

Controlling

- Definition
- Funktional → Welche Aufgaben?
- Institutionell → Wie einbauen?
- Instrumentell → Werkzeuge?
- Kennzahlensysteme

Definition

Controlling meint kontrollieren, steuern, führen, planen, koordinieren und informieren. Es kann aus drei Blickwinkeln betrachtet werden.

- Funktional → Welche Aufgaben?
- Institutionell → Wie einbauen?
- Instrumentell → Werkzeuge?

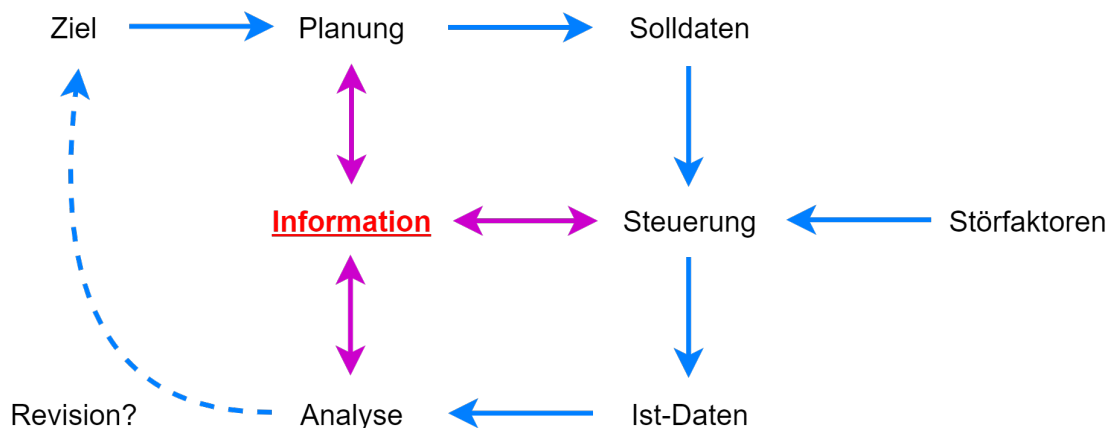
Funktional → Welche Aufgaben?

Das Controlling dient der Entscheidungsfindung zur Erreichung der **Unternehmensziele**. Dies umfasst Planung, Kontrolle, Analyse und Informationsbeschaffung.

Im Bereich der **Planung** werden Teilpläne erstellt und zu einem Gesamtplan zusammengestellt. Der Vergleich der Plan- und Ist-Daten wird eine **Abweichungsanalyse** erstellt.

Weitere Aufgaben:

- Prognosen
- Informationen sammeln
- Berichte
- Steuerung und Korrektur



Einteilung nach betrieblichen Funktionen

Funktion

- **Personalcontrolling**
 - Bedarf
 - Führung
 - Lohn
- **Beschaffungscontrolling (im Einkauf)**
 - Planung
 - Steuerung
 - Überwachung
- **Absatz- oder Marketingcontrolling**

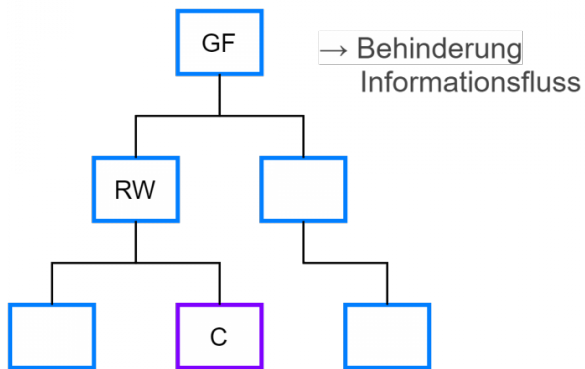
- Marketing
 - neue Märkte
-

Zeit

- **Operativ**
 - kurz-, mittelfristig
 - Liquidität, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit
- **Strategisch**
 - langfristige Existenzsicherung
 - rechtlich, politisch, wirtschaftlich

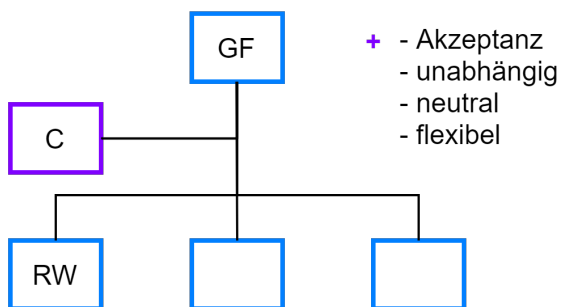
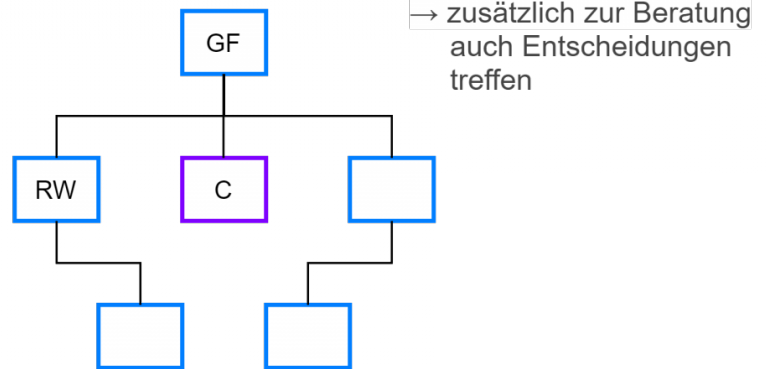
Institutionell → Wie einbauen?

untergeordnete Linienstelle



Stabstelle

gleichgeordnete Linienstelle



- partnerschaftliche Zusammenarbeit erschwert
- Überwachung
- Abstand zu groß

Instrumentell → Werkzeuge?

Information, Planung und Kontrolle durch:

1. **Budgetierung** → Sollwerte
2. **Soll-Ist-Vergleich** → Plandaten zu Ist-Daten, Abweichungsanalyse
3. **Berichtswesen** → Sammlung, Auswertung, Bereitstellung von Informationen
4. **Kennzahlen**

Budgetierung

→ Zusammenfassung aller Ziel-, Strategie- und Maßnahmenplanungen und die daraus abgeleiteten Budgetwerte für alle Abteilungen.

Finanzbudget	
Einnahmen (Umsatz)	Ausgaben (Beschaffung, Verwaltung, ...)

Budgetierte Erfolgsrechnung	
Leistungen (Umsatz)	Kosten (Waren, Personal, ...)

fixes Budget:

- beschränkt auf bestimmten Betrag
 - für Abteilungen, bei denen sich die Kosten nicht verändern bei anderem Beschäftigungsgrad

flexible Budgets:

- fixe und variable Bestandteile in Abhängigkeit des Beschäftigungsgrades

Die Planung kann von unten nach oben (**bottom up**) oder von oben nach unten (**top down**) passieren.

Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse

Der Soll-Ist-Vergleich passiert im Rahmen der Plankostenrechnung. Er dient der Budgetkontrolle und der Sicherung von Rentabilität und Liquidität. Außerdem sind Abweichungsanalysen zur Fehlerkorrektur gut.

Informations- und Berichtswesen

Das Berichtswesen stellt **Entscheidungsträgern** relevante Informationen zur richtigen Zeit, Ort und mit den richtigen Inhalten zur Verfügung, um das Unternehmensgeschehen transparent zu machen.

Die Informationen müssen

- sachlich richtig
- anschaulich, empfängerorientiert
- so wenig wie möglich, so viel wie nötig

sein.

Welche Inhalte?

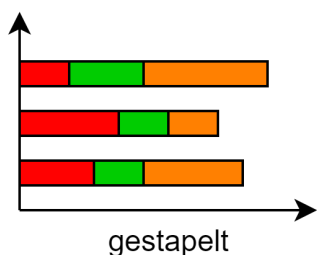
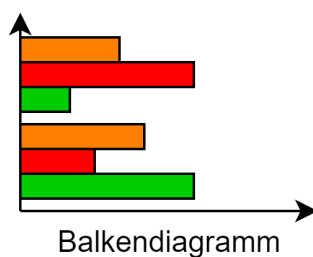
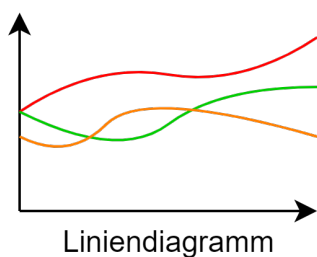
Standardberichte → regelmäßige Informationen

Bedarfsberichte → besondere Anlässe, Anforderung

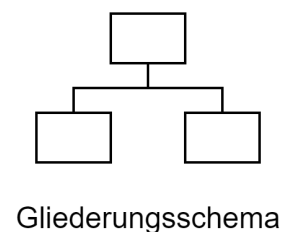
Abweichungsanalyse → starke Abweichung von Ist-Daten

Gestaltung

- schriftlich oder mündlich
- grafisch



Tabelle



Welcher Zeitpunkt?

- abhängig vom Einzelfall
- häufig mehrere Termine
- Unklarheiten im Gespräch klären

Kennzahlensysteme

Man unterscheidet **absolute** (z.B. kg) und **relative** (%) Kennzahlen, die sich entweder nur auf eine Periode oder auf die gesamte Lebensdauer beziehen.

Die Kennzahlen werden im nächsten Abschnitt genauer beschrieben.

Kennzahlensysteme

Wirtschaftlichkeit

→ Einhaltung ökonomisches Prinzip

$$\text{Ertragswirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$$

$$\text{Kostenwirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

Je größer, desto besser die Wirtschaftlichkeit

– Veränderung Beschaffungs-Absatzpreise → $\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Sollkosten}}{\text{Ist-Kosten}}$

Produktivität

→ Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes

$$\text{Materialproduktivität} = \frac{\text{erzeugte Menge}}{\text{Materialeinsatz}}$$

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{erzeugte Menge}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

$$\text{Betriebsmittelproduktivität} = \frac{\text{erzeugte Menge}}{\text{Maschinenstunden}}$$

→ Erst aussagekräftig bei Vergleich von Unternehmen ähnlicher Struktur oder als Zeitvergleich.

Rentabilität

→ Periodenerfolg zu anderen betrieblichen Größen

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$$

$$\text{Eigenkapital Rendite} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$$

$$\text{Gesamtkapital Rendite} = \frac{\text{Erfolg}}{\text{Gesamtkapital}}$$