

Strategisches Controllingssystem

Prämissencontrolling

Durchführungs-/Maßnahmecontrolling

Wirksamkeitscontrolling

Eckwert-Controlling

Controlling ist die Bereitstellung von Methoden und Informationen zur Verbesserung der ablaufenden Managementprozesse im Hinblick auf Zielsetzung und Zielerreichung. Controlling umfasst damit alle Funktionen, die die Informationsversorgung von Führungs-/Entscheidungsinstanzen verbessert.



Controlling bringt Informationen

als Früherkennungs- und Frühwarnsystem

Hauptaufgaben des operativen Controlling:

Erfassung und Analyse von Kostenabweichungen

Hauptaufgaben des strategischen Controlling:

Unterstützung beim Erkennen von Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen und Veränderungen im Umfeld des Unternehmens



Controlling -Aktivitäten

Besondere Aktivitäten des strategischen Controlling

Prämissencontrolling:

Überprüft Gültigkeit der Eingangsannahmen, auf denen weitere Überlegungen basieren

Durchführungs- und Maßnahmencontrolling:

Überprüft Umsetzung der geplanten Maßnahmen

Wirksamkeitscontrolling:

Überprüft, ob angestrebte Ziele mit gewählter Strategie erreichbar sind

Eckwertcontrolling:

Überprüft, ob Vorgaben eingehalten werden



Controlling -Tools (Werkzeuge)

Voraussetzung: funktionierendes Informationssystem

„Werkzeugkasten“ operatives Controlling:

Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Kalkulation

+

Deckungsbeitragsrechnung,

Kostenträger,

Berichtswesen,

Kennzahlen,

Besprechungen ...

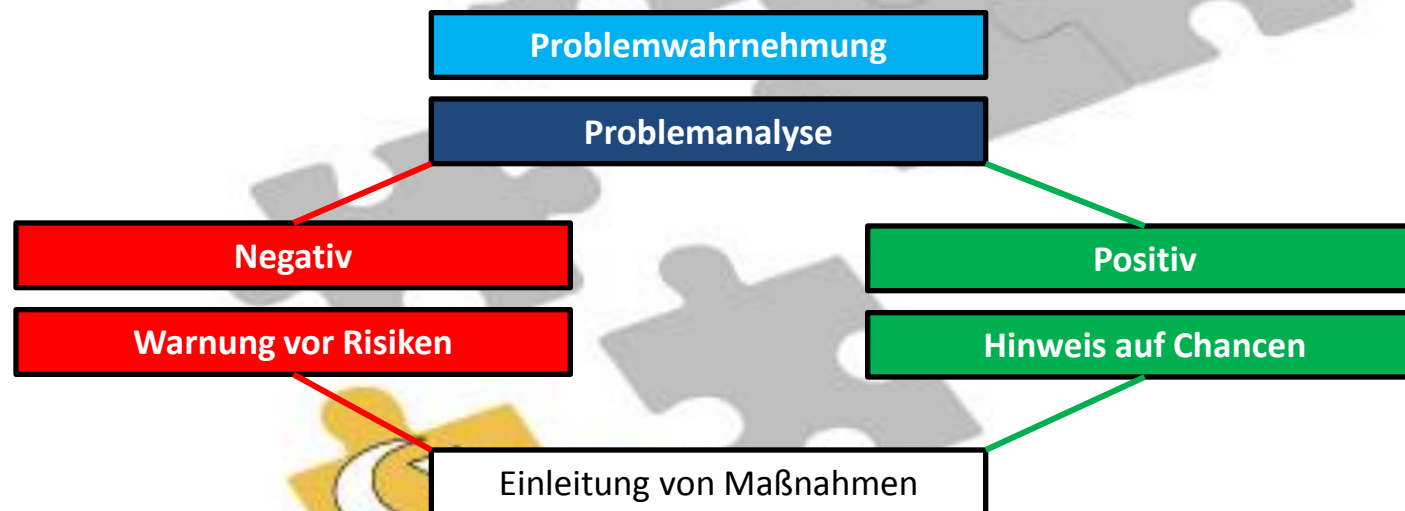


Controlling -Tools (Werkzeuge)

„Werkzeugkasten“ strategisches Controlling:

Früherkennung zur **Wahrnehmung von Chancen** und
Erkennen von Risiken

Interne und externe Beobachtungspunkte, Erkennen von
Ursachen und Einschätzung der Wirkung



Frühwarnsysteme

Strategische Umweltanalyse, da

- **Stabilitätsverlust** der früher als sicher einzuschätzenden Planungsgrößen (globale Wirtschaftsentwicklung, Währungsparitäten, Inflationsraten, Rohstoffpreise etc.)
- **Langfristige Trends** größere kurz- und mittelfristige **Schwankungen**
- **Ungewohnte Konflikte** mit Staat, Gesellschaft, Kunden, Lieferanten wegen geänderter Wertvorstellungen
- **Kürzere Produktlebenszyklen** wegen technischer Innovationen und Strukturveränderungen

Schrittfolge der Frühwarnsysteme

Identifikation

Diagnose

Evaluation*

Relevanz des Problems feststellen

Ausmaß des Problems erkennen

Dringlichkeit des Problems erfassen

*Bewertung, Beurteilung

Frühwarnsysteme

Kennzahlenorientierte Frühwarnsysteme

1. EBT/EBIT/EBITDA*
2. Eigen- und Gesamtkapitalentwicklung

EBT/EBIT: *Earnings before Tax* bzw. *Earnings before Interest and Tax*; **Gewinnkennzahlen**, Jahresüberschuss vor Steuern (EBT) bzw. Steuern, Zinsaufwendungen und vor dem außerordentlichen Ergebnis (EBIT); zeigt die **operative Ertragskraft** eines Unternehmens unabhängig von dessen Kapitalstruktur; wird berechnet, indem der Jahresüberschuss um die Steuern und das Zinsergebnis bereinigt wird.

EBDIT: *Earnings before Depreciation, Interest and Tax*; **Ertragskennzahl** eines Unternehmens (im Gesundheitswesen), mit der der **Gewinn vor Abzug** von Abschreibungen auf Sachanlagen, Zinsen und Steuern bezeichnet wird.

EBITDA: *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, **Rentabilitätskennzahl**, Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Abschreibungen (auf immaterielle Vermögensgegenstände); Beschreibung der **operativen Leistungsfähigkeit** vor Investitionsaufwand

Frühwarnsysteme

Kennzahlenorientierte Frühwarnsysteme

1. EBT/EBIT/EBITDA
2. Eigen- und Gesamtkapitalentwicklung
3. Cash-Flow*
4. Liquiditätsgrade
5. Umsatzrendite

***Finanz- und Erfolgsindikator**, der zeigt, in welcher Höhe ein Unternehmen bzw. ein Unternehmensbereich aus eigener Kraft finanzielle Mittel erwirtschaftet hat bzw. erwirtschaften kann; Differenz zwischen **Einzahlungen** und **Auszahlungen** der Periode;

Maßgröße für den aus dem **leistungswirtschaftlichen** (Realgüter) **Prozess erwirtschafteten Zahlungsüberschuss**,
Umsatzrentabilität = $\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz}}$

Verdeutlicht den Umfang der Einnahmeüberschüssen im betrachteten Zeitraum aus der laufenden Betriebstätigkeit

kann **direkt aus Finanzrechnung** oder **indirekt aus Jahresabschluss** ermittelt werden.

- **Direkte Ermittlung**: Differenz zwischen den aus der laufenden Geschäftstätigkeit entstehenden zahlungswirksamen Einnahmen und Ausgaben einer Periode
- **Indirekte Ermittlung** (vereinfachte Darstellung): Summe aus Erfolg, Abschreibungen und Veränderung der langfristigen Rückstellungen.

Frühwarnsysteme

Indikatorenorientierte Frühwarnsysteme

1. **Betriebliche (interne) Frühindikatoren:**
 - a. Kundenzufriedenheit
 - b. Umtausch- und Reklamationsquote
 - c. Auftragseingänge
 - d. Angebotserfolgsquote
 - e. Umsatzanteil Neukunden

2. **Außerbetriebliche (externe) Frühindikatoren:**
 - a. Auftragseingänge Industrie gesamt
 - b. Indizes der Stimmungslage (z. B. Ifo-Geschäftsklimaindex)



Delphi-Methode

Systematische **Expertenbefragung** um zukünftiges Ergebnis möglichst genau abzuschätzen

1. Fragebogen entwickeln
2. Prüf-/Zielkriterien festlegen
3. Zu befragende Experten bestimmen
4. Fragebogen anonym ausfüllen lassen
5. Durchschnitt der Ergebnisse bilden
6. Durchschnittswerte den Experten vorlegen
7. Experten denselben Fragebogen nochmals ausfüllen lassen
8. Vorgang 1 – 6 solange wiederholen, bis sich erkennbare Mehrheitsaussage erkennen lässt

Vorteile: schnell und kostengünstig, Nutzung von Expertenwissen

Nachteile: zufällige/falsche Expertenrunde, Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen, psychologische Gruppenwirkung, Manipulation durch bewusste Falscheinschätzung



Szenario-Technik

Szenarien sind Beschreibungen zukünftiger Situationen mittel Verknüpfung von Quantitativen Daten mit qualitativen Informationen/Einschätzungen

Best-Case-Szenario:

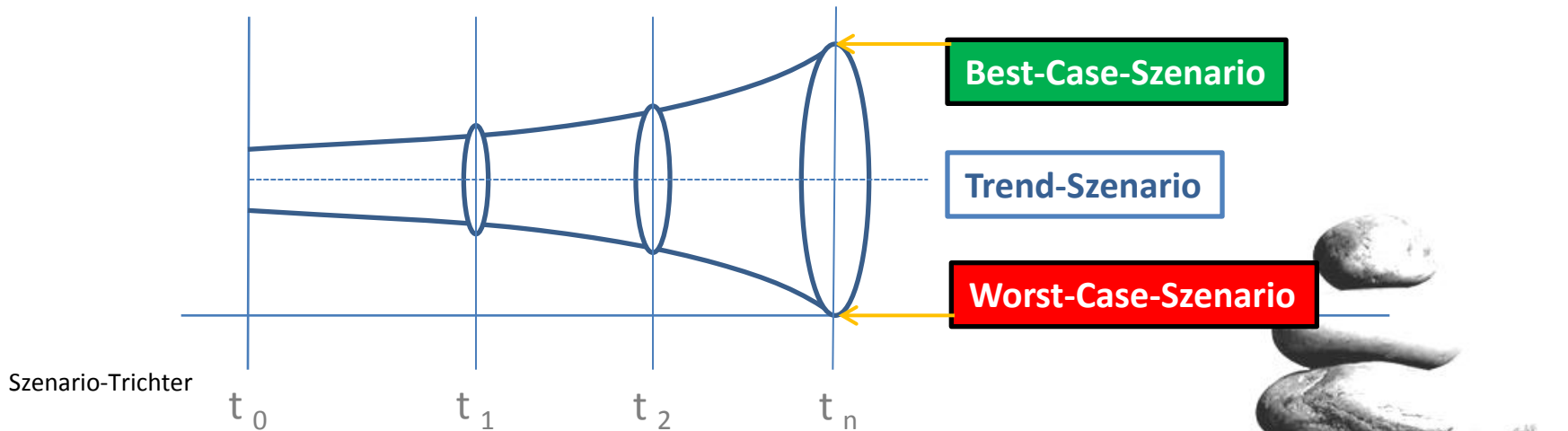
Positives Extremszenario, „Wunsch-Szenario“

Worst-Case-Szenario:

Negatives Extrem-Szenario, schlechtest mögliche Entwicklung

Trend-Szenario:

Auf Basis einer Trendexploration, Fortschreibung der gegenwärtigen Situation



Vorteile: deckt alle denkbaren Möglichkeiten ab

Nachteile: zu einfach, verallgemeinernd

Szenario-Technik

Phasen der Szenario-Technik:

Aufgaben- und Problemanalyse:

„Problem“ durch Eingrenzung in

-sachlicher

-zeitlicher

-räumlicher Hinsicht „zerlegt“

Einflussanalyse/Deskriptorenbestimmung:

Identifikation und Untersuchung der Einflussfaktoren (praktisch alle Umweltbedingungen), Verwendung quantitativer und qualitativer Deskriptoren (Kenngrößen)

Zukunftsprojektion:

Annahme günstiger und ungünstiger Entwicklung kurz-, mittel- und langfristig



Szenario-Technik

Ablauf der Erarbeitung von Szenarien:

Untersuchungsgegenstand bestimmen:

- gesamtes Unternehmen oder einzelne Geschäftsfelder
- Produktgruppen
- Produkte
- Investitionsobjekte ...

Umfeld beschreiben und aufschlüsseln:

- Konjunktur
- Arbeitsmarkt
- technische Entwicklung
- gesetzliche Bestimmungen ...

Bereiche nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen sortieren und Einflussfaktoren zuordnen!



Szenario-Technik

Ablauf der Erarbeitung von Szenarien:

Ist-Zustand beschreiben:

mit übersichtlicher Zahl von relevanten Kenngrößen Beschreibung der gegenwärtigen Situation, z. B.

- Gewinn / Umsatz
- Anzahl Mitarbeiter
- Bruttosozialprodukt
- Deckungsbeiträge ...

Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben:

- Beschreibung einiger wahrscheinlicher Entwicklungen (Worst-/Best-Case),
- möglichst keine lineare Fortschreibung der Gegenwart und
- möglichst ohne Eigenbeschränkung („Scheren im Kopf“)



Szenario-Technik

Ablauf der Erarbeitung von Szenarien:

Veränderungsfaktoren bestimmen:

markante Ereignisse, die positiven oder negativen Umschwung der Entwicklung bewirken z. B.

- Gesetzesänderungen
- politische Veränderungen (Regierungswechsel usw.)
- Zusammenschluss von Konkurrenten ...

Szenarien ausarbeiten:

- Die bisherigen Informationen in mehrere Szenarien zusammenfassen
- Ein Szenario beinhaltet die Beschreibung einer möglichen Entwicklung bis hin zum prognostizierten Zustand
- Qualitative und quantitative Aussagen
- in Text und Grafik (anschaulich)



Szenario-Technik

Methoden und Werkzeuge:

Strategien entwickeln:

Unternehmensstrategien im Einklang mit den Szenarien ...

Weitere Planungstechniken:

- Entscheidungsbaumtechnik
- Brainstorming
- Zeitreihenanalysen ...



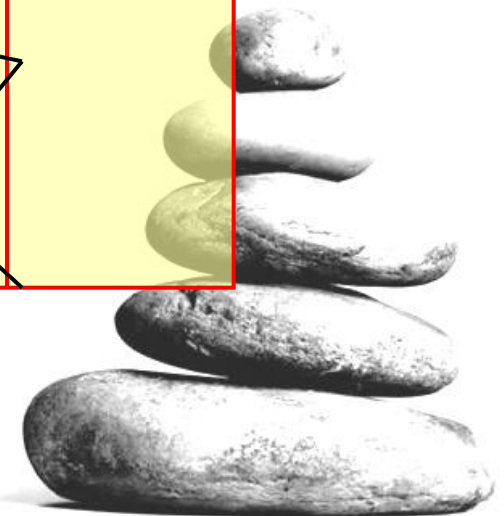
Szenario-Technik

sonstige Werkzeuge:

Stärke-Schwäche-Analyse:

- festgelegte Einfluss-Faktoren werden benotet
- Vergleich mit anderem Unternehmen, um Abweichungen zu veranschaulichen
- Noten von 1 (schwach) bis 10 (stark)

Gebiet \ Note	schwach	mittel	stark
1. Absatz			
2. Preis-Leistung			
3. Sortiment			
4. Qualität			
5. Innovation			
6. Vertrieb			



Zielanalyse - Zielordnung

Aufgabe des strategischen Controlling:

**besondere Stärken des Unternehmens in strategische Vorteile
(Wettbewerbsvorteile) umzusetzen**

Zielfindung (Unternehmensziel/e), abgeleitet aus **Leitbild**,
Stärke-Schwäche-Analyse oder besonderen **technischen
Fähigkeiten**



strategische Planung zielt auf künftige Erfolgspotentiale

Zielanalyse - Zielordnung

quantifizierbare Ziele (in Geld/Mengen messbar)

nicht quantifizierbare Ziele (nur verbal oder nicht verbal formulierbar)

Unternehmensziele:

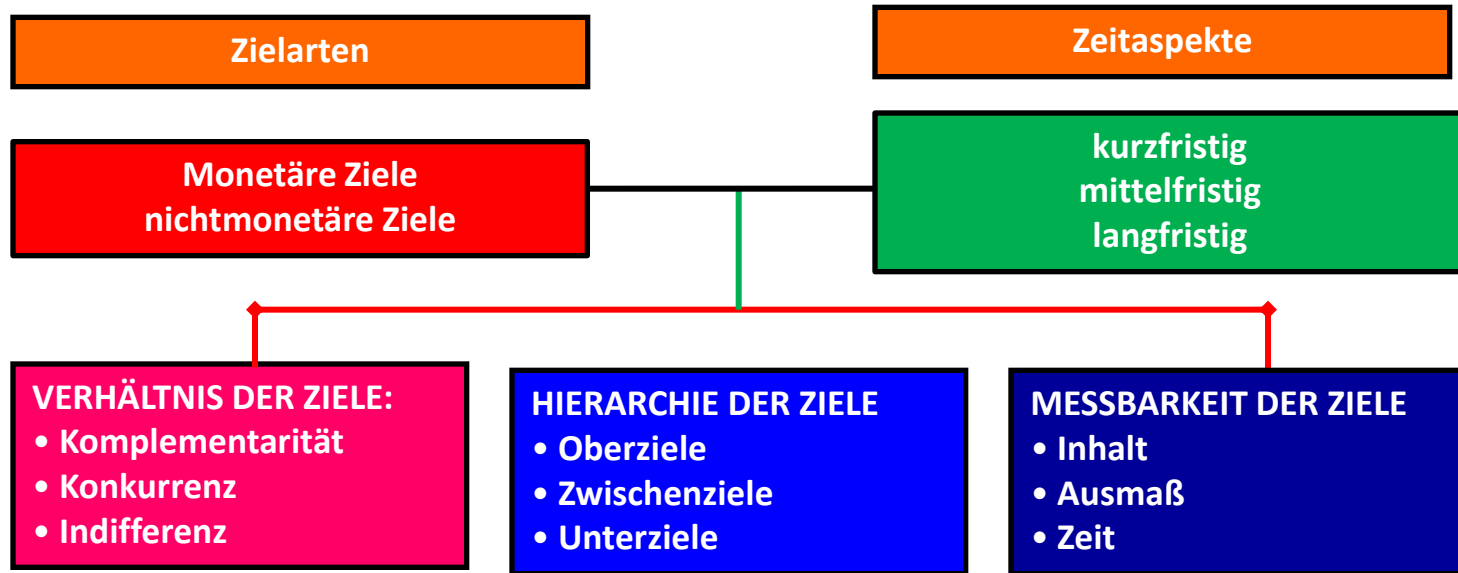
Ziele sind Aussagen mit normativem Charakter über einen **zukünftig angestrebten Zustand der Realität** und damit ein Maßstab für zukunftsorientiertes Handeln



Zielanalyse - Zielordnung

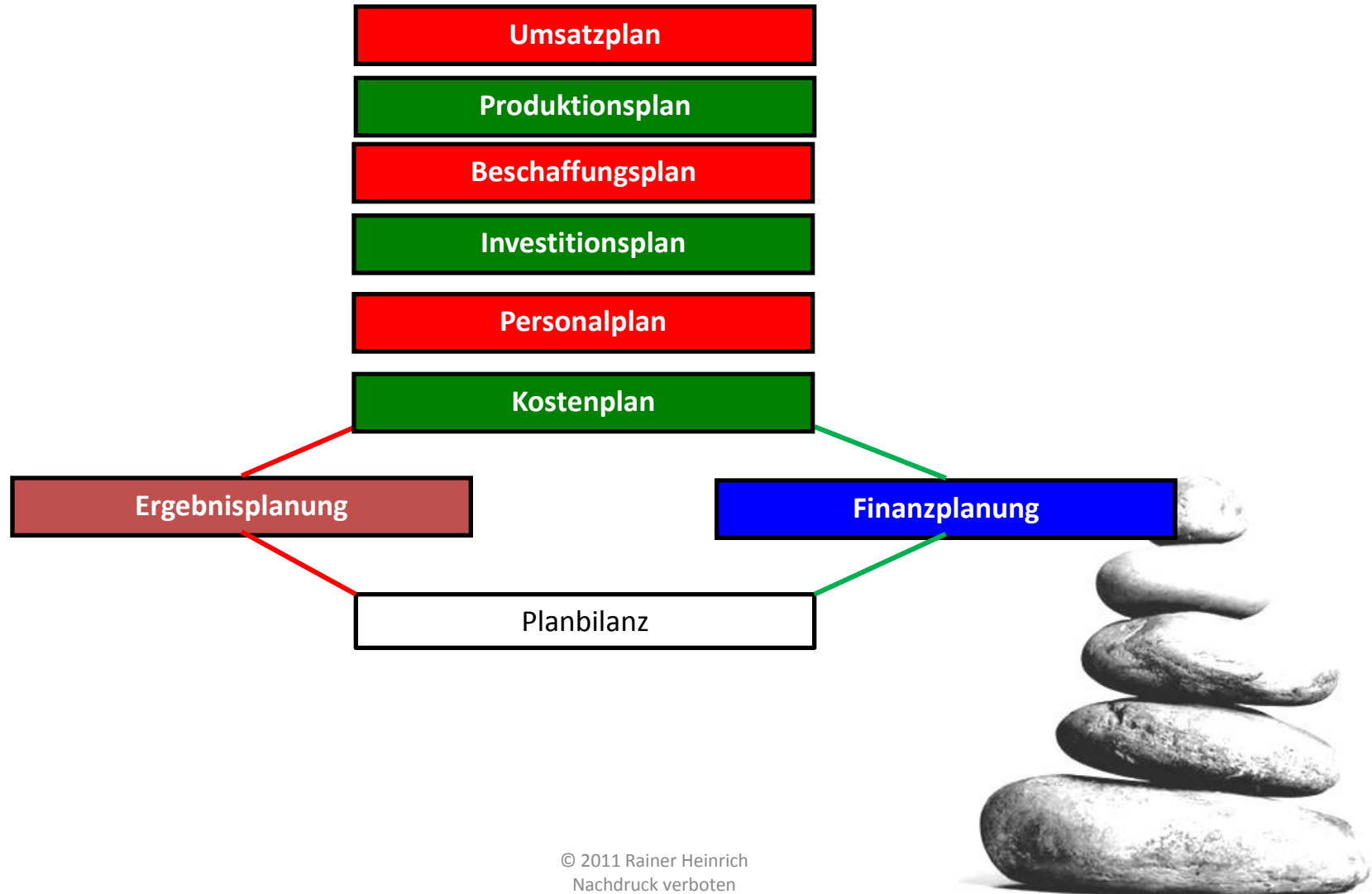
Unternehmensziele im zeitlichen Bezug:

kurzfristig: ca. 3 bis 12 Monate - mittelfristig: ca. 1 bis 4 Jahre - langfristig: > als 3 Jahre



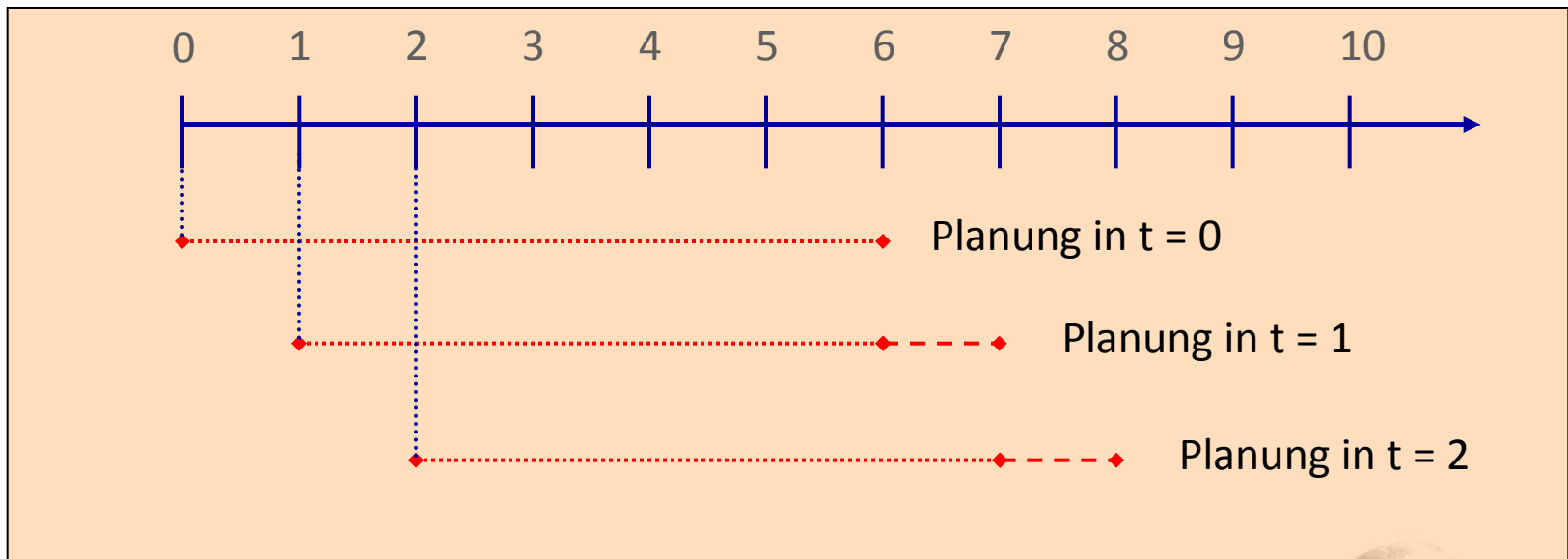
Zielanalyse - Zielordnung

Abhängigkeit der Teilpläne:

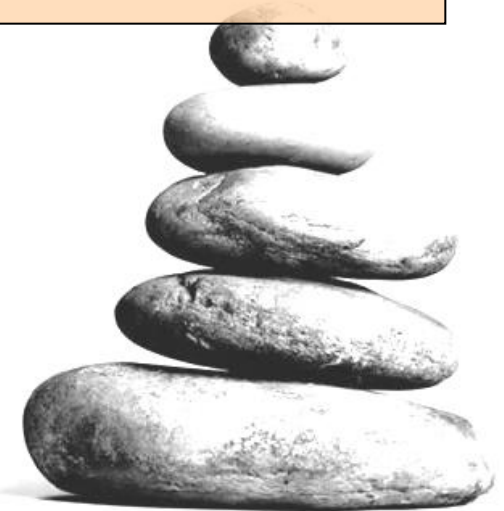


revolvierende Planung

Planung ist eine Daueraufgabe!



Planung beruht auf sicheren und unsicheren Faktoren.
Je > unsicher und je > Zeit, desto fehlerhafter sind die Planwerte



Einbindung ins Management

Prämissencontrolling

Durchführungs-/Maßnahmencontrolling

Wirksamkeitscontrolling

Eckwert-Controlling

CONTROLLING

Controlling ist die Bereitstellung von Methoden und Informationen zur Verbesserung der ablaufenden Managementprozesse im Hinblick auf Zielsetzung und Zielerreichung. Controlling umfasst damit alle Funktionen, die die Informationsversorgung von Führungs-/Entscheidungsinstanzen verbessert.

