

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

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
DB I
- Produktfixkosten (Erzeugnis Fixkosten)
DB II
- Produktfixkosten (Bereichsfixkosten)
DB III
- Unternehmensfixkosten
= Betriebsergebnis

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

Gewinnschwelle in LE = Fixkosten/DB je Leistungseinheit	Gewinnschwelle in € = Fixkosten/DBU-Faktor DBU-Faktor = 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"> • Erkennung: Abweichungen und Schwachstellen • Zielgröße für Teilbereiche • Vereinfachung von Steuerungsprozessen • Operationalisierung von Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulation: beliebige Kennzahlen, Interpretationen • Vernachlässigung von langfristigen Zielen • Einseitige Sichtweise

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)

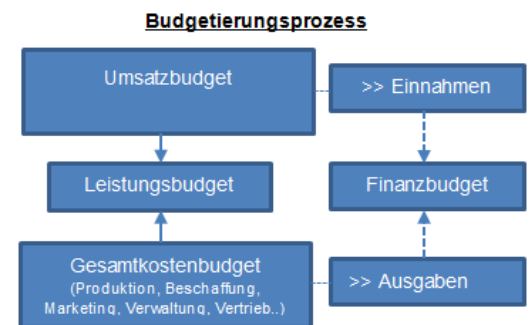
Budgetierung

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