Controlling als Steuerungsinstrument



Planen, steuern, kontrollieren und berichten – mit Kennzahlen, Scorecard und Budget

Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Kapitel 4 im Überblick

8

Abschnitte (ÜB S. 118–137)

12

von 23 Prüfungen mit Controlling-Fragen

7,8 %

der Fach-5-Punkte, meist 4 bis 12 Punkte je Aufgabe

Was Sie erwartet

- Aufgaben des Controllings am Fall erläutern
- Stab oder Linie, zentral oder dezentral begründen
- Operativ und strategisch, SWOT- und Gap-Analyse
- ROI, Budget, Berichte, Benchmarking, Portfolio, Lebenszyklus

Häufig in 23 Prüfungen

Aufgaben des Controllings	8×
Kennzahlen, ROI	6×
Strategisches Controlling, SWOT	5×
Budget, Soll-Ist-Vergleich	4×
Organisation, Berichtswesen	je 3×
Portfolio-Analyse	3×
Lebenszyklus, Benchmarking	2× / 1×

Fahrplan durch Kapitel 4

	4.1	**Begriff und Aufgaben**	Lotse, nicht Kapitän · Planung, Steuerung, Kontrolle, Information, Koordination
	4.2	**Organisation des Controllings**	Stab oder Linie · zentral oder dezentral · dotted line
	4.3	**Operatives und strategisches Controlling**	Dinge richtig – richtige Dinge · SWOT · Gap-Analyse
	4.4	**Kennzahlen und Kennzahlensysteme**	Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahlen · ROI nach Du-Pont
	4.5	**Balanced Scorecard**	vier Perspektiven · Ziel, Kennzahl, Vorgabe, Maßnahme · Ursache-Wirkung
	4.6	**Budgetierung und Abweichungsanalyse**	Top-down, Bottom-up, Gegenstrom · Soll-Ist · Toleranzgrenzen
	4.7	**Berichtswesen**	Standard-, Abweichungs-, Bedarfsberichte · Anforderungen
	4.8	**Benchmarking, Portfolio, Lebenszyklus**	interner, Wettbewerbs-, funktionaler Vergleich · BCG-Matrix · fünf Phasen



Prüfungstipp: Fast alle Teilaufgaben verlangen „erläutern“ oder „situationsbezogen beschreiben“ – Punkte gibt es nur mit Bezug zum Fallunternehmen.

4.1

Begriff und Aufgaben des Controllings



Steuern und regeln – nicht nur kontrollieren

Was Controlling ist

Definition

Ergebnisorientiertes Führungsunterstützungssystem, das die Leitung mit Informationen versorgt und Planung, Steuerung und Kontrolle so koordiniert, dass die Unternehmensziele erreicht werden

Lotse, nicht Kapitän

Der Controller zeigt die Position, warnt vor Untiefen und schlägt den Kurs vor – **entscheiden muss die Geschäftsleitung**.

„to control“ = steuern

Controlling ist kein Kontrollorgan, das Fehler sucht, sondern ein **Dienstleister** für die Unternehmensführung.

Prüfungstipp: Controlling kam in 12 von 23 Prüfungen vor, meist als kleinere Teilaufgabe mit 4 bis 12 Punkten. Gerechnet wird beim ROI und bei Abweichungen, sonst in Worten.

Die Aufgaben des Controllings

4.1

Aufgabe	Inhalt	Beispiel Loisachtal
Planung	Ziele in Soll-Werte übersetzen, Planungsprozess organisieren, Teilpläne abstimmen	Absatz-, Kosten-, Investitionsplan der Industriepumpenlinie zusammenführen
Steuerung	Störgrößen früh erkennen, Gegensteuerung vorschlagen	steigende Stahlpreise: Preisanpassung oder anderer Lieferant
Kontrolle	Ist-Werte zeitnah erfassen, Soll-Ist-Vergleich, Ursachen analysieren	monatlicher Soll-Ist-Vergleich Pulverbeschichtung
Information	entscheidungsrelevante Daten empfängergerecht aufbereiten und berichten	Monatsbericht von Julia Steininger an Herrn Obermaier
Koordination	Teilsysteme und Bereiche abstimmen, Planungsprozess moderieren	Budgetrunde mit Produktion, Vertrieb, Einkauf

Prüfungstipp: „Beschreiben Sie vier Aufgaben“ (4 Punkte): je ein erklärender Satz. „Situationsbezogen erläutern“ (8 Punkte): je ein Beispiel aus dem Fall. Nur die **ersten vier** werden gewertet.

Der Controlling-Regelkreis

4.1



So läuft der Kreis

- aus Zielen entsteht ein Plan
- Bereiche setzen ihn um
- Controlling misst und analysiert Abweichungen
- Ursache in **falschen Annahmen** → Plan anpassen
- Ursache in der **Durchführung** → gegensteuern

Notwendigkeit und Abgrenzung zur Kostenrechnung

4.1

Existenzsicherung
Liquidität und Erfolg sichern

Anpassungsfähigkeit
schnell auf Veränderungen reagieren

Koordination
alle Bereiche auf gemeinsame Ziele ausrichten

Kriterium	Kostenrechnung	Controlling
Umfang	Kosten und Leistungen, meist vergangenheitsbezogen	alle Daten (Kosten, Finanzen, Markt, Personal), zukunftsorientiert
Aufgaben	Kalkulation, Betriebsergebnis, Kostenkontrolle	Planung, Steuerung, Kontrolle, Information, Koordination des ganzen Unternehmens
Eingliederung	Teil des Rechnungswesens, meist Linie	meist Stab bei der Leitung, bereichsübergreifend

Prüfungstipp: Notwendigkeit „anhand von Zielen“: schnellere Märkte, mehr Arbeitsteilung, teurere Fehlentscheidungen – mit den Problemen aus dem Fall verknüpfen.

4.2

Organisation des Controllings



Weisungsbefugnis und Nähe zu den Bereichen

Stabsstelle oder Linienstelle?

Controlling als Stabsstelle

- der Leitung direkt zugeordnet, nur **Informations- und Beratungskompetenz**
- **+** unabhängig und neutral, nah an der Leitung
- **+** Überblick über alle Bereiche
- **−** kann Maßnahmen nur empfehlen
- **−** abhängig von der Rückendeckung der Leitung

Controlling als Linienstelle

- gleichrangig neben anderen Bereichen, **mit Weisungsbefugnis**
- **+** kann Daten und Termine anordnen
- **+** setzt Gegenmaßnahmen durch
- **−** trägt selbst Entscheidungsverantwortung, verliert Distanz
- **−** Konflikte mit anderen Bereichen

Prüfungstipp: Besteht das Controlling zunächst aus einer Person, empfiehlt sich meist die Stabsstelle bei der Geschäftsführung. In der Prüfung zählt die **Begründung** – jede gut begründete Wahl wird anerkannt.

Zentral, dezentral oder beides?

Zentrales Controlling

Eine Abteilung für das ganze Unternehmen: einheitliche Methoden, Gesamtblick – in großen Unternehmen aber weit weg von den Abläufen.

Dezentrales Controlling

Bereichscontroller in Produktion, Vertrieb, Töchtern: kennen die Abläufe, schnell ansprechbar, spezialisiert.

Mischform „dotted line“

disziplinarisch dem Bereich, fachlich dem Zentralcontrolling unterstellt

Praxis: Bei Loisachtal berichtet der Controller der Service GmbH disziplinarisch an Peter Lindner und fachlich an Julia Steininger – so bleiben Methoden und Berichte einheitlich.

4.3

Operatives und strategisches Controlling



Die Dinge richtig tun – die richtigen Dinge tun

Operativ und strategisch im Vergleich

Merkmal	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Leitfrage	„Machen wir die Dinge richtig?“	„Machen wir die richtigen Dinge?“
Zeithorizont	kurzfristig, meist bis ein Jahr	langfristig, drei bis zehn Jahre
Ziel	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Liquidität	Existenzsicherung, Erfolgspotenziale
Steuerungsgrößen	Kosten, Erlöse, Deckungsbeiträge, Budgets	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen, Marktposition
Blickrichtung	vorwiegend intern	intern und extern
Instrumente	Budget, Soll-Ist, KLR, DBR, Kennzahlen, Berichte	SWOT, Gap, Portfolio, Lebenszyklus, Szenarien, Frühwarnung, BSC

Merke: Die Strategie gibt den Rahmen, das operative Controlling setzt sie in Budgets und Kennzahlen um.

Strategische Planung und SWOT-Analyse

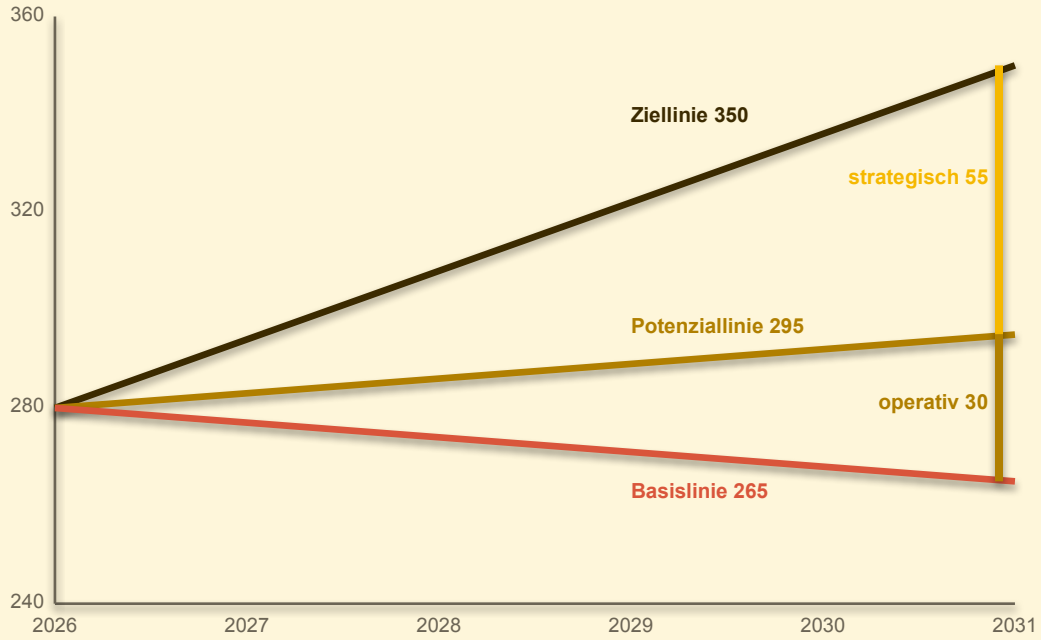
Controlling in der strategischen Planung

- strategische Geschäftseinheiten abgrenzen
- Erfolgsfaktoren bestimmen
- strategische Lücke ermitteln
- Haupt-, Portfolio-, Bereichsstrategien entwickeln
- **Prämissenkontrolle**: stimmen die Annahmen noch?

	Stärken (intern)	Schwächen (intern)
Chancen (extern)	**S-O: ausbauen** Chancen verfolgen, die zu den Stärken passen	**W-O: aufholen** Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
Risiken (extern)	**S-T: absichern** Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwehren	**W-T: vermeiden** verteidigen, notfalls Rückzug

Achtung: Steigende Strompreise, neue Wettbewerber, Zölle sind **nie eine Schwäche**, sondern ein Risiko – extern.

Gap-Analyse: Umsatz bis 2031



Lücken schließen

- **Basislinie**: heutiges Geschäft ohne Maßnahmen
- **Potenziallinie**: mit operativen Maßnahmen (Preise, Kosten, Vertrieb)
- **operative Lücke** 295 − 265 = 30 Mio. €
- **strategische Lücke** 350 − 295 = 55 Mio. € → neue Produkte, Märkte (Schweden), Kooperationen
- weitere: Portfolio, Lebenszyklus, Frühwarnsysteme

4.4

Kennzahlen und Kennzahlensysteme



Sachverhalte in einer Zahl – und wie sie zusammenhängen

Kennzahlenarten

Kennzahlen machen Entwicklungen sichtbar und Ziele messbar („ROI von 9 %“ statt „profitabler werden“). Aussagekräftig erst im **Zeit-, Betriebs- und Soll-Ist-Vergleich**.

Absolute Zahlen	Gliederungszahlen	Beziehungszahlen	Indexzahlen
Umsatz 280 Mio. €	Teil zum Ganzen derselben Art: Eigenkapitalquote	zwei verschiedene, verbundene Größen: Umsatz je Mitarbeitenden, Rentabilität	Entwicklung gegenüber Basiswert = 100

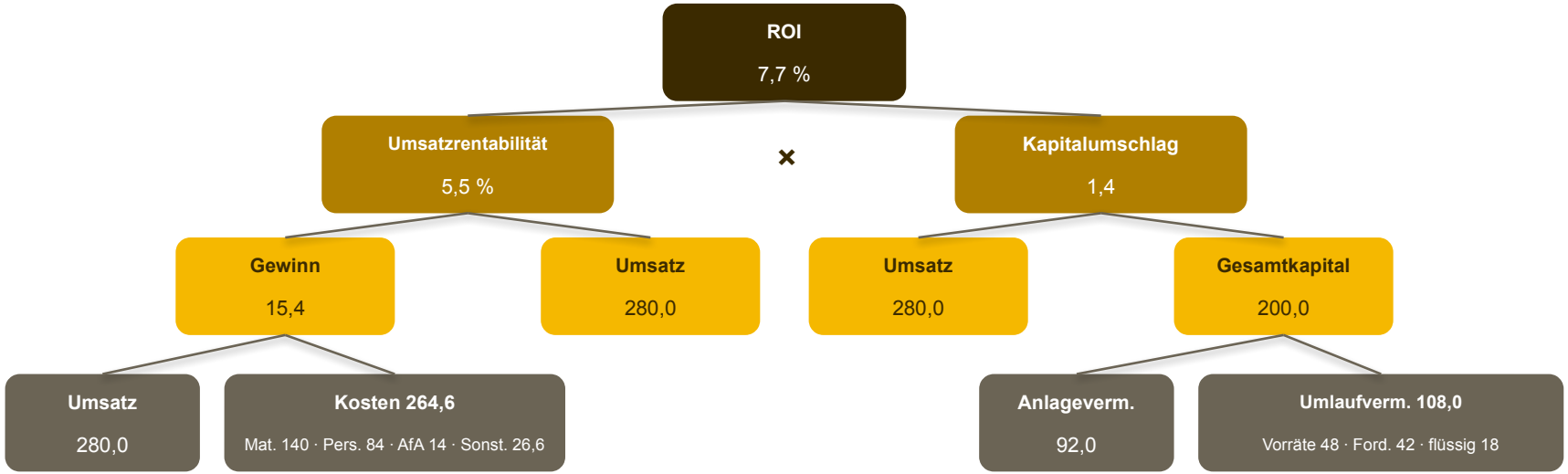


Kennzahlensystem

Ordnet mehrere Kennzahlen so, dass ihre Beziehungen sichtbar werden. Rechnerisch verknüpfte Systeme leiten alles aus einer **Spitzenkennzahl** ab – das bekannteste ist das Du-Pont-System mit dem ROI.

ROI nach dem Du-Pont-System

ROI = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag = Gewinn ÷ Umsatz × Umsatz ÷ Gesamtkapital



Rechenweg: 15,4 ÷ 280 × 100 = 5,5 % · 280 ÷ 200 = 1,4 · ROI = 5,5 % × 1,4 = **7,7 %** (Probe 15,4 ÷ 200). Werte in Mio. €. Kapitalumschlag ist eine Zahl ohne Einheit.

ROI steigern – und die Grenzen des Systems

Hebel für den Kapitalumschlag

- Umsatz steigern (Außendienst, Preise, Aktionen)
- Vorräte abbauen (Just-in-time, Bestellmengen)
- Forderungen senken (Mahnwesen, Factoring)
- leasen statt kaufen, nicht benötigte Anlagen verkaufen
- überschüssige Mittel für Tilgung oder Ausschüttung

Loisachtal: weniger Kapitalbindung

- Forderungen −10, Vorräte −6 Mio. €, Tilgung → GK 184 Mio. €
- Umschlag 280 ÷ 184 = 1,52 · ROI 15,4 ÷ 184 = **8,37 %**

Grenzen des Du-Pont-Systems

nur monetär und vergangenheitsbezogen, keine Kundenzufriedenheit oder Qualität; verleitet zu kurzfristigem Handeln.

Merke: Das Du-Pont-System ist **eindimensional** (eine monetäre Spitzenkennzahl). Seine Schwächen will die Balanced Scorecard beheben.

4.5

Balanced Scorecard



Strategie in Kennzahlen und Maßnahmen übersetzen

Vier Perspektiven der Balanced Scorecard

4.5

Finanzperspektive

Wie sehen uns die Kapitalgeber?

Ziel Rentabilität · ROI, Cashflow · Vorgabe ROI 9 %

Kundenperspektive

Wie sehen uns die Kunden?

Ziel Kundenbindung · Wiederkaufrate · Vorgabe 45 %

Vision und Strategie

Lern- und Entwicklungsperspektive

Wie bleiben wir zukunftsfähig?

Ziel Qualifikation · Schulungstage · 4 Tage/Jahr

Interne Prozessperspektive

Wo müssen wir besser werden?

Ziel Fehler vermeiden · Reklamationsquote < 1,5 %

Je Perspektive vier Fragen: strategisches Ziel · Kennzahl · Vorgabe (Zielwert) · Maßnahme

Kennzahlen richtig zuordnen

Perspektive	typische Kennzahlen aus Prüfungen
Finanzen	Eigenkapitalrentabilität, ROI, Cashflow, Kundendeckungsbeitrag
Kunden	Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Angebotserfolgsquote, Wiederkaufrate, Reklamationen je Kunde
Interne Prozesse	Durchlaufzeit, Lagerdauer, Fehlerquote, Termintreue, Auftragsreichweite
Lernen und Entwicklung	Schulungstage, Verbesserungsvorschläge je Mitarbeitenden, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit

Merke: „Ausgewogen“ heißt: Neben finanziellen Kennzahlen der Vergangenheit stehen nicht-monetäre Kennzahlen, die die **Ursachen künftigen Erfolgs** messen. Weitere Perspektiven (z. B. Lieferanten) sind möglich.

Ursache-Wirkungs-Ketten

Lernen: mehr Schulungstage in der Montage → **Prozesse: Fehlerquote sinkt, weniger Nacharbeit** → **Kunden: weniger Reklamationen, zufriedener** → **Finanzen: Folgeaufträge, Kunden-DB, ROI**

Prüfungstipp: Volle Punkte für eine Wechselwirkung gibt es nur, wenn der **Wirkungszusammenhang ausformuliert** und nicht bloß behauptet wird.

Einführung

- Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen aus Vision und Strategie ableiten
- über Zielvereinbarungen auf Bereiche herunterbrechen

Probleme

- hoher Aufwand
- zu viele Kennzahlen (15 bis 25 genügen)
- weiche Faktoren schwer messbar
- Ursache-Wirkung eher vermutet als bewiesen

4.6

Budgetierung und Abweichungsanalyse



Pläne in Geld – und was daraus wurde

Budgets und ihre Erstellung

Ein **Budget** ist ein in Geld ausgedrückter Plan, der einem Verantwortungsbereich für eine Periode verbindlich vorgegeben wird. Es koordiniert, überträgt Verantwortung, motiviert und ist Kontrollmaßstab.

Top-down	Bottom-up	Gegenstromverfahren
Leitung gibt Budgets aus den Unternehmenszielen vor. Schnell, strategiekonform – wenig Akzeptanz und Wissen der Basis.	Bereiche planen selbst, Leitung fasst zusammen. Akzeptanz, Praxisnähe – Gefahr von Polstern.	Eckwerte von oben, Detailplanung unten, dann Abstimmung. In der Praxis am häufigsten.

Zero-Base-Budgeting

Jede Leistung neu begründen, als gäbe es den Bereich nicht – deckt verkrustete Kosten auf, sehr aufwendig.

Fortschreibung

„Vorjahr plus 3 %“: einfach, schreibt aber Unwirtschaftlichkeiten fort, „Dezemberfieber“.

Soll-Ist-Vergleich: Service GmbH, 1. Halbjahr

Abweichung = Ist − Soll · in % = (Ist − Soll) ÷ Soll × 100 · Toleranzgrenze z. B. ±5 %

Position	Soll	Ist	Abweichung	%	Bewertung
Umsatzerlöse	9.600.000	9.024.000	−576.000	−6,0	ungünstig, über Toleranz
Personalkosten	4.800.000	4.872.000	+72.000	+1,5	ungünstig, in Toleranz
Ersatzteile	2.400.000	2.352.000	−48.000	−2,0	günstig, in Toleranz
Fahrzeugkosten	720.000	806.400	+86.400	+12,0	ungünstig, über Toleranz
Sonstige Kosten	1.080.000	1.047.600	−32.400	−3,0	günstig, in Toleranz
Ergebnis	**600.000**	**−54.000**	**−654.000**		**ungünstig**

Prüfungstipp: Umsatz über Plan = günstig, Kosten über Plan = ungünstig. **Management by Exception**: nur Abweichungen über der Toleranz analysieren. Fahrzeugkosten: Preis- (Kraftstoff) oder Mengenabweichung (Touren)?

Flexible Budgets und Forecast

Flexibles Budget

Passt die variablen Kosten an die Ist-Beschäftigung an – entspricht den **Sollkosten** der Plankostenrechnung (3.9). Arten: Umsatz-, Kosten-, Investitions-, Finanzbudget.

Forecast

Hochrechnung auf das Jahresende. Besser **Ist bisher + angepasster Plan** der Restmonate als linear (Ist ÷ Monate × 12), das Saisonschwankungen übersieht.

Prüfungstipp: Budget und Soll-Ist-Vergleich kamen in 4 von 23 Prüfungen, die Abweichungsanalyse der Plankostenrechnung (3.9) in 14.

4.7

Berichtswesen



Die richtige Information zur richtigen Zeit

Drei Berichtsarten

Standardberichte

regelmäßig, fester Aufbau (Monatsbericht: Umsatz, Ergebnis, Kosten, Liquidität). Vergleichbar, Empfänger filtert selbst.

Abweichungsberichte

nur bei Überschreiten der Toleranzgrenzen. Lenken den Blick aufs Wesentliche, lösen Gegenmaßnahmen aus.

Bedarfsberichte

auf Anfrage für eine Entscheidung, z. B. Make-or-buy Steuerplatinen, Markteintritt Schweden.

Instrumente eines Berichtssystems

Umsatzreporting nach Produkten, Kunden, Regionen · DB je Produkt/Kunde · Bereichserfolgsrechnung · Soll-Ist-Vergleich · Warenwirtschaftsstatistik · Kennzahlen-Cockpit (Dashboard) mit Ampeln

Anforderungen an das Berichtswesen

Anforderung	Bedeutung
Wirtschaftlichkeit	großer Informationsnutzen bei geringen Kosten der Erstellung
Empfängerorientierung	auf den Bedarf zugeschnitten: Geschäftsführung verdichtet, Kostenstelle detailliert
Verständlichkeit	klar gegliedert, Begriffe definiert, Grafiken statt Zahlenfriedhöfe
Verlässlichkeit	inhaltlich und formal richtig, nachvollziehbare Quellen
Aktualität	rechtzeitig zum Gegensteuern, Monatsbericht wenige Tage nach Monatsende
Interpretation, Ausgewogenheit	mit Vergleichswerten einordnen, kommentieren, Gutes wie Schlechtes berichten

Prüfungstipp: „Anforderungen beschreiben“ (5 bis 8 Punkte): je Anforderung ein erklärender Satz mit Bezug zum Fall.

4.8

Benchmarking, Portfolio- und Lebenszyklus-Analyse



Strategische Instrumente auswählen und auf den Fall anwenden

Benchmarking, Portfolio und Produktlebenszyklus

4.8

Benchmarking

Systematisch vom Besten lernen: intern (Wolfratshausen gegen Penzberg), mit dem stärksten Wettbewerber oder funktional mit einer anderen Branche. Loisachtal: Lieferzeit 9 → 6 Tage.

Portfolio-Analyse (BCG)

Marktwachstum und relativer Marktanteil: Stars ausbauen (Industriepumpen), Cash-Cows abschöpfen (Gartenpumpen), Fragezeichen gezielt fördern (Umwälzpumpen), Arme Hunde straffen (Abwasserheber).

Produktlebenszyklus

Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Rückgang. Der Gewinn erreicht sein Maximum vor dem Umsatz – Nachfolger rechtzeitig einplanen.

Merke: Der Rahmenplan verlangt „auswählen“: Begründen Sie, warum das Instrument zur Fragestellung passt. Cash-Cows finanzieren Stars und Fragezeichen aus eigener Kraft.

Das Wichtigste aus Kapitel 4

4.1	Planung, Steuerung, Kontrolle, Information (+ Koordination) · Lotse, nicht Kapitän · situationsbezogen mit Beispiel
4.2	Stab: neutral, nur beratend · Linie: weisungsbefugt, verliert Distanz · dezentral mit dotted line
4.3	operativ: Dinge richtig, ≤ 1 Jahr · strategisch: richtige Dinge · SWOT intern/extern · Gap: operativ und strategisch
4.4	ROI = Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag · Hebel Vorräte, Forderungen · eindimensional, monetär
4.5	Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen · Ziel, Kennzahl, Vorgabe, Maßnahme · Ursache-Wirkung ausformulieren
4.6	Top-down, Bottom-up, Gegenstrom · Abweichung = Ist − Soll · Toleranzgrenzen, Management by Exception
4.7	Standard-, Abweichungs-, Bedarfsberichte · wirtschaftlich, empfängerorientiert, verständlich, verlässlich, aktuell
4.8	Benchmarking intern, Wettbewerb, funktional · Portfolio: Stars, Cash-Cows, Fragezeichen, Arme Hunde · Lebenszyklus in fünf Phasen

Weiter geht’s

Kapitel 4 geschafft!

Üben Sie Kapitel 4 mit dem Multiple-Choice-Training und bearbeiten Sie danach die Controlling-Aufgaben im Arbeits- und Übungsbuch (ab S. 129).



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training