

# Controlling (Schweiger)

Sommersemester 2014

**Achtung:**

Hierbei handelt es sich um kein offizielles Dokument der FH- Burgenland. Für den Inhalt wird keine Haftung übernommen. Der Autor garantiert nicht für Fehlerfreiheit, Vollständigkeit und Genauigkeit der Informationen.

## Vorlesung

Mag. Karin Schweiger

## Zusammenfassung

Martina Meister

**Controlling** (= Prozess der Unternehmensführung) Informationsversorgung, Planung, Steuerung, Kontrolle

- (Voraussetzung: Ziele)
- Kontrolle der Zielerreichung (interne Revision)
- Feststellung von Planabweichungen
- Analyse der Ursachen
- Grundlage für Korrekturmaßnahmen
- Informationsbeschaffung
- Bereichsübergreifende Funktion zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung

**Bereiche des Controllings** (beeinflussen einander)

Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Quantifizierte Größen als Grundlage für den Steuerungsprozess <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlen</li> <li>• Soll-Ist Vergleich</li> <li>• DB-Rechnung</li> <li>• Break-Even. Analyse</li> <li>• ABC-Analyse</li> <li>• Operative Planung (GuV, Bilanz,...)</li> <li>• Prozesskostenrechnung</li> </ul>	Qualitative Faktoren werden in den Planungsprozess miteinbezogen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Planung</li> <li>• Stärken-Schwächenanalyse</li> <li>• Szenario Analyse</li> <li>• SWOT. Analyse</li> <li>• Produktlebenszyklus</li> <li>• Portfolio. Analyse</li> <li>• Balanced Scorecard</li> </ul>

**Deckungsbeitragsrechnung** (Planungs- und Dispositionsinstrument)

DB dient zur Abdeckung der Fixkosten bzw. Unternehmensgemeinkosten (Overheadkosten)

$DB = \text{Erlöse} - \text{variable Kosten}$  (oder Einzelkosten Profit Center)

**Einstufige DB-Rechnung:** DB gesamt- Fixkosten = Betriebsergebnis

- Fixkosten werden im Ganzen den erwirtschafteten Deckungsbeiträgen gegenübergestellt
- Unberücksichtigt dabei: Teile der Fixkosten verursacht durch: Produkte, Produktgruppen, Bereiche
- Verschleierung der Erfolgsbeiträge einzelner Produkte, Produktgruppen bzw. Bereiche

**Mehrstufige DB-Rechnung**

- Mögliche Fehlbeurteilung eines Produktes, einer Produktgruppe wird geringer
- Qualität der DB- Rechnung steigt daher mit steigendem Ausmaß der Spaltung des Fixkostenblocks
- Produktfixkosten, Produktgruppenfixkosten, Bereichsfixkosten, Unternehmensfixkosten
- Aufspaltung der Fixkosten nach Verursacherprinzip
- Beitrag einzelne Produkte, Gruppen zur Abdeckung der allg. Fixkosten des Unternehmens

Erlöse
-variable Kosten
<b>DB I</b>
- Produktfixkosten (Erzeugnis Fixkosten)
<b>DB II</b>
- Produktfixkosten (Bereichsfixkosten)
<b>DB III</b>
- Unternehmensfixkosten
<b>= Betriebsergebnis</b>

**Einsatz der DB- Rechnung im Unternehmen**

- Entscheidungsfindung über das gewinnmaximale Absatz- bzw. Produktionsprogramm
  - bei Unterbeschäftigung (Aufträge für positiven DB annehmen, langfristig jedoch Deckung sämtlicher Kosten erforderlich)
  - bei knappen Teilkapazitäten oder bei Vollbeschäftigung (Max. der DB pro Engpasseinheit)
- Eigenfertigung oder Fremdbezug
  - Teilung der Kosten in fixe und variable Bestandteile
  - Unterbeschäftigung: Produkte selbst fertigen, solange die variablen Kosten der Eigenfertigung unter den Kosten des Fremdbezugs liegen
  - Vollbeschäftigung: Gegenüberstellung der variablen Kosten der Selbsterstellung und DB der durch die Eigenfertigung verdrängten Produkte
- Minimale Auftragsgröße: (DB decken Auftragsfixkosten) = Auftragsfixe Kosten/DB pro Stück
- Kritische Menge : = jene Menge wo beide Alternativen gleich gut sind, Vergleich von Alternativen  
Kritische Menge = Differenz in den Fixkosten/ Differenz in den variablen Kosten je Einheit

**Break-Even Point (Gewinnschwellenanalyse)** Benötigter Umsatz (Absatz) für Kostendeckung

**Break Even Point** (Gewinnschwelle)

Gewinn tritt erst dann eintritt, wenn der erwirtschaftete DB ausreicht um die fixen Kosten zu decken.

Ist das beste Werkzeug um ungenutzte Potenziale des Betriebes aufzudecken

Hauptsteuergrößen des Betriebserfolgs: Preis/Stk, variable Kosten je Stück, fixe Kosten, Beschäftigungsgrad

<b>Gewinnschwelle in LE</b> = Fixkosten/DB je Leistungseinheit	<b>Gewinnschwelle in €</b> = Fixkosten/DBU-Faktor <b>DBU-Faktor</b> = DB/Umsatz
--	--

**Kennzahlen** (= Komprimieren von vielen Zahlen, ohne Kennzahlen gibt es kein Controlling)

- Wichtiges Instrument der Unternehmensführung
- Information zur Entscheidungsfindung und Kontrolle
- Missstände aufdecken
- „Richtige“ Kennzahlen auswählen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennung: Abweichungen und Schwachstellen</li> <li>• Zielgröße für Teilbereiche</li> <li>• Vereinfachung von Steuerungsprozessen</li> <li>• Operationalisierung von Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulation: beliebige Kennzahlen, Interpretationen</li> <li>• Vernachlässigung von langfristigen Zielen</li> <li>• Einseitige Sichtweise</li> </ul>

Eigenkapital: Rücklagen, Bilanzgewinn und EK	Fremdkapital: Rückstellungen, Kredit, LV,...
--	--

**Rentabilität:** Verhältnis von Gewinn und eingesetzten Kapital: **Gewinn\*100/ Ø Kapitaleinsatz**

Eigenkapitalrentabilität EKR= Gewinn*100/ Ø Eigenkapital= % (? : Zinsen anderer Anlageformen)
Gesamtkapitalrentabilität GKR/ROI= (Gewinn + Fremdkapitalzinsen)/ Ø GK = % (? :Fremdkapitalzinsen)
Umsatzrentabilität UR = Gewinn*100/ Umsatzerlöse (? :Vorjahren)

**Kapitalverteilung**

Verschuldungsgrad (Fremdkapital zu Gesamtkapital)= FK*100/GK= %
Eigenkapitalquote (Eigenkapital zu Gesamtkapital)= EK*100/GK= %
Gesamtkapital = 100%

**Vermögensanalyse** (?Branchenvergleich)

Anlageintensität = AV*100/GV
Umlaufintensität = UV*100/GV

**Liquiditätsanalyse**

Fähigkeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen

Goldene Finanzregel: Langfristig gebundenes Vermögen soll mit langfristigen Kapital finanziert werden (Anlagendeckung)

Liquidität 1. Grades:= (Bank+ Kassa)*100/ kurzfristige Verbindlichkeiten (Soll: über 100%)
Liquidität 2. Grades: = (Bank+ Kassa+ KF)*100/ kurzfristige Verbindlichkeiten (Soll: über 150%)
Liquidität 3. Grades: = (Bank+ Kassa+ KF+ Waren+ Wertpapiere)*100/ kurzfr- Verb. (Soll: über 150%)
Working Capital WC = UV- kurzfristige Verbindlichkeiten (Frage: Wie viel Kapital bleibt nach Ausgleich)
Anlagendeckung= langfristiges Kapital*100/ Anlagevermögen= % (Soll: über 100%)
Cash Flow (Tatsächlicher Gewinn des Unternehmens)- Entschuldungsdauer
CF= Gewinn(laut GuV) + Abschreibung + Bildung neuer Rückstellungen- Auflösung von Rückstellungen

**Personalkennzahlen** (Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung, Balaced- Scorecard)

Arten von Kennzahlen:

- Kennzahlen zur Personalerhaltung und Leistungsstimulation (Maßnahmen und deren Wirkung)
- Personalbestandskennzahlen (Klassische Mitarbeiteranzahl)
- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen (Finanzelle Aufwendungen für das Personal)
- Kennzahlen zur Qualifikation, Entwicklung, Wissen (Potential des Unternehmens gemessen an Qualifikation der MA)

**Beispiele**

**Fluktuationsquote**= Anzahl der Arbeitnehmerseitigen Austritte/ durchschnittlichen Mitarbeiterbestand

**Krankenquote**= Krankheitsbedingte Fehltag/ Soll- Arbeitstage

**Alters- bzw. Betriebszugehörigkeitsstruktur**= Summe Zugehörigkeit/ Anzahl der MA

**Ø Kosten/ Gewinn Umsatz pro MA** = Personalkosten, Gewinn, Umsatz/ ØMA-Bestand

**Prozesskostenrechnung** (Vorgangkalkulation, Activity based costing, Costdriver accounting)

- Ergänzung der traditionellen Kostenrechnung
- Notwendigkeit durch Veränderung der Wertschöpfungsprozesse und starkes Anwachsen der Gemeinkosten

**Aufgaben**

- Grundlagen für die Preiskalkulation
- Kalkulation für die Verrechnung von innerbetrieblichen Leistungen
- Unterstützung von strategischen Entscheidungen (Make-or-Buy, Outsourcing)
- Erhöhung der Kostentransparenz
- Effektiver und Effizienter Ressourceneinsatz
- Optimierung der Prozesse
- Verursachungsgerechte Kalkulation
- Strategisches Entscheidungsinstrument

**Schritte der Prozesskostenrechnung**

- **Identifizierung von Prozessen:** Herausfiltern von wiederkehrenden Tätigkeiten
- **Zuordnung von Kosten:** Einzelkosten, Gemeinkosten werden analytisch zugerechnet (Mannjahre)
- **Ermittlung der Kostentreiber:** Tätigkeiten die Kosten verursachen und regelmäßig wiederkehren.  
Höhe der Kosten: Leistungsmengenabhängig: leistungsmengeninduziert (Imi)  
Gegensatz: Leistungsmengenneutral (Imn): nicht zählbar, über Umlageverfahren auf Kostenträger verrechnet
- **Ermittlung von Prozesskostensätzen:** Was kostet ein Teilprozess?
- **Zusammenfassung zu Hauptprozessen:** Teilprozesse werden zu Hauptprozess zusammengefasst

**Prozesskostensatz:** Prozesskosten/Prozessmenge (Cost driver)

**Verhältnissfaktor=** Imn Prozesskosten/Imi Prozesskosten

**Umlagesatz=** Prozesskosten x Verhältnissfaktor

Vorgang	Bezugsgröße	Prozessmenge	Prozesskosten	Vorgangskostensatz (primär) Imi	Umlagesatz (sekundär) Imn	Vorgangskostensatz (gesamt)

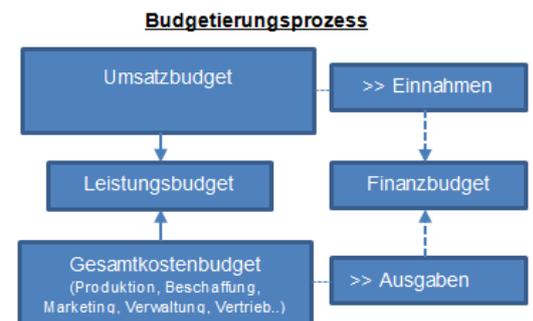
**Budgetierung**

Operative Budgetierung (1 Jahr): Vollständige mengen- und wertmäßige Zusammenfassung der erwarteten und/oder gewollten Entwicklung

Strategische Budgetierung (3-10 Jahre): Basierend auf Plänen der langfristigen Existenzsicherung. Ziele und Maßnahmen sind in wertmäßigen Größen auszudrücken

**Budgetierung:**

- Finanzplanung
- Koordinationsfunktion: Abstimmung der Teilpläne
- Leistungs- und Kontrollfunktion (Abweichung = Lernprozess)
- Verhaltenssteuerung: Motivation: herausfordernd und erreichbar
- Partizipation der MA
- Aufgabenbereich – Verantwortungsbereich: übereinstimmen
- Budget und Abrechnungssystem: übereinstimmen
- Gefahr: „Budget wasting“



**Arten:**

**Traditionelle Budgetierung:** Starrheit, Komplex, langwierig, kurz nach der Planung veraltet, Vernachlässigung nichtmonetärer Größen, für große komplexe Unternehmen geeignet (kaum Dynamik)

**Better Budgeting:** mehr rollierend

**Advanced Budgeting:** Einbeziehung anderer Benchmarkgrößen, Planungsziele im Vordergrund

**Beyond Budgeting:** keine Budgetvorgaben, Relative Ziele (Besser sein), Flexibel, Kreativ, für junge kleine Unternehmen

**Zero Base- Budgeting:** Jedes Jahr Neuplanung (Basis Null), Fortschreiten vom Budget wird verhindert, Ziel Kosteneinsparung, Klare Unternehmensziele, Ständige Überprüfung, Bessere Ressourcenausnutzung, jedoch großer Arbeitsaufwand

**Plankostenrechnung** (Zukunftsorientiert, mit geschätzten Zahlen)

**Kostenplanung:** Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, gesamter Betrieb (Plankosten, Budgetierung)

**Kostenkontrolle:** Soll- Ist Vergleich, Feststellung der Abweichung und Analyse (Preis, Mengen, Beschäftigungsabweichung)

**Planung der Einzelkosten:** Plankosten = Planmenge x Planpreis

**Planung der Gemeinkosten:** Kostenstelle: Verwaltung und Vertrieb + Fertigung = Gesamtkostenplan = Planerfolgsrechnung

**Plankalkulation:** Vorkalkulation, wie Istkostenrechnung, Teillkosten mit Gemeinkostenzuschlagssätzen, die nur variable Kosten beinhalten, Ergebnis: Variable Planherstellkosten oder Selbstkosten des Kostenträgers

**Systeme der Plankostenrechnung**

**Starre Plankostenrechnung:** Keine Aufteilung in fixe, variable Kosten, Feststellung der Gesamtabweichung, nicht Ursache

**Flexible Plankostenrechnung:** Trennung in Fixe und variable Kosten, Ursachenanalyse möglich

**Grenzplankostenrechnung:** Was kostet das letzte Produzierte Stück?,

Grenzkosten= Veränderung der Kosten/Veränderung der Menge

**Bestandteile des Budget**

**Leistungsbudget:** Geplante Erlöse- Geplante variable Kosten = DB – Geplante Fixkosten = Betriebsergebnis

**Finanzbudget**

**Planbilanz**

**Ursachenanalyse:**

**Beschäftigungsabweichung:** Istbeschäftigung ≠ Basisplanbeschäftigung (BPB) = Menge

**Preisabweichung:** Istmenge bei Istbeschäftigung x Planpreis – Istmenge bei Istbeschäftigung x Istpreis

**Mengenabweichung:** Planmenge bei Istbeschäftigung x Planpreis – Istmenge bei Istbeschäftigung x Planpreis