwickelt.

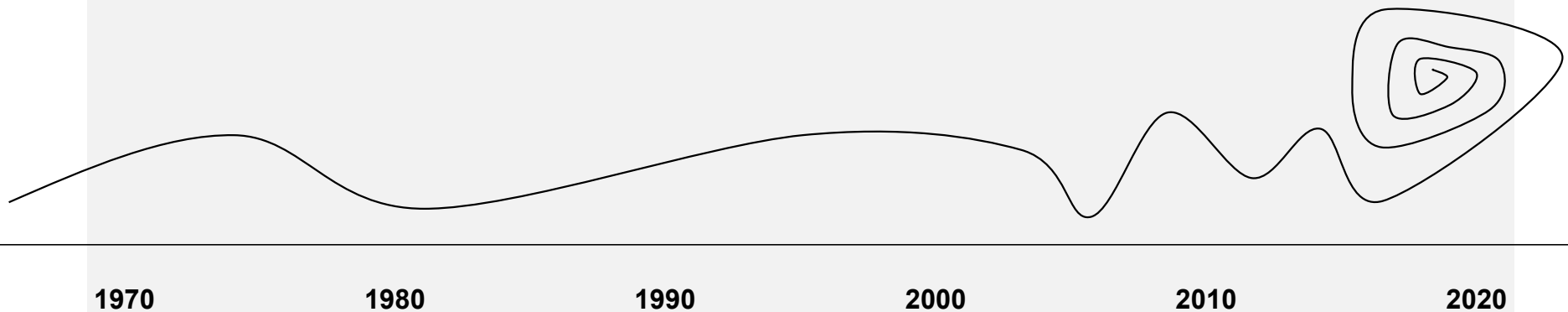


## ▶ Grundlagen Controlling

**Kontinuität**  
„schön und  
langweilig“



**Dynamik /  
Turbulenzen**  
„spannend und  
aufregend“



Die Liebe zur Konstanz wird durch die Begeisterung für Veränderung ersetzt



# Begriff und Notwendigkeit des Controlling

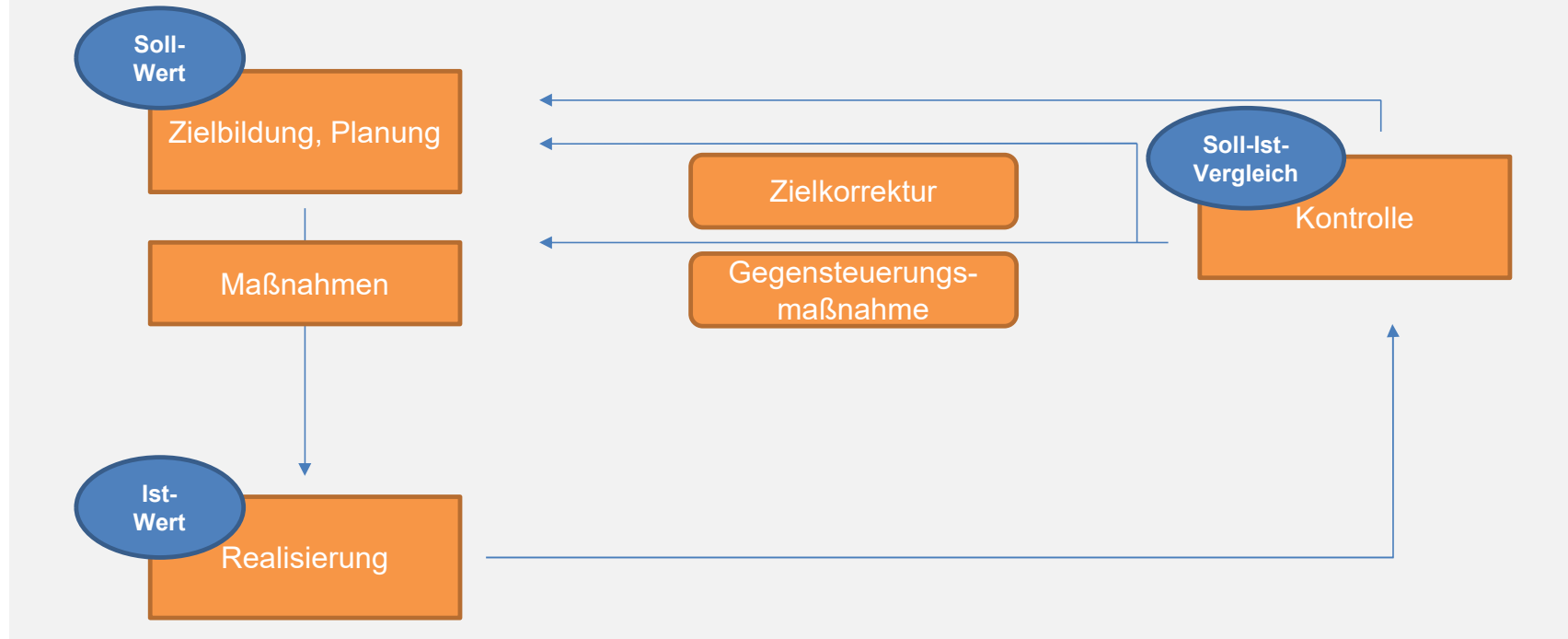
Der Vorgang des Controlling umfasst mehrere Schritte:

Controlling		
1. Schritt	Soll-Wert festlegen	Planung (Budgetierung)
2. Schritt	Ist-Wert ermitteln	Realisierung
3. Schritt	Vergleich: Soll-Ist	Kontrolle und Analyse
4. Schritt	Information	Berichtswesen
5. Schritt	Steuerung	Geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen anwenden



## ► Begriff und Notwendigkeit des Controlling

Der „Regelkreis des Controlling“ einmal bildlich dargestellt.





# Begriff und Notwendigkeit des Controlling

**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.

**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

Durch das Controlling soll ein betriebsinternes Planungs- und Berichtswesen geschaffen und genutzt werden, welches sowohl zur Planung und Steuerung als auch zur Kontrolle der Leistungen im Betrieb dient.

Der Grundgedanke prozessorientierten Controllings (Kybernetik) beinhaltet die Organisation des Controllings als ein sich selbst regulierendes System.

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.**



# ▶ Begriff und Notwendigkeit des Controlling

### Grundaufgaben des Controllings

Unternehmensteuerung ist nur möglich, wenn klare Ziele existieren. Zielfestlegungen ergeben nur Sinn, wenn Abweichungsanalysen (Soll-Ist-Vergleiche) erfolgen.

Die ggf. festgestellten Abweichungen müssen die Grundlage für entsprechende Steuerungsmaßnahmen sein - zur Sicherung der betrieblichen Wertschöpfung. Controlling als zukunftsorientiertes Instrument der Unternehmensteuerung ist damit ein Regelkreis mit den untereinander vernetzten Aufgaben (Elementen) der

- Planung,
- Kontrolle,
- Information und
- Steuerung.



# Begriff und Notwendigkeit 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.



# Begriff und Notwendigkeit des Controlling

### Die 3. Funktion des Controlling ist die Informationsfunktion:

Diese Aufgabe ist permanent zu erfüllen und bezieht sich auf alle Phasen des Controlling Prozesses: 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.



# ▶ Begriff und Notwendigkeit 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 Controlling Funktionen bilden also zusammen einen Regelkreis.**



# Controlling

### Strategisches und operatives Controlling

#### **Strategisches Controlling:**

Ermittelt und analysiert Chancen und Risiken des Unternehmens zu dessen langfristiger Existenzsicherung; analysiert die Marktentwicklung; unterstützt die Entwicklung neuer Strategien und deckt Erfolgspotenziale auf (qualitativ, zukünftig)

#### **Operatives Controlling:**

Kurzfristige Planung, Kontrolle und Steuerung; Vorgabewerte (quantitativ, gegenwärtig)

#### **Taktisches Controlling:**

Kann als zeitliches Bindeglied oder Übersetzungsschicht zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling - also als mittelfristige Perspektive - verstanden werden.



## Controlling

### Strategisches und operatives Controlling

Kriterien	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zeitpunkt / Zeitraum	Ex ante (im voraus); laufend oder ad hoc; größer/gleich 4 Jahren	Ex post (im nachhinein); laufend und/oder periodisch; kurzfristig bspw. kleiner/gleich 1 Jahr
Inhalt	Kontrolle der Voraussetzungen (Effektivität: Doing the right things!)	Ergebniskontrolle, Soll-Ist-Vergleich; (Effizienz: Doing the things right!)
Ziel / Auswirkung	Vermeidung von Abweichungen bezüglich der angestrebten Ziele; langfristige Pläne werden laufend überarbeitet;	Korrektur der angestrebten Ziele; kurzfristige Pläne (Budgets) werden durch kurzfristige Vorschauen ergänzt.



## ▶ Controlling

### Strategisches und operatives Controlling

	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"><li>Portfolio-Analyse</li><li>Produktlebenszyklus</li><li>Stärken-Schwächen-Analyse</li><li>Strategische Bilanz</li><li>Strategische Budgetierung</li><li>Strategische Erfolgsfaktoren</li><li>Frühwarnsystem</li><li>Gap-Analyse (Lückenanalyse)</li><li>Balanced Scorecard</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kosten- &amp; Leistungsrechnung</li><li>Deckungsbeitragsrechnung</li><li>Finanz- &amp; Liquiditätspläne</li><li>Leverage-Effekt (Hebeleffekt)</li><li>Soll-Ist-Vergleich</li><li>Ist-Ist-Vergleich</li><li>Soll-Wird-Vergleich</li></ul>





# Controlling

### Instrumente der strategischen Planung

#### Prognosen und Strategien

- Balanced Scorecard
- Benchmarking und Konkurrenzanalyse
- Erfahrungskurve/Produktlebenszyklus → Portfolioanalyse
- Nutzwertanalyse
- Potenzialanalyse
- SWOT-Analyse/Stärken-Schwächen-Analyse
- Gap-Analyse
- Szenariotechnik



# Controlling

### Instrumente der strategischen Planung

Mögliche Probleme:

- veraltete oder unvollständige Daten
- unterschiedliche Erhebungsmethoden
- abweichende inhaltliche oder zeitliche Abgrenzungen



# Controlling

### EXKURS: 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.

Anwendungsfelder:

- Kundenperspektive
- Mitarbeiter-, Lern- und Innovationsperspektive (auch Entwicklungsperspektive genannt)
- Perspektive der internen Geschäftsprozesse
- Finanzperspektive



# ▶ Operative Controllinginstrumente

## Instrumente der operativen Planung

### Betriebliche Kennzahlen

- Liquidität (Kennziffern für Zahlungsfähigkeit zu verschiedenen Zeitpunkten)
- Rentabilität (Gewinn/Kapital-Verhältnis)
- Produktivität (Ergiebigkeit des Einsatzes von Produktionsfaktoren / Ressourcen gemessen am mengenmäßigen Ausstoß)
- Kennzahlensysteme (Return on Investment)

### Kennzahlen - ABC



## ▶ Operative Controllinginstrumente

### Instrumente der operativen Planung

Vergleichsrechnungen

Gegenüberstellung von Daten

- über verschiedene Zeiträume; zu verschiedenen Zeitpunkten;
- aus unterschiedlichen Prozessen oder Produkten;
- von verschiedenen Unternehmen bzw. Unternehmensteilen;
- aus verschiedenen Quellen.



# ▶ Operative Controllinginstrumente

### Instrumente der operativen Planung

#### Budgetierung

Budgetierung ist der Gesamtprozess der Aufstellung, Abstimmung und Festlegung von zur Verfügung gestellten Geldmitteln für eine definierte Planungsperiode (z.B. Geschäftsjahr, Quartal, Monat) und somit vor allem in der Praxis nicht als bloßer Etat zu verstehen.

Im weiteren Sinne sind also auch die folgend dargestellten Instrumente, wie Plankostenrechnung, als Budgetierungsmethode zu verstehen.



# ▶ Operative Controllinginstrumente

### Instrumente der operativen Planung

Der idealtypische Budgetierungsprozess untergliedert sich in folgende Stufen:

- Umsatzbudgetierung
- Kostenbudgetierung
- Kapazitätsbudget
- Beschaffungskostenbudget
- Produktionskostenbudget
- Mengenbudget
- Forschungs- und Entwicklungskostenbudget
- Marketingkostenbudget
- Verwaltungskostenbudget
- etc.



## ▶ Operative Controllinginstrumente

### Instrumente der operativen Planung

Monetäre Budgets

Umsatzbudget, Kostenbudget, Ausgabenbudget ...

Quantitative Budgets

Mengenbudget, Kapazitätsbudget ...





# Operative Controllinginstrumente

## Instrumente der operativen Planung

### Weitere Analysewerkzeuge

- ABC-Analyse
- Break-Even-Betrachtung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kurzfristige Erfolgsrechnung/Engpassberechnungen
- Rabattanalyse
- Wertanalyse
- Gegenstromverfahren



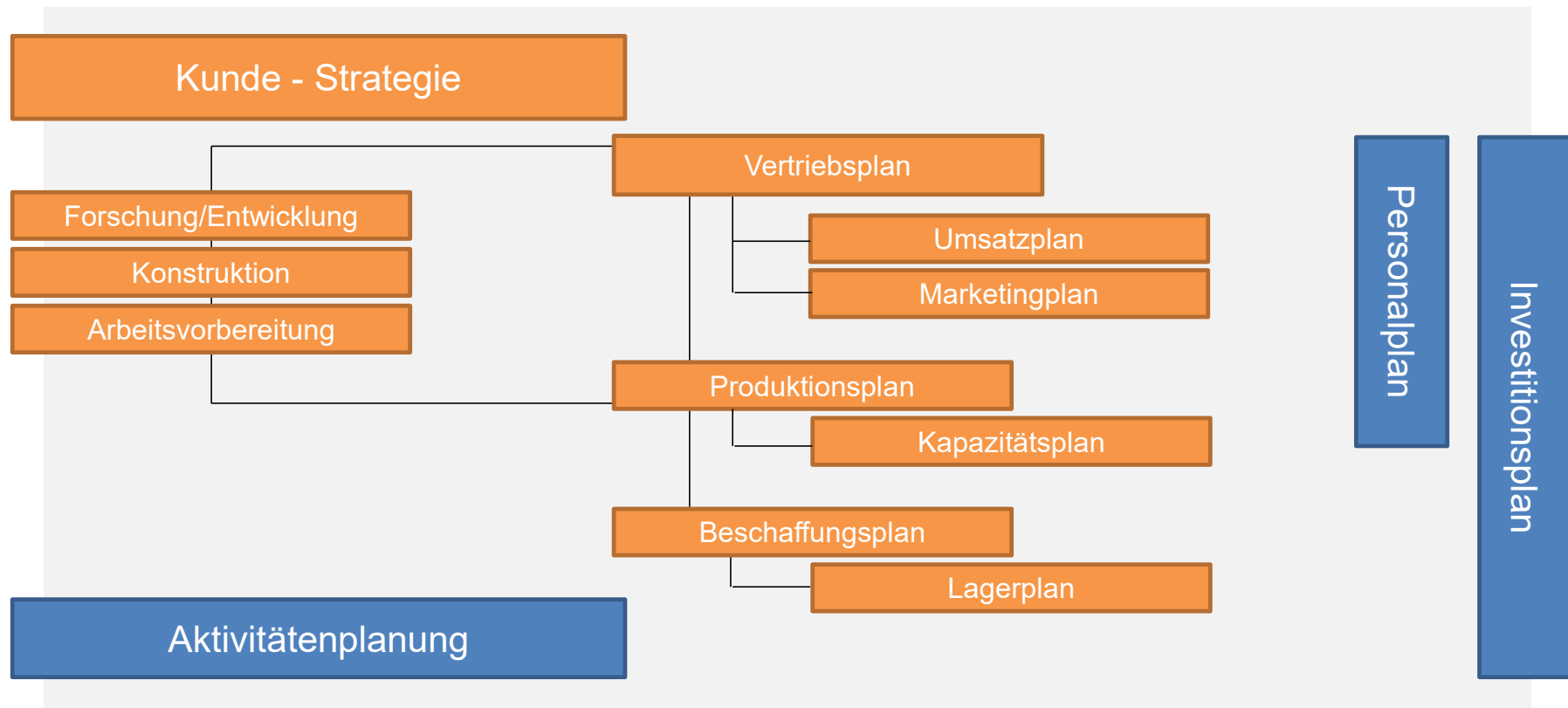
# Berichtswesen

In engem Zusammenhang mit der Informationsversorgung interner Informationsadressaten steht der Aufbau des (internen) Berichtswesens. Hierbei sind folgende Sachverhalte festzulegen:

- **Berichtsinhalt – was soll berichtet werden?**
- **Berichtsersteller – wer soll berichten?**
- **Berichtsempfänger – wem soll berichtet werden?**
- **Berichtstermin – wann soll berichtet werden?**
- **Berichtsform – wie soll berichtet werden?**

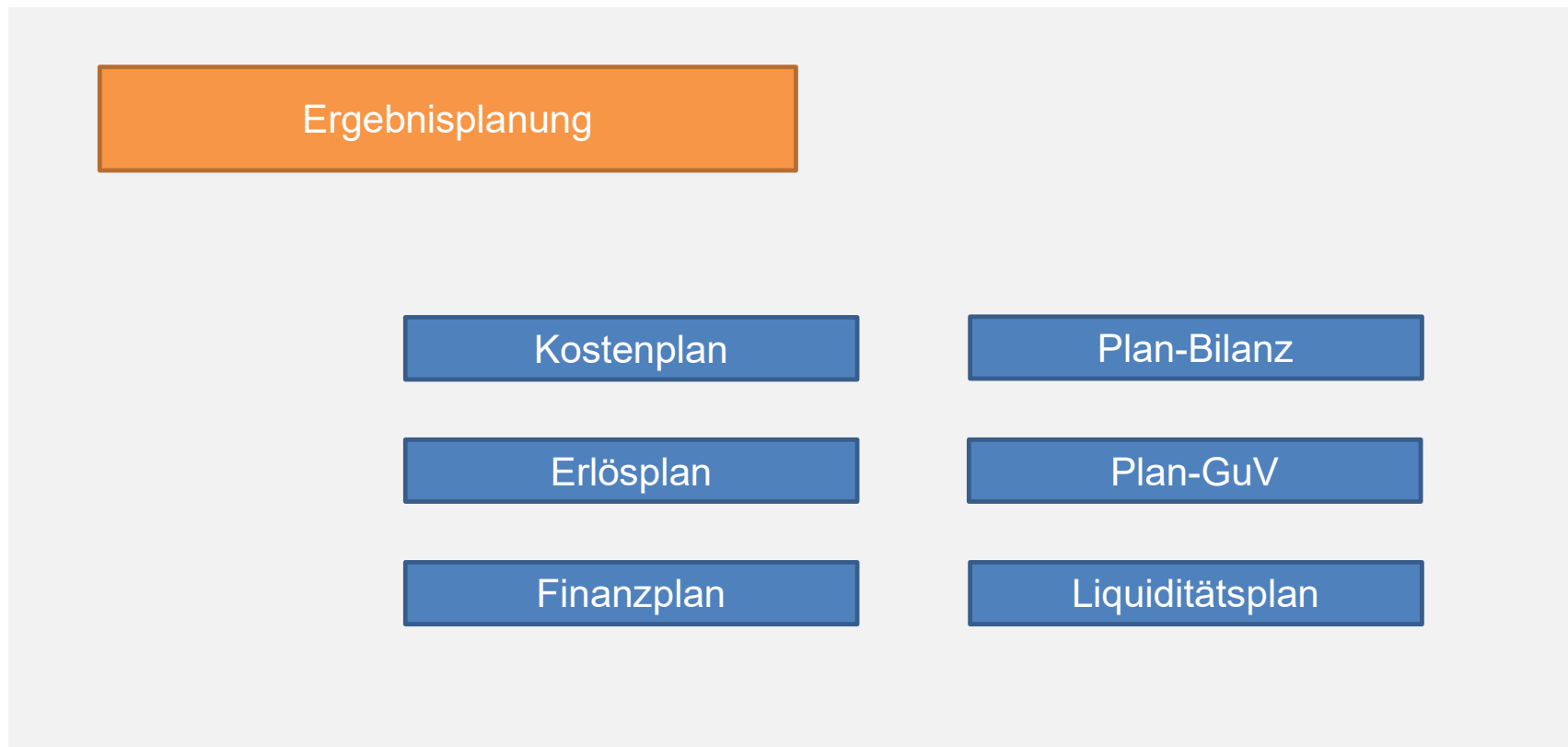


## ▶ Berichtswesen





## ▶ Berichtswesen





# Berichtswesen

### Vertriebsplanung

Fragestellungen:

- An wen sollen die Leistungen abgesetzt werden?
- Welche Leistungen sollen abgesetzt werden?
- Welche Mengen sollen abgesetzt werden?
- Wann sollen die Leistungen abgesetzt werden?
- Wie sollen die Leistungen abgesetzt werden?
- Wo sollen die Leistungen abgesetzt werden?
- Welcher Preis kann / soll durchgesetzt werden?
- Welches Ergebnis soll erreicht werden?



# Berichtswesen

### Vertriebsplanung

Komponenten:

- Kundenkomponente (Zielgruppe)
- Sachkomponente (Produktprogramm)
- Raumkomponente (Vertriebsgebiete, Regionen, ...)
- Zeitkomponente (Jahr, Saison, ...)
- Mengenkomponekte (Absatzmengen)
- Wertkomponente (Preise, Ergebnisse, ...)



# Berichtswesen

### Produktionsplanung

Fragestellungen:

- Welche Leistungen sollen hergestellt werden?
- Wie viel soll jeweils hergestellt werden?
- Wo sollen die Leistungen hergestellt werden?
- Wann sollen die Leistungen hergestellt werden?
- Wie sollen die Leistungen hergestellt werden?
- Womit sollen die Leistungen hergestellt werden?
- Welche Kosten entstehen bei der Leistungserstellung?



# Berichtswesen

## Produktionsplanung

Komponenten:

- Kurze Durchlaufzeiten
- Einhaltung von Terminen
- Optimierung der Kapazitätsauslastungen
- Minimale (optimale) Kapitalbindung
- Optimierung der Rüstzeiten und -kosten
- Optimierung der Transportzeiten und -kosten





# Berichtswesen

## Beschaffungsplanung

Fragestellungen:

- Welche Materialien sollen beschafft werden?
- Wie viel soll beschafft werden?
- Wo sollen die Materialien beschafft werden?
- Wann sollen die Materialien beschafft werden?
- Wie sollen die Materialien beschafft werden?
- Womit sollen die Materialien beschafft werden?
- Welche Kosten entstehen in der Materialwirtschaft?



# Berichtswesen

### Beschaffungsplanung

Komponenten:

- Materialbedarfsplanung (Disposition)
- Materialbestandsplanung (Lager)
- Materialbeschaffungsplanung (Einkauf)

Zielsetzung:

- Richtige Menge und Zeit
- Richtige Qualität und Ort
- Optimale Kosten



# Berichtswesen

### Forschung- & Entwicklungsplanung

Fragestellungen:

- Welche Forschung und Entwicklung Projekte sollen durchgeführt werden?
- Welche Kapazität soll in welches Forschung und Entwicklung Projekt eingesetzt werden?
- Wie viel Kapazität soll vorgehalten werden?
- Welche Meilensteine sollen gesetzt werden?
- Welche Forschung und Entwicklung Projekte werden abgeschlossen ?
- Mit welcher Priorität werden die einzelnen Forschung und Entwicklung Projekte abgewickelt?
- Welche Kosten entstehen in der Forschung und Entwicklung ?



# Berichtswesen

### Forschung- & Entwicklungsplanung

Zielsetzung:

- Bewertung von Forschungsprojekten
- Einhaltung der Termine
- Beschleunigung der Forschungsprojekte
- Optimaler Ressourceneinsatz
- Stärkung von Kernkompetenzen



# Berichtswesen

### Personalplanung

Fragestellungen:

- Kann die personelle Kapazität an Bedarfsschwankungen angepasst werden?
- Wie wird die langfristige und kontinuierliche Nutzung des Humankapitals sicher gestellt?
- Welche Qualifikation gibt es im Unternehmen?
- Wie hoch ist der Brutto-bzw. Nettobedarf an Personal?
- Wie gewinnt man neue Mitarbeiter und wie werden diese ausgewählt?
- Wie erfolgt der Personaleinsatz?
- Welche Qualifikationsmaßnahmen sollen bzw. werden durchgeführt?
- Welche Kosten entstehen durch die Mitarbeiter?
- Welche Mitarbeiter sollen ggf. freigesetzt werden.



# Berichtswesen

### Personalplanung

Zielsetzung:

- Schaffung und/oder Erhaltung von attraktiven Arbeitsplätzen
- Optimale Konfiguration der Human Resources
- Potentialaufbau und Effizienzsteigerung
- Erhöhung der Personalqualität
- Reduzierung der Ausfallzeiten
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit



# Berichtswesen

### Finanzplanung

Zielsetzung:

- Liquidität des Unternehmens aufrechterhalten
- Optimale Konfiguration des Kapitals
- Erhöhung der Investorenzufriedenheit
- Optimierung der Finanzpotentiale
- Sicherung eines guten Ratings



# Berichtswesen

## Liquiditätsplanung

### Liquidität bedeutet Zahlungsfähigkeit

Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit, zu jeder Zeit den Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Je höher die Liquidität, desto sicherer das Unternehmen.

Man unterscheidet folgende Liquiditätsbegriffe:

Als **absolute Liquidität** bezeichnet man die Eigenschaft von Vermögensteilen, als Zahlungsmittel verwendet oder in flüssige Mittel umgewandelt werden zu können; ein Vermögensteil hat eine um so höhere **Liquidierbarkeit**, je schneller es sich in Zahlungsmittel umwandeln lässt.





# Berichtswesen

### Liquiditätsplanung

Die **natürliche** (auch: ursprüngliche) **Liquidität** ist die Eigenschaft von Vermögensteilen, durch den betrieblichen Leistungsprozess in flüssige Mittel umgewandelt zu werden. Ein Unternehmen kauft z. B. RHB-Stoffe sowie Baugruppen am Beschaffungsmarkt, fertigt Druckluftverdichter und erhält durch den Verkauf über die Umsatzerlöse wieder liquide Mittel.

Als **künstliche** (auch: vorzeitige) **Liquidität** bezeichnet man den Vorgang, dass Vermögensteile vorzeitig verkauft werden (ggf. mit Wertabschlag). Beispiel: Das Unternehmen muss aufgrund von Absatzproblemen die Fertigung der Druckluftverdichter einstellen. Durch den Verkauf von Rohstoffen und Baugruppen (unter dem Marktpreis) werden Vorräte in liquide Mittel umgewandelt.



## Berichtswesen

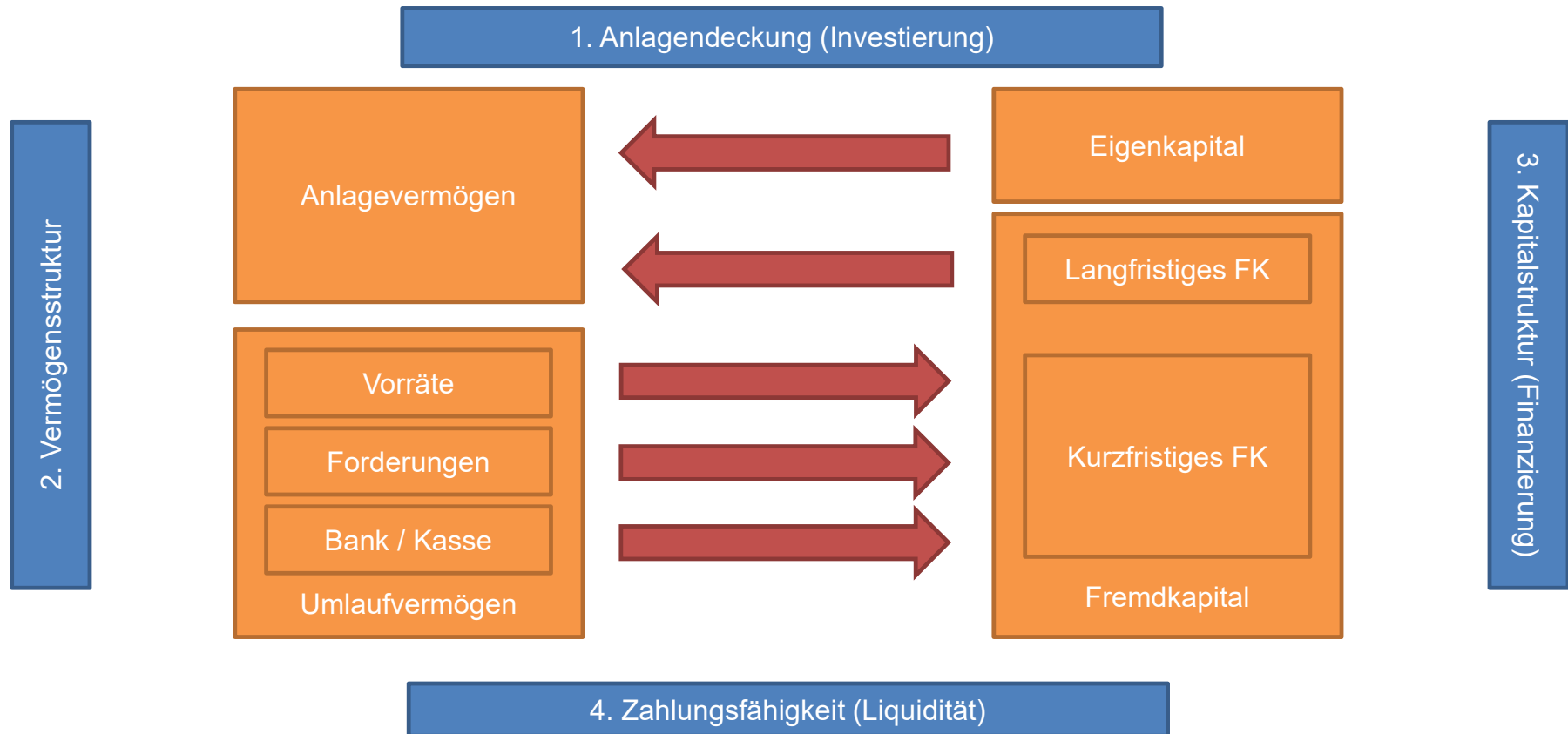
### EXKURS: Liquiditätsanalyse

Die finanzwirtschaftliche Bilanzanalyse beschreibt die Ausstattung des Unternehmens mit Kapital und dessen Struktur. Hier eine Übersicht der bisher häufig abgefragten Kennzahlen und ihre Interpretationen:

Liquiditätsanalyse		Gewährleistung der Zahlungsbereitschaft
Liquidität I	$(\text{Liquide Mittel} / \text{kurzfristiges FK}) \times 100$	ca. 10 % - 55 %
Liquidität II	$(\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen} / \text{kurzfristiges FK}) \times 100$	ca. 100 %
Liquidität III	$(\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen} + \text{Vorräte} / \text{kurzfristiges FK}) \times 100$	ca. 200 %



# ▶ Berichtswesen





# Berichtswesen

### Investitionsplanung

Fragestellungen:

- Ist die Investition erforderlich?
- Wann ist die Investition zu tätigen?
- Welche internen / externen Alternativen gibt es?
- Wie erfolgt die Beurteilung der Investition?
- Wie kann die Investition finanziert werden?
- Welche Kosten entstehen durch die Investition?



# Berichtswesen

### Investitionsplanung

Zielsetzung:

- Substanzerhaltung oder Betriebserweiterung
- Rationalisierung
- Rentabilitätoptimierung (shareholder value)
- Schaffung / Erhaltung von Arbeitsplätzen
- Effizienzsteigerung (Wirtschaftlichkeit)
- Potentialaufbau
- Optimierung der Steuerlast
- Corporate Identity (Prestige, Image, ...)



# ▶ Cashflow Analyse

**Der Cashflow dient als Gradmesser für die Fähigkeit, Investitionen selber zu finanzieren, Schulden zurückzuzahlen und Gewinn auszuschütten.**

Man spricht auch vom „Indikator für die Innenfinanzierungskraft“. Die Ermittlung gehört zu der stromgrößenorientierten Finanzanalyse.

Der einfache Cashflow (direkte Methode) lässt sich mit wenigen Korrekturen aus dem Jahresabschluss ableiten:

$$\begin{aligned} &\text{einnahmewirksame Erträge} \text{ ./. } \text{ausgabewirksame Aufwendungen} \\ &= \text{Cashflow} \end{aligned}$$



## Cashflow Analyse

**Frage:**

Was ist unter einnahmen- oder zahlungswirksame Erträge zu verstehen?

**Antwort:**

- Umsatzerlöse,
- Abgänge aus Anlagevermögen,
- Mieterträge,
- Zinserträge etc.



## ▶ Cashflow Analyse

**Frage:**

Was ist unter ausgabenwirksame Aufwendungen zu verstehen?

**Antwort:**

- Materialaufwand,
- Personalaufwand,
- Steuern vom Einkommen und Ertrag,
- Zinsaufwand etc.





# Cashflow Analyse

Neben der direkten Methode gibt es auch die indirekte Methode.

Diese beginnt mit dem Jahresüberschuss aus der Gewinn- und Verlustrechnung und rechnet die sogenannten „nicht zahlungswirksamen“ Positionen heraus. Es werden also nicht zahlungswirksame Ertrag wieder vom Jahresabschluss abgezogen und nicht zahlungswirksame Aufwendungen hinzugerechnet.

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss} \\ & \text{./. Nicht zahlungswirksame Erträge} \\ & + \text{nicht zahlungswirksame Aufwendungen} \\ & = \text{Cashflow} \end{aligned}$$



# Cashflow Analyse

### Beispiel:

Zu den nicht zahlungswirksamen Erträgen zählen unter anderem:

- Entnahme aus Rücklage
- Minderung des Gewinnvortrages
- Zuschreibungen
- Auflösung von Wertberichtigungen
- Minderung der Sonderposten mit Rücklageanteil
- Auflösung von Rückstellungen
- Bestandserhöhungen von fertigen und unfertigen Erzeugnissen (aus der Gewinn- & Verlustrechnung!)
- Aktivierte Eigenleistung
- Periodenfremde und außerordentliche Erträge



# Cashflow Analyse

### Beispiel:

Zu den nicht zahlungswirksamen Aufwendungen zählen unter anderem:

- Einstellungen in die Rücklagen, sprich Bildung
- Erhöhung des Gewinnvortrages
- Abschreibung
- Erhöhung der Sonderposten mit Rücklageanteil – aktuell durch BILMOG nicht mehr erlaubt!
- Erhöhung der Rückstellungen
- Bestandsminderung an fertigen und unfertigen Erzeugnissen (aus der Gewinn- & Verlustrechnung!)
- Periodenfremde und außerordentliche Aufwendungen