

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Werkzeuge	7
Deckungsbeitragsrechnung	15
Betriebliche Planung	21
Personalplanung	31
Investitionsplanung	39
Kennzahlen	49
Berichtswesen	59
Qualität	69
Prüfungsaufgaben (Situationsanalyse).....	75
Anlage	83
Literaturverzeichnis	107

Ein Mathematiker, ein Theologe und ein Controller bewerben sich um eine Controlling-Stelle in einem Konzern. Nachdem sie alle Hürden überwunden haben, werden sie zu einem letzten Vorstellungsgespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden eingeladen. Der Vorstandsvorsitzende bittet zunächst den Mathematiker herein und stellt ihm die Frage: "Was ist zwei plus drei?" Der Mathematiker begibt sich zum Flipchart, leitet dort das Ergebnis nach allen Regeln der mathematische Kunst ab und kommt zu dem Ergebnis: fünf. Der Manager bedankt sich für die Ableitung und bittet nun den Theologen herein. Nachdem er die Frage vernommen hatte, begibt er sich zum Flipchart und leitet dort anhand der Bibel das Ergebnis ab. Er kommt zu dem Schluss, dass es "gut" vier und "knapp" sechs sein muss und legt sich schließlich auf fünf fest. Der Vorstandsvorsitzende ist sichtlich beeindruckt. Er bedankt sich und bittet zuletzt den Controller herein. Als der Controller die Frage vernommen hat, stürzt er zu den Fenstern, schließt sie und verdunkelt den Raum. Dann geht er zum Manager, beugt sich zu ihm herab und fragt dezent: "Was soll den herauskommen?" - Er hat den Job bekommen.

Controlling

Eine recht umfassende Definition beschreibt das Controlling wie folgt:

„Controlling ist - funktional gesehen - dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkopplend ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“¹

Die Hauptmerkmale eines Controlling-Systems sind laut dieser Definition als Planung, Steuerung und Kontrolle zu verstehen.

Als weitere Aufgabe des Controlling kann die Beschaffung und Interpretation von Informationen verstanden werden.

Das Controlling soll allen am Zielprozess beteiligten Instanzen Instrumente und Informationen zur Verfügung stellen, damit sie ihre Rolle im Zielerreichungs-Prozess wahrnehmen können.

Es handelt sich somit um eine enge Zusammenarbeit des Controlling mit anderen Management-Teilsystemen, wie dem Organisations-, Führungs- und Informationssystem.

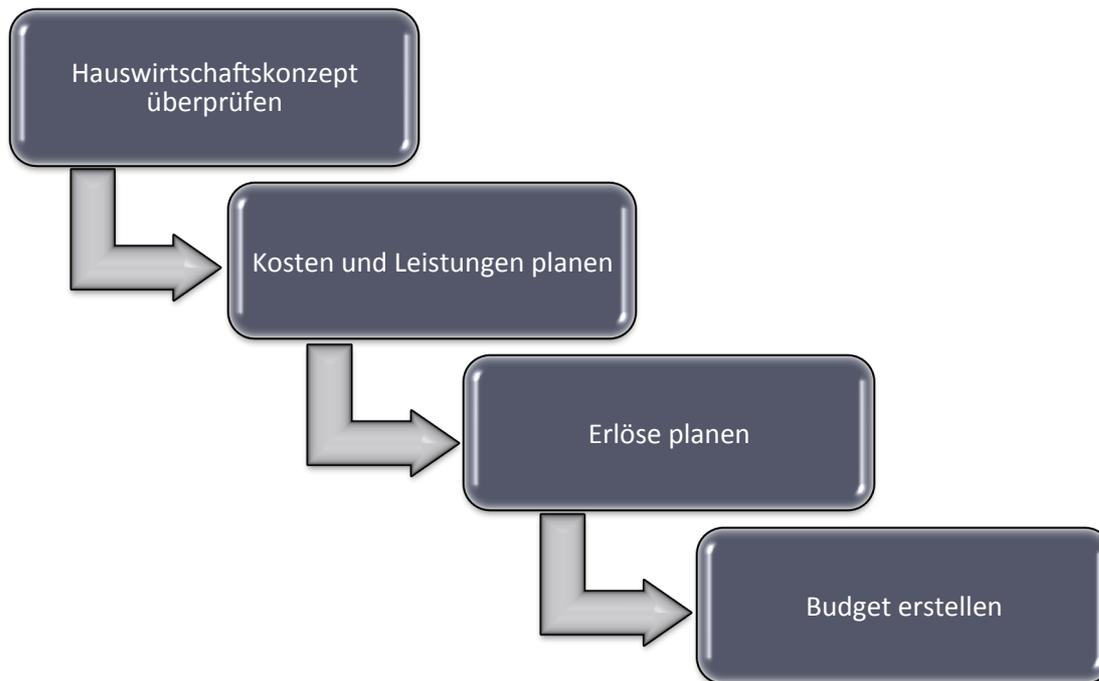
Das Controlling kann also als eine bereichsübergreifende Funktion im Unternehmen verstanden werden, die die Steuerung des Unternehmens unterstützt.

Controlling heißt nicht Kalkulationsprogramme beherrschen oder Entscheidungen treffen.

Controlling heißt Informationen sammeln, interpretieren und für Entscheidungsträger aufbereiten.

¹ Controlling, Horváth, 6. Auflage, 1996, S. 141

Planungsprozesse des Budgets



1. Schritt: Idee, Ziel
2. Planung der Maßnahmen
3. Monetäre Umsetzung im Bereich Aufwand und Ertrag
4. Budget planen

Budgetplanung - Eckdaten

Die Budgetplanung ist ein Teil der Unternehmensplanung.

Sie ist der Prozess, der in den Unternehmen abläuft, bis eine Abteilung ihre Ressourcen aktiv zugewiesen bekommt bzw. verfügbar hat.

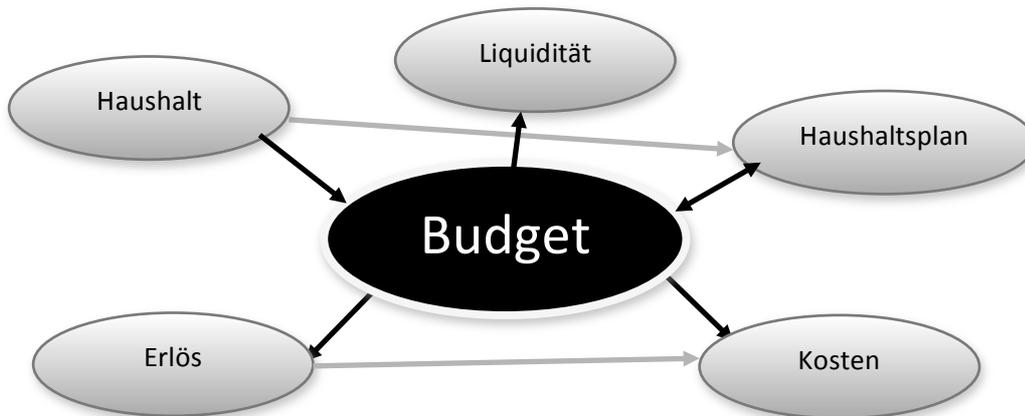
Budgets bezeichnen die schriftlichen Zusammenfassungen, durch welche

- den Aufgabenträgern (insbesondere den Führungskräften)
- für einen abgegrenzten Zeitraum
- fixierte Sollgrößen im Sinne von Soll-Ergebnissen geplanter Aktivitäten
- im wertmäßigen und eventuell auch mengenmäßiger (Absatz, Anzahl, Mitarbeiter) Form

vorgegeben werden (formal und sachzielbezogen).

Budget ist die Schnittstelle zwischen internem und externem Rechnungswesen.

Faktoren der Budgetplanung



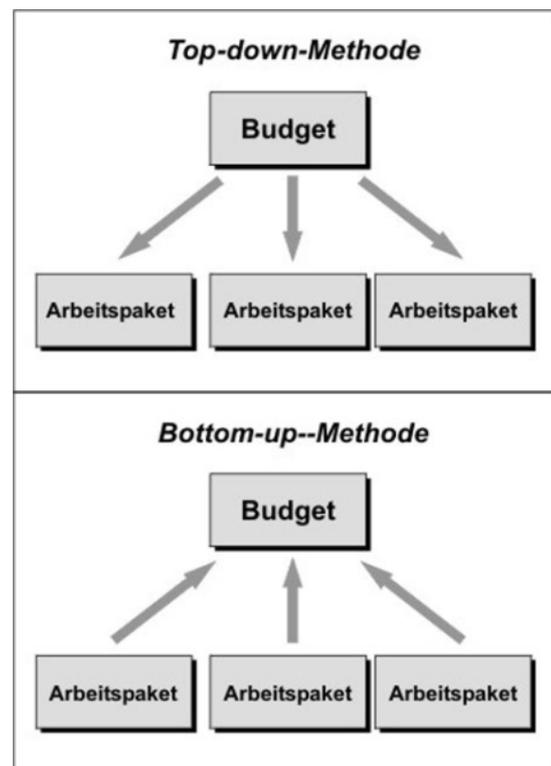
Entstehung eines Wirtschaftsplans

A. Konservativ

- Top-down → steile Hierarchie im Hintergrund
- Controller leitet die Prozesse nach den Vorgaben

Nachteile:

Wissen, Qualifikationen gehen verloren (Potentiale der Menschen, die jeden Tag mit den Mitteln arbeiten müssen, gehen verloren)



B. Bottom-up Planung

- Controller sammelt aus den Teilmformationen der verschiedenen Abteilungen die Anforderungen
- Controller erstellt daraus ein Budget

Nachteile:

- Abteilungen können überzogene Forderungen erstellen
- Informationsgeber sind mit der Planung überfordert

Überprüfungspunkte eines guten Kennzahlensystems:

- Zielorientierung: ohne Ziel ist jede Kennzahl nichts wert
- Aktualität
- Verständlichkeit
- Kontinuität
- Vergleichbarkeit

Beispiele für schwierige Kennzahlen

Kosten pro Pflegetag = Kosten pro Jahr / Anzahl der Pflgetage

- Hoher manueller Aufwand zur Ermittlung der Daten
- Unterschiedliche Kostenträger ergeben eine verzerrte Kennzahl bei unterschiedlichen Pflegesätzen
- Verdichtung von Informationen oder Sachverhalten, die keinen Sinn machen

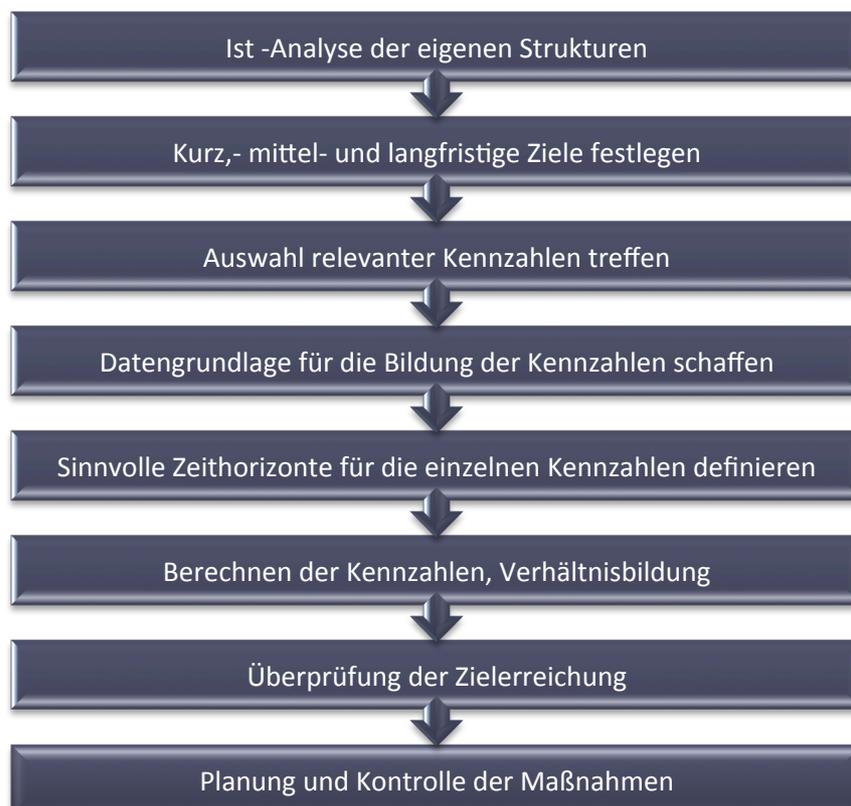
Kosten pro m² Fläche = Gesamtkosten pro Jahr / Fläche

- unterschiedliche Oberflächen
- unterschiedlicher Verschmutzungsgrad
- durchschnittliche Personalkosten für Reinigungsfläche

→ **Aussagekräftige Kennzahlen sind nicht möglich**

Der Anwendung von Kennzahlen macht nur dann Sinn, wenn die Zielerreichung überprüft und Maßnahmen geplant und kontrolliert werden.

Sieben Schritte zum Arbeiten mit Kennzahlen



Berichtswesen

Ein Bericht ist die mündliche oder schriftliche Darstellung eines Sachverhalts.

Unter dem Begriff betriebliches Berichtswesen (auch Reporting) versteht man die Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen eines Unternehmens zur Erarbeitung, Weiterleitung, Verarbeitung und Speicherung von Informationen über den Betrieb und seine Umwelt in Form von Berichten.

Berichte sind für eine vorgegebene Zielsetzung zusammengefasste Informationen.

Von einem Berichtssystem spricht man, wenn man die dem Betrieb angepasste Struktur aller Berichte bezeichnen will.

Berichtarten

- Kostenstellenanalyse
- Jahresabschlussberichte
- Strategieberichte
 - Portfolio-Analysen
 - BSC

Beispiel: AHA-Effekt „Diese Kosten habe ich also verursacht“

In 1.000 €	Plan	Ist	Absolut	In %
Material	112	136	24	21
Löhne	272	265	- 7	-3
Gehälter	85	84	-1	-1
Energie	15	17	2	13
Instandhaltung	3	9	6	200
Reisekosten	4	4		
Administration	18	12	-1	-8
Abschreibungen	35	35		
Zinsen				
Sonstige	23	36	13	57
Umlagen	25	25		
Summe Kosten	587	623	36	6

Die oben stehenden Zahlen müssen interpretiert werden!

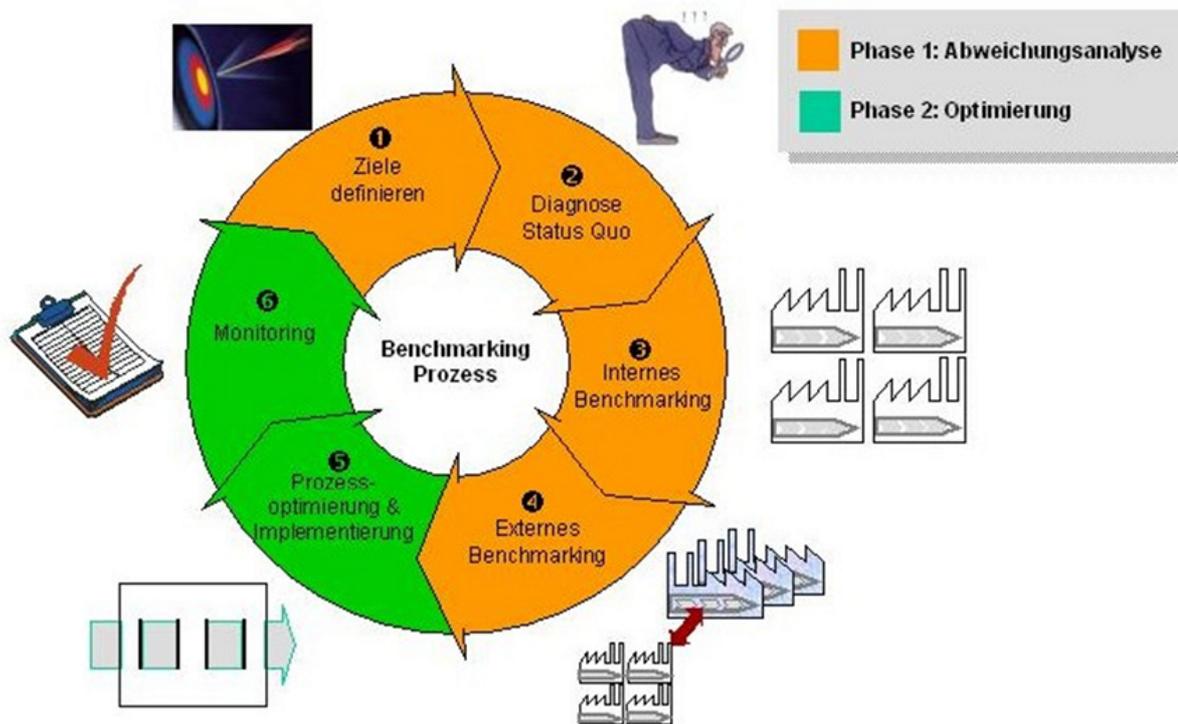
Z. B. gibt es bei den Investitionen eine Abweichung von 200 %.

Das scheint im ersten Augenblick sehr hoch, ist allerdings im Gesamtbild vernachlässigbar.

Im Gegensatz dazu liegt die Steigerung des Materials bei „nur“ 21 %.

Das sind allerdings absolut 24.000 Euro, also im Gesamtbild ein sehr hoher Betrag.

Der Benchmarking-Prozess



Chancen des Benchmarking

- Unternehmensanalyse
- Identifikation von Leistungsdefiziten und Leistungspotentialen
- praxisnahe Verbesserungen
- Reflektion für Entscheidungen
- Überprüfung der Unternehmensstrategien

Risiken des Benchmarking

- Wettbewerber erlangt erweiterte Informationen
- Einholmentalität statt Überholmentalität
- aufwändig
- Übertragbarkeit der Ergebnisse schwierig → welche Kernpunkte können auf den eigenen Betrieb übertragen werden?
- Teilweise subjektive Interpretation der Ergebnisse

Ein Architekt, ein Künstler und ein Controller unterhalten sich, ob es besser ist, eine Frau oder eine Geliebte zu haben. Der Architekt erzählt, dass er die Beziehung mit seiner Frau genießt, weil ihm an einer soliden und dauerhaften Beziehung gelegen ist. Der Künstler sagt, er mag lieber eine Geliebte auf Grund der Leidenschaft und der Geheimnisse. Der Controller meint: „Ich mag beide.“ „Beide?“ „Ja, wenn du eine Frau und eine Geliebte hast, meinen beide, du verbringst deine Zeit mit der anderen. So kannst du ins Büro gehen und in Ruhe arbeiten.“

Wirtschaftlichkeitsrechnung

Manuelles Nasswischen	Einsatz einer Scheuersaugmaschine
Leistung 250 m ² / h Lohnkosten incl. Material-, Gerätekosten sowie Aufsicht und Verwaltung 16,04 € / h	Anschaffungspreis 6.200,00 € Abschreibung 4 Jahre Arbeitsgeschwindigkeit 3,6 km / h Arbeitsbreite 50 cm Einsatz 250 Tage / Jahr Einsatzzeit 1 h / Tag Wirkungsgrad 70 % Lohnkosten incl. Materialkosten, Aufsicht und Verwaltung 16,04 €
<p>Kosten / m²</p> $\frac{16,04 \frac{\text{€}}{\text{h}}}{250 \frac{\text{qm}}{\text{h}}} = 0,06 \text{ € / m}^2$	<p>Kosten / m²</p> <p>Gesamte Einsatzzeit während der Abschreibungszeit</p> $4 \text{ Jahre} \times 250 \frac{\text{Tage}}{\text{Jahr}} \times 1 \frac{1\text{h}}{\text{Tag}} = 1.000 \text{ h}$ <p>Maschinenkosten / h</p> $\frac{6.200 \text{ €}}{1.000 \text{ h}} = 6,20 \frac{\text{€}}{\text{h}}$ <p>Theoretische Leistung</p> $3.600 \frac{\text{m}}{\text{h}} \times 0,5 \text{ m} = 1.800 \frac{\text{qm}}{\text{h}}$ <p>Bei einem Wirkungsgrad von 70 % = 1.260 m² / h</p> <p>Kosten je m² / h</p> $\frac{16,04 \text{ € / h (Lohn)} \times 6,20 \text{ € / h (Maschinenkosten / h)}}{1.260 \text{ m}^2 / \text{h}} = 0,02 \text{ € / m}^2$
<p>Manuelle Reinigung</p> 500 m ² sind täglich zu reinigen Bei einer Reinigung mit 250 m ² / h entspricht dies 2 h oder 32,08 €	<p>Maschinelle Reinigung</p> 500 m ² sind täglich zu reinigen Bei einer maschinellen Reinigung mit 500 m ² entspricht dies 0,4 h oder 16,04 €
<p>Amortisation</p> $\frac{6200 \text{ € (Anschaffungskosten)}}{32,08 \text{ € pro Tag} - 6,37 \text{ € pro Tag}} = 241 \text{ Tage (Amortisationszeit)}$	

MwSt darf in die Berechnung nicht einfließen

Maximale Einsatzzeit pro Tag

Abschreibung = Anschaffungspreis / Nutzungsdauer laut Afa Tabelle