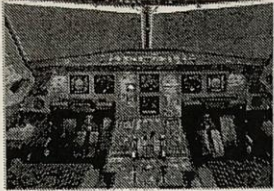


CM Controlling

Ziel: Controlling erläutern können, Vernetzung zu anderen Abteilungen strategische und operative Instrumente anwenden können

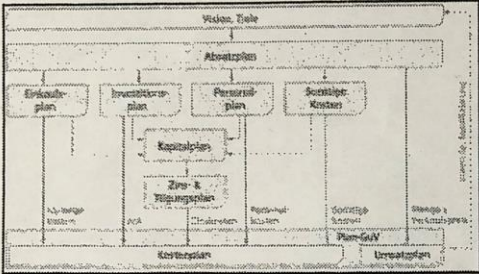
1) Was ist Controlling, welche Bereiche gibt es?



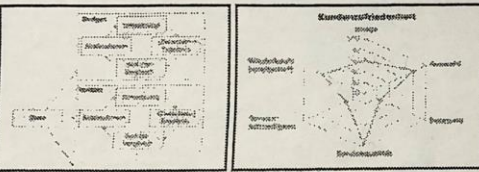
Controlling = strategische und operative Managementprozesse; unterstützt die Führungskraft bei Erreichung der Unternehmensziele (-> kurzfristig: Erhaltung der Liquidität -> mittelfristig: Sicherstellung des Erfolgs -> langfristig: Aufbau nachhaltige Erfolgspotentiale)

2 Bereiche: operativ und strategisch!
-> arbeiten eng zusammen; Bereich "Rechnungswesen" liefert wichtige Daten

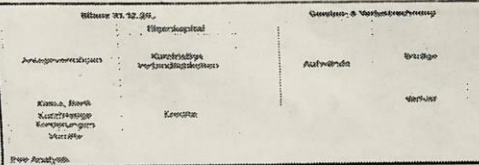
3) Instrumente des operativen Controllings (kurz-, mittelfristig)



Budgetierung / Absatz-Umsatzplanung
-> Hiermit beginnt die Planung im Unternehmen!
-> ausgehend von der geplanten Absatzmenge werden Einkäufe, Investitionen, Personal und sonstige Kosten geplant
=> werden im Umsatzplan gegenübergestellt und ergeben den Planungsgewinn/-verlust.
-> mit Hilfe der Planung kann überprüft werden, ob die Ziele erreicht werden, oder ob Korrekturen erforderlich sind



Soll-Ist-Vergleich / Abweichungsanalyse
-> ermöglicht frühzeitige Gegensteuerung bei Planabweichungen!
-> häufig mit Zeit- und Branchenvergleich ergänzt
-> sowohl "hard" als auch "soft-facts" (Finanzkennzahlen; Wiederkaufsbereitschaft)
-> Fragebogen, Interviews, Beobachtungen, Einschätzungen...
! wird ein Unterschied zu Soll und Ist festgestellt, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um dies auszugleichen

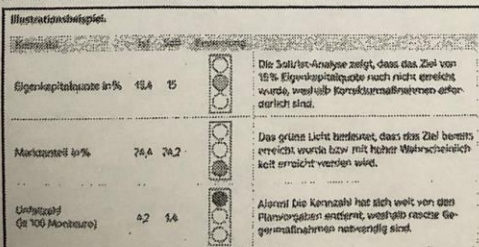


Kennzahlenanalyse / Bilanzanalyse
-> mit Hilfe von Kennzahlen komplexe Zusammenhänge veranschaulichen:
- Planung (Zielvorgaben) - Entscheidung (Maßnahmen zur Verbesserung)
- Analyse (Branchenvergleich) - Information (finanzielle Situation)
- Steuerung (Zielabweichung)
Kritik:
- keine Richtlinien für optimale Kennzahlenergebnisse; Kennzahlen ergeben erst im Zeit- bzw. Branchenvergleich Sinn; einfache Aussagen sind nicht möglich; unterschiedl. Bilanzvorschriften (z.B. IFRS)

Praxis: Beispiel einer Balanced Scorecard aus dem Produktionsbereich

Bereich	Strategisches Ziel	Maßnahme	Sollwert	Istwert	Istwert Vergleichsperiode
Erlöse	Verbesserung der Kundenbeziehungen	Erlössteigerung	10,5%	20,4%	14,2%
		Umsatzsteigerung	10%	12,3%	12,5%
		Umsatzrentabilität	16,4%	15,4%	17%
Kosten	Erhöhung des Marktanteils auf 20%	Umsatzrentabilität	8%	7%	5%
		Absatzrentabilität - Produkt A	20	26	20
		Absatzrentabilität - Produkt B	21	21	19
Prozesse	Optimierung der Fertigung	Produktivität	5,1	5,2	5,1
		Anzahl Technischer Störungen	4	5	3
		Produktionsfehler	1,1	1,2	1,2
Menschen	Verbesserung der Personalverteilung	Produktivität/MA	7	7	7
		Anzahl an Mitarbeitergesprächen	35	32	31

Balanced Scorecard
1. Festlegung Bereich (Finanz; Kunden; Prozesse; Wissen; Mitarbeiter; Umweltschutz; Gesellschaftliche Verantwortung; Sportlicher Beitrag; Bildungsauftrag; Bewusstseinsbildung)
2. Festlegung des strategischen Ziels pro Bereich
3. Festlegung Messgrößen pro Ziel; Soll- und Ist-Wert anführen
4. Maßnahmen umsetzen, Ist-Werte messen
-> Abweichungen vom Ziel werden schnell erkannt
5. Ergänzung mit Werten aus Vorperiode möglich
BSC -> übersichtliches Planung-, Analyse-, Steuer- und Berichtsinstrument



Reporting (= internes und externes Berichtswesen)
Ziel -> die richtigen Infos den richtigen Personen zu Verfügung stellen (= Voraussetzung für effektive Entscheidungen)
-> mit Hilfe der Ampeltechnik kann rasch Überblick über die aktuelle Situation des Unt. gegeben werden

	INTERNES REPORTING	EXTERN
EMPHÄNGER	- Unternehmensleitung - bzw. alle Unt.-Ebenen	- Shareholder, Bank - evtl. Anspruchsgruppen
ZIELE	- Basis für Entscheidungen	- Infos über die Situation - Einmalige, gelegentliche Informationspflichten
INHALT	- Kennzahlen - Finanzkennzahlen - Liquidität - Kostenentwicklung - Auslastung	- finanzielle Eckdaten - Marktbedingte Sachverhalte - soft facts - gesetzl. Inpflicht

beschreiben können,

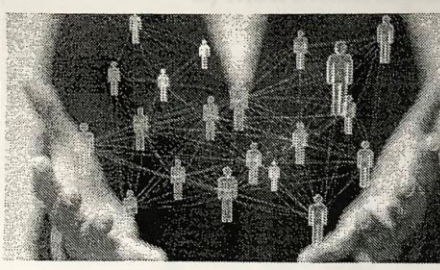
Wie kann das Controlling im Unternehmensaufbau organisiert werden?

Vernetzung zu anderen Abteilungen:

CONTROLLING	andere ABTEILUNGEN
Planung	Management
Kontrolle	Revision, Management
Analyse	Rechnungswesen, Marketing
Information	Marketing, Management
Steuerung (oder Gegensteuerung)	Management

Linienfunktion =
-> direkt am Wertschöpfungsprozess beteiligt;
-> Aufgabe: Umsetzung von Maßnahmen die zum Unternehmensziel führen

Stabfunktion =
-> berät und unterstützt
-> hat keine personelle/finanzielle Verantwortung
-> direkt der Führungskraft unterstellt

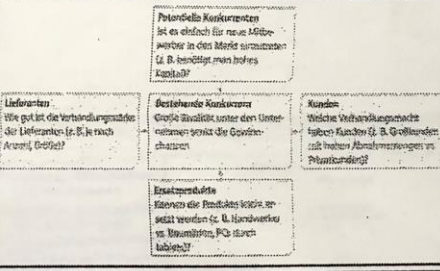


Personalcontrolling
-> die gesamte Belegschaft + Kostenstruktur wird analysiert

- Personalplanung
- Analyse von Personalkennzahlen
- Analyse des Personalbedarfs
- Mitarbeiterbefragungen

häufige Kennzahlen: • Umsatz / MA-Anzahl = Mitarbeiterproduktivität
-> starke Abweichung vom Branchenwert weist auf schlechte Organisation hin
• Summe Konkreteinstunden / Absatz = Krankenstand
• Abgänge MA / MA-Anzahl = Fluktuationsrate
-> hohe Rate ist Hinweis auf große MA-Unzufriedenheit

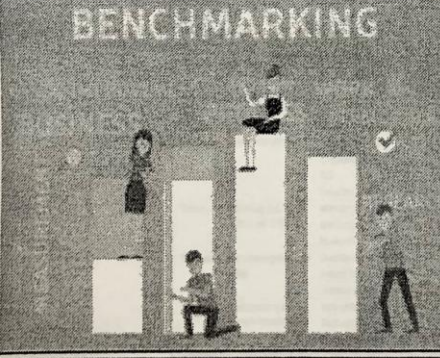
4) Instrumente des strategischen Controllings (langfristig)



Five-Forces-Branchenanalyse
-> man kann in einer Branche umso mehr Gewinn machen, je schwächer die 5 Kräfte sind:
- Lieferanten (Verhandlungsstärke)
- Ersatzprodukte (Kauf ersetzbar)
- Konkurrenz bestehend (Rivalität)
- Konkurrenz potentiell (einfacher Markteintritt)
- Kunden (Verhandlungsmacht)

Umfeldanalyse
... Unt. wird von Entwicklungen in der Umwelt beeinflusst
-> Makro- und Mikroumfeld: relevante Faktoren / Veränderungen analysieren!

ENTWICKLUNGEN	WIRTSCHAFT	TECHNOLOGIE	NATUR	GESELLSCHAFT
MAßNAHMEN				



Benchmarking
-> man vergleicht das Unternehmen mit anderen Unt. der GLEICHEN oder ANDEREN Branche, um herauszufinden was verbessert werden kann um erfolgreicher zu sein
⊕ einfach; schnell; gute Strategien abschauen; legal

Kategorie	Gewichtung (1-10)	Experte-Bewertung		Mitarbeiter-Bewertung	
		Bewertung	Start	Bew.	Wert
Preis/Leistung	7	5	35	4	5
Standort	6	3	18	4	5
Spezialauswahl	6	2	12	3	5
Wartzeit	3	1	3	5	3
Ausstattung	5	5	15	2	4
Öffnungszeiten	2	5	10	5	6
Freundlichkeit	2	4	8	3	6
Gebrauchsauswahl	1	5	5	2	1
Summe			106		105

Scoringmethode
-> qualitative Kriterien können durch die Verwendung von Kriterien und Vergabe von Punkten quantifiziert werden

- 1) Festlegung Kriterien
- 2) Gewichtung
- 3) Punktevergabe
- 4) Bewertung