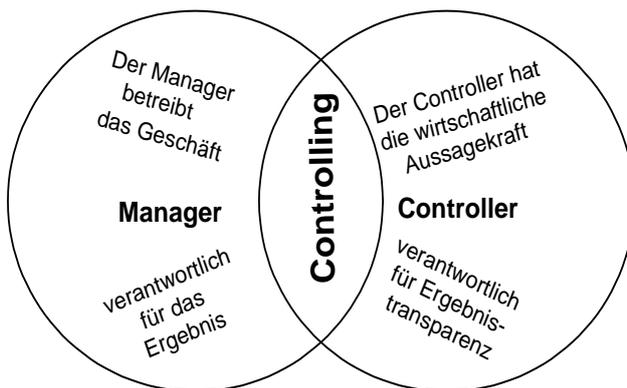


Beispiele aus dem Controller-Wörterbuch, 4. Auflage

Controlling

Controlling passiert, wenn Manager und Controller zusammenarbeiten.

Controlling ist der gesamte Prozeß der Zielfestlegung, der Planung und der Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich.



Controlling umfaßt Tätigkeiten wie Entscheiden, Definieren, Festlegen, Steuern, Regeln. Demzufolge müssen Führungskräfte Controlling betreiben, da sie über die zu erreichenden Ziele sowie die Zielhöhe entscheiden und den Plan im Inhalt festlegen. Sie sind für das erreichte Resultat verantwortlich. Controlling als Führungsarbeit ist somit in jedem Unternehmen, auch im kleinsten, zu betreiben,. Controlling ist auch nicht an eine Controllerperson gebunden.

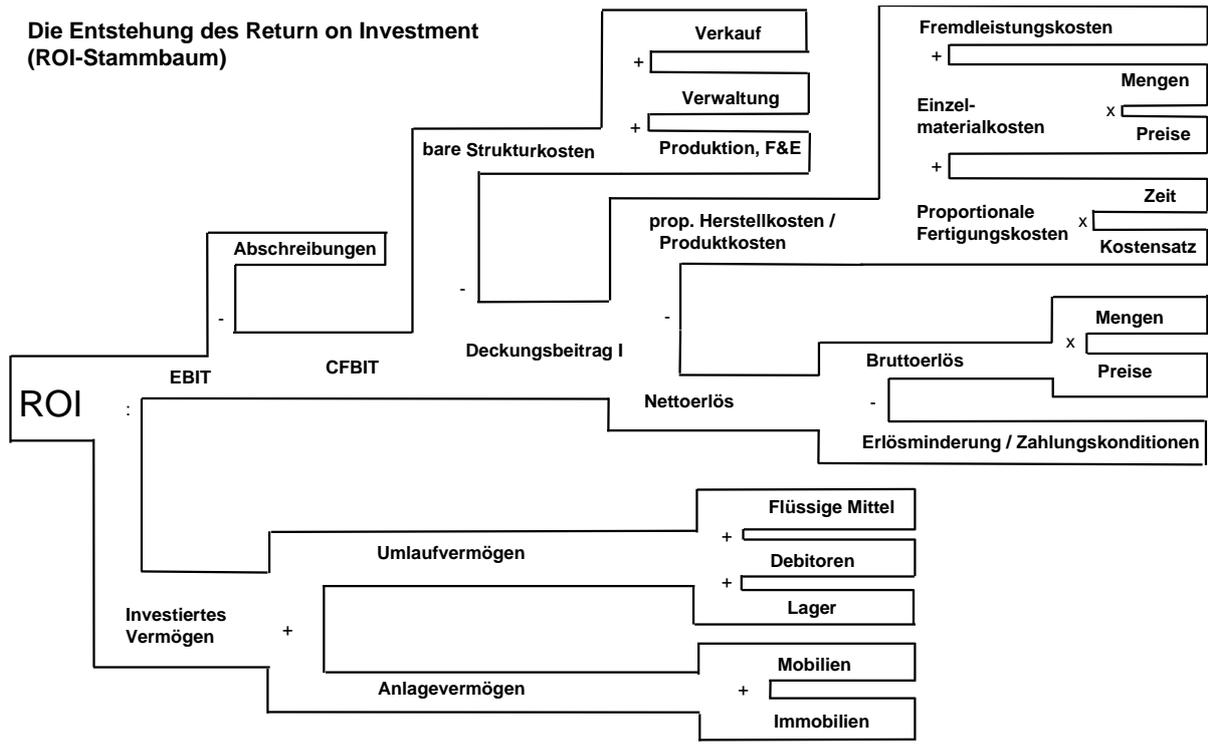
Controllinggerechte Führung ist ziel- und planungsorientiert, antizipativ, adaptiv und dezentral. Controllerdienste sind nur in jenen Unternehmen sinnvoll installierbar, die über controllinggerechte Führung verfügen.

Operatives Controlling ist die Tätigkeit der Führungskräfte, die Zielbildung, Planung und Steuerung im mittelfristigen und im einjährigen Zeithorizont umfaßt. Zielgrößen sind Liquidität, Gewinn und Stabilität.

Strategisches Controlling ist die Tätigkeit der Führungskräfte, die das Entwerfen, Prüfen, Durchsetzen und Überwachen von Strategien beinhaltet. Der Zeithorizont ist unbeschränkt, und ergibt sich durch die mit den Strategien abzudeckenden Zeiträume. Zielgrößen sind bestehende und zukünftige \Rightarrow *Erfolgspotentiale*, Marktanteile sowie (Free) \Rightarrow *Cash Flow*.

Kennzahlensysteme

Kennzahlensysteme sind (mathematisch oder logisch verknüpfte) Kombinationen mehrerer Kennzahlen (absolute oder relative Zahlen mit besonderem Aussagewert). Kennzahlen sind aus geplanten Werten oder Ist-daten ableitbar und dienen als Maßstab, um Ursache und Wirkung von Vorgängen in kausalem Zusammenhang darzustellen. Unter dem Stichwort Ziel ist eine *Kennzahlenstruktur* abgebildet, die im Soll-Ist-Vergleich verwendet werden kann. Es ist eine Weiterentwicklung des bekannten *ROI-Schemas* von DuPont de Nemours.

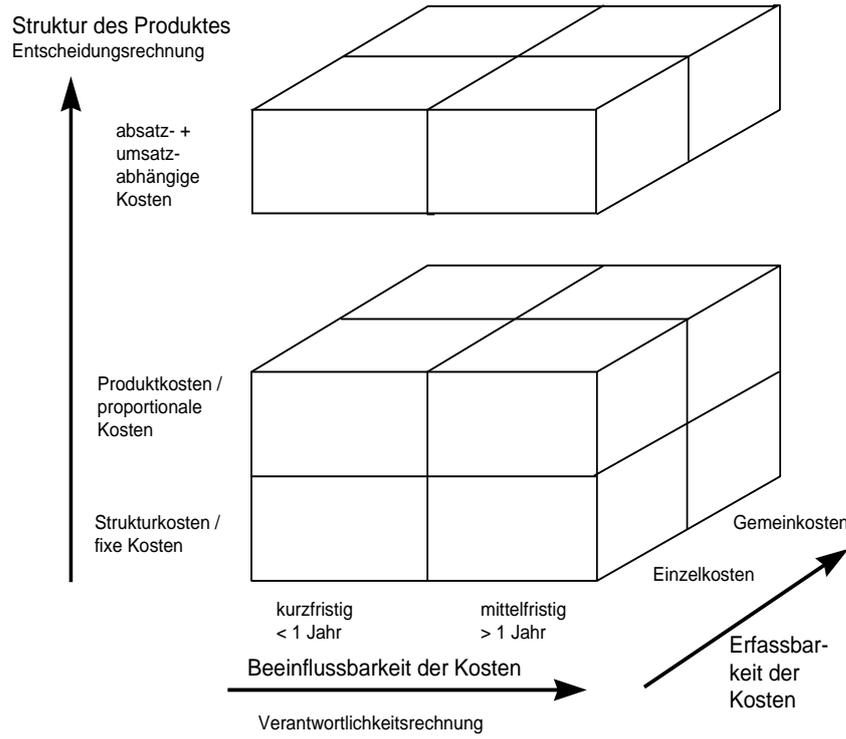


Der *ROI-Stammbaum* (siehe Abbildung) stellt die *Gesamtkapitalrentabilität* (eigentlich Gesamtvermögensrentabilität, *ROA Return on Assets*) und ihre Einflußgrößen in einem rechnerisch verknüpften Zusammenhang dar. Der obere Teil, der zum *EBIT* (Gewinn vor Abzug von Ertragsteuern und Zinsen) führt, ist als Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut, während der untere Teil die Struktur des \Rightarrow betriebsnotwendigen Vermögens abbildet.

\Rightarrow ROI \Rightarrow ROCE

Kosten

Kosten sind bewerteter Verzehr von Gütern und Diensten zur Erstellung betrieblicher Leistungen. Die *Bewertung* richtet sich dabei nach den Bedürfnissen der Unternehmensführung (Entscheidungs- und \Rightarrow Verantwortlichkeitsrechnung).



Will man mit Kosten- und Erlösdaten Verantwortlichkeitsbetrachtigungen anstellen und Entscheidungen vorbereiten, kann man nicht auf eine klare Darstellung der *Kostensachverhalte* in ihrer Vernetztheit und eine regelmäßig gleiche Anwendung klar definierter Begriffe verzichten. Der *Kostenwürfel* ist keine neue Theorie,

sondern ein Erklärungsmodell für Kostensachverhalte, das sich in der Praxis sehr gut bewährt hat. Er stellt die *Kostenbegriffe* in drei Dimensionen dar:

- \Rightarrow *Produktkosten / Strukturkosten* (senkrechte Denkachse);
In dieser Dimension ist für die Zwecke der \Rightarrow *Entscheidungsrechnung* (Decision Accounting) zu differenzieren, welche Kosten durch die *Struktur der Produkte* gegeben sind und welche durch die *Struktur des Unternehmens*. Produktkosten (proportionale Kosten) sind ursächlich nötig, um das Produkt oder die Dienstleistung entstehen zu lassen.
Im Gegensatz dazu stehen die Kosten, die durch die kapazitative und organisatorische Struktur des Unternehmens definiert werden, Kosten, die nicht direkt leistungsabhängig sind, sondern durch Entscheidungen über die Leistungsbereitschaft des Unternehmens bestimmt werden. Diese \Rightarrow *Strukturkosten* „bemühen sich darum“, daß die produktiven Leistungen überhaupt erstellt werden können.
- \Rightarrow *Beeinflußbarkeit* kurz- oder mittelfristig (waagrechte Denkachse);
„Wer hat die Kompetenz und die Zeit, Kosten in ihrer Entstehung zu beeinflussen?“ Dies ist die Fragestellung der *Verantwortlichkeitsrechnung* (Responsibility Accounting). Diese Dimension soll zeigen, welche Kostenelemente in welchem Zeitraum verändert werden können. Es gibt Produktkosten, die innerhalb eines Monats ändern können, indem z.B. ein anderer Materiallieferant oder ein anderer Mitarbeiter gesucht wird. Es gibt aber auch Produktkosten, die nur mittel- bis langfristig veränderbar sind, weil sie beispielsweise durch den Ablauf des Produktionsprozesses gegeben sind, oder weil beim Fertigungspersonal Kündigungsfristen zu beachten sind. Andererseits sind aber auch sofort beeinflussbare Strukturkosten anzutreffen, wie zum Beispiel Inseratekosten für Produktwerbung, die von heute auf morgen abbaubar sind.
- Einzel- und Gemeinkosten (Denkachse in die Tiefe):
Ob es sich um Einzel- oder *Gemeinkosten* handelt, ist vom gerade betrachteten Bezugsobjekt abhängig. Das Gehalt des Debitorenbuchhalters (Strukturkosten, mittelfristig beeinflussbar) gehört zu den \Rightarrow *Einzelkosten* der Kostenstelle Buchhaltung, jedoch zu den \Rightarrow *Gemeinkosten* der Produkte. Materialkosten für hochveredelte Teile (Produktkosten, langfristig beeinflussbar, weil nur ein Lieferant verfügbar ist) sind Einzelkosten des hergestellten Produktes. Werkzeugkosten für einen bestimmten Kundenauftrag sind Einzelkosten dieses Auftrags.

Die gleiche dreidimensionale Betrachtung ergibt sich auch für die *erlösabhängigen Kosten*. Provisionen, Erlösschmälerungen, Frachten, Teile der auftragsabhängigen Vertriebskosten sind nicht mehr von der hergestellten Menge, sondern von Absatzzusammensetzung, Absatzmenge und Umsatz abhängig, was ihre Darstellung in einem gesonderten Würfel erfordert.

Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung

Da einerseits die Marktbearbeitung in unterschiedlichen Formen geschieht und andererseits für die strategische Planung nicht nur die Produktdimension maßgeblich ist, ergibt sich ein zunehmender Bedarf nach mehrdimensionaler Darstellung der \Rightarrow *Deckungsbeiträge*. So muß es - je nach der Arbeits-, Denk- und Vorgehensweise in einem Unternehmen - möglich sein, \Rightarrow *mehrstufige Deckungsbeitragsrechnungen* nach Verkaufsgebieten, Regionen, Absatzkanälen, Anwendungsgebieten, Kundenbedürfnissen oder strategischen Geschäftsfeldern erstellen zu können.

Solche mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnungen werden nach dem schon erwähnten Prinzip erstellt, daß von den DB I in Stufen nur diejenigen \Rightarrow *Strukturkosten* abgezogen werden, die dem jeweiligen Betrachtungsobjekt eindeutig und ohne Schlüsselung zuordenbar sind. So entstehen eindeutige, von Führungspersonen verantwortbare

Deckungsbeitragsziele pro Verkaufsgebiet, ⇒ *Profit Center*, Absatzkanal, ⇒ *strategisches Geschäftsfeld* usw.

Absatzkanal Detaillisten				
Produkt- gruppe	4-Ring- Bücher	2-Ring- bücher	Handels- ware	Total
Absatz	2'000	10'000		
Planpreise	5.--	4.--		
Rabatte	-20%	-20%	50%	
Nettoerlös	8'000	32'000	7'500	47'500
prop. HK	3'914	13'980	5'666	23'540
DB I	4'086	18'040	1'834	23'960
Fixkosten des Absatzkanals Detaillisten				1'500
DB des Absatzkanals				22'460

Absatzkanal Wiederverkäufer				
Nettoerlös	17'000	36'267	---	53'267
prop. HK	7'828	14'891	---	22'719
DB I	9'172	21'376	---	30'548
Fixkosten des Absatzkanals Wiederverkäufer				1'200
DB des Absatzkanals				29'348

Absatzkanal Direktverkauf				
Nettoerlös	20'000	61'333	7'500	88'833
prop. HK	7'828	21'405	2'834	32'067
DB I	12'172	39'928	4'666	56'766
Fixkosten des Absatzkanals Direktverkauf				1'900
DB des Absatzkanals				54'866

Absatzkanal Export				
Nettoerlös	9'000	14'400	---	23'400
prop. HK	3'914	5'584	---	9'498
DB I	5'086	8'816	---	13'902
Fixkosten des Absatzkanals Export				800
DB des Absatzkanals				13'102

Totalbetrachtung				
Absatz	12'000	40'000		
Planpreise	5.--	4.--		
Rabatte	10%	10%	40%	
etc.				
Nettoerlös	54'000	144'000	15'000	213'000
prop. HK	23'484	55'840	8'500	87'824
DB I	30'516	88'160	6'500	125'176
Fixkosten aller Absatzkanäle				5'400
DB aller Absatzkanäle				119'776

Planung und Planungssystematik

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme möglicher zukünftiger Zustände, die Auswahl der anzustrebenden Zustände (*Ziele*) und die Festlegung der dazu umzusetzenden *Maßnahmen*. Damit soll das Unternehmen laufend an interne und externe Veränderungen angepaßt werden, wobei Entscheidungen unter Berücksichtigung zukünftiger Wirkungen zu treffen sind.

Als \Rightarrow *Controller* ist man auf eine vernetzte und in sich konsistente *Planungssystematik* angewiesen. Dabei haben sich in der Praxis folgende *Planungsstufen* bewährt:

Planungsstufe	Hauptfrage	Entscheidungsinhalte	Planelemente
Unternehmenspolitik	Wer wollen wir sein?	Hauptziele und Rahmenbedingungen festlegen	Vision, Leitbild Unternehmenskonzepte
Strategische Planung	Wohin wollen wir?	Erfolgspotentiale finden und auswählen	Strategische Pläne
Operative Planung	Wie erreichen wir die Ziele?	Erfolgspotentiale ausschöpfen oder neu aufbauen	Mittelfristplanung Jahresplanung
Disposition	Wie reagieren wir bei Störungen?	Korrigieren, um Ziele einzuhalten	Erwartungsrechnung
Ausführung			

Die *operative Planung* besteht aus der *Mittelfristplanung*, als Scharnier zur meist langfristigen Strategie, und aus der *Jahresplanung*. Operative Planung ist die Konsequenz aus der strategischen Planung und soll in Planwerten festhalten, wie die Ziele portioniert werden und zu erreichen sind. Die Jahresplanung dient auch als Basis für den Soll-Ist-Vergleich.

Die operative Planung sorgt für die Verwirklichung auf dem Boden der Tatsachen. Sie dient der nachhaltigen und gezielten Nutzung bestehender \Rightarrow *Erfolgspotentiale* und dem Aufbau der neuen in der Strategie ausgewählten Erfolgspotentiale.

Die *strategische Planung* gibt der operativen den Sinn und den Menschen, die daran mitwirken, die Motivation.

Für die Durchführung des Planungsprozesses wird heute oft das *Gegenstromverfahren* empfohlen. Von der Unternehmensspitze her werden die Eckwerte für die Planung entworfen und nach unten weitergegeben (*top down-Planung*). Im Gegenstrom werden von unten nach oben die detaillierten Planwerte festgehalten und verdichtet (*bottom up-Planung*).

Von *rollierender Planung* spricht man schließlich, wenn die Jahres- und die Mittelfristplanung mit der gleichen Struktur und Systematik abgewickelt werden, wobei aber die Mittelfristplanung noch einen geringeren Detaillierungsgrad aufweist.

\Rightarrow *Unternehmenspolitik* \Rightarrow *Leitbild* \Rightarrow *Strategie* \Rightarrow *Ziele*