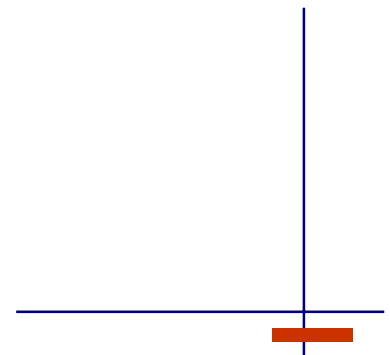
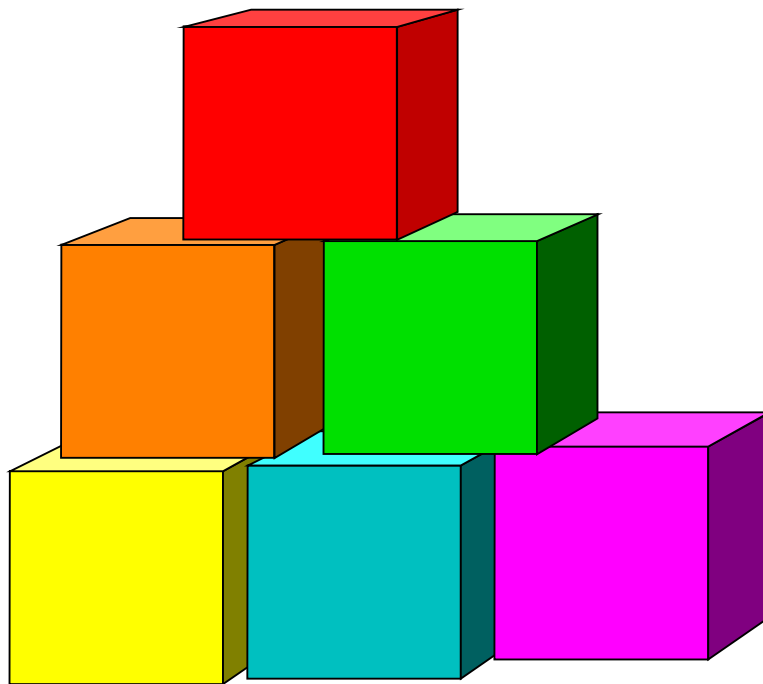


Controlling



Controlling

Definition:

Ursprünglich bedeutete das Controlling die Kontrolle bzw. Überwachung des betrieblichen Leistungsprozesses. Heute ist das Controlling Informations- Entscheidungs- und Führungsinstrument durch eine ergebnisorientierte Steuerung und Überwachung des Unternehmens in allen seinen Bereichen und Ebenen.

Grundlage für das Controlling bilden die Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnung und Budgets.

Das Controlling wird in folgende Bereiche unterteilt:

Nach der Aufgabe	
Unternehmenscontrolling	Bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. Planung, Kontrolle und Steuerung erfolgt aus der Sicht des Top-Managements.
Bereichscontrolling	Bezieht sich auf die einzelnen Unternehmensbereiche z.B.: Material-, Fertigungs-, Marketing-, Finanz-, Personal-, Informationsbereiche. Die Überwachung und Untersuchung bzw. Steuerung des Betriebsgeschehens erfolgt aus der Sicht des Middle-Managements.
Gruppencontrolling	Wird von den jeweiligen Gruppenleitern durchgeführt. Planung, Kontrolle und Steuerung wird aus der Sicht des Lower-Managements durchgeführt.
Individualcontrolling	Führt der jeweilige Mitarbeiter auf der Ausführungsebene durch und bezieht sich auf die eigenen Entscheidungen. Auch ein Vorgesetzter kann in Hinblick auf seinen Mitarbeiter Individualcontrolling betreiben.
Nach der Ebene	
Strategisches Controlling	Erfolgt auf oberster Leitungsebene und betrifft das langfristige Controlling. Einbezogen werden: Frühwarnsysteme, Budgetierung, Budgetkontrolle, und Berichtswesen.
Taktisches Controlling	Erfolgt auf mittlerer Leitungsebene. Zur Umsetzung der strategischen Pläne werden von den Bereichsleitern Steuerungsmaßnahmen zur entwickelt und kontrolliert.
Operatives Controlling	Grundlage ist das taktische Controlling und wird auf der unteren Leitungsebene durchgeführt, kann aber auch in die mittlere Ebene hineinreichen.
Nach der Verrichtung	
Gesamtcontrolling	Es umfasst Kennzahlen, beispielsweise Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Produktivität, Umsatz- Aufwandsbeträge oder Gewinnbeträge.
Materialcontrolling	Hier werden beispielsweise Bestandskennzahlen ermittelt. Z.B. durchschnittlicher Lagerbestand, Umschlagshäufigkeit und Lagerdauer.
Fertigungscontrolling	Hier werden Fertigungskennzahlen ermittelt. Z.B. Produktionszahlen oder Betriebsmittelzahlen, die in einen bestimmten Zeitraum ermittelt wurden.
Marketingcontrolling	Hier werden Umsatzzahlen als Kennziffer erfasst und mit Zahlen aus der Vergangenheit verglichen.
Finanzcontrolling	Hier geht es um Kennziffern wie: Cash-flow, Eigenkapitalanteil, Verschuldungskoeffizient, Liquidität oder Eigenkapital-Umsatzrentabilität,
Personalcontrolling	Hier werden Kennziffern wie: Fehlzeitenquote, Fluktuationsrate, Überstundenquote und Arbeitsproduktivität verglichen.

Nach dem Aufbau	
Zentrales Controlling	Das Controlling geht von einem Zentrum aus, durch das die Planung, Kontrolle und Steuerung des Geschehens geschlossen erfolgt. Es ist in einer Funktionsorganisation denkbar, die zentral organisiert ist.
Dezentrales Controlling	Das Controlling erfolgt ungeschlossen, d.h. in getrennten Organisationseinheiten, die beispielsweise in eigener Gewinnverantwortung wirtschaften. Es kann in einer Spatenorganisation eingesetzt werden.
Nach der Einordnung	
Stabscontrolling	Der Controller fungiert ohne Weisungsbefugnisse, er unterbreitet der Unternehmensführung seine Vorschläge zur Planung, Kontrolle und Steuerung.
Liniencontrolling	Das Controlling ist mit Weisungsbefugnis verbunden. Der Liniencontroller plant, kontrolliert und setzt seine Steuerungsmaßnahmen selbst um.

Anforderungen an einen Unternehmens-Controller:

- Fachliche Anforderungen
 - Kenntnisse über Unternehmensplanung, Organisation, Material- und Fertigungswirtschaft, Marketing, Finanzwirtschaft, Personalwirtschaft, Rechnungswesen und Informatik.
- Sprachkenntnisse
 - Durch die Globalisierung der Marktwirtschaft ist es unerlässlich, mindestens eine Fremdsprache zu beherrschen.
- Praktische Erfahrungen
 - Gerichtet nach der Art der Aufgabe. Branchen- und Firmenkenntnisse erleichtern die Kommunikation mit dem Management.
- Persönliche Eigenschaften
 - Verantwortungsbewusstsein
 - Durchsetzungsvermögen
 - Teamfähig
 - Beherrschen der Konferenz- bzw. Präsentationstechnik
 - Integrationsfähigkeit
 - Kontaktfähigkeit
 - Analytisch- planerisches Denken
 - Kreativität
 - Technisches Verständnis
 - Guter kommunikativer Ausdruck

Der Begriff Controlling steht für das Erreichen der Unternehmensziele durch die Sicherstellung der Ressourcen und Einsetzung der Mittel (auch Arbeitskräfte). Hier stehen die Führungskräfte in einem Unternehmen mit ihren Führungsqualitäten im Vordergrund. Diese definieren die Abläufe und Strukturen der Unternehmen.

In den meisten jungen (neuen Unternehmen fehlt das Controlling. Die Jungunternehmer haben am Anfang nur das Ziel „Gewinn“ vor Augen und kümmern sich nicht um Kosten, die nicht richtig kalkuliert wurden. In diesem Fall ist eine Pleite vorprogrammiert. Um dies zu vermeiden sollte jedes Unternehmen ein Controlling System einführen.

Es geht dabei nicht um eine komplette Abteilung die ein Controlling durchführt, sondern vielmehr um eine möglichst genaue Kostenkalkulation im Vorfeld und um eine Nachkalkulation.

Aber auch in vielen älteren Unternehmen fehlt ein Controlling System. Viele ruhen sich auf den erreichten Zielen aus und vertrauen darauf, dass sich nichts ändert. Der Markt aber lebt und ändert sich ständig. Die Anforderungen und Qualitätsansprüche aus dem Kundenkreis verändern sich ebenfalls. Die Mitanbieter mit ein Controlling stoßen rechtzeitig auf zu hohe Kosten und reagieren entsprechend.

Methoden, die gestern noch zum Erfolg geführt haben, sind heute überholt. Bahnt sich erst einmal ein Misserfolg an, ist es meist schon zu spät, um Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Aus diesem Grund müssen folgende Faktoren in den Unternehmen geändert werden:

- Ziele
- Strategie, um die Ziele zu erreichen
- Unternehmensorganisation (Ablauforganisation und Organisationsstrukturen)
- personelle und technische Qualifikation
- Anpassung der Systeme inkl. Gestaltung der Ablauforganisation
- Motivationsfaktoren für die Mitarbeiter

Die Änderungsprozesse, die im Unternehmen am dringlichsten sind, werden durch ein Controllingssystem rechtzeitig herausgefiltert und können dann umgesetzt werden. Ressourcen und Mitarbeiter müssen so eingesetzt werden, dass die Erreichung der Ziele eines Unternehmens erfüllt und langfristig gesichert werden

Controlling wird oft verwechselt mit:

- Buchhaltung
In der Buchhaltung werden alle Geschäftsvorfälle aufgezeichnet. Die Buchhaltung stellt nur die nackten Zahlen von Geschäftsvorfällen dar, die in der Vergangenheit liegen. Sie sagt aber nichts über Alternative und erst recht nichts über die Zukunft aus. Auf diese Zahlen kann man sich für Planungen für später nicht verlassen.
- Kontrolle (parallel) /Prüfung (im nachhinein)
Eine Kontrolle vergleicht Abläufe und eine Prüfung vergleicht Ergebnisse nach festgelegten Standards. Hierzu gehören:
 - Budgetvorgaben
 - physikalische Messwerte
 - Vertragsvereinbarungen
 - Buchhaltungsvorschriften
 - Gesetze
 - Verordnungen
 - ...

- **Revision**
Bei einer Revision werden vollzogene betriebliche Sachverhalte durch interne oder externe Stellen, im Sinne von Ordnungsmäßigkeit beurteilt. Hierbei wird etwas weiter gegangen, als bei einer Kontrolle. Es wird nicht nur nach den Standards vorgegangen, sondern auch komplexe Sachverhalte, die nicht mehr durch eine Messgröße zu definieren ist, werden untersucht.

Eine Revision vollzieht Wirtschaftsvorgänge nach und versucht die Ursachen von Fehlern aufzudecken. In vielen Firmen hat eine Revision immer einen negativen Charakter, egal ob sie intern oder extern eingesetzt wird. Aus diesem Grund benötigen Revisor immer Rückendeckung von der Geschäftsführung.

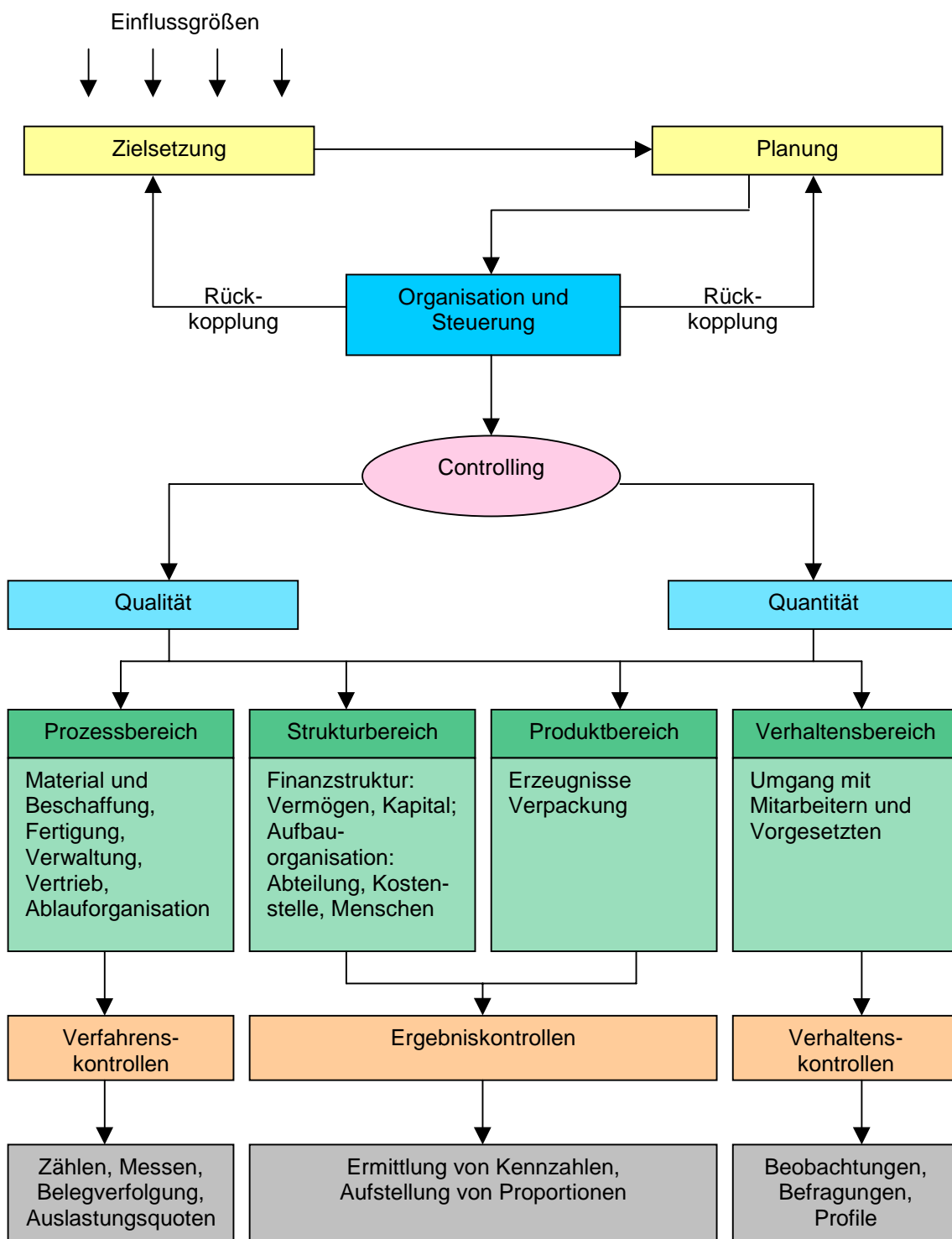
- **Begutachtung**
Eine Begutachtung wird von Fachleuten für einen bestimmten Sachverhalt durchgeführt. Sie soll den Auftraggeber bei einer Entscheidungsfindung unterstützen. Meist werden theoretische Ansätze geschaffen, die sich aus Abläufen und Ergebnissen von ähnlichen Prozessen ergeben.

Controllingstrategien

- Verbesserung der Planungsverfahren
- Verfeinerung der Kontrollverfahren
- Einführung von Frühwarnindikatoren
- Schaffung eines neuen Berichtswesen

Controlling als Instrument der Willenssicherung

Willensbildung
Willensdurchsetzung
Willenssicherung
Controllingarten
Controllingbereiche
Beispiele
Controllingtypen
Controllingtechniken (Beispiele)



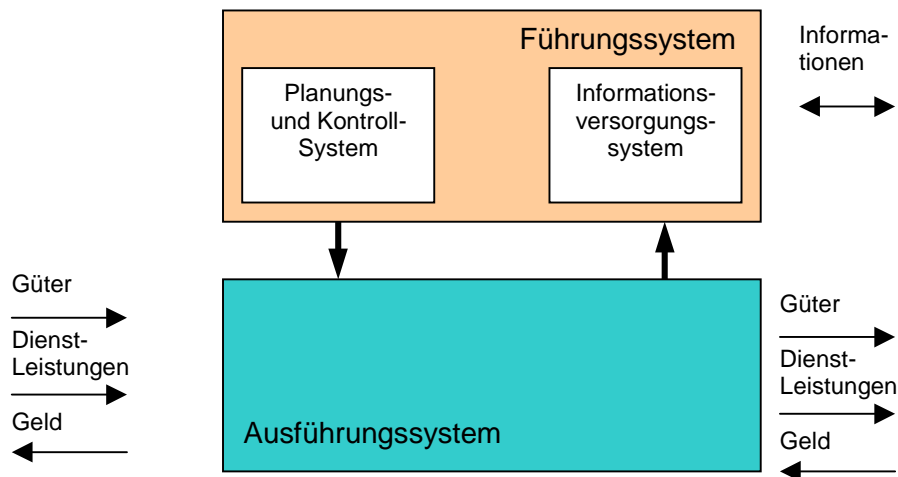
Controlling als Teil der Führungsaufgabe

Die Entwicklung der Absatz- und Beschaffungsmärkte sind sehr sprunghaft und für alle Unternehmen schwer vorhersehbar. Die Anforderungen der Kunden können nur erfüllt werden, wenn eine Vielfalt von Leistungen angeboten werden, die dann wieder zu komplexen Abläufen innerhalb des Unternehmens führen. Die Unternehmensführung wird vor hohe Anforderungen gestellt.

Ziel des Controlling ist, die Unternehmensführung zu unterstützen. Das Controlling beginnt der Unternehmensführung. Die Gliederung der Betriebe kann folgendermaßen vorgenommen werden:

- Ausführungssystem
- Führungssystem

Während im Ausführungssystem die eigentliche betriebliche Leistung erstellt wird, sind die Prozesse zur Steuerung der Leistungserstellung dem Führungssystem zuzuordnen. Innerhalb des Führungssystems unterscheidet man die Teilbereiche Planung und Kontrolle sowie die Informationsversorgung.



Lernkontrolle:

Welche Bereiche eines Unternehmens sind dem Ausführungssystem und welche dem Führungssystem zuzuordnen?

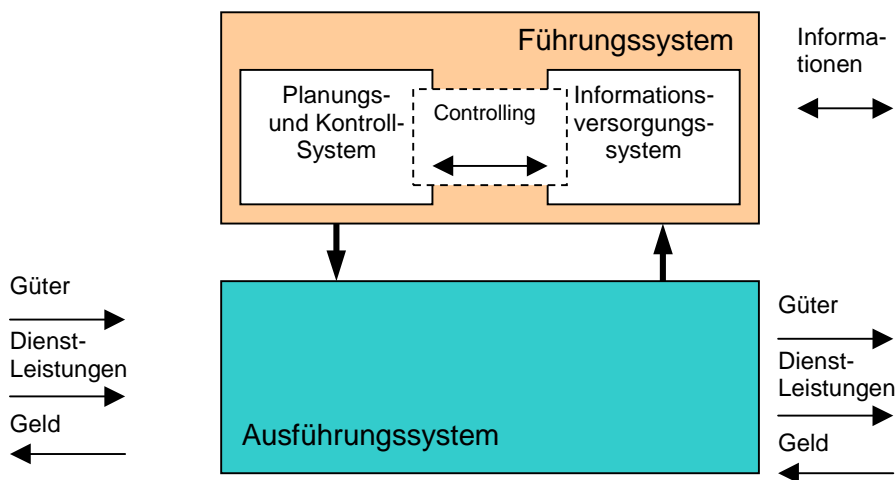
Die Servicefunktion des Controlling innerhalb des oben beschriebenen Führungssystems besteht aus zwei Teilbereichen:

1. Koordination von Planung und Kontrolle auf der einen Seite mit der Informationsversorgung auf der anderen Seite
2. Einführung geeigneter Instrumente für Planung, Kontrolle und Informationsversorgung

Zwei häufigen Missverständnissen ist bei der Begriffsbeschreibung vorzubeugen: Controlling ist nach der vorstehenden Definition weder mit "Kontrolle" zu übersetzen noch ist es mit der Unternehmensführung allgemein identisch.

Die Bedeutung der Servicefunktion des Controlling wird erkennbar, wenn man es als die notwendige "Klammer" zur Abstimmung von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung für verschiedene Teilfunktionen auffasst. So ist es eine Aufgabe des Controlling, die Teilpläne z. B. aus den Bereichen Finanzierung, Marketing und Personal abzustimmen, so dass Finanz- und Personalbedarf an die geschätzten Absatzzahlen angepasst sind.

Einordnung des Controlling in das Führungssystem

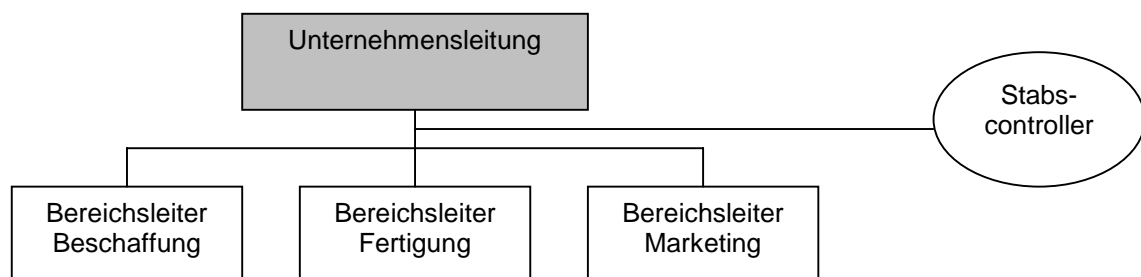


Die Abstimmung von Planung und Kontrolle wird auch als Controllingaufgabe bezeichnet. Des Weiteren ist die Abteilung Controlling die Aufgabe, die Geschäftsführung ständig und mit aktuellen Informationen zu versorgen. Die Analysen aus der Vergangenheit werden in die Planungen einbezogen. Somit schafft das Controlling eine umfassende Sammlung von Instrumenten, um die Planungen für die Zukunft vornehmen zu können.

Organisation des Controlling

Stabscontrolling

Beim Stabscontrolling ist das Controlling als Stabsstelle in die Unternehmensorganisation eingegliedert. Der Controller berät die Unternehmensführung, hat aber selbst keine Weisungsbefugnis.

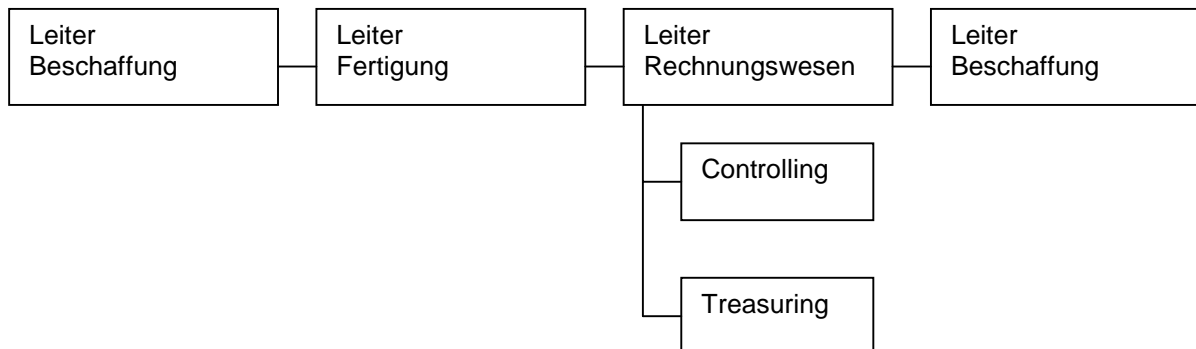


Folgende Probleme treten bei Stabscontrolling auf:

- Gute Vorschläge können durch die starre Funktionstrennung zwischen Linie und Stab blockiert werden.
- Entscheidungen, die der Stab nicht zu verantworten hat können herbeigeführt werden. Er tritt evtl. als "Graue Eminenz" auf.
- Durch die Kontrollfunktion des Stabes können aus den Abteilungen wichtige Informationen zurückgehalten werden.
- Da keine klare Kompetenzabgrenzung besteht, könnte es zu Streit zwischen Linien- und Stabsabteilungen kommen.
- Durch den Wissensvorsprung können sich die Stäbe unnötig gegenüber den Linien "aufspielen".

Liniencontrolling

Der Controller wird in das Liniensystem des Unternehmens eingegliedert. Meist erfolgt die Einordnung im Rechnungswesen. Der Controller hat Weisungsbefugnisse in seinem Arbeitsumfeld.

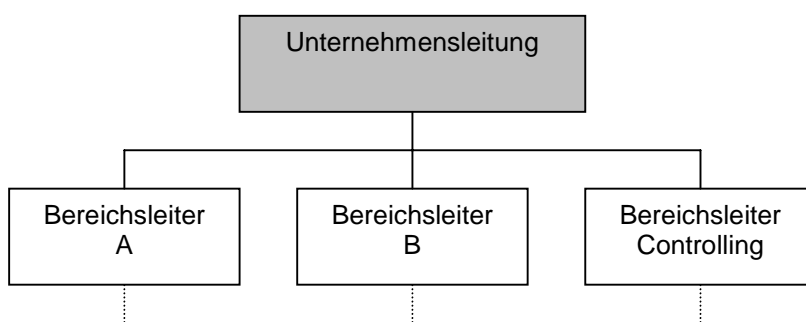


Das Treasuring nimmt im Rahmen der Finanzwirtschaft die Finanzdisposition wahr. Das Controlling ist für das interne Rechnungswesen zuständig.

Folgende Probleme treten bei dieser Einordnung des Controllings auf:

- Durch den Informationsvorsprung des Leiters des Rechnungswesens gegenüber seinen Kollegen kann es zu Unfrieden in den anderen Abteilungen kommen.
- Der eigentliche Stellenwert des Controlling wird durch die tiefe Einordnung entsprochen. Da er keine innerbetriebliche Machtposition bekleidet, kann er nur schwer an wichtige Informationen gelangen.
- Es kann zu einer Überlastung des Leiters des Rechnungswesen kommen, da hier zu viele Informationen eingehen. Die Einordnung in das Rechnungswesen verstößt gegen das Prinzip der Unabhängigkeit des Controllers von den anderen betrieblichen Bereichen.

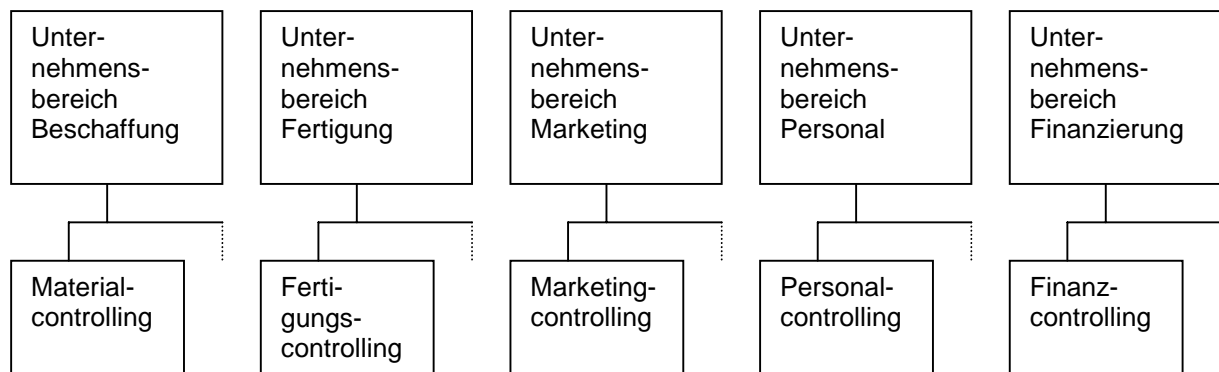
Bei Einordnung in die Unternehmensleitung kann folgendes Organigramm entstehen:



Aus dieser Einordnung ergeben sich folgende Probleme:

- Der Controller muss allen Abteilungen und der Unternehmensführung gleichermaßen zur Verfügung stehen.
- Der Controller Erbringt nicht nur Serviceleistungen, sondern ist als Mitglied der Unternehmensleitung selbst Entscheidungsträger.

Bei einer Einordnung in eine Organisation die eine gewisse Autonomie haben ergibt sich folgende Unternehmensstruktur:



Hierbei kann es den Nachteil haben, dass die Controllingfunktion zersplittert ist, weil mehrere Controller agieren. Außerdem können bereichsinterne Probleme „unter den Tisch gekehrt werden“, wenn eine übergreifende Kontrolle fehlt.

Controllingprozess

Der Controller versucht die Unternehmensgeschehen zu beeinflussen. Folgende Phasen kann der Prozess des Controlling durchlaufen:

Zielsetzungsphase

Hier werden die Ziele in messbarer Form festgelegt. Z.B. Wirtschaftlichkeits-, Rentabilitäts-, Produktivitäts-, und Liquiditätsziele. Dabei sind zu unterscheiden:

Stabscontroller	Liniencontroller
Er unterbreitet der Leitung lediglich Vorschläge zur Zielsetzung des Unternehmens.	Er entscheidet selbst über die Zielsetzung und wirkt auch selbst auf die Planung ein.

Planungsphase

Hier werden die Wege ermittelt, auf denen die Ziele erreicht werden können. Die Planung kann erfolgen als:

Top down Planung	Bottom up Planung
Erfolgt von oben nach unten. Dabei wird von einer ganzheitlichen Zielformulierung ausgegangen, aus der strategische, taktische und operative Maßnahmen abgeleitet werden. Sie bedarf nur wenige Planungsträger.	Sie wird von unten nach oben durchgeführt. Bei ihr stehen weniger die Ziele als vielmehr die Durchführbarkeit der untergeordneten Teilpläne im Vordergrund. Ein integrierter Rahmenplan entsteht durch das schrittweise Zusammenfassen der Teilpläne auf jeweils übergeordneter Pläne.

In der Praxis kommt es meist zu einer Mischform der beiden Planungsformen. Ergebnis der Planung ist ein SOLL-Wert.

Budgetierungsphase

Hier werden die Planungsergebnisse von der Zentralplanung geprüft und ggf. geändert. Die Ergebnisse sind dann verbindliche Budget-Vorgaben für die Bereichsleiter. Die Budgets basieren auf periodisch fortgeschriebenen Planwerten und Planstandards.

Überwachungsphase

Die entstandenen Ist-Werte werden von Controller erfasst, um die Frühwarnindikatoren aufzuzeichnen und die Ist-Werte mit den Soll-Werten zu vergleichen. Der Vergleich erfolgt beispielsweise als:

- Budgetkontrolle mit Bezug auf die Planungswerte (Vergangenheitsorientiert)
- Einhaltungskontrolle der Planstandards (mind. einmal im Jahr)

Untersuchungsphase

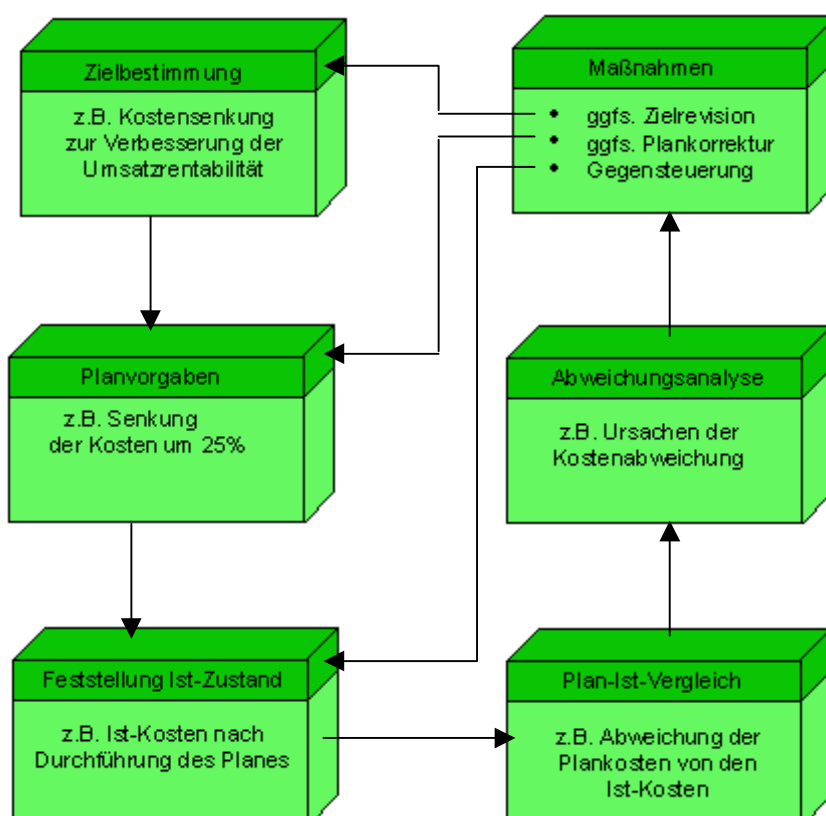
Hier werden die Abweichungen analysiert, um die Ursachen der Abweichungen herauszufinden. Die Dokumentation erfolgt in Berichten, die für weitere strategische Überlegungen die Grundlage bilden.

Steuerungsphase

Der Stabscontroller unterbreitet Vorschläge bzw. entscheidet der Liniencontroller über konkrete Maßnahmen der Steuerung um die Soll- Ist- Abweichungen so gering wie möglich zu halten. Maßnahmen können sein:

- Preissenkung
- Kostensenkung
- Eigenkapitalerhöhung
- Rationalisierungsmaßnahmen

Controlling als Regelkreissystem



Meist sind die Frühwarnindikatoren nur schwer zu erkennen, da sie im Anfangsstadium kaum auszumachen sind. Der Controller nimmt sie vielfach nur andeutungsweise wahr und sind auch kaum zu strukturieren. Erst später werden sie konkreter und der Controller kann, nach Erkennung der Ursachen Gegenmaßnahmen einleiten.

Unterscheidung der Indikatoren:

Globalindikatoren (geeignet zur groben Messung des Unternehmenserfolges)

- Erfolgspotentiale
- Rentabilitätskennziffern
- Betriebsklima
- Kostenstrukturen
- Cash-flow
- Produktimage

Nachteile:

- Wirkung nach großer zeitlicher Verzögerung
- Wirkung relativ träge, da sich in ihnen gegenläufige Entwicklungen kompensieren können
- Die Ursachen der Ergebnisse kommen nicht zum Ausdruck

Aus diesem Grund sind ursachenbezogenen Einzelindikatoren einzubeziehen.

Umfeld-Einzelindikatoren (lassen detaillierte Messungen externer Einflussgrößen zu) Klassifizierung der Umwelt:

- Stabilität des politischen Systems
- Einstellung gegenüber ausländischen Investoren
- Verstaatlichung (z.B. Enteignungsverfahren)
- Geldentwertung
- Zahlungsbilanz
- Bürokratie (z.B. Zollformalitäten)
- Wirtschaftswachstum
- Währungskonvertibilität
- Durchsetzbarkeit von Verträgen
- Lohnkosten und Produktivität bei den Konkurrenten

Unternehmens-Einzelindikatoren (erlauben detaillierte Messungen externer Einflussgrößen):

- Teilevielfalt
- Lagerbestände
- Lieferfristen
- Auslastungsgrad der Produktionsanlagen
- Ausschussraten in der Produktion
- Reklamationsraten von Kunden
- Fluktuationsraten und Fehlzeiten des Personals

Mit Hilfe der Frühwarnindikatoren werden entsprechende Chancen. bzw. Gefahrenprofile für das Unternehmen erstellt. Reagiert werden kann dann auf unterschiedlicher Weise mit folgenden Steuerungsmaßnahmen:

- Durch gezielte Kundenaufklärung oder geänderte Marketingprogramme
- Weiterbildungsmaßnahmen bei Defiziten des Personals
- Ausstieg bei bestimmten Marktsegmenten, wenn entsprechende Beeinflussungs- und Anpassungsmöglichkeiten nicht mehr greifen oder ganz fehlen.

<p>Budgetierung</p>	<p>Budgets sind bestimmte Ordnungsformen, deren Inhalte aus Rechengrößen bestehen. Sie beziehen sich auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - das jeweilige Geschäftsjahr (in zeitlicher Hinsicht) - das Durchrechnen operativer Maßnahmen (in sachlicher Hinsicht) <p>In Soll-Vorgaben werden die Zahlen des Budgets dargestellt die dann von den Beteiligten erreicht werden sollen. Je mehr sich das Personal mit dem Unternehmen identifiziert um so eher lassen sich Budgets erfüllen.</p> <p>Für alle Bereiche des Unternehmens werden Budgets erstellt. Sie beruhen auf Ermittlungsmodelle, diese können z.B. sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionswerte der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung, die periodisch fortgeschrieben sind. - Planungsrechnungen der Unternehmensbereiche, die zeitveränderliche Eingabedaten enthalte. <p>Die Einzelbudgets werden nach dem Baukastepinzip, in einer sachlich zweckmäßigen Reihenfolge gestaltet. Beispiel:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Umsatzbudget] --> B[Produktionsbudget] B --> C[Investitionsbudget] B --> D[Personalbudget] B --> E[Materialbudget] C --> F[Kostenbudget] D --> F E --> F F --> G[Ergebnisbudget] G --> H[Finanz- und Bilanzbudget] </pre> </div> <p>Teilbudgets die von der Geschäftsleitung genehmigt wurden bilden die Arbeitsgrundlage für das nächste Geschäftsjahr. Das Jahresbudget wird meist aufgeteilt in Monats- oder Quartalbudgets.</p>
<p>Budgetkontrolle</p>	<p>An die Budgetvergabe oder –genehmigung schließt sich eine Budgetkontrolle an. Diese kann folgendermaßen aussehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nach Feststellung der Kontrollmaßstäbe - Erfassung der tatsächlich erzielten Ergebnisse - Feststellung der Abweichungen - Durchführung von Abweichungsanalysen (Preise, Kosten usw.) - Veranlassung korrigierender Steuerungsmaßnahmen

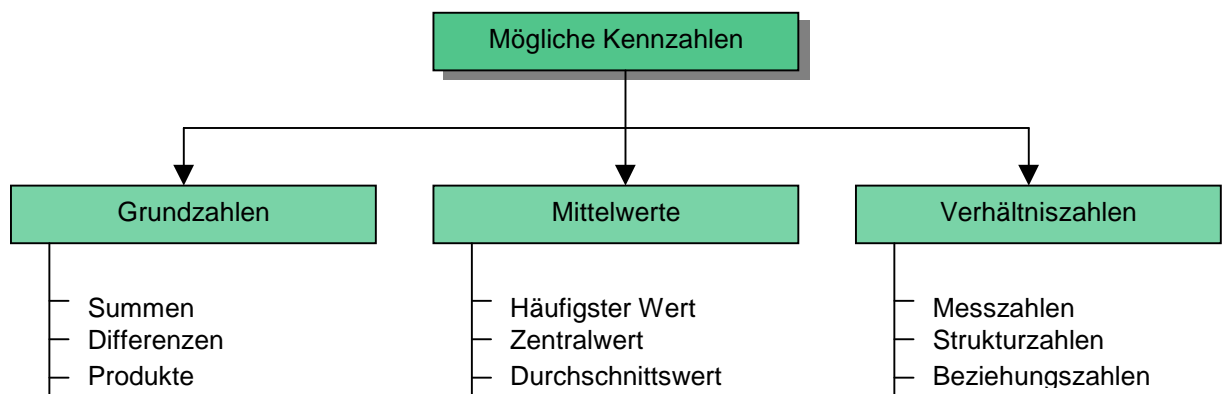
	<p>Die Budgetkontrollen sollten grundsätzlich von den Entscheidungsträgern durchgeführt werden. Schnelle Anpassungsmaßnahmen werden durch eine Selbstkontrolle erreicht. Gleichzeitig entstehen Lernprozesse für die künftige Informationsgewinnung. Problem dabei ist, dass die Mitarbeiter immer ihre eigene subjektive Meinung einbringen. Daher ist es wichtig eine zusätzliche Fremdkontrolle durchzuführen.</p> <p>Die Fremdkontrollen sollten</p> <ul style="list-style-type: none">- Nicht demotivieren- Nicht zu Kreativverlusten führen- Nicht zur Abnahme der Risikobereitschaft führen
Berichtswesen	<p>Um die Unternehmensleitung ständig mit Informationen zu versorgen ist es notwendig ein internes Berichtswesen einzuführen. Die Informationen müssen so gestaltet sein, dass das Management die Daten zweckmäßig auswerten kann.</p> <p>Berichtsinhalte können unterschieden werden in:</p> <ul style="list-style-type: none">- Standardberichte Vermitteln Informationen meist einem gleichbleibenden Empfängerkreis.- Abweichungsberichte Erhält der jeweilig Bereichsleiter, wenn das betriebliche Geschehen bestimmte Toleranzgrenzen überschreitet.- Bedarfsberichte Werden Fallweise auf Wunsch erstellt.

Kennzahlen

Definition:

Kennzahlen oder Maßzahlen sind numerische Informationen, die eindeutig definiert sein müssen. Aufbau und Eignung einer Kennzahl haben ihren Ausgangspunkt in der aus ihr erwachsenden sachlichen Fragestellung.

Arten:



Grundzahlen

Sie sind absolute Zahlen zur Darstellung quantitativer Sachverhalte. Sie erhalten ihre Bedeutung, wenn sie mit anderen absoluten Zahlen ins Verhältnis gesetzt werden.

Mittelwerte

- Häufigster Wert
Er ist der in einer beliebigen Zahlenreihe am häufigsten vorkommende Wert (dichtester Wert oder Modus).
- Zentralwert
Er teilt eine der Größe nach geordnete Zahlenreihe (auf- oder absteigend), er liegt in der Mitte der Zahlenreihe (Median).
- Durchschnittswert
Er errechnet sich aus der Summe der Zahlenwerte, dividiert durch die Anzahl der Zahlenwerte (einfaches arithmetisches Mittel).

Verhältniszahlen

Sie ergeben sich daraus, dass zwei in einen sachlichen Zusammenhang stehende absolute Maßzahlen zueinander gesetzt werden.

- Messzahlen
Eine Reihe gleichartiger Größen wird auf eine dieser Größen als gemeinsame Basis bezogen, z.B. Monatsumsätze.
Messzahlen eignen sich gut zur Darstellung der zeitlichen Entwicklung von Sachverhalten.

Betriebliche Kennziffern

Produktivität

Die Kennziffer Produktivität erhält man, wenn man das Mengenmäßige Produktionsergebnis auf den Mengenmäßigen Einsatz an Produktionsfaktoren bezieht.

Hier werden die geleistete Arbeit den eingesetzten Mitteln gegenübergestellt.

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Arbeitsstunden}}$$

$$\text{Kapitalproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Kapitaleinsatz}}$$

Wirtschaftlichkeit

In Verbindung mit Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätskennziffern werden die Produktionskennziffern erst aussagefähig.

Wirtschaftlichkeit bedeutet handeln nach dem ökonomischen Prinzip. Das aufgeteilt ist in:

- Maximalprinzip
Mit gegebenen Kosten eine möglichst große Leistung erstellen.
- Minimalprinzip
Eine gegebene Leistung mit geringstmöglichen Kosten erzielen.

Die Kennziffer Wirtschaftlichkeit erhält man, indem man die wertmäßige Leistung auf den Wert der eingesetzten Produktionsfaktoren bezieht.

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$$

Rentabilität

Die Wirtschaftlichkeit, die sich ergibt, sagt noch nicht aus, ob sich der Kapitaleinsatz gelohnt hat. Aus diesem Grund wird die Rentabilität des Kapitals ermittelt. Die Kennziffer erhält man indem man den Gewinn prozentual auf das durchschnittlich eingesetzte Kapital bezieht.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Durchschnittlich eingesetztes Kapital}} * 100$$

Darstellungsformen

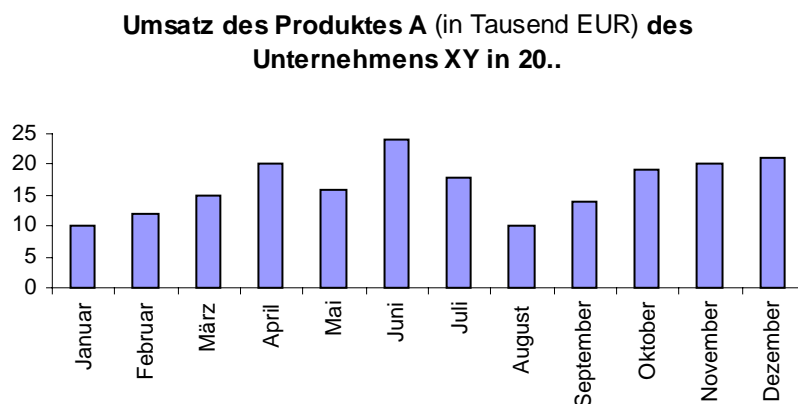
- Tabelle
 - Anforderungsmerkmale zur Gestaltung gemäß Normblatt DIN 55301 sind u.a.
 - Gliederung in Zeilen und Spalten, deren Kreuzung Fächer ergeben
 - Kennzeichnung des Zeileninhaltes in Vorspalte, der Spalteninhalt im Tabellenkopf
 - Beschreibung des Sachverhaltes in einer Überschrift mit örtlicher/zeitlicher Abgrenzung.

Beispiel:

Monatsumsätze (in Tausend EUR) des Unternehmens XY in 20...					
Monat	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Produkt D	Gesamt
Januar	10	12	35	22	79
Februar	12	18	40	20	90
März	15	16	37	18	86
April	20	9	34	24	87
Mai	16	4	41	28	89
Juni	24	15	39	26	104
Juli	18	13	38	16	85
August	10	17	36	20	83
September	14	15	39	26	94
Oktober	19	10	40	24	93
November	20	11	33	21	85
Dezember	21	14	36	20	91
Ges.:	199	154	448	265	1066

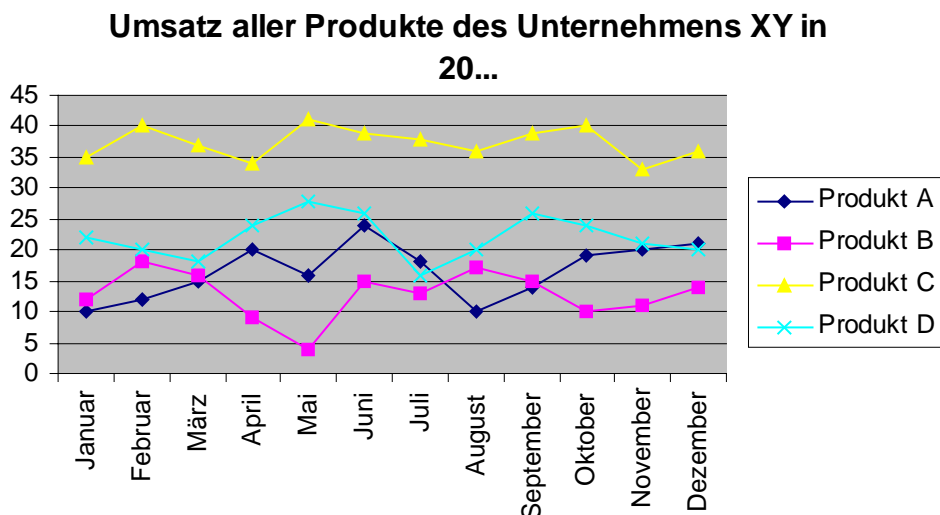
- Säulendiagramm
 - Eignet sich zur Darstellung der zeitlichen Entwicklung einer Zahlenreihe. Beschreibung des dargestellten Sachverhaltes mit einer Überschrift und Benennung der Achsen.

Beispiel:



- Liniendiagramm
Diese Art Diagramm ist geeignet, die zeitliche Entwicklung eines Sachverhaltes, der mehrere Zahlenreihen umfasst, übersichtlich darzustellen.

Beispiel:



Struktur- oder Gliederungszahlen

Sie machen die Struktur einer Gesamtheit sichtbar.

$$\text{Strukturzahl (in \%)} = \frac{\text{Teilgröße (Einzelposition)}}{\text{Übergeordnete Größe (Summe der Einzelposition)}} \times 100$$

Anwendungsbeispiele					
Umsatzstruktur	Strukturbilanz				
Anteil der Produkte des Unternehmens XY am Gesamtumsatz in 20.. <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> ■ Produkt A ■ Produkt B ■ Produkt C ■ Produkt D </div>	Strukturbilanz des Unternehmens XY am 31.12.20..				
	Aktiva	EUR	%	Passiva	
		EUR	%	EUR	%
	Anlagevermögen	300.000,00	27,27	Eigenkapital	240.000,00 21,82
Umlaufvermögen	800.000,00	72,73	Fremdkapital	860.000,00 78,18	
	1.100.000,00	100,00		1.100.000,00 100,00	

Beziehungszahlen

Bei ihnen werden zwei verschiedene Größen, die in einem sachlich sinnvollen Zusammenhang stehen, zueinander in Verhältnis gesetzt.

Anwendungsbeispiele aus dem Rechnungswesen	
Analyse der Bilanz	Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung
$\text{Barliquidität} = \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$ $\text{Anlagendeckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$	$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$ $\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Lohnkosten}}$
Analyse der Bilanz in Verbindung mit der GuV-Rechnung	Kosten- und Leistungsrechnung
$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$ $\text{Umschlagshäufigkeit Der Forderungen} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Durchschnittlicher Forderungsbestand}}$	$\text{Leistungsergiebigkeit} = \frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$ $\text{Stückkosten} = \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Produktionsmenge}}$

Plankostenrechnung

Verfahren der Kostenkontrolle		
Istkosten mit Istkosten	Istkosten mit Normalkosten	Istkosten mit Plankosten
<ul style="list-style-type: none"> Vergangenheitsbezogene Rechnung Anteile von Einflussgrößen möglicher Kostendifferenzen wie z.B. Veränderungen der Beschäftigung, der Beschaffungspreise, der Tarifröhne und -gehälter oder des Werkstoffverbrauchs sind kaum ermittelbar Damit sind Verantwortlichkeiten für Kostendifferenzen nicht zurechenbar 	<ul style="list-style-type: none"> Vergangenheitsbezogene Rechnung Feststellbar sind nur Kostenüber- bzw. -unterdeckungen Kostenschwankungen vergangener Perioden werden wegen der Durchschnittsbildung der Normalgemeinkosten nur nivelliert, nicht beseitigt 	<ul style="list-style-type: none"> Zukunftsorientierte Rechnung Vergleich von Kosten, die auf technischer Grundlage unter Beteiligung von REFA-Ingenieuren, Mitarbeitern der Abteilungen Arbeitsvorbereitung, Kostenrechnung und Konstruktion geplant und vorgegeben und mit den Istkosten verglichen werden. Kostenabweichungen werden auf ihre Ursache zurückgeführt, Verantwortlichkeiten zugewiesen

Elemente von Kostenstellen

Bildung von Kostenstellen	Eindeutige Abgrenzung zur Kostenkontrolle und Zuweisung von Verantwortung
Bestimmung der Abrechnungsperiode	Geschäftsjahr, Halbjahr, Quartal oder Monat
Ermittlung der Kostengüterarten	Werkstoff-, Personalkosten, Abschreibungen usw. je Kostestelle
Festlegung der Planbeschäftigung	Höhe der Menge jeder Kostenstelle, bei der die Kosten geplant werden, orientiert - an der Kapazität jeder einzelnen Kostenstelle - an der Kapazität der Kostenstelle, die den betrieblichen Engpass bildet
Festlegung der Planbezugsgröße	Input-Größen wie Fertigungsstunden, Maschinenstunden, Rohstoffverbrauch Output-Größe = Produktionsmenge
Festlegung der Planpreise	Bewertung der Mengengerüste der Kostengüterarten mit Verrechnungspreisen bzw. Verrechnungslohnsätzen
Planung der Materialeinzelkosten	Verbrauch des Fertigungsmaterials (aufgrund von Konstruktionszeichnungen und Stücklisten) bei Planbeschäftigung, bewertet mit Verrechnungspreisen
Planung der Fertigungseinzelkosten	Vorgabezeiten der Fertigung (aufgrund von Arbeitszeitstudien) bei Planbeschäftigung, bewertet mit den zugehörigen Verrechnungslohnsätzen
Planung der Sondereinzelkosten der Fertigung	Z.B. spezielle Werkzeuge, Modellkosten
Planung der Sondereinzelkosten des Vertriebes	Z.B. Transportversicherung, Abschlussprovision
Planung der Gemeinkosten	Festlegung der Verbrauchsmengen und Arbeitszeiten der einzelnen Gemeinkostenarten bei Planbeschäftigung in jeder Kostenstelle und Bewertung mit den entsprechenden Verrechnungspreisen bzw. -lohnsätzen
Ermittlung der Basisplankosten	Summe der geplanten Kosten in einer Kostenstelle bei Planbeschäftigung
Ermittlung des Plankostenverrechnungssatzes (PVS)	PVS = Basisplankosten der Kostenstelle dividiert durch Planbeschäftigung der Kostenstelle

Verfahren der Plankostenrechnung

Starre Plankostenrechnung	
Verrechnete Plankosten	Kurve der verrechneten Plankosten
Verrechnete Plankosten = PVS x Istbeschäftigung Beispiel: Die Kostenstelle "Bohrerei" plant mit folgenden Größen: Planbeschäftigung: 4000 Mengeneinheiten (ME) Plankosten: 45000 Geldeinheiten (GE) $PVS = \frac{45000 \text{ GE}}{4000 \text{ ME}} = 11,25$ Istbeschäftigung: 3850 ME Verrechnete Plankosten: $11,25 \text{ GE/ME} \times 3850 \text{ ME} = 43312,50 \text{ GE}$	

Vergleich Istkosten mit verrechneten Plankosten

- Werden die Mengengerüste sowohl der Plankosten als auch der Istkosten mit Verrechnungspreisen bzw. -lohnsätzen bewertet, beruhen Abweichungen zwischen Istkosten und verrechneten Plankosten auf minder- oder Mehrverbrauch an Werkstoffen und/oder Arbeitsstunden (Verbrauchsabweichung) sowie auf geringer oder höherer Beschäftigung als geplant (Beschäftigungsabweichung).
- Keine Aussage über die Anteile von Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichung an der Gesamtabweichung möglich.
- Im Plankostenverrechnungssatz wird nicht berücksichtigt, dass der darin enthaltene Fixkostenanteil mit zunehmender/abnehmender Beschäftigung abnimmt/zunimmt.

Beispiel:

Istbeschäftigung:	3.850,00 ME
Istkosten:	44.600,00 GE
- Verrechnete Plankosten bei Istbeschäftigung:	43.312,50 GE
<hr/>	
= Kostenabweichung	1.287,50 GE
<hr/>	

Die verrechneten Plankosten sind zu niedrig angesetzt, da der Fixkostenanteil im Plankostenverrechnungssatz auf eine Planbeschäftigung von 4.000 ME berechnet wurde. Die Istbeschäftigung ist jedoch geringer.

Flexible Plankostenrechnung

Sollkosten	Kurve der Sollkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Sollkosten sind die auf die Istbeschäftigung (X_{ist}) umgerechneten Plankosten. • Plankosten werden unterschieden in fixe und variable Plankosten ($K_{plan} = K_{fplan} + K_{vplan}$). • Einzelkosten können als variable angesehen werden. Gemeinkosten müssen auf variablen bzw. fixen Charakter untersucht und ggf. mit Hilfe von Kostenaufhebungsverfahren in fixe und variable Bestandteile zerlegt werden. • Die Funktion der Sollkosten ist linear: $K_{soll} = K_f + K_v \cdot X_{ist}$ $K_f = K_{fplan}$ $K_v = \frac{K_{vplan}}{X_{plan}}$	<p>Beispiel:</p> <p>$X_{plan} : 4.000 \text{ ME}$</p> <p>$K_{plan} : 45.000 \text{ GE}$</p> <p>$K_{fplan} : 9.000 \text{ GE}$</p> <p>$K_v : \frac{36.000 \text{ GE}}{4.000 \text{ ME}} = 9$</p> <p>$K_{soll} = 9.000 + 9 X_{ist}$</p>

Analyse der Kostenabweichung

- **Preis- und Lohnkostenabweichung:**
Die Istpreise und -lohnsätze weichen von den Planpreisen und -lohnsätzen ab. Diese Kostenabweichung kann aus der Abweichungsanalyse herausgehalten werden, wenn die Verbrauchsmengen und -zeiten bei Istbeschäftigung wie bei Planbeschäftigung mit den gleichen Verrechnungspreisen und -lohnsätzen bewertet werden.
- **Beschäftigungsabweichung:**
Die Istbeschäftigung weicht von der Planbeschäftigung ab.

$$\begin{aligned} & \text{Verrechnete Plankosten (bei Istbeschäftigung)} \\ & - \text{Sollkosten (bei Istbeschäftigung)} \\ \hline & = \text{Beschäftigungsabweichung} \end{aligned}$$

- **Verbrauchsabweichung:**
Der Istverbrauch an Mengen und Zeiten weicht vom Planverbrauch ab.
Sollkosten (bei Istbeschäftigung)
- Istkosten (bei Istbeschäftigung)

= Verbrauchsabweichung

- **Gesamtabweichung:**

Beschäftigungsabweichung
- Verbrauchsabweichung

= Gesamtabweichung

Beispiel:

X_{plan} :	4.000 ME	X_{ist} :	2.500 GE
K_{plan} :	45.000 GE	K_{ist} :	33.000 GE
K_{fplan} :	9.000 GE	K_{soll} :	31.500 GE
K_{vplan} :	36.000 GE		
PVS :	11,25 GE		

$$\begin{aligned} & \text{Beschäftigungsabweichung} = -3.375 \text{ GE} \\ & \text{(28.125 GE - 31.500 GE)} \\ & + \text{Verbrauchsabweichung} = -1.500 \text{ GE} \\ & \text{(31.500 GE - 33.000 GE)} \\ \hline & = \text{Gesamtabweichung} = -4.7875 \text{ GE} \end{aligned}$$

Verrechnete Plankosten: 28.125 GE

