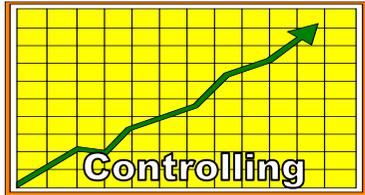




Controlling - Grundlagen

- Notwendigkeit
- Fehler
- Bausteine
- Operative Controllinginstrumente
- Strategische Controllinginstrumente
- Übungen



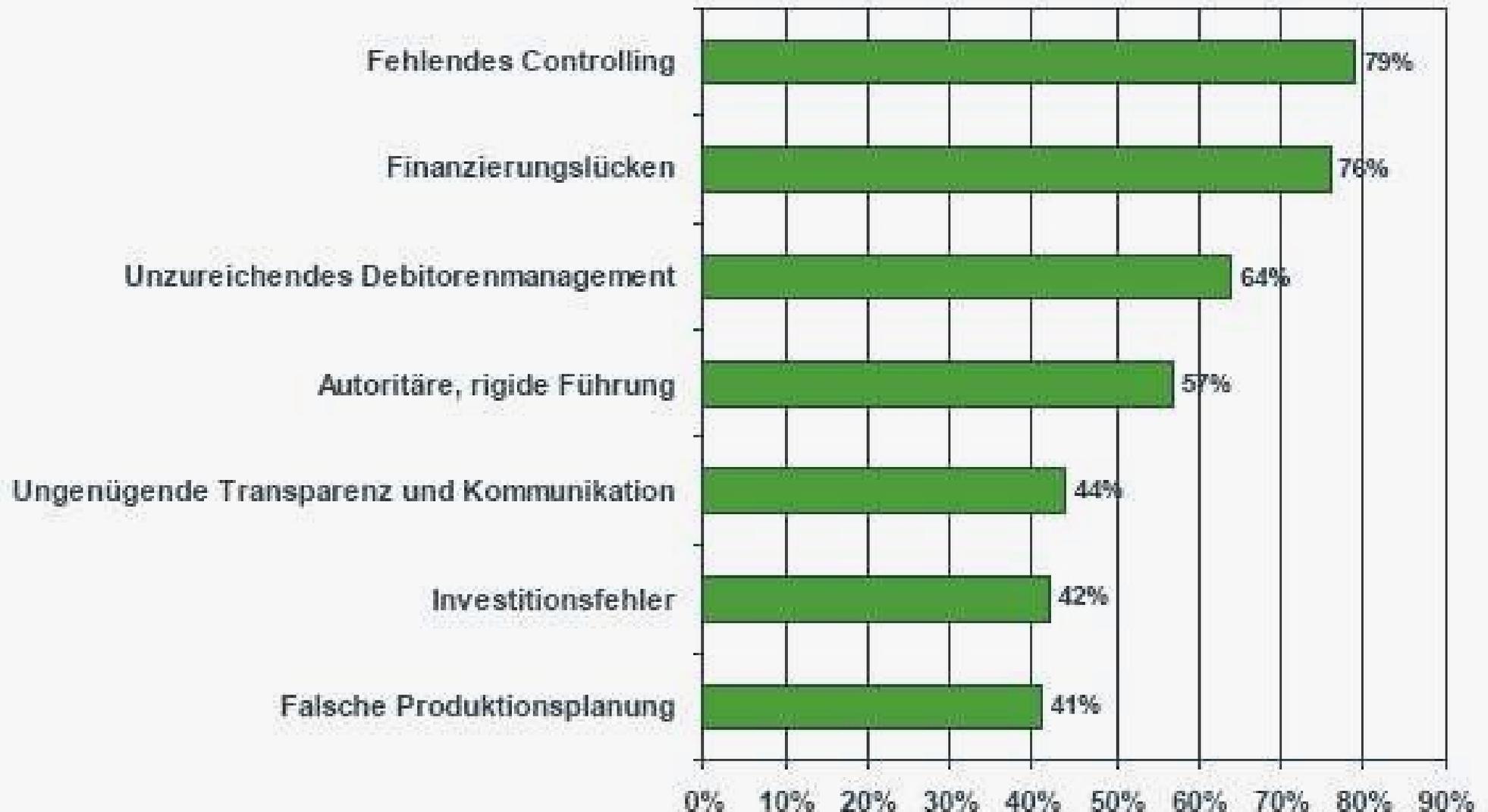
Notwendigkeit des Controllings

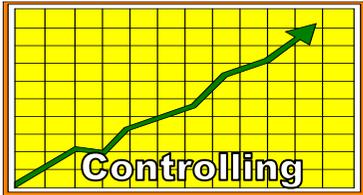
Die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich permanent, deshalb sind Planung, Steuerung und Kontrolle notwendig, um überleben zu können.

- Auftraggeber verhalten sich teilweise anders als früher
- ökologisches Bewusstsein ist heute stärker ausgeprägt
- die europäischen Märkte sind weitgehend geöffnet
- gesetzliche Auflagen aller Art verschärfen sich
- Werte, Normen und Regeln der Gesellschaft verändern sich
- im Bildungssystem wird reformiert und „gegenreformiert“
- Personalsorgen vergrößern sich

Das Controlling soll der Verbesserung der Steuerung des Unternehmens auf allen Steuerungs- und Unternehmensebenen dienen.

58 mögliche Insolvenzursachen wurden nach ihrer Relevanz untersucht und in 14 Gruppen zusammengefasst. Als häufige oder sehr häufige Ursache für Insolvenzen gelten

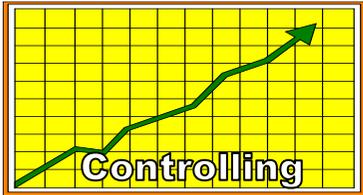




Allgemeine Aufgaben im Controlling

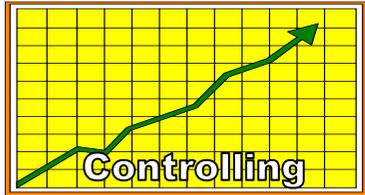
Aufgaben des Controllers nach Financial Executives Institute (FEI) 1962

Planung	Aufstellung, Koordinierung von Unternehmensplänen (Gewinn-, Investitions- und Finanzpläne, Absatzpläne u.a.)
Berichterstattung und Interpretation	Vergleich Plan- und Istwerten, Bewertung der Resultate und Berichterstattung, Erstellung von Buchhaltungs- und Bilanzierungsrichtlinien, Erstellen von Berichten für intern und extern
Bewertung und Beratung	Beratung der Unternehmensleitung und Abteilungen/ Filialen
Steuerangelegenheiten	Aufstellung und Anwendung von Richtlinien für die Bearbeitung von Steuerangelegenheiten.
Berichterstattung an Behörden	Abfassen und/oder Kontrolle und Koordinierung der Abfassung von Berichten an staatliche Stellen.
Sicherung des Vermögens	Sicherung des Vermögens durch innerbetriebliche Kontrollen und Revisionen sowie durch Überwachung des Versicherungsschutzes.
Volkswirtschaftliche Untersuchungen	Untersuchung der wirtschaftlichen und sozialen Kräfte und Einflüsse von staatlichen Stellen und Beurteilung von möglichen Auswirkungen.



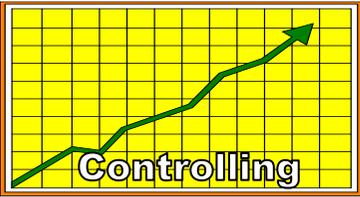
Aufgabenvergleich Controller und Manager

Controller - Aufgaben	Management- Aufgaben
Betriebswirtschaftlicher Service durch Datenaufbereitung zur Unterstützung der Unternehmensführung und Entscheidungsfindung.	Treffen von Entscheidungen , Umsetzung.
Lotsenfunktion durch rechtzeitiges Erkennen von Ursachen möglicher Schwachstellen	Vermeiden von Schwachstellen.
Strategische Frühwarnung durch Leuchtfieber und Setzen von Meilensteinen, Umfeldbeobachtung und Trendanalysen.	Definieren von Strategien.
Leitplankenfunktion im permanenten Lernprozess durch permanente Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsmeldungen und Rückkopplungsprozesse im kybernetischen Regelkreis.	Steuern von Ergebnissen anhand festgelegter Leitplanken im kurz- und mittelfristigen Bereich.

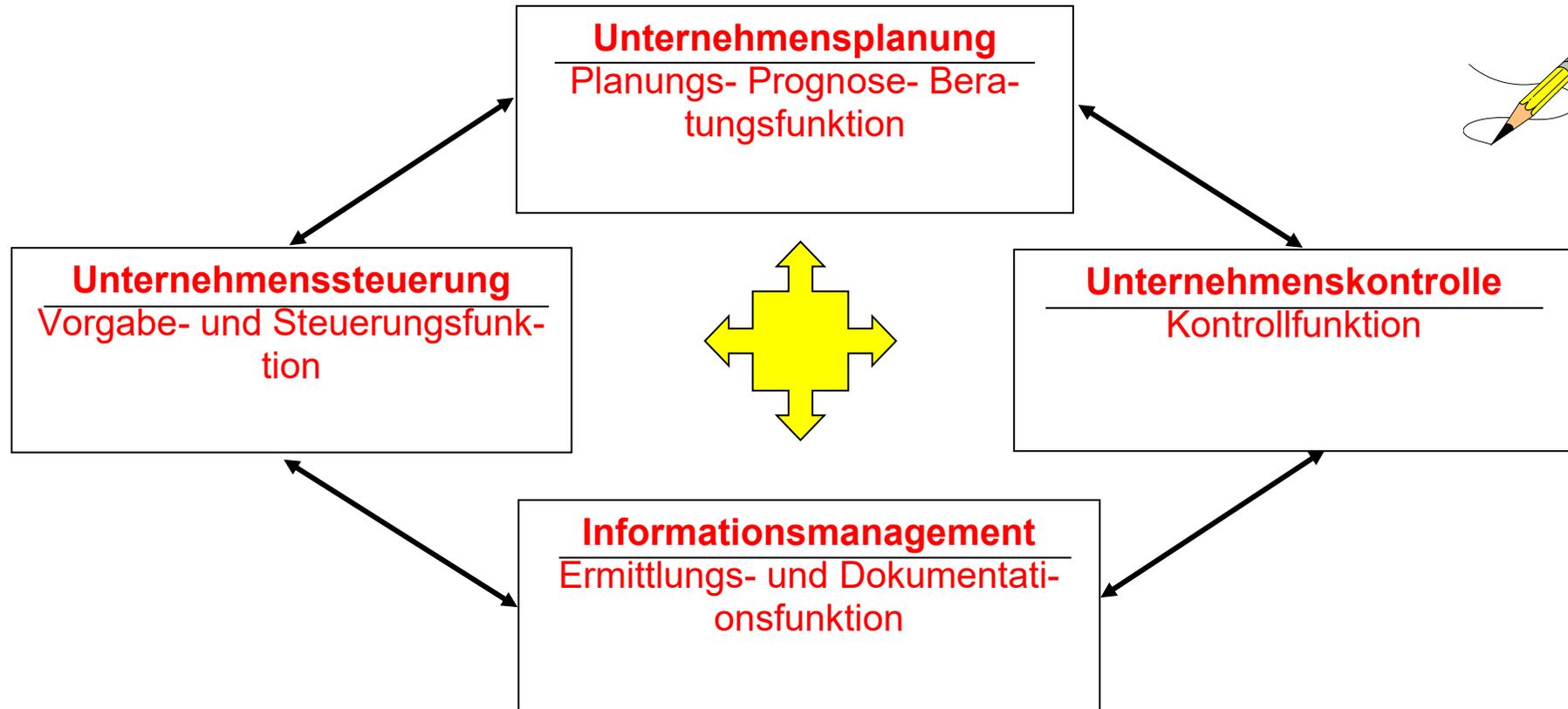


Aufgabenvergleich Controller und Manager

Controller - Aufgaben	Management- Aufgaben
<p>Operative Frühwarnung durch Abgleich von Ziel- und Ergebnisvorgaben, Selbstkontrolle und -steuerung.</p>	<p>Treffen operativer Entscheidungen und Einleiten von Maßnahmen zur Zielerreichung.</p>
<p>Schaffung der Voraussetzungen für die Kombination und Koordination von Analyse-, Vorgabe-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen im Unternehmen.</p>	<p>Koordinieren von Prozessen.</p>
<p>Beratungsfunktion für das Management durch Einsatz des betriebswirtschaftlichen Instrumentenkoffers sowie Interpretation von Ergebnissen und Zusammenhängen</p>	<p>Hinführen zur Zielerreichung.</p>



Grundbestandteile des Controllings





Definition operatives Controlling

Operatives Controlling ist die kurzfristige

- **Planung,**
- **Kontrolle und**
- **Steuerung des Unternehmens mit dem**

Ziel,

- **Liquidität und**
- **Rentabilität**

zu erhalten und zu optimieren.



Operatives Controlling



Hauptziel:
kurzfristige Existenzsicherung



Unterziel 1:
Liquidität



Werkzeuge (Auswahl):

- Unternehmensplanung
- Finanz- und Liquiditätsplanung
- Soll-Ist- Vergleiche
- Abweichungsanalysen
- Kennzahlen
- Forderungsmanagement
- Cash Management
- Cashflow Analyse
- Kapitalflussrechnungen



Unterziel 2:
Rentabilität



Werkzeuge (Auswahl):

- Unternehmensplanung und Budgetierung
- Soll-Ist- Vergleiche und Abweichungsanalysen
- Beschaffungsmanagement
- Marketingcontrolling
- Personalcontrolling
- ABC- Analyse
- Investitionsrechnungen
- BWA- Analyse
- BEP- Analyse und Deckungsbeitragsrechnung
- Nachkalkulation

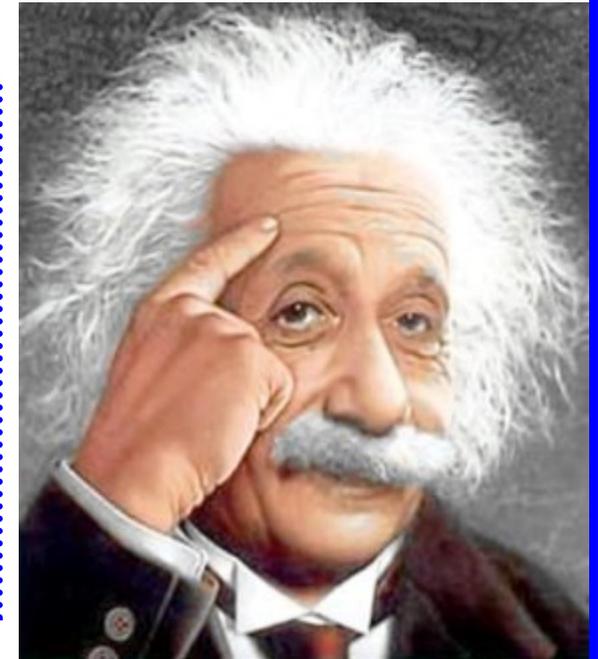
Allgemeine Bedeutung der Analyse



Zitat von Albert Einstein¹:

“Wenn ich 1 Stunde Zeit hätte, ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, dann würde ich:

- ***40 Minuten das Problem untersuchen,***
- ***15 Minuten die Untersuchung nochmals prüfen***
- ***und 5 Minuten das Problem lösen.”***



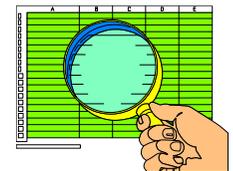
¹ **Albert Einstein** (* 14. März 1879 in Ulm; † 18. April 1955 in Princeton, New Jersey) war ein [theoretischer Physiker](#). Seine Forschungen zur Struktur von [Materie](#), [Raum](#) und [Zeit](#) sowie dem Wesen der [Gravitation](#) veränderten maßgeblich das physikalische Weltbild. Er gilt daher als einer der größten Physiker aller Zeiten.^[1]

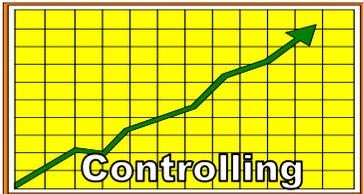


Wichtige Ziele des operativen Controllings

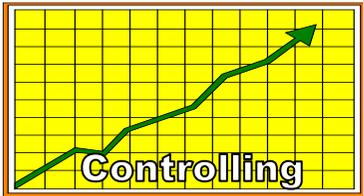
Wichtige **Ziele** des operativen Controllings hinsichtlich Verbesserung der Liquidität und Rentabilität könnten z.B. sein:

- **Verringerung der offenen Forderungen**
- **Erhöhung der Liquidität**
- **Erhöhung der Umsatzrentabilität**
- **Verbesserung der Kennzahl ROI**
- **Anhebung der Umschlagshäufigkeit des Lagers**
- **Reduzierung der Lagerdauer**
- **Erhöhung des Umsatzes pro Mitarbeiter u. a.**
- **Senkung von Fehlzeiten**
- **Erhöhung des Eigenkapitales**

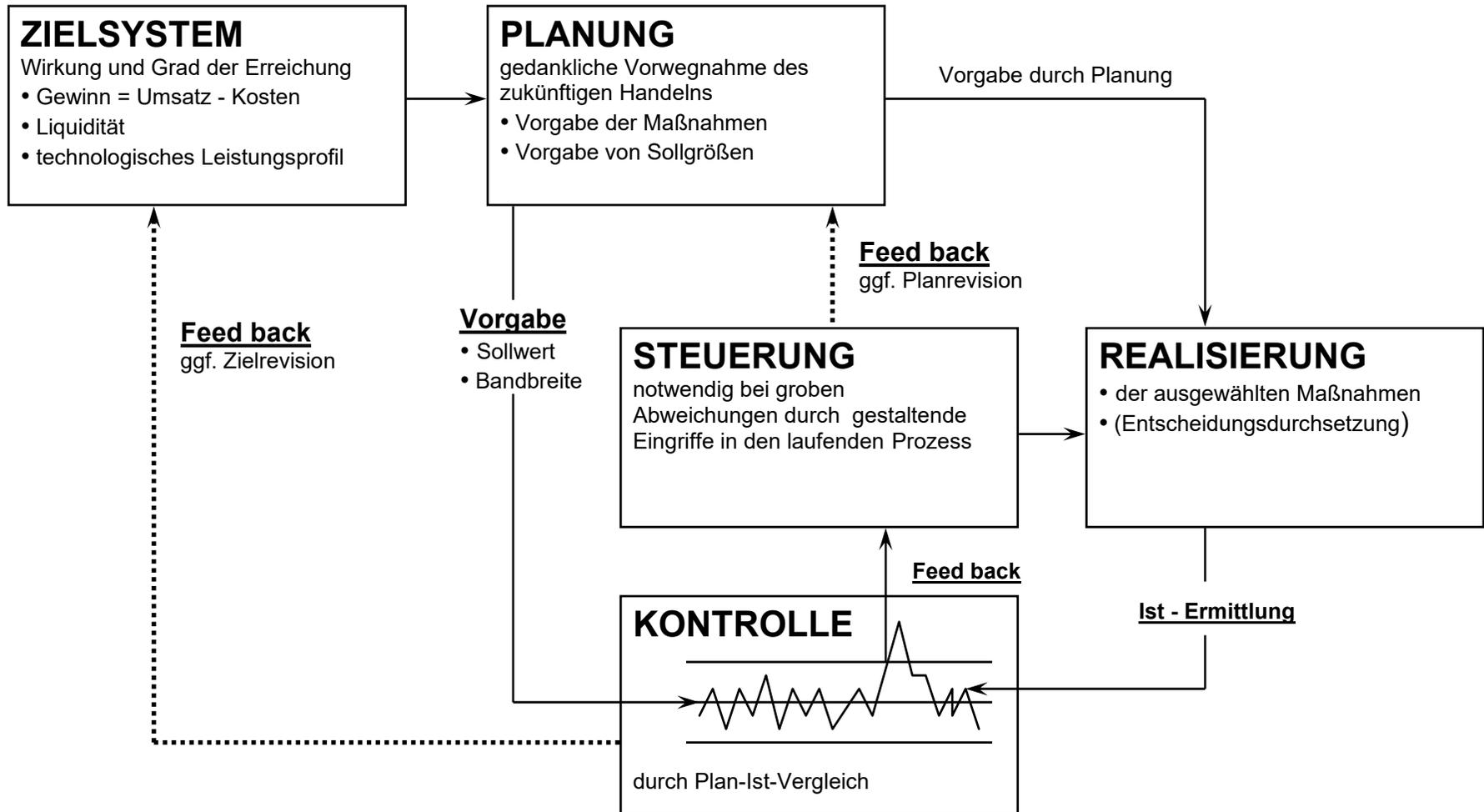


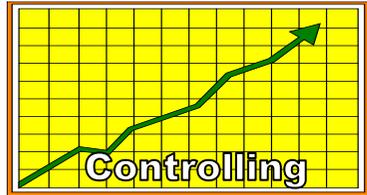


Tätigkeiten	Controlling
Er will 10.000 Einheiten Eis zu 1 EUR verkaufen.	Zielsetzung
Um 5.000 EUR zu verdienen, sucht er einen Lieferanten, der die Einheit zu 0,50 EUR liefert.	Planungs- und Vorgabefunktion, Kostenrechnung, Beschaffungsfunktion.
Er überlegt sich, dass er die Absatzmenge am besten an einem Strandabschnitt mit einem Jugendheim verkaufen kann.	Planung des Absatzweges und des Absatzgebietes.
Die Kaufkraft der Kinder reicht nicht aus und er bleibt unter seiner Mindestabsatzmenge.	Soll-/Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse, Potenzialüberprüfung.
Er erweitert sein Absatzgebiet und seine Abnehmergruppen.	Potenzielle Zielgruppenanalyse, Korrekturentscheidung.
Jeden Abend überprüft er kritisch seine Ergebnisse.	Kontrollfunktion
Wegen der steigenden Absatzmenge überlegt er, einen größeren Wagen zu kaufen und zusätzlich Getränke anzubieten.	Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung, Diversifikationsüberlegung.
Gelegentlich spricht er mit einem befreundeten Eisverkäufer über dessen Geschäftsgang.	Betriebsvergleich, Konkurrenzanalyse.



Controlling = Kybernetischer Kreis





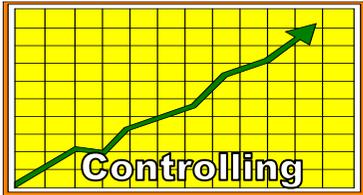
Häufige Fehler im Controlling

Fehler 1

Es wird überhaupt kein Controlling vorgenommen.

Merkmale

- Vor allem in kleinen und mittelständischen Betrieben und in neu gegründeten Unternehmen findet Controlling häufig nicht statt. Demzufolge gibt es weder konkrete Ziele noch eine Planung von z.B. Umsatz, Kosten, Investitionen oder Liquidität.
- Es wird nicht untersucht, warum eine bestimmte Entwicklung von Umsätzen und Kosten eingetreten ist. Auch die wertvollen Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten fehlen.



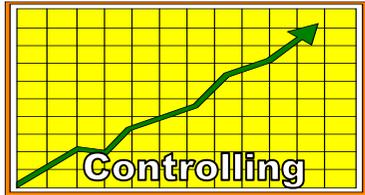
Häufige Fehler im Controlling

Fehler 2

Controlling wird nicht als Aufgabe der Geschäftsführung verstanden.

Merkmale

Controlling hat keine Priorität bei der Geschäftsführung. Wichtige Arbeiten werden ausschließlich an Mitarbeiter delegiert und nicht persönlich weiterverfolgt.



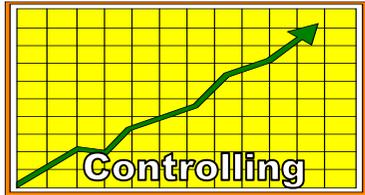
Häufige Fehler im Controlling

Fehler 3

Controlling wird nur sporadisch betrieben.

Merkmale

- Controlling wird nicht als regelmäßige und systematische Aufgabe verstanden, sondern eher als sporadische Arbeit, die man durchführen kann, wenn man gerade Zeit oder "nichts besseres" zu tun hat.



Häufige Fehler im Controlling

Fehler 4

Es werden keine Veränderungen wahrgenommen.

Merkmale

- Deutlich wahrnehmbare Zeichen für Veränderungen der Rahmenbedingungen, z.B. Veränderung im Kundenverhalten, im Markt, im Wettbewerb, an den Beschaffungsmärkten, höhere Kosten oder Techniktrends, werden nicht erkannt oder nicht ernst genommen.
- Die bisherigen Ziele werden als absolut richtig und unabänderbar angesehen, die Veränderungen als für das Unternehmen nicht relevant abgetan. Ein Phänomen, das besonders dann zu beobachten ist, wenn es einem Unternehmen wirtschaftlich (noch) gut geht.

Häufige Fehler im Controlling

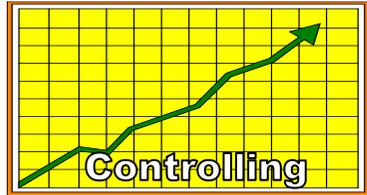


Fehler 5

Wichtige Daten werden nicht schriftlich fixiert.

Merkmale

- Es gibt keine schriftlich fixierten Ziele oder Rahmenbedingungen.
- Mitarbeiter erhalten keine oder zu wenig Informationen, um produktiv im Sinne der Unternehmensziele arbeiten zu können.



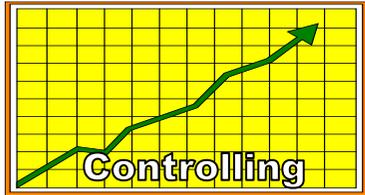
Häufige Fehler im Controlling

Fehler 6

Unzureichend funktionierende und/oder nicht aufeinander abgestimmte Buchhaltung und Kostenrechnung

Merkmale

Es ist nicht klar, welche Kosten an welchen Stellen für welche Aufgaben entstehen.



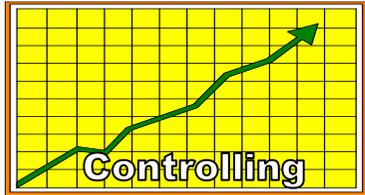
Häufige Fehler im Controlling

Fehler 7

Controlling wird nur **Kontrolle** der **Mitarbeiter** im Arbeits- und Leistungsverhalten und nicht als Planung, Steuerung und Kontrolle des Leistungsprozesses verstanden.

Merkmale

Die neben der Planung elementaren Funktionen Überwachung und Steuerung werden falsch interpretiert oder verstanden.



Häufige Fehler im Controlling

Fehler 8

Es wird Komplexität statt Einfachheit im Controlling angestrebt.

Merkmale

- Es wird ein allumfassendes, kompliziertes und sehr komplexes Controlling-System anstelle der Arbeit mit einfachen, leicht handhabbaren Werkzeugen und fundierten Schätzungen eingeführt.



Schritte zur Umsetzung eines Controllingsystems

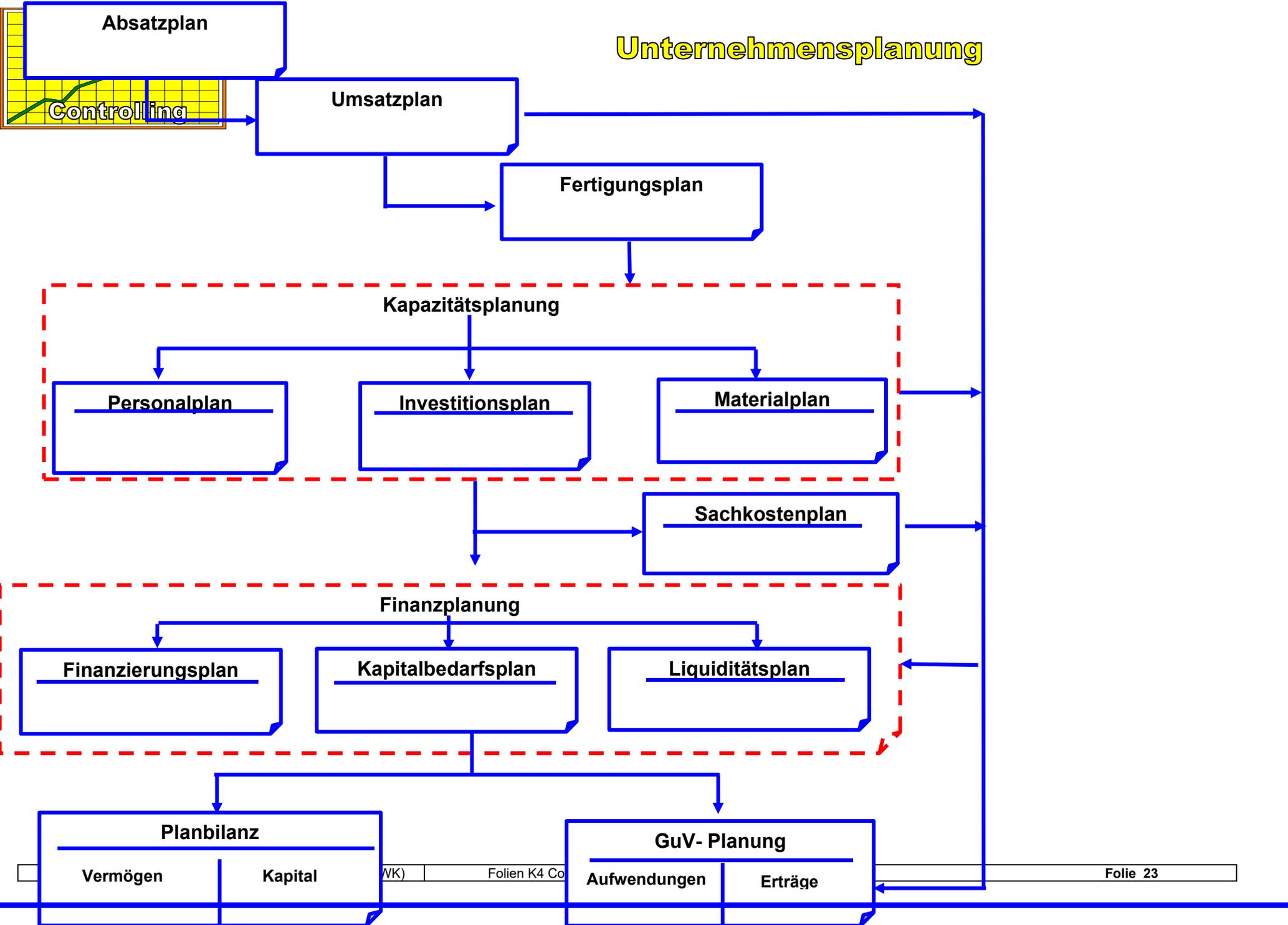


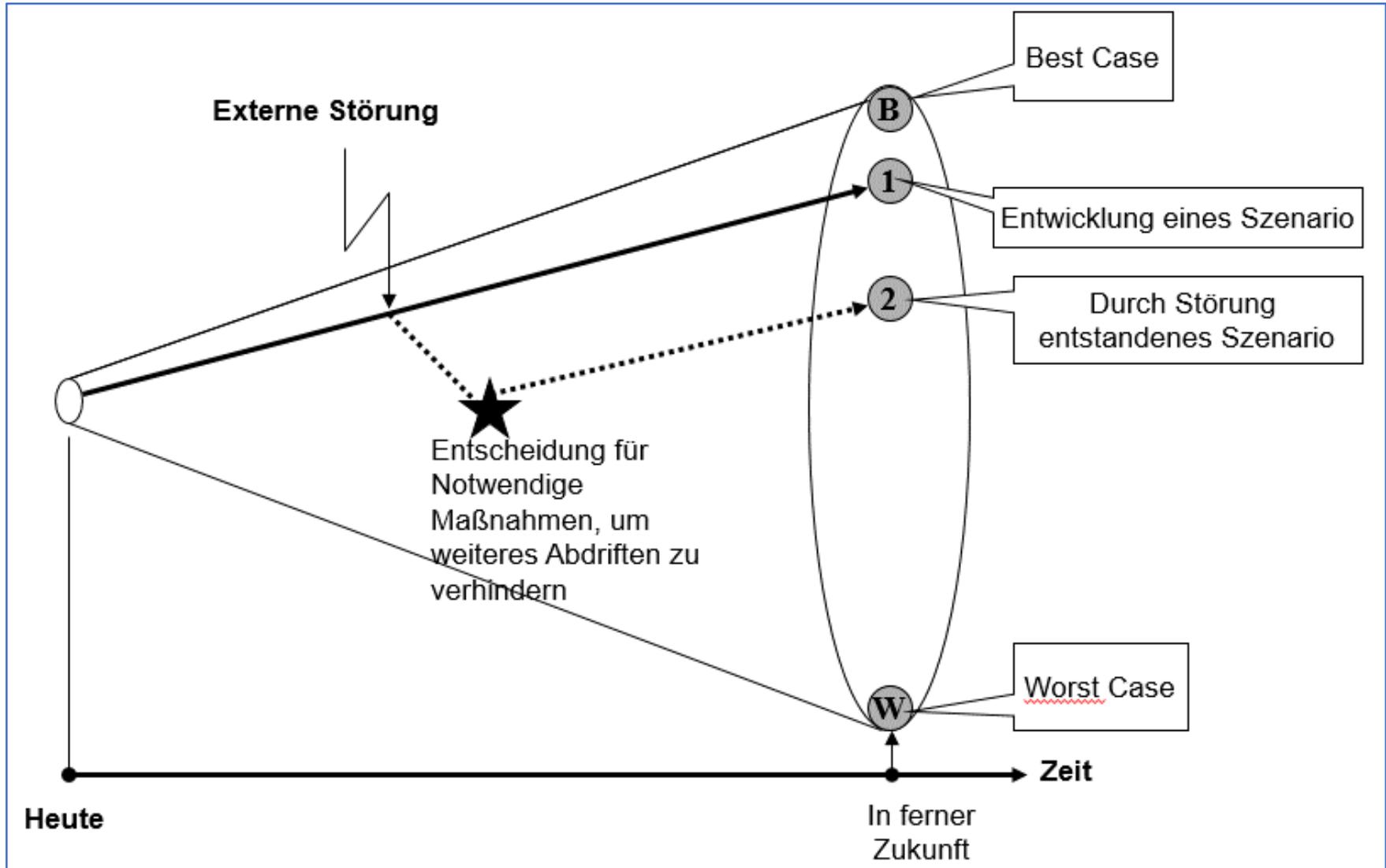
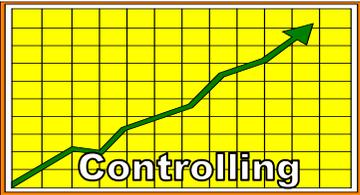
Folgende Schritte sollten zur Einführung eines Controllingsystems abgearbeitet werden.

1. Schritt	Unternehmensplanung - Ziele formulieren und mit Zahlen hinterlegen
2. Schritt	Monatliche Kontrolle - Plan- und Ist-Zahlen gegenüberstellen
3. Schritt	Abweichungen feststellen
4. Schritt	Abweichungsursachen finden
5. Schritt	Steuerungsmaßnahmen festlegen und umsetzen
6. Schritt	Erfolgskontrolle - Erfolg der Maßnahmen prüfen



Unternehmensplanung





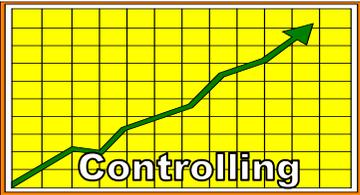
Szenario-Planung



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Plan- GvU für das Jahr 2020		Risiko											
			Absatzmenge		neuer Wettbewerber		Materialpreise		Personalkosten		Zinsänderung		Maschinenschaden	
2			R1	R2	R3	R4	R5	R6						
3														
4			+/- 5%								Szenarien			
5				-100							S1	S2	S3	S4
6		1000									950	1000	1000	
7		400			+10%						380	400	400	
8		600									570	600	600	
9		300				+ 2%					300	300	306	
10		150									150	150	150	
11		50									50	50	50	
12		100									70	100	94	
13		44						+ 1%			44	50	50	
14		0									0	200	0	
15		56									26	-150	44	
16														

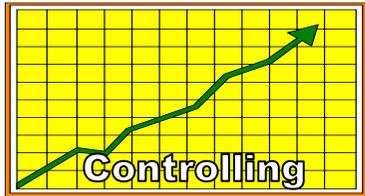
Aufgabe:

Analysieren Sie die vorliegende Übersicht und ermitteln Sie, welche Risiken in den Szenarien S1 bis S3 berücksichtigt wurden!



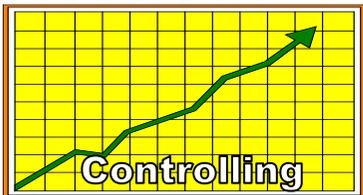
Lösung - Szenario- Planung

Szenario	Risiko
S 1	- 5% Umsatz; (beachte: Materialkosten sinken um 5% proportional)
S 2	Zinsänderung, Maschinenschaden 200
S 3	+ 2% Personalkosten + Zinsänderung



Beispiel für Umsatzplanung

Operative Planung	1. Quartal
A. Umsatzplanung	
Produkt A	2.350
Produkt B	3.250
Produkt C	5.550
Produkt D	10.150
Produkt E	7.850
Produkt F	11.400
Produkt G	12.500
Produkt H	4.000
Produkt I	5.600
Produkt J-L	2.600
Summe Umsätze	65.250



Monatliche Kontrolle – Abweichungen feststellen

Operative Planung	1. Quartal		
Alle Eingaben in EUR	Plan	Ist	Abweichung
A. Umsatzplanung			
Produkt A	2.350	2.330	-20
Produkt B	3.250	3.290	40
Produkt C	5.550	5.450	-100
Produkt D	10.150	9.860	-290
Produkt E	7.850	7.560	-290
Produkt F	11.400	10.910	-490
Produkt G	12.500	12.270	-230
Produkt H	4.000	4.240	240
Produkt I	5.600	5.440	-160
Produkt J-L	2.600	2.450	-150
Summe Umsätze	65.250	63.800	-1.450



Abweichungsursachen



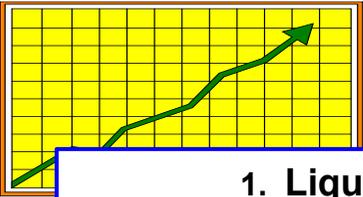
Planungsgröße	Abweichungsursachen
<p>Absatz und Umsatz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eine zu optimistische Planung ▪ falsche Annahmen und Prämissen ▪ zu hohe Preise ▪ eine falsche Ansprache der Zielgruppe ▪ Auswahl der falschen Zielgruppe ▪ stärkerer Wettbewerb als gedacht ▪ fehlende oder zu wenig Werbung ▪ ein Produktangebot, das die Wünsche der Kunden nicht oder nur teilweise erfüllt ▪ geänderte Kundenwünsche ▪ ein schleppender Zahlungseingang ▪ Arbeitsüberlastung des Vertriebs (Auftragsstau) ▪ ungeplante Reklamationen

Maßnahmen bei Abweichungen



Planungsgröße	Maßnahmen bei Abweichungen
Absatz und Umsatz	<ul style="list-style-type: none">▪ Anpassung der Preise/Mengen▪ Überprüfung und ggf. Veränderung der Werbemaßnahmen▪ direkte Ansprache wichtiger Kunden▪ Ausbau Vertrieb/Außendienst▪ Überprüfung der Ziel-/Kundengruppen▪ Erweiterung des Produktangebots bzw. Aufnahme von Zusatzfunktionen bei bestehenden Produkten▪ Reduzierung der Forderungen▪ Verbesserung der Produktqualität
Kosten	<ul style="list-style-type: none">▪ Anpassung der Preise/Mengen▪ Verhandlung mit neuen Lieferanten▪ Ersetzen teurer Materialien durch preiswertere▪ Umstellung auf bedarfsgerechte Lieferung bei teuren Materialien▪ Überprüfung der Planung auf Vollständigkeit▪ allgemein Reduzierung der Lagerbestände und Abbau der Verbindlichkeiten▪ Bestellungen überprüfen und ggf. bündeln

Controllingbausteine in KMU



1. Liquiditätsplanung und Liquiditätskontrolle

	Soll	Ist
flüssige Mittel		
+Einzahlungen		
-Auszahlungen		
= Liquidität		

3. Nachkalkulation

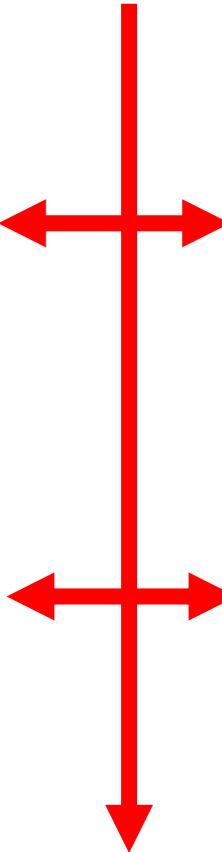
	Soll- Werte	Ist- Werte
Material		
Stunden		
Geräte		

2. Kurzfristige Erfolgsrechnung

Umsatzerlöse
 - Kosten
 = Unternehmensergebnis
 - kalkulatorische Kosten
 = Betriebsergebnis

4. Auftragsanalyse

Umsatz	Bereich 1	Bereich 2
- Material		
- Lohn		
= DB I		



5. Kennzahlen

- Kapazitätsauslastung
- Auftragsreichweite
- Umsatzrentabilität
- Liquidität 1
- Außenstände/Forderungsquote



Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)

BWA - [Betriebswirtschaftliche Auswertung] [Minimieren] [Maximieren] [Schließen]

Standard-BWA Kontenzuordnungen Grafik Extras Hilfe Info

Standard-BWA - Stand 31.08.2002

KURZFR. ERFOLGSRECHNUNG	01.08.2002 - 31.08.2002				01.01.2002 - 31.08.2002			
	Betrag (€)	% Gesamt- leistung	% Gesamt- kosten	% Personal- kosten	Betrag (€)	% Gesamt- leistung	% Gesamt- kosten	% Personal- kosten
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Umsatzerlöse	9.977,02	100,00	133,28	193,83	98.405,00	100,00	177,79	288,46
Veränderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gesamtleistung	9.977,02	100,00	133,28	193,83	98.405,00	100,00	177,79	288,46
Rohrertrag	9.977,02	100,00	133,28	193,83	98.405,00	100,00	177,79	288,46
Sonst. Betriebliche Erlöse	475,34	4,76	6,35	9,23	3.502,65	3,56	6,33	10,27
Betr. Rohrertrag	10.452,36	104,76	139,63	203,06	101.907,65	103,56	184,12	298,73
Personalkosten	5.147,38	51,59	68,76	100,00	34.114,04	34,67	61,63	100,00
Raumkosten	1.187,50	11,90	15,86	23,07	9.537,50	9,69	17,23	27,96
Betr. Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Versicherungen/Beiträge	75,00	0,75	1,00	1,46	850,00	0,86	1,54	2,49
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kfz-Kosten	273,62	2,74	3,66	5,32	3.104,12	3,15	5,61	9,10
Werbe- /Reisekosten	203,62	2,04	2,72	3,96	1.107,49	1,13	2,00	3,25
Rep./Instandhaltung	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,15	0,27	0,44
Abschreibungen	204,52	2,05	2,73	3,97	1.636,16	1,66	2,96	4,80
Bürokosten	192,02	1,92	2,57	3,73	3.234,63	3,29	5,84	9,48
Sonstige Kosten	202,00	2,02	2,70	3,92	1.616,00	1,64	2,92	4,74
Gesamtkosten	7.485,66	75,03	100,00	145,43	55.349,94	56,25	100,00	162,25
Betr.-Ergebnis	2.966,70	29,74	39,63	57,64	46.557,71	47,31	84,12	136,48
Zinsaufwand	13,85	0,14	0,19	0,27	140,60	0,14	0,25	0,41
Übrige Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	225,00	0,23	0,41	0,66
Sonst. Neutraler Aufwand	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchhaltung. * Wert nicht ermittelbar

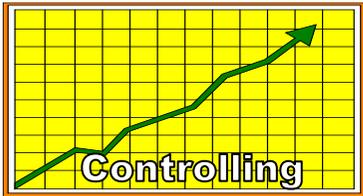


Besonderheiten der BWA und KER

Eine einfache Übernahme ohne Korrekturen kann **äußerst problematisch** sein, da:

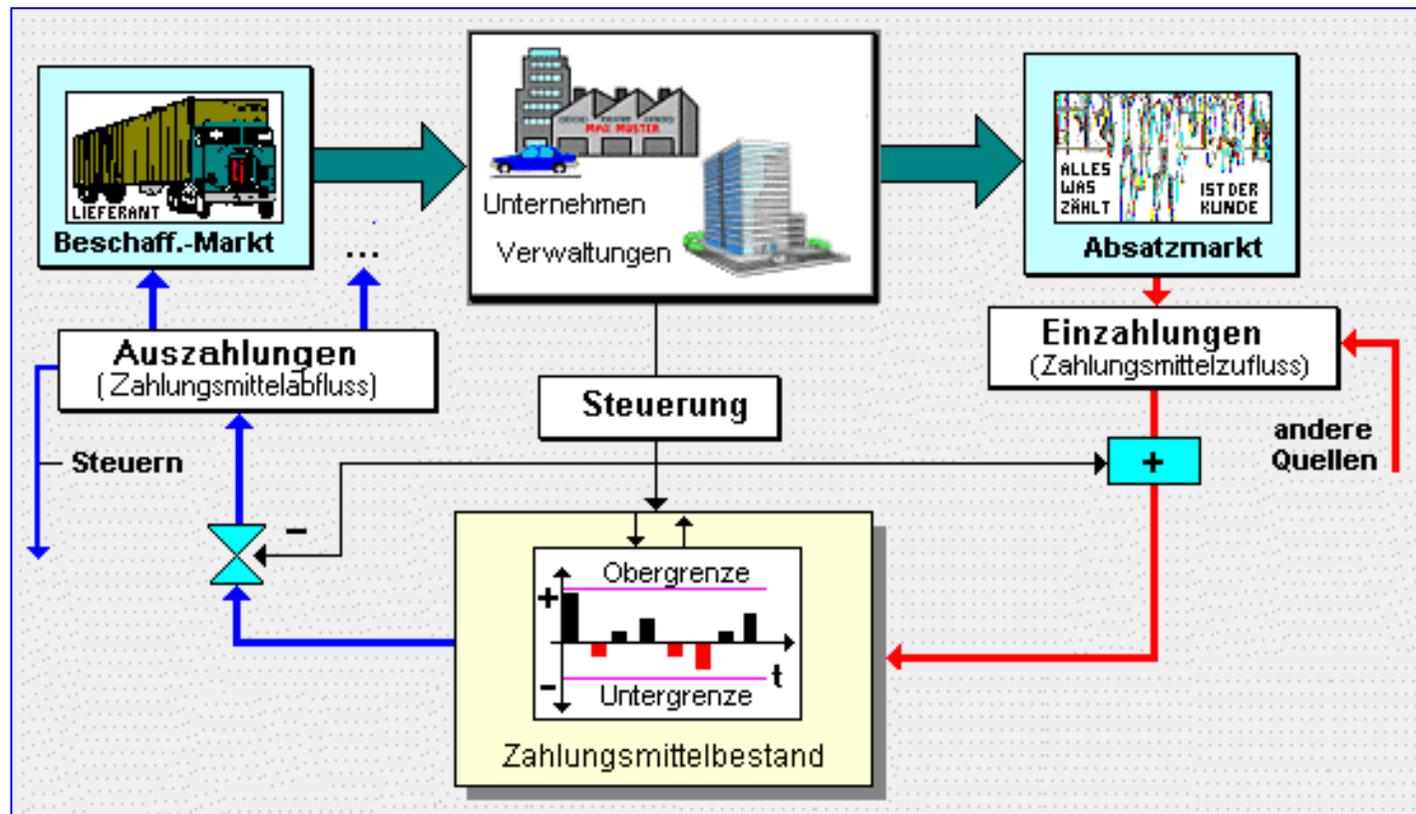
- gewöhnlich **Abschreibungen** erst bei den Jahresabschlussarbeiten in die Buchhaltung einfließen und damit die Monatsergebnisse verfälscht sind;
- **periodische Zahlungen** wie Versicherungen und Steuern die Monate der Zahlungen zu schlecht und die Monate ohne Zahlungen zu gut ausweisen;
- die Art und Weise der Erfassung und Verbuchung des **Materialeinkaufs** und -verbrauchs zu großen Verfälschungen der Monats- BWA führen können;
- in der Buchführung **keine kalkulatorischen** Kosten Berücksichtigung finden (Stichwort kalkulatorischer Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen);
- **Fremdkapitalzinsen** als neutrale Aufwendungen ausgewiesen werden, obwohl sie betrieblich veranlasst sind;
- der Wert der teilfertigen, aber noch nicht fakturierten längerfristigen Aufträge wird meist nicht erfasst und ausgewiesen.

Aus dem Grund müssen unbedingt Korrekturen vorgenommen und Ergänzungen der BWA berücksichtigt werden.



Liquiditätsplanung und Steuerung

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens (natürlich auch von Privatpersonen), seinen Verpflichtungen zum fälligen Termin ohne Störungen des Betriebsablaufes nachkommen zu können.



Liquiditätsstörungen - Ursachen



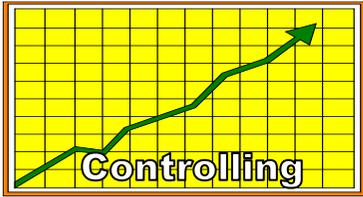
Störungen der Liquidität können durch externe und interne Einflüsse verursacht werden.

Externe Ursachen:

- **Zahlungsverzug oder Zahlungsausfall bei Kunden**
- **zu geringe Kontokorrentlinie**
- **Kreditkündigung oder Kürzung durch die Bank**
- **zu hohe Einkaufspreise für Material**

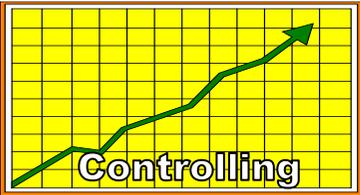


Liquiditätsstörungen - Ursachen



Interne Ursachen

- fehlende Unternehmensplanung,
- fehlende Finanz- und Liquiditätsplanung,
- fehlende Kundenbonitätsprüfung,
- mangelhaftes Forderungsmanagement/ Mahnwesen,
- zu große Zahlungsziele,
- zu hohe Fixkosten,
- zu hohe Personalkosten,
- Personalüberhang wegen zu wenig Aufträgen,
- zu hohe Privatentnahmen,
- falsche Finanzierung – z.B. langfristige Wirtschaftsgüter über Kontokorrent,
- zu hohes Anlagevermögen,
- zu wenig Eigenkapital.



Maßnahmen zur Beeinflussung der Liquidität

- **Finanz- und Liquiditätsplanung aufbauen,**
- **Kundenbonitätsprüfung,**
- **Forderungsmanagement/ Mahnwesen straffen,**
- **keine großen Zahlungsziele,**
- **Kostenstruktur prüfen und reduzieren,**
- **Personalkosten prüfen und Personalüberhang reduzieren,**
- **Privatentnahmen reduzieren,**
- **Kontokorrent verlängern,**
- **Umwandlung von Teilen des KK in langfristiges Darlehen,**
- **nicht benötigtes Anlagevermögen abstoßen,**
- **Kapitalgeber (Gesellschafter) suchen, um EK zu erhöhen.**

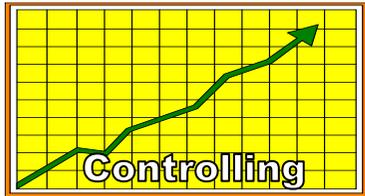




Liquiditätsreserven

Für größere Schwankungen und Differenzen in der Liquidität werden größere Liquiditätsreserven benötigt. Das können z.B. sein:

- Kreditlinien für Kontokorrent
- nicht ausgeschöpfte andere Kreditzusagen
- nicht ausgenutzte Zahlungsziele (Lieferantenkredite)
- Bankguthaben mit kurzen Kündigungsfristen (Geldanlagen u.a.)
- diskontfähige Wechsel
- Privatmittel



Muster Liquiditätsplan

allgemein

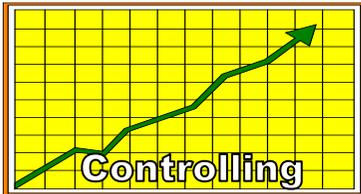


Liquiditätsplanung Monat April 2026

Zahlungsmittelbestand
+ Einzahlungen
- Auszahlungen

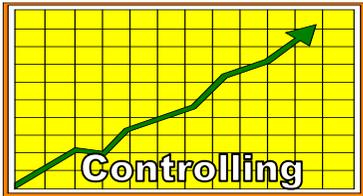
= Bestand an liquiden Mitteln

	Jan	Feb	Mär
Liquide Mittel			
Kasse/Bank		0 €	0 €
Einzahlungen			
Umsatz aus Forderungseingängen (netto)			
Barumsatz (netto)			
erhaltene Umsatzsteuer (UST)	0 €	0 €	0 €
Darlehensauszahlung			
Eigenkapitaleinzahlung			
sonstige Einzahlungen (Zuschüsse, usw.)			
Summe der Einzahlungen	0 €	0 €	0 €



Muster Liquiditätsplan

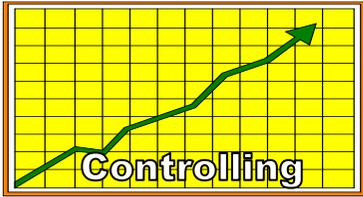
Auszahlungen (netto)			
Anschaffungen, Investitionen, Schulungen			
Personalkosten inkl. Nebenkosten			
Lfd. Wareneinkauf			
Raumkosten (Miete und Nebenkosten)			
Versicherungen (nur betriebliche)			
Fahrzeugkosten			
Reise- und Übernachtungskosten			
Werbung/Vertrieb			
Büromaterial, Telefon, Porto			
Steuerberater/Rechtsanwalt			
Steuern/Beiträge			
Zinsen inkl. Kontokorrent / Bankgebühren			
Tilgungen			
gezahlte Vorsteuer (VST)	0 €	0 €	0 €
MwSt Zahllast (UST-VST)	0 €	0 €	0 €
Privatentnahmen			
sonstige Kosten (Rep./Ersatz/Disagio...)			
Summe der Auszahlungen	0 €	0 €	0 €



Muster Liquiditätsplan

Über-/Unterdeckung je Monat	0 €	0 €	0 €
kummulierte Über-/Unterdeckung	0 €	0 €	0 €
Reserven Kontokorrent bzw. Privatmittel		0 €	0 €
verfügbare Liquidität	0 €	0 €	0 €

Abb. 7 Muster Liquiditätsplanung IHK Schleswig Holstein



Nachkalkulation

Die Nachkalkulation ist eine überaus wichtige Kontrollrechnung, die nach der Ausführung des Auftrages zur Ermittlung der tatsächlich entstandenen Ist-Kosten und Ist-Zeiten des Auftrages durchgeführt werden sollte.

Sie ermöglicht die Erfolgskontrolle. Auch die Überprüfung der Vorkalkulation ist damit möglich und zugleich Kalkulationsbasis für neue vergleichbare Aufträge.

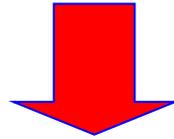
Ziele der Nachkalkulation

- Kontrolle der Vorkalkulation
- Analyse der Abweichungen zwischen Vor- und Nachkalkulation
- Grundlage für die Wirtschaftlichkeitskontrolle
- Grundlage für die Erstellung zukünftiger Vorkalkulationen
- Erfassung der Kosten größerer Projekte und Aufträge
- Abrechnung öffentlicher Aufträge

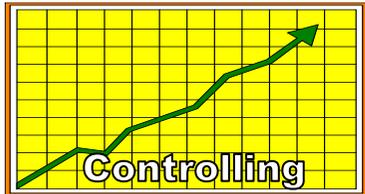




Vorgehen bei der Nachkalkulation

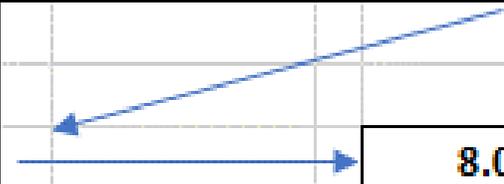


1. Kostenerfassung
 - Materialverbrauch
 - Lohnkosten
 - Maschinenkosten
 - sonstige auftragsbezogene Kosten
2. Kalkulation der Auftrags - Istkosten
3. Auswertung des Ergebnisses und Abweichungsursachen finden
4. Maßnahmen für zukünftige Aufträge festlegen



Beispiel Nachkalkulation

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Beispiel Nachkalkulation						
3					Nachkalkulation		
4	Auftragskalkulation		Plan		Ist		Abweichung
5	Materialkosten		20.000 €		22.000 €		2.000 €
6	Personalkosten		24.000 €		25.000 €		1.000 €
7	Sonstige Auftragskosten		2.000 €		2.300 €		300 €
8	Summe Einzelkosten Auftrag		46.000 €		49.300 €		3.300 €
9	+ Zuschlag für Gemeinkosten	65%	29.900 €				
10	= Selbstkosten		75.900 €				
11	+ Gewinn	15%	11.385 €				8.085 €
12	= Nettoangebotspreis		87.285 €				
13							



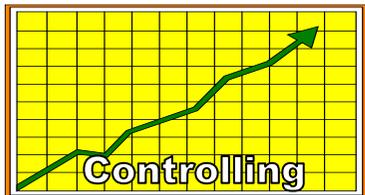


Auftragsanalyse

Es soll festgestellt werden, ob **bestimmte Auftragsarten** im Durchschnitt eher **lukrativ** sind und so zu einem **positiven Betriebsergebnis** beitragen, ob andere Aufträge wiederum eher schlechte Ergebnisse haben und sich damit gewinnmindernd auswirken.

Die **Einteilung** der Auftragsarten könnte erfolgen nach:

- Art der erbrachten Leistung (Neubau, Reparatur, Wartung o.a.)
- Auftraggeber (Privatpersonen, Gewerbekunden, öffentliche Auftraggeber o.a.)
- Art der Vergabe an das Unternehmen (freihändig, öffentliche Ausschreibung, beschränkte Ausschreibung o.a.)
- Auftragsgröße
- Materialintensität



Beispiel Auftragsanalyse

Auftragsanalyse

Fensterbau GmbH

Jahr 2026

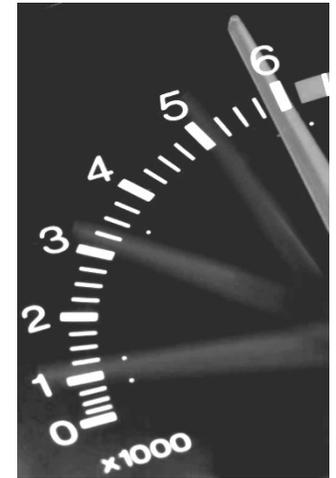
	Unternehmen gesamt	Aufträge Neubau	Aufträge Reparatur	Aufträge Wartung
Rechnungssumme	1.254.000 €	380.000 €	654.000 €	220.000 €
- Materialkosten	469.000 €	175.000 €	218.000 €	76.000 €
- Lohnkosten	601.000 €	132.000 €	350.000 €	119.000 €
- Sonderkosten	10.100 €	2.300 €	1.500 €	6.300 €
= Deckungsbeitrag	173.900 €	70.700 €	84.500 €	18.700 €

Kennzahlen



Kennzahlen sollen in **kurzen Zeitabständen** und möglichst **aktuell** errechnet werden.

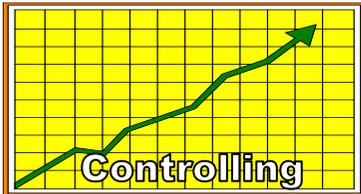
Die Auswahl der Kennzahlen obliegt dem Unternehmen und sollte nicht zu umfangreich sein. Mögliche Kennzahlen für KMU- Unternehmen sind z.B.:



- Kapazitätsauslastung
- Auftragsreichweite
- Umsatzrentabilität
- Liquidität 1
- Außenstände/Forderungsquote

Diese Zahlen werden mit eigenen Vergangenheitszahlen und/ oder mit branchenüblichen Werten verglichen, um daraus Schlussfolgerungen und Maßnahmen abzuleiten.

Kennzahlen- Cockpit



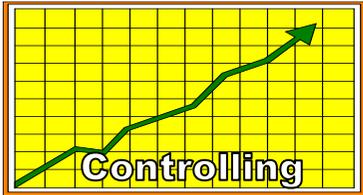
AB	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Kennzahlen-Cockpit									
Muster GmbH				2017	2018	2019	2020	Plan	Vorschau
								2021	2021
Flüssige Mittel	(FLM)	1.721	2.720	3.879	4.629	550	550		
Eigenkapital	(EK)	8.146	8.794	9.497	10.774	11.770	11.770		
Fremdkapital	(FK)	6.157	6.465	6.792	5.718	11.217	11.217		
Gesamtkapital	(GK)	14.303	15.259	16.289	16.492	22.987	22.987		
Gesamtleistung	(BL)	21.730	24.004	77.095	27.860	31.642	31.887		
Fremdkapitalzinsen	(FKZ)	9	5	5	41	98	16		
Cash-Flow vor Steuern	(CF)	2.499	2.811	3.033	3.240	3.154	19.901		
Ergebnis der gew. Geschäftst.	(EGT)	1.273	1.495	1.751	2.056	2.019	18.063		
ERGEBNISSE									
Eigenkapitalquote	$\frac{EK*100}{GK}$	57,0%	57,6%	58,3%	65,3%	51,2%	51,2%		
Schuldentilgungsdauer in Jahren	$\frac{FK-FLM}{CF}$	1,8 J.	1,3 J.	1,0 J.	0,3 J.	3,4 J.	0,5 J.		
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{EGT+FKZ}{100}$	9,0%	10,1%	11,1%	12,8%	10,7%	91,6%		
Cash-Flow in % der Gesamtleistung	$\frac{CF*100}{Ges.Leistg.}$	11,5%	11,7%	3,9%	11,6%	10,0%	62,4%		
BEURTEILUNG/NOTE									
Eigenkapitalquote		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00		
Schuldentilgungsdauer in Jahren		1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00		
FINANZIELLE STABILITÄT		1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00		
Gesamtkapitalrentabilität		3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,00		
Cash-Flow in % der Gesamtleistung		1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	1,00		
ERTRAGSKRAFT		2,00	2,00	3,50	1,50	2,50	1,00		
G E S A M T		1,50	1,50	2,25	1,25	2,00	1,00		
BEURTEILUNGSSKALA									
Kennzahl/ Beurteilungsschema:	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenzgefährdet (5)				
Eigenkapitalquote	>30%	>20%	>10%	<10%	negativ	Finanzielle			
Schuldentilgungsdauer	<3 J.	<5 J.	<12 J.	< 30 J.	> 30 J.	Stabilität			
Gesamtkapitalrentabilität	>15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ	Ertrags-			
Cash-Flow in % d.Ges.Leistg.	>10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ	kraft			
In Anlehnung an: Peter Kralicek: Kennzahlen für Geschäftsführer; 3. Aufl.; Wien 1995; (Verlag Ueberreuter)									



Operative Controllinginstrumente

Wichtige operative Controllinginstrumente sind:

- ABC-Analyse
- Soll- Ist- Vergleich
- Abweichungsanalyse
- Deckungsbeitragsrechnung
- Break-Even-Analyse
- Engpass-Analyse
- Kurzfristige Erfolgsrechnung
- ROI-Analyse
- Kennzahlen
- Kosten- Nutzen- Analyse



Geschichte der ABC- Analyse



Prof. Pareto

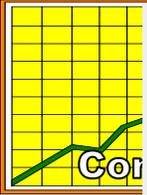
Die ABC-Analyse geht auf die Erkenntnisse des italienischen Soziologen **Vilfredo Pareto**² zurück. Er war Ingenieur, Ökonom und Soziologe – eine seltene Mischung. Pareto wurde weltberühmt nach einer statistischen Verteilung, die seinen Namen trägt: die Pareto-Verteilung. Pareto untersuchte die Verteilung des Volksvermögens in Italien und fand heraus, dass ca. 20 % der Familien ca. 80 % des Vermögens besaßen.

Wenn man die Zahlen 20 und 80 nicht ganz so genau nimmt, ist die Pareto-Verteilung in vielen Phänomenen erkennbar:

- 20 % der Produkte erwirtschaften 80 % des Gewinnes.
- 20 % der Verkäufer generieren 80 % des Umsatzes.
- 20 % der Probleme verursachen 80 % des Ärgers.
- 20 % der Krankheiten verursachen 80 % der Krankheitskosten.

...

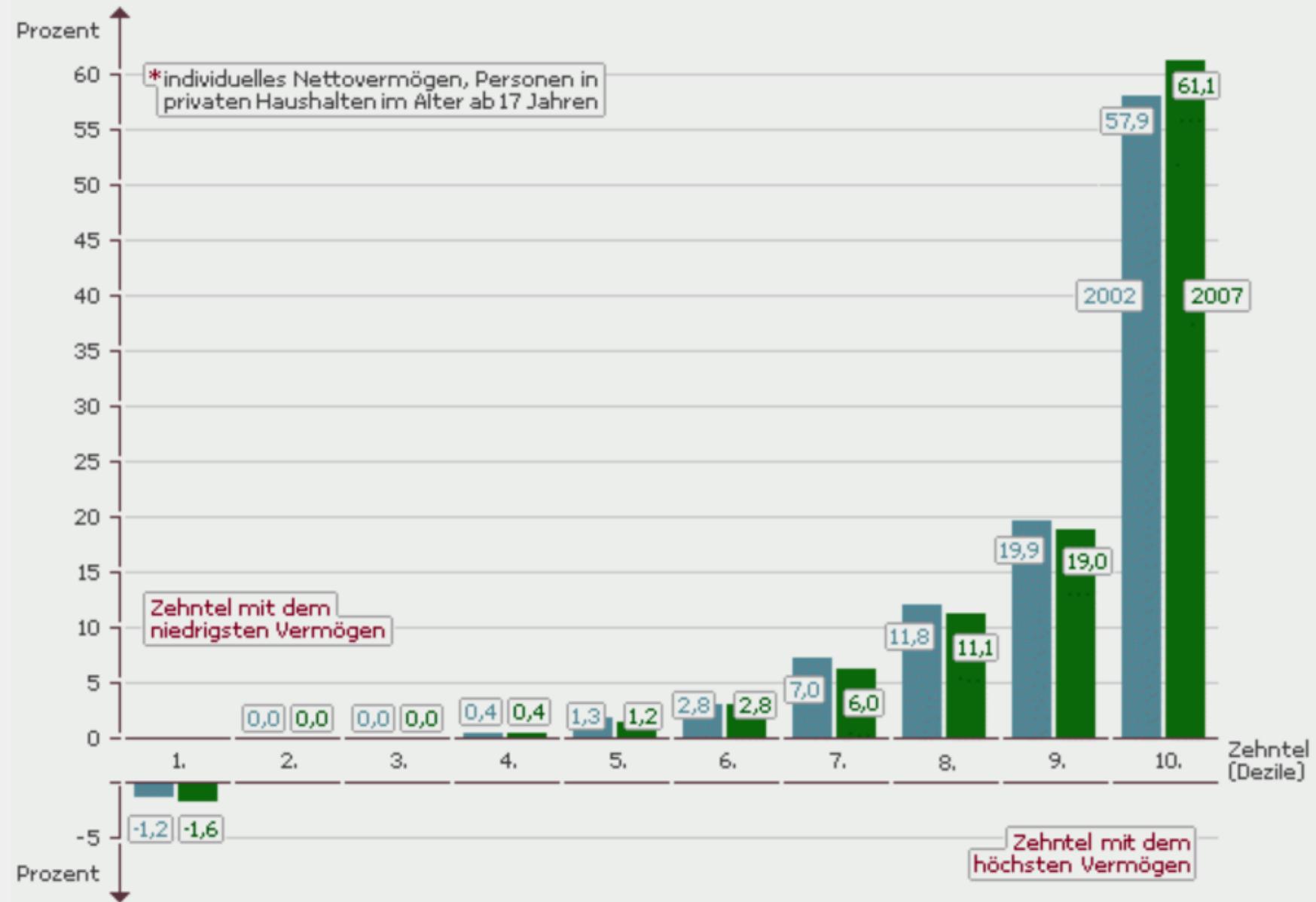
² Vilfredo Pareto, geb.15.07.1848 , gest.19.08.1923



Vermögensverteilung

ABC-Analyse

Erwachsene Bevölkerung nach Zehnteln (Dezile), Anteile am Gesamtvermögen in Prozent, 2002 u. 2007





Gesetzmäßigkeit

Die ABC-Analyse beruht auf der gesicherten Erkenntnis, dass häufig **Mengen** und **Werte** ein und desselben Sachverhaltes in einem **umgekehrten Verhältnis** stehen.

Beispiele:

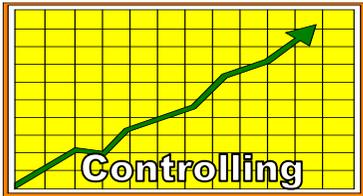
1. Nur einige wenige Produktarten der Gesamtfertigung haben den höchsten Kostenanteil.
2. Nur einige wenige Lieferanten sind die Zulieferer des wertmäßig größten Teils des Einkaufs.
3. Nur einige wenige Kunden nehmen wertmäßig den größten Teil des Leistungsangebotes ab.

Bei dieser Analyse erfolgt ein **Vergleich nach Mengen und Werten**.



Es ergeben sich verschiedenste **Einsatzmöglichkeiten**:

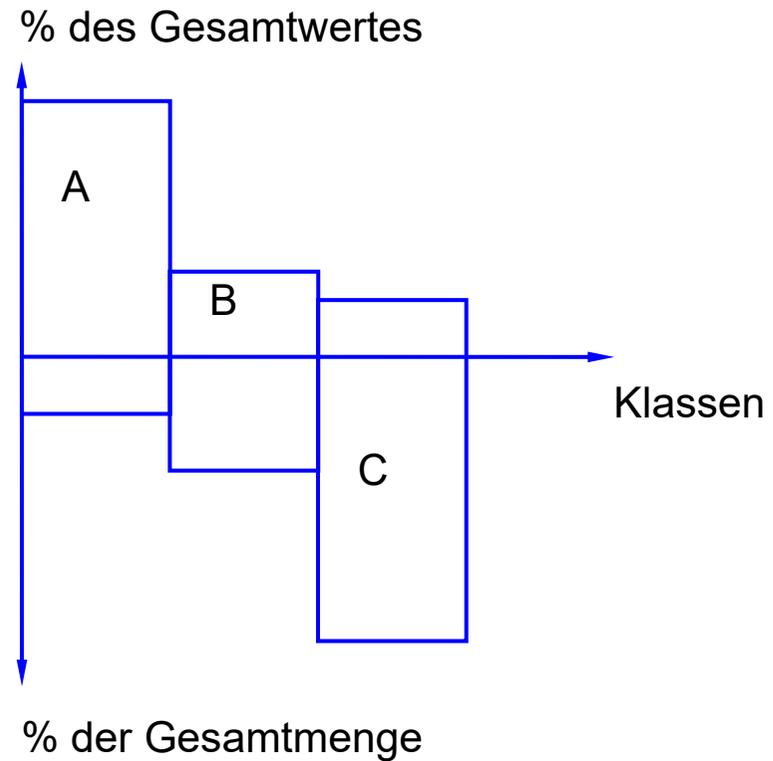
- im Einkauf
- im Verkauf
- im Zeitmanagement der Führungskräfte
- im Qualitätsmanagement
- in der Lagerhaltung
- bei Kundenbefragungen
- bei Kostenanalysen u.a. mehr



Klasseneinteilung - Gruppengrenzen

Klasseneinteilung allgemein

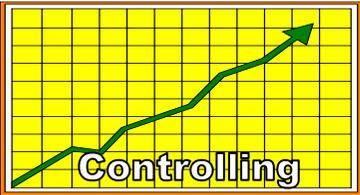
A- Gruppe	70 – 80%
B- Gruppe	15 – 20 %
C- Gruppe	5%
Gesamt	100%





Der Ablauf der ABC-Analyse erfolgt grundsätzlich in 3 Schritten:

1. Gruppengrenzen festlegen
2. Gesamtkosten ermitteln
3. Rang für die Kosten bestimmen
4. Tabelle nach dem Rang gruppieren
5. Berechnen der prozentualen Anteile der einzelnen Kosten an der Gesamtkostensumme
6. Kumulieren der prozentualen Anteile absteigend nach Rang, bis jeweilige Gruppengrenze erreicht wurde
7. Zusammenfassung vornehmen



ABC-Analyse

einfaches Beispiel zur ABC- Kostenanalyse

Lfd. Nr.	Kostenart	EURO/ Periode	Rang
1	Fertigungsmaterial	280.000	4
2	Fertigungslöhne	400.000	1
3	Hilfslöhne	32.000	10
4	Gehälter	300.000	3
5	Personalnebenkosten	324.000	2
6	Stromkosten	16.000	12
7	Hilfs- und Betriebsstoffe	24.000	11
8	Instandhaltung	254.000	5
9	Gebäudekosten	140.000	7
10	kalkulatorische Abschreibungen	190.000	6
11	kalkulatorische Zinsen	90.000	8
12	sonstige Kosten	50.000	9
	Summe	2.100.000	

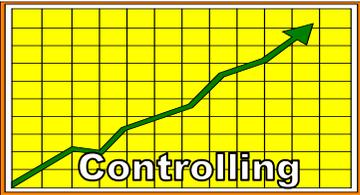
ABC-Analyse

2. Klassenermittlung

Lfd. Nr.	Kostenart	EURO/ Periode	Rang	%- Anteil	kumuliert
2	Fertigungslöhne	400.000	1	19,05	19,05
5	Personalnebenkosten	324.000	2	15,43	34,48
4	Gehälter	300.000	3	14,29	48,76
1	Fertigungsmaterial	280.000	4	13,33	60,86
8	Instandhaltung	254.000	5	12,10	74,19
10	kalkulatorische Abschreibungen	190.000	6	9,05	83,24
9	Gebäudekosten	140.000	7	6,67	89,90
11	kalkulatorische Zinsen	90.000	8	4,29	94,19
12	sonstige Kosten	50.000	9	2,38	96,57
3	Hilfslöhne	32.000	10	1,52	98,10
7	Hilfs- und Betriebsstoffe	24.000	11	1,14	99,24
6	Stromkosten	16.000	12	0,76	100,00
	Summe	2100000		100,00	

3. Zusammenfassung

Klasse A:	2,5,4,8,1,	→	74,19 % der Kosten
Klasse B:	10, 9,11,	→	20,00 % der Kosten
Klasse C:	12, 3, 7, 6	→	5,81 % der Kosten
	Summe		100,00



ABC-Analyse

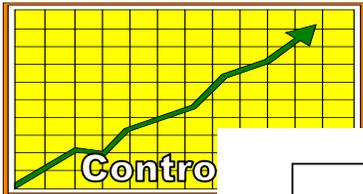
Übung:

Nehmen eine ABC-Analyse bezogen auf das Kriterium Gesamtkosten vor!
Ordnen Sie die Bauteile den ABC- Gruppen zu!

Bauteil	Menge in Stück	Stückkosten in Euro	Gesamtkosten in Euro	in % von Gesamtmenge	in % vom Gesamtkosten	Rang
T1	2.250	6,80 €				
T2	320	2,40 €				
T3	1.450	210,00 €				
T4	410	52,00 €				
T5	13.100	3,30 €				
T6	640	18,50 €				
T7	8.200	0,60 €				
T8	210	36,00 €				
T9	2.000	13,00 €				
T10	29.500	1,00 €				
Summe	58.080					

Lösung:

	Bauteile	Prozent
A-Gruppe		
B-Gruppe		
C-Gruppe		



Lösung

ABC-Analyse

Bauteil	Menge in Stück	Stückkosten in Euro	Gesamtkosten in Euro	in % von Gesamtmenge	in % vom Gesamtkosten	Rang
T1	2.250	6,80 €	15.300,00 €	3,87	3,29	6
T2	320	2,40 €	768,00 €	0,55	0,17	10
T3	1.450	210,00 €	304.500,00 €	2,50	65,49	1
T4	410	52,00 €	21.320,00 €	0,71	4,59	5
T5	13.100	3,30 €	43.230,00 €	22,56	9,30	2
T6	640	18,50 €	11.840,00 €	1,10	2,55	7
T7	8.200	0,60 €	4.920,00 €	14,12	1,06	9
T8	210	36,00 €	7.560,00 €	0,36	1,63	8
T9	2.000	13,00 €	26.000,00 €	3,44	5,59	4
T10	29.500	1,00 €	29.500,00 €	50,79	6,34	3
Summe	58.080		464.938,00 €	100,00	100,00	

Lösung:

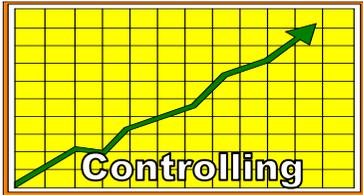
	Bauteile	Prozent
A-Gruppe	T3, T5	74,79
B-Gruppe	T10, T9, T4, T1	19,81
C-Gruppe	T8, T7, T2	5,40
	gesamt	100,00



Schlussfolgerungen und Maßnahmen

Aktivitätenliste für A-Teile

- Genauere Preisanalysen als bei den unwichtigen Teilen durchführen.
- Die Kostenstrukturen sind detailliert zu untersuchen, Lagerkosten sind möglichst niedrig zu halten.
- Umfassende Marktanalysen erstellen.
- in regelmäßigen Abständen mehrere Angebote einholen, am besten von 3 bis 5 Firmen.
- Bei A-Teilen härtere Preisverhandlungen führen.
- Bestellung ist gründlich vorzubereiten.
- Die Disposition muss sehr genau vorgenommen werden.
- Exakte Bestandsführung mit regelmäßiger Bestandskontrolle.
- Genauere Festlegung der Sicherheitsbestände.



weitere Vorschläge für A- Aktivitäten:

- Der Vertriebsleiter befasst sich selbst mit ihnen,
- detaillierte Planung und Kontrolle,
- Berichtswesen, kurzfristige Auswertungen,
- intensive Zusammenarbeit mit Materialwirtschaft und Produktion,
- detaillierte Informationsbeschaffung, Marktforschung,
- intensive Kundenkontakte,
- größerer Aufwand für Werbung und Verkaufsförderung,
- Sonderprovisionen für Vertriebsmitarbeiter,
- Nutzung von logistischen Vorteilen.



Aktivitäten für die B- Gruppe

Für die B- Gruppe gilt im Allgemeinen: **normaler Aufwand**. Sie gehören in den Verantwortungsbereich von Sachbearbeitern.

Entscheidend ist in diesem Mittelfeld vor allem, ob Produkte in ihrem Lebenszyklus aufsteigend oder absteigend sind.

Im einen Fall würden sie gezielt gefördert, d.h. ähnlich wie A-Produkte behandelt, im anderen Fall wie C-Produkte.



Maßnahmen für C-Teile

- Vereinfachte Bestellabwicklung und/oder Sammelbestellungen.
- Verwendung einfacher Bestellsätze;
- Telefonische Bestellung;
- Monatliche Abrechnung;
- Vereinfachte Lagerbuchführung;
- Abbuchung nach Monatsbedarf;
- Große Bestellmengen;
- Vereinfachte Kontrolle der Bestände;
- Festlegung höherer Sicherheitsbestände.

Fallbeispiel

ABC-Analyse

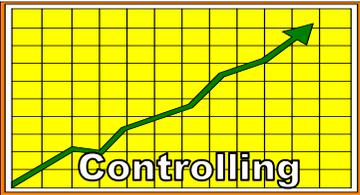


ABC-Analyse Schmidt GmbH

Arbeitsdaten

Stand: Apr 26

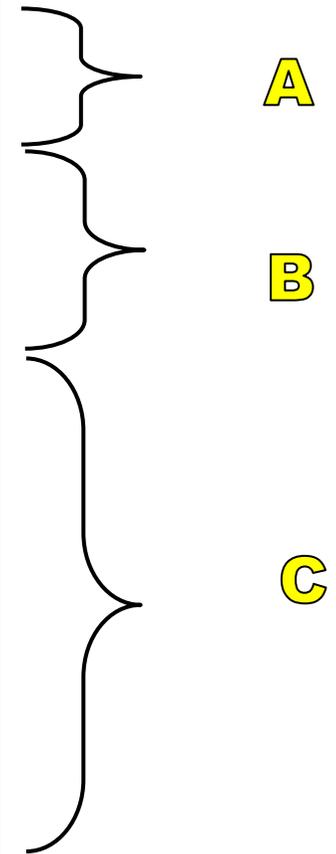
Art.-Nr.	Produkt	Absatzmenge	Preis / ME	DB / ME	Umsatz	Gesamt-DB
100	Produkt 100	1.994.610	1,45	0,45	2.892.185	897.575
110	Produkt 110	426.720	4,80	1,78	2.048.256	759.562
120	Produkt 120	1.900	39,50	18,50	75.050	35.150
130	Produkt 130	1.787.030	1,60	0,58	2.859.248	1.036.477
140	Produkt 140	2.160	29,50	11,00	63.720	23.760
150	Produkt 150	1.549.030	0,96	0,23	1.487.069	356.277
160	Produkt 160	820	42,00	21,00	34.440	17.220
170	Produkt 170	222.100	1,75	0,72	388.675	159.912
180	Produkt 180	160.670	1,75	0,67	281.173	107.649
190	Produkt 190	60.990	0,89	0,32	54.281	19.517
200	Produkt 200	53.770	14,60	8,50	785.042	457.045
210	Produkt 210	239.270	2,95	1,02	705.847	244.055
220	Produkt 220	5.260	19,80	9,44	104.148	49.654
230	Produkt 230	380	38,00	20,00	14.440	7.600
240	Produkt 240	190	14,95	7,80	2.841	1.482
250	Produkt 250	240	29,00	14,00	6.960	3.360
260	Produkt 260	750	45,00	19,00	33.750	14.250
270	Produkt 270	560	23,00	10,00	12.880	5.600
Summen		6.506.450			11.850.003	4.196.145

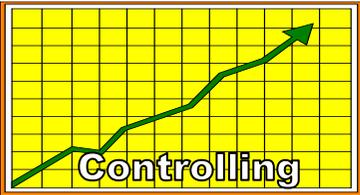


ABC- Analyse des Absatzes

ABC-Analyse

Art.-Nr.	Produkt	Absatzmenge	Prozent	ABC
100	Produkt 100	1.994.610	30,656%	
130	Produkt 130	1.787.030	27,466%	
150	Produkt 150	1.549.030	23,808%	82%
110	Produkt 110	426.720	6,558%	
210	Produkt 210	239.270	3,677%	
170	Produkt 170	222.100	3,414%	
180	Produkt 180	160.670	2,469%	16%
190	Produkt 190	60.990	0,937%	
200	Produkt 200	53.770	0,826%	
220	Produkt 220	5.260	0,081%	
140	Produkt 140	2.160	0,033%	
120	Produkt 120	1.900	0,029%	
160	Produkt 160	820	0,013%	
260	Produkt 260	750	0,012%	
270	Produkt 270	560	0,009%	
230	Produkt 230	380	0,006%	
250	Produkt 250	240	0,004%	
240	Produkt 240	190	0,003%	2%
	Summe	6.506.450	100,001%	100%

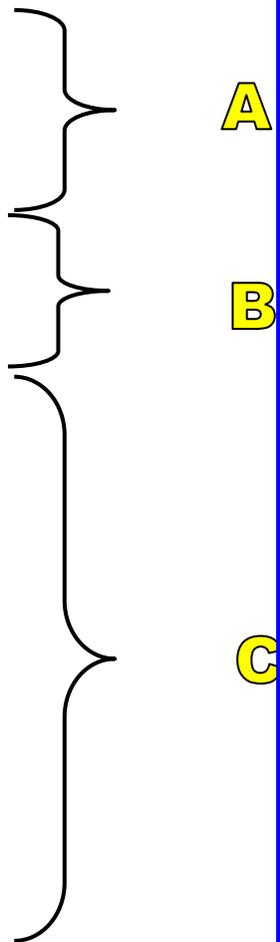


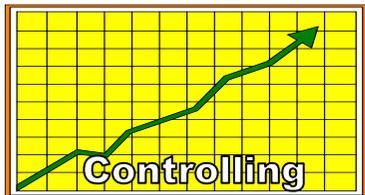


ABC- Analyse des Umsatzes

ABC-Analyse

Art.-Nr.	Produkt	Umsatz	Prozent	ABC
100	Produkt 100	2.892.185	24,41%	
130	Produkt 130	2.859.248	24,13%	
110	Produkt 110	2.048.256	17,28%	
150	Produkt 150	1.487.069	12,55%	78,37%
200	Produkt 200	785.042	6,62%	
210	Produkt 210	705.847	5,96%	
170	Produkt 170	388.675	3,28%	15,86%
180	Produkt 180	281.173	2,37%	
220	Produkt 220	104.148	0,88%	
120	Produkt 120	75.050	0,63%	
140	Produkt 140	63.720	0,54%	
190	Produkt 190	54.281	0,46%	
160	Produkt 160	34.440	0,29%	
260	Produkt 260	33.750	0,28%	
230	Produkt 230	14.440	0,12%	
270	Produkt 270	12.880	0,11%	
250	Produkt 250	6.960	0,06%	
240	Produkt 240	2.841	0,02%	5,77%
	Summe	11.850.003	100,00%	100,00%



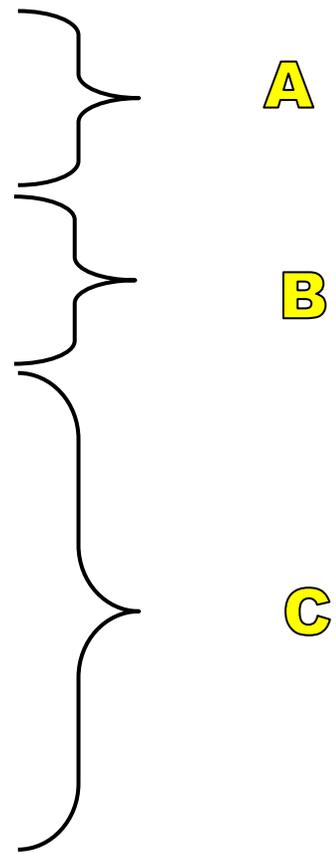


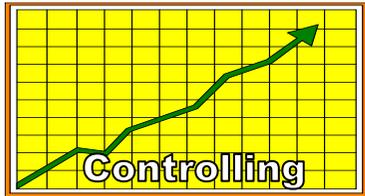
ABC-Analyse

Umsatzerlöse
 - variable Kosten
 = **Deckungsbeitrag**
 - Fixkosten
 = Gewinn

ABC- Analyse des Deckungsbeitrages

Art.-Nr.	Produkt	Gesamt-DB	Prozent	ABC
130	Produkt 130	1.036.477	24,70%	
100	Produkt 100	897.575	21,39%	
110	Produkt 110	759.562	18,10%	
200	Produkt 200	457.045	10,89%	75,08%
150	Produkt 150	356.277	8,49%	
210	Produkt 210	244.055	5,82%	
170	Produkt 170	159.912	3,81%	
180	Produkt 180	107.649	2,57%	20,69%
220	Produkt 220	49.654	1,18%	
120	Produkt 120	35.150	0,84%	
140	Produkt 140	23.760	0,57%	
190	Produkt 190	19.517	0,47%	
160	Produkt 160	17.220	0,41%	
260	Produkt 260	14.250	0,34%	
230	Produkt 230	7.600	0,18%	
270	Produkt 270	5.600	0,13%	
250	Produkt 250	3.360	0,08%	
240	Produkt 240	1.482	0,04%	4,24%
	Summe	4.196.145	100,01%	100,01%





DB - Rechnung im Controlling

Der Deckungsbeitrag gibt an, welcher Betrag für die Deckung der Fixkosten nach Abzug der variablen Kosten übrig bleibt. Somit ist der Deckungsbeitrag genauer gesagt ein Fixkostendeckungsbeitrag.



Umsatzerlöse
- Materialkosten
- Lohnkosten
- variable Gemeinkosten
<hr/>
= Deckungsbeitrag
- Fixkosten
<hr/>
= Gewinn

Gesamterlös - gesamte variable Kosten = Gesamtdeckungsbetrag



Deckungsbeitrag im Verkauf - Übungsaufgabe

Werden Erzeugnisse bzw. Waren mit den üblichen kaufmännischen Bestandteilen wie Rabatten, Skonti und Provision verkauft, sind diese unbedingt bei der Ermittlung des Deckungsbeitrages zu berücksichtigen.



Übung:

Die Kostenrechnung eines Produktionsunternehmens liefert uns für den Monat Januar 2014 folgende Zahlen:

	Produkt A	Produkt B
Produktions- und Absatzmenge in Stück	500	1000
Listenverkaufspreis je Stück in Euro	580	410
Kundenrabatt in %	10	12
Kundenskonto in %	3	2
Vertreterprovision vom Zielverkaufspreis in %	5	7
konstante Stückkosten in Euro	245	230
fixe Kosten in Euro	120.000	

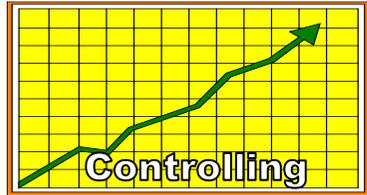
- a) Bestimmen Sie den Deckungsbeitrag für die Produkte A und B!
- b) Berechnen Sie das Betriebsergebnis!



	Produkt A	Produkt B
Produktions- und Absatzmenge in	500	1000
Listenverkaufspreis je Stück in Euro	580	410
Kundenrabatt in %	10	12
Kundenskonto in %	3	2
Vertreterprovision vom	5	7
konstante Stückkosten in Euro	245	230
fixe Kosten in Euro	120.000	

Lösung

	Produkt A	Produkt B
Nettoverkaufserlöse	290.000,00 €	410.000,00 €
- Kundenrabatt	29.000,00 €	49.200,00 €
= Zielverkaufspreis	261.000,00 €	360.800,00 €
- Vertreterprovision	13.050,00 €	25.256,00 €
- Kundenskonto	7.830,00 €	7.216,00 €
= Barverkaufspreis	240.120,00 €	328.328,00 €
- variable Kosten	122.500,00 €	230.000,00 €
= Deckungsbeitrag	117.620,00 €	98.328,00 €
- Fixkosten	120.000,00 €	
= Betriebsergebnis	95.948,00 €	

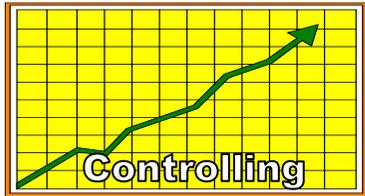


Formen der Deckungsbeitragsrechnung

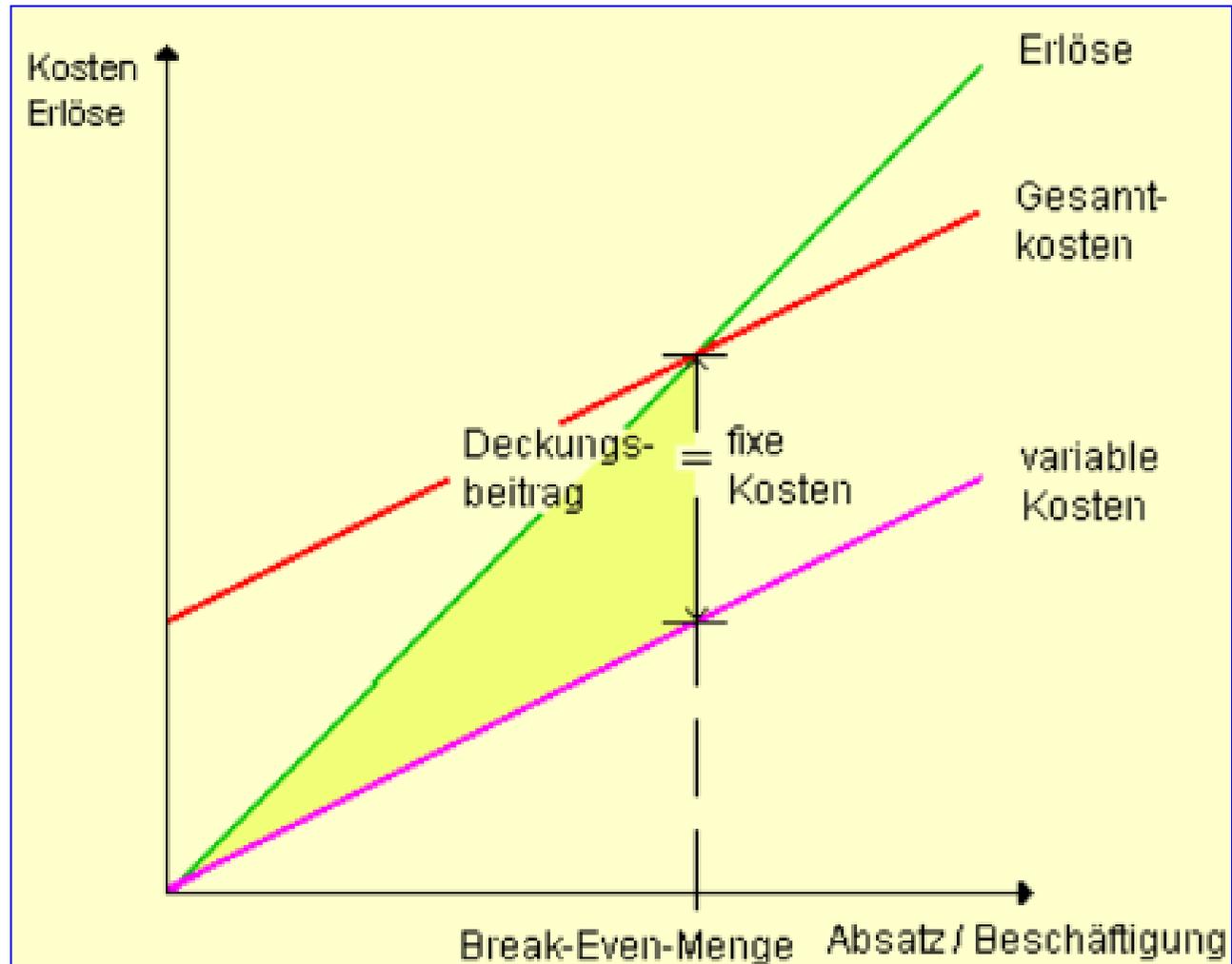
Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Formen der Deckungsbeitragsrechnung entwickelt. Letztendlich muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, welche Art zur Anwendung kommen soll.

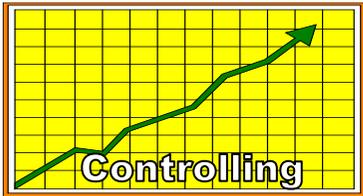
Folgende Arten sind gebräuchlich und praktikabel:

- Direct Costing (einfache Deckungsbeitragsrechnung)
- Direct Costing mit Fixkostenausweis
- Fixkostendeckungsrechnung (Stufendeckungsbeitragsrechnung)
- Profitcenterrechnung



Grafische Darstellung des Deckungsbeitrages





Direct Costing

Die einfachste Art der Deckungsbeitragsrechnung – millionenfach angewandt- ist das so genannte Direct Costing. Man ermittelt nur den Deckungsbeitrag und unterlässt jede Schlüsselung der Fixkosten.

Produkt	A		B		C		gesamt	
	1000 EUR	%	1000 EUR	%	1000 EUR	%	1000 EUR	%
Erlöse aus Umsatz	2.250,0	100,0	4.100,0	100,0	1.960,0	100,0	8.310,0	100,00
variable Kosten gesamt	1.305,0	58,0	2.624,0	64,0	1.372,0	70,0	5.301,0	63,79
Deckungsbeitrag	945,0	42,0	1.476,0	36,0	588,0	30,0	3.009,0	36,21
fixe Kosten							2.650,0	31,89
Betriebsergebnis							359	4,32
							Kontrolle	100,00



Übung Direct Costing

Übung Direct Costing

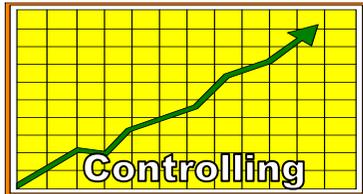
Für das Unternehmen liegen folgende Zahlen vor:



Direct Costing	P r o d u k t e			
	I	II	III	IV
Mengen	420	70	530	310
Preis (pro Stück) brutto	175,00	392,00	240,00	375,00
Erlösschmälerungen	17,50	23,20	35,60	32,50
= Preis netto				
Variable Kosten (pro Stück):				
variable Materialkosten	25,50	48,50	30,20	158,00
variable Personalkosten	55,80	65,20	56,10	40,20
sonstige variable Kosten	5,20	23,80	5,20	23,80
Summe variable Kosten				
Deckungsbeitrag/Stück				
Deckungsbeitragsvolumen				
Deckungsbeiträge x Menge				
Ertragsstärke (= prozentualer Deckungsbeitrag)				
Deckungsbeitrag in % des Preises				

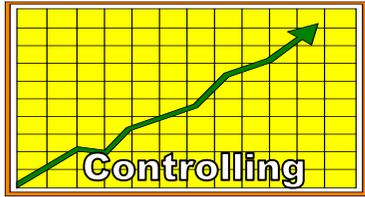
Aufgabe:

- Ermitteln Sie die Stück-Deckungsbeiträge, das jeweilige Deckungsbeitragsvolumen und die Ertragsstärke der Produkte I bis IV!
- Nehmen Sie eine Bewertung der Ergebnisse vor!



Lösung zur Übung Direct Costing

Direct Costing	P r o d u k t e			
	I	II	III	IV
Mengen	420	70	530	310
Preis (pro Stück) brutto	175,00	392,00	240,00	375,00
Erlösschmälerungen	17,50	23,20	35,60	32,50
= Preis netto	157,50	368,80	204,40	342,50
Variable Kosten (pro Stück):				
variable Materialkosten	25,50	48,50	30,20	158,00
variable Personalkosten	55,80	65,20	56,10	40,20
sonstige variable Kosten	5,20	23,80	5,20	23,80
Summe variable Kosten	86,50	137,50	91,50	222,00
Deckungsbeitrag/Stück	71,00	231,30	112,90	120,50
Deckungsbeitragsvolumen				
Deckungsbeiträge x Menge	29.820	16.191	59.837	37.355
Ertragsstärke (= prozentualer Deckungsbeitrag)				
Deckungsbeitrag in % des Preises	45,1%	62,7%	55,2%	35,2%

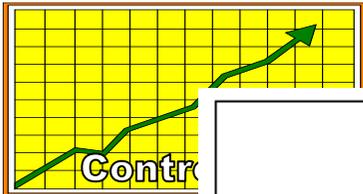


Direct Costing mit Fixkostenausweis

Die Direct Costing **gliedert** zwar die Produkte auf, um damit die **Deckungsbeiträge** und Ertragsstärke analysieren zu können.

Der große **Block der Fixkosten** bleibt jedoch im Nebel und verwehrt Möglichkeiten für eine Analyse oder Optimierung.

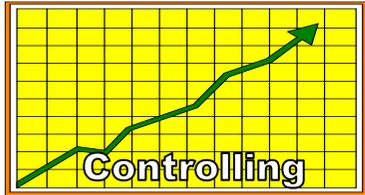
Das ist der Ausgangspunkt für die Erweiterung der Direct Costing, indem bis zum **Gesamtergebnis unter Einbeziehung der ungeschlüsselten Fixkosten** gerechnet wird.



Beispiel Direct Costing mit Fixkostenausweis

	Produkte			Summe
	A	B	C	
Umsatz	2.600	2.200	3.600	8.400
Variable Materialkosten	600	400	850	1.850
Variable Personalkosten	450	300	750	1.500
Sonstige variable Kosten	80	70	90	240
Deckungsbeitrag I	1.470	1.430	1.910	4.810
Fixes Material				790
Fixe Personalkosten				780
Werbung				400
Energie				220
Abschreibungen				420
Instandhaltung				105
Mieten/Leasing				125
Kommunikationskosten				95
Zinsen				150
Steuern				100
Sonstige Kosten				340
Summe Fixkosten	0	0	0	3.525
Ergebnis	---	---	---	1.285

**FIXKOSTEN WERDEN
NICHT ZUGERECHNET**



Fixkostendeckungsrechnung (mehrstufige DB- Rechnung)

Sie bildet die **Grundlage** für aussagekräftige und zuverlässige Umsatz-, Kosten- und **Gewinnanalysen** und liefert wichtige **Informationen** für unternehmerische Entscheidungen.

Durch die **Mehrstufigkeit** wird es möglich, nicht nur das Gesamtunternehmen zu beurteilen, sondern auch zu erkennen, auf welchen Ebenen der **Erfolg** des Unternehmens entsteht, wo **Problemfelder** sind und welches die **kritischen Erfolgsfaktoren** sind.

Das bedeutet, dass Deckungsbeiträge nicht mehr nur für das gesamte Unternehmen ermittelt werden, sondern auch für alle **untergeordneten Unternehmensbereiche**.



Probleme bei der Fixkostenschlüsselung

In der Praxis wird oft das Argument gebraucht:

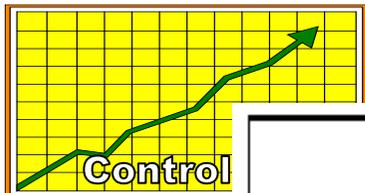
„Die Artikel mit den stärksten Umsatz können die meisten Fixkostentragen. Die Artikel mit geringen Umsatz dürfen nicht so stark belastet werden.“

Diese Einstellung nennt man in der Kostenrechnung Tragfähigkeitsprinzip, **widerspricht** jedoch allen **Prinzipien vernünftiger Kostenrechnung**. Denn Produkte sollen verursachungsgerecht belastet werden.

Beispiel fehlerhafte Fixkostenverteilung

In einem Holz verarbeitenden Unternehmen wurden die Verwaltungskosten, also Fixkosten, nach Umsatz auf die Produkte verteilt. Nach einer Analyse kam ans Licht, dass die teuren Zukaufprodukte ca. 60% der Verwaltungskosten tragen. Allerdings machte der Zukauf den wenigsten Verwaltungsaufwand. Den meisten Verwaltungsaufwand verursachte die eigene Produktion, wie z.B. Lohnzahlungen, Materialbeschaffung u.a. So waren die Zukaufprodukte letztlich zu teuer, die Eigenprodukte aber zu billig kalkuliert.

Beispiel Fixkostendeckungsrechnung



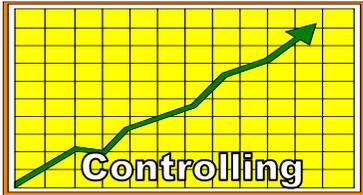
	Produkte			Summe
	A	B	C	
Umsatz	2.600	2.200	3.600	8.400
Variable Materialkosten	600	400	850	1.850
Variable Personalkosten	450	300	750	1.500
Sonstige variable Kosten	80	70	90	240
Deckungsbeitrag I	1.470	1.430	1.910	4.810
Direkt zurechenbare Fixkosten				
Fixes Material	220	140	280	640
Fixe Personalkosten	150	150	200	500
Werbung	50	30	145	225
Energie	75	40	95	210
Abschreibungen	180	60	130	370
Instandhaltung	45	20	20	85
Mieten/Leasing	15	45	30	90
Kommunikationskosten	10	10	15	35
Zinsen	0	0	0	0
Steuern	0	0	0	0
Sonstige Kosten	40	30	75	145
Summe direkt zurechenbare Fixkosten	785	525	990	2.300
Deckungsbeitrag II	685	905	920	2.510
Nicht zurechenbare Fixkosten				
Fixkosten				1.225
Ergebnis	---	---	---	1.285

Fensterbau GmbH			Zeitraum:		Januar - Oktober 2020	
Monatswerte Oktober 2020			Alle Werte in TEuro	kumulierte Werte per Okt 20		
Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichung in %		Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichung in %
Fenstertyp A						
1.200	1.500	-20,0%	Bruttoumsatzerlöse	12.500	15.000	-16,7%
45	60	-25,0%	- Erlösschmälerungen	450	600	-25,0%
1.155	1.440	-19,8%	Nettoumsatzerlöse	12.050	14.400	-16,3%
380	400	-5,0%	- Wareneinsatz	4.000	4.000	0,0%
100	100	0,0%	- Fremdleistungen	200	250	-20,0%
175	140	25,0%	- Lizenzgebühren	1.500	1.500	0,0%
15	10	50,0%	- Strom	100	60	66,7%
80	90	-11,1%	- SEK Vertrieb	850	900	-5,6%
405	700	-42,1%	Deckungsbeitrag I	5.400	7.690	-29,8%
Fenstertyp B						
800	650	23,1%	Bruttoumsatzerlöse	5.500	5.000	10,0%
10	10	0,0%	- Erlösschmälerungen	100	70	42,9%
790	640	23,4%	Nettoumsatzerlöse	5.400	4.930	9,5%
280	200	40,0%	- Wareneinsatz	3.500	3.200	9,4%
6	5	20,0%	- Fremdleistungen	6	5	20,0%
			- Lizenzgebühren			
5	5	0,0%	- Strom	30	30	0,0%
80	65	23,1%	- SEK Vertrieb	550	400	37,5%
419	365	14,8%	Deckungsbeitrag I	1.314	1.295	1,5%
DECKUNGSBEITRAG I						
824	1.065	-22,6%	Produktgruppe	6.714	8.985	-25,3%
350	280	25,0%	- Personalkosten	3.000	2.800	7,1%
50	90	-44,4%	- Marketing / Vertrieb	700	600	16,7%
10	10	0,0%	- EDV-Kosten Bereich	100	100	0,0%
20	10	100,0%	- Wertberichtigungen	190	100	90,0%
3	3	0,0%	- AfA auf Anlagen	30	30	0,0%
391	672	-41,8%	DECKUNGSBEITRAG II	2.694	5.355	-49,7%

Fallübung Analyse mehrstufige DB- Rechnung

Geben Sie eine Einschätzung ab insbesondere zu:

- Analyse und Bewertung Fenstertyp A und B
- Analyse und Bewertung des Monats
- Analyse und Bewertung des Jahres
- Suchen Sie nach möglichen Ursachen für Abweichungen und begründen Sie Ihre Meinung!
- Schlagen Sie erforderliche Maßnahmen vor!



Profit- Center- Rechnung

Viele Unternehmen führen neben den Kosten (über Kostenstellen) auch die Umsätze in den einzelnen Leistungsbereichen separat. In diesem Falle haben wir es mit so genannten Profitcentern zu tun.

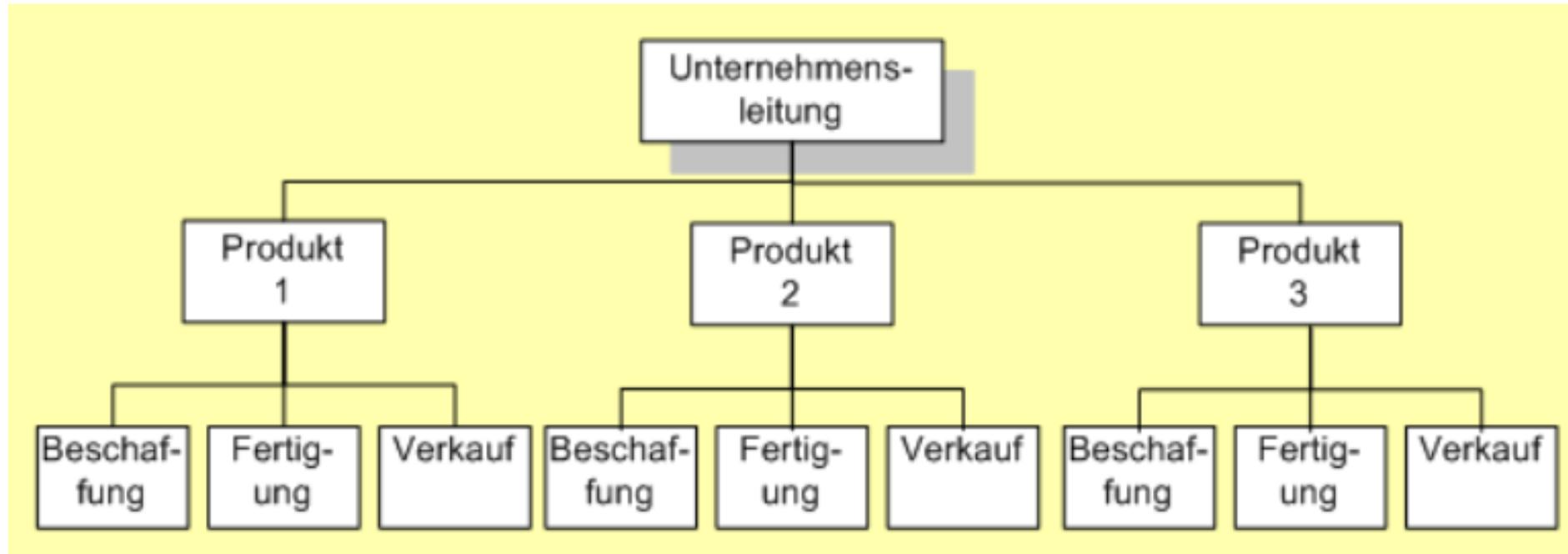
Profit Center sind strukturierte **Organisationseinheiten**, die neben der **Kosten-** auch eine eigene **Erlösverantwortung** haben.

Dabei wird das Unternehmen in Bereiche (Profitcenter) eingeteilt, z.B. nach den Kriterien:

- Produkte, Produktfamilien, Sparten, Geschäftsbereiche;
- Standorte (Niederlassungen) bzw. Länder;
- Funktionen, z.B. Produktion, Vertrieb.



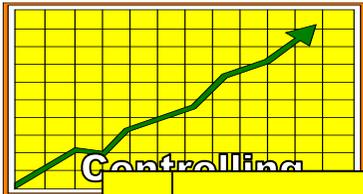
Struktur Profitcenterorganisation



Profitcenter-Rechnung (1)



MENGENGERÜST (in 1.000):					
1	Absatz Standard	84	16	153	253
2	+ Absatz Abverkauf	12	2	4	18
3	= Absatz gesamt	96	18	157	271
4	+ Muster u. Schwund	6	1	8	15
5	= Bedarf	102	19	165	286
6	Durchschnittspreis (Faktura)	51,85 €	86,67 €	33,94 €	43,79 €
7	Leistungsminuten (in 1.000)	5.304	1.520	6.614	13.438
8	Brutto-Umsatz	5.743	1.743	6.133	13.619
9	- Rabatte	765	183	804	1.752
10	= Faktura-Umsatz	4.978	1.560	5.329	11.867
11	+ sonstige Umsätze	17	2	5	24
12	- Boni/Skonti	298	98	193	589
13	= Netto-Umsatz	4.697	1.464	5.141	11.302
14	Bestandsveränderungen	441	12	-203	250
15	Aktivierte Eigenleistungen	0	0	16	16
16	Sonstige Erträge	0	28	0	28
17	Gesamtleistung	5.138	1.504	4.954	11.596
Variable Kosten:					
18	Fertigungsmaterial	549	139	628	1.316
23	Fertigungslöhne	1.674	462	2.254	4.390
	Deckungsbeitrag I	2.915	903	2.072	5.890



Lösung Übung Profitcenterrechnung

		Profitcenter			
		I	II	III	Summe
	Deckungsbeitrag I	2.915	903	2.072	5.890
	Fixe Kosten:				
19	Gemeinkostenmaterial	98	45	147	290
20	Energie	104	30	108	242
21	Sonst. bez. Leist./Handelsware	0	14	45	59
22	Materialabwertungen	0	0	0	0
24	Gemeinkostenlöhne	128	132	186	446
25	Gehälter	79	77	152	308
26	Abschreibungen	151	79	177	407
27	Instandhaltung	45	65	102	212
28	Mieten/Leasing	75	0	0	75
29	Werbung	460	156	45	661
30	Kommunikationskosten	35	24	41	100
31	Zinsen	0	0	0	0
32	Kostensteuern	0	0	0	0
33	Sonstige Kosten	0	0	0	0
35	Umlage Werkzeugbau	229	101	323	653
	Summe Fixkosten	1.404	723	1.326	3.453
	Deckungsbeitrag II	1.511	180	746	2.437
36	Umlage Verwaltung	769	220	958	1.947
37	Umlage Vertrieb	285	53	466	804
	= Betriebsergebnis	457	-93	-678	-314



Deckungsbeitragsrechnung für Sortimentsoptimierung

Fehlentscheidungen bei der Sortimentsbereinigung

Ein Unternehmen fertigt die Produkte A, B und C.
Die Ergebnisdarstellung ergibt folgende Zahlen:

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Erlöse	120	210	380	710
variable Kosten	70	160	230	460
Fixkosten	40	70	120	230
Gesamtkosten	110	230	350	690
Produktergebnisse	10	-20	30	20

Vorschlag der Geschäftsleitung:

Offensichtlich hat das Produkt B ein negatives Ergebnis.
Man sollte sich von diesem Produkt trennen.



Deckungsbeitragsrechnung für Sortimentsoptimierung

Dieser Vorschlag wurde umgesetzt. Das Ergebnis danach sieht wie folgt aus:

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Erlöse	120		380	500
- variable Kosten	70		230	300
- Fixkosten	60		170	230
= Gesamtkosten	130		400	530
Produktergebnisse	-10		-20	-30

Diese Maßnahme ging offensichtlich voll daneben, denn das Gesamtergebnis ist um 50 schlechter als mit Produkt B. Denn neben dem Umsatz fallen zwar die variablen Kosten, aber nicht die Fixkosten weg, die sich nun auf A und C verteilen müssen.



Deckungsbeitragsrechnung für Sortimentsoptimierung

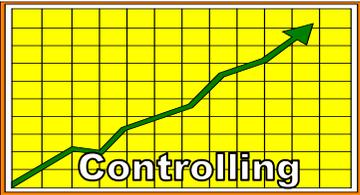
Ausweg?? --> Deckungsbeitragsrechnung!

	Produkt A	Produkt B	Produkt C	Summe
Erlöse	120	210	380	710
- variable Kosten	70	160	230	460
= Deckungsbeitrag	50	50	150	250
- Fixkosten				230
= Gesamtergebnis				20

Schlussfolgerung:

Produkt B hat wesentlich zu Gesamtergebnis beigetragen, da ein DB von 50 erzielt wurde!

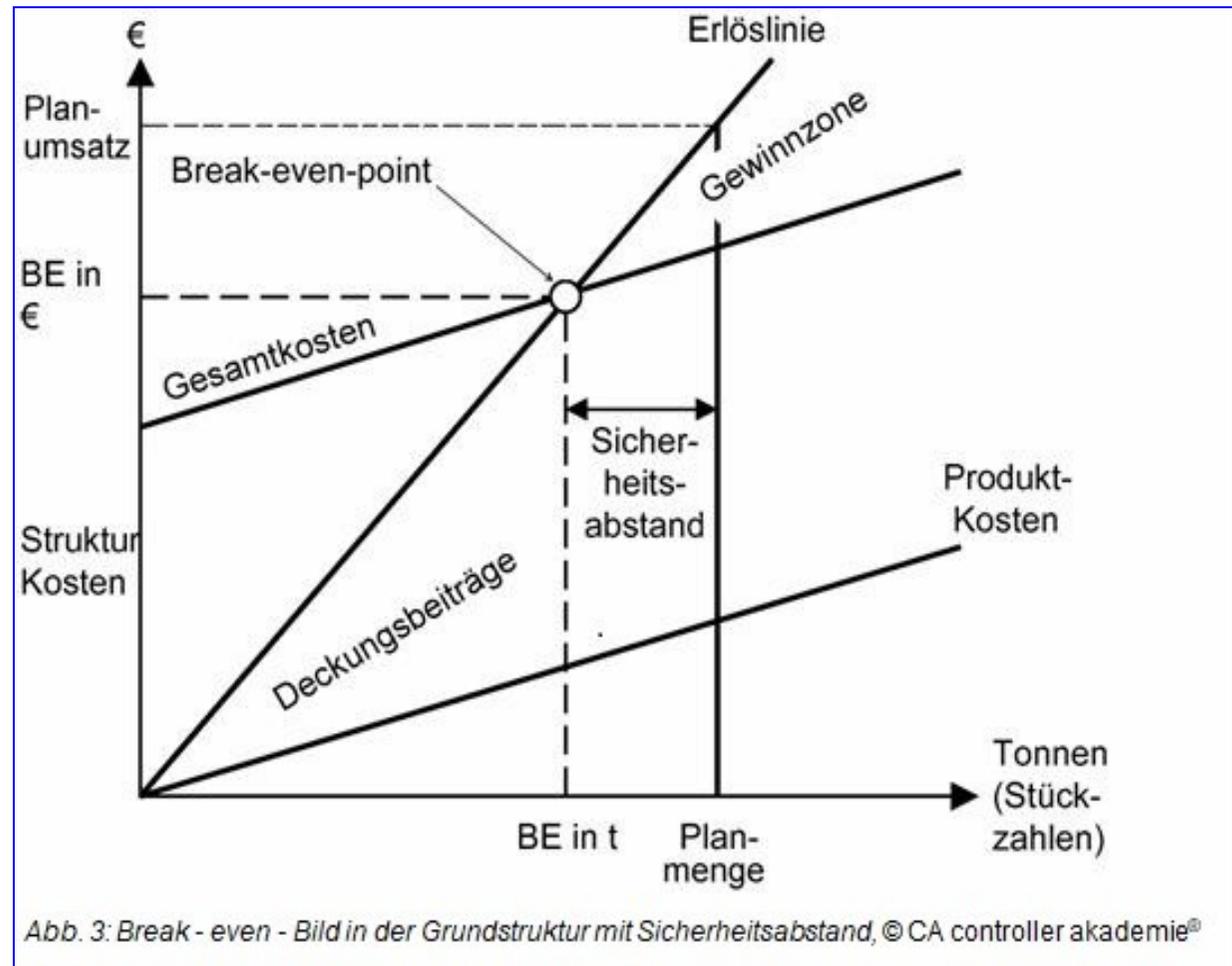
Bei Sortimentsentscheidungen immer die Deckungsbeitragsrechnung nutzen.

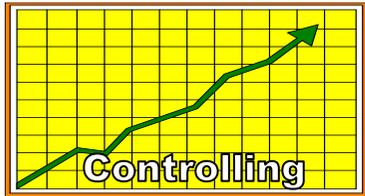


Break-Even-Analyse

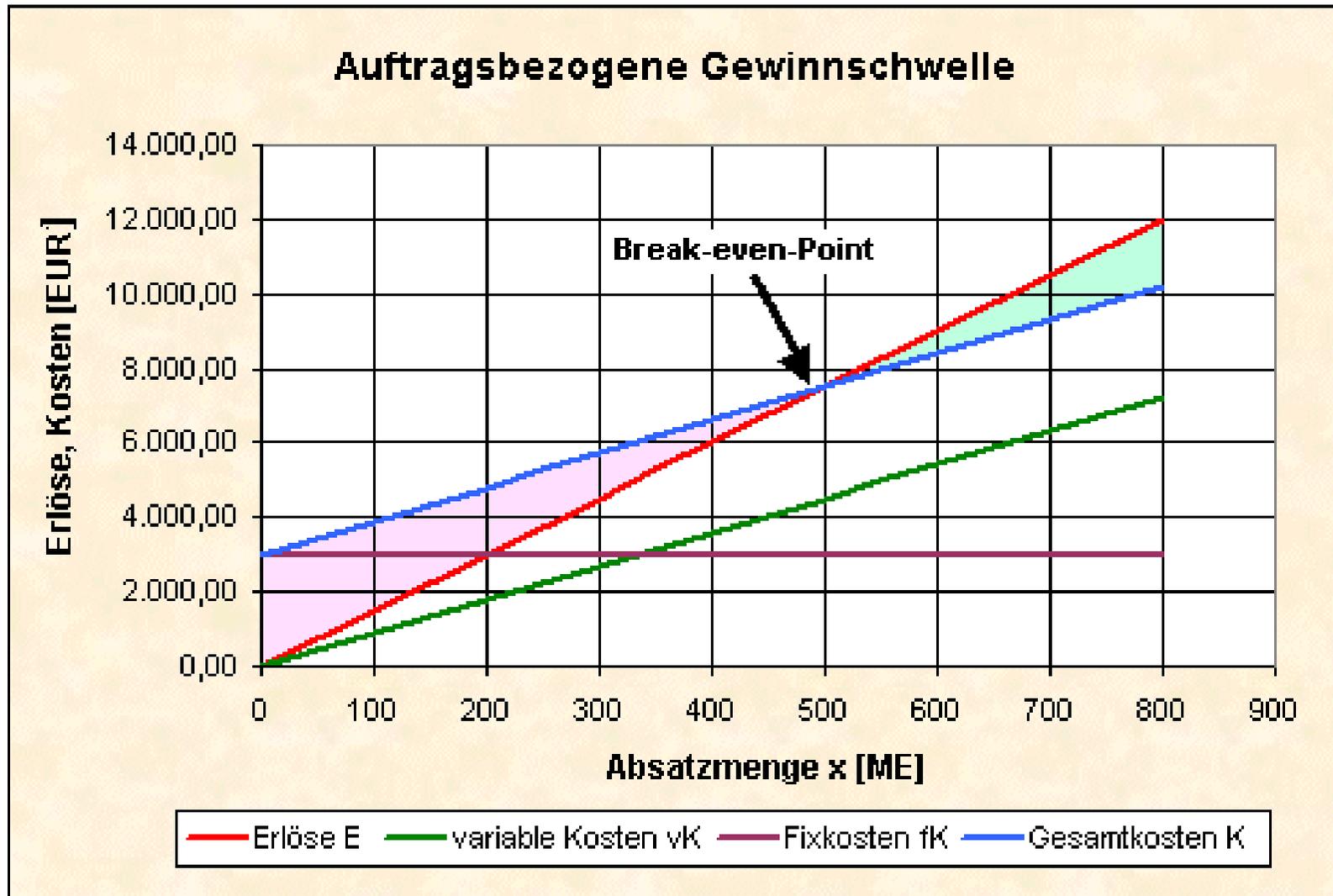
Mit Hilfe des Break-Even-Diagramms können die **Beziehungen zwischen Umsatz-erlösen, Kosten und Gewinne** übersichtlich und klar dargestellt werden.

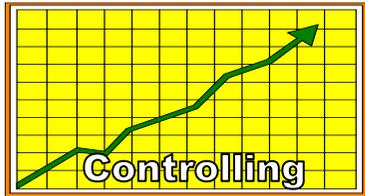
Damit ist die Break-Even-Analyse ein wichtiges Hilfsmittel zur Gewinnermittlung und Gewinnsteuerung.





BEP- Diagramm mit Absatzmenge

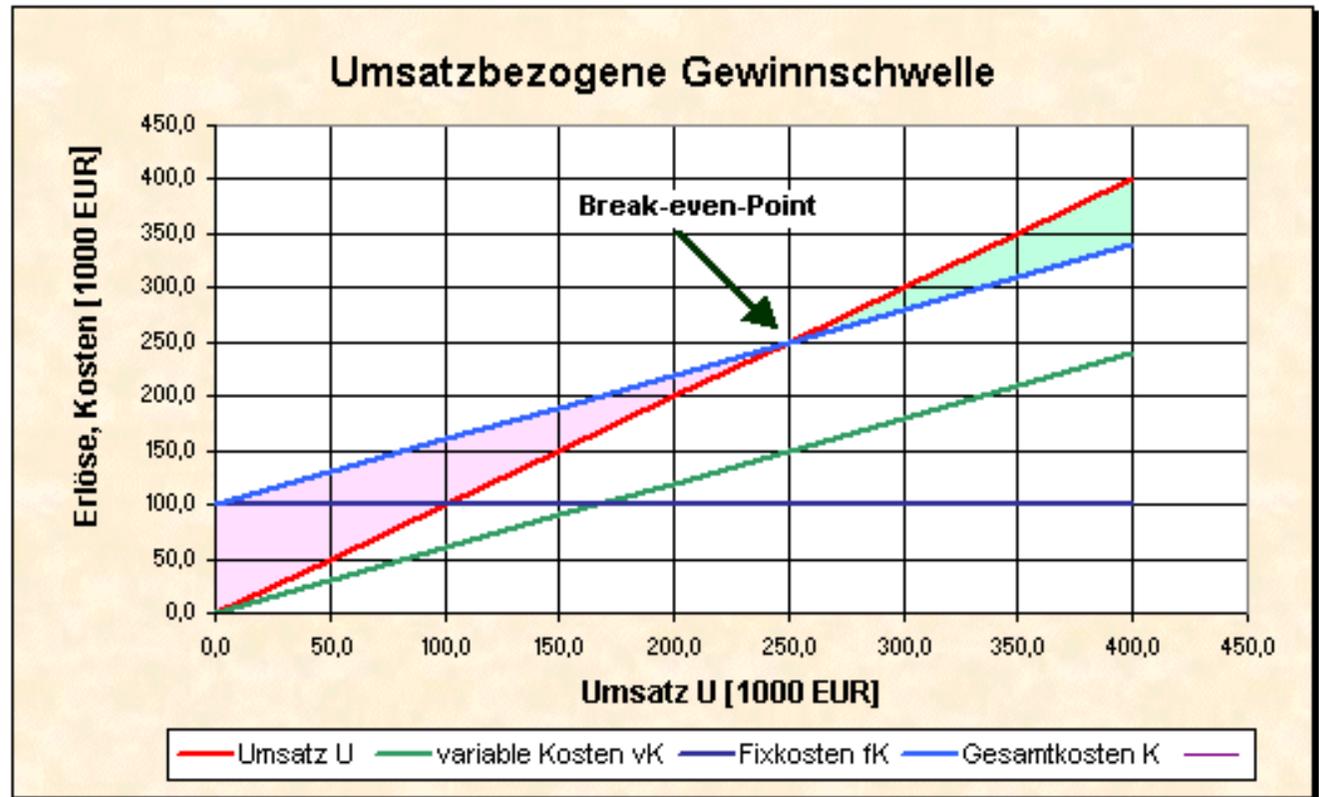




Umsatzbezogenes BEP- Diagramm

Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen haben meist **keine Produktionsstückzahlen** als Ausgangsbasis für die Break-Even-Analyse.

Die dafür verwendete Hilfsgröße ist der **Deckungsgrad**, d.h. der prozentuale Anteil des Deckungsbeitrages am den Gesamtumsatzerlösen.





Die Berechnung wird wie folgt vorgenommen:

$$\text{BEP Umsatz} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsgrad}}$$

$$\text{Deckungsgrad} = \text{Deckungsbeitrag} / \text{Umsatzerlöse}$$



Übung BEP- Umsatz

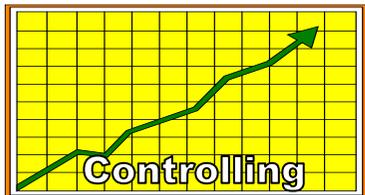


Elektromeister Butz plant für das neue Jahr 2020 bei einer Kapazitätsauslastung von 80% mit folgenden Werten:



• Umsatzerlöse	=	320.000 €
• Gesamtkosten	=	292.000 €
• Fixe Kosten	=	100.000 €

- Berechnen Sie, wie viel Mindestumsatz das Unternehmen erreichen muss, um gerade alle Kosten abzudecken.
- Wie viel Gewinn erwirtschaftet das Unternehmen bei 80% und bei 100% Kapazitätsauslastung?



Lösung Elektromeister Butz

$$\text{Deckungsgrad} = \frac{E - K_v}{E} = \frac{320.000 \text{ €} - 192.000 \text{ €}}{320.000 \text{ €}} = 40 \% \quad (= 0,4 \text{ DG})$$

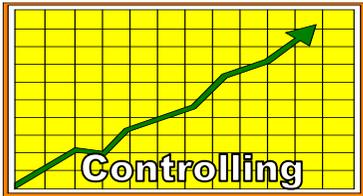
$$U_{BE} = \frac{fK}{\text{Deckungsgrad}} = \frac{100.000 \text{ €}}{40 \%} = \mathbf{250.000 \text{ €}}$$

Das Unternehmen muss Aufträge für mindestens 250.000 € erledigen, um den Break-Even- Punkt zu erreichen, denn dann sind gerade alle Kosten abgedeckt.

b)
 Gewinn bei **80%** Auslastung $320.000 \text{ €} - 292.000 \text{ €} = \mathbf{28.000 \text{ € Gewinn}}$

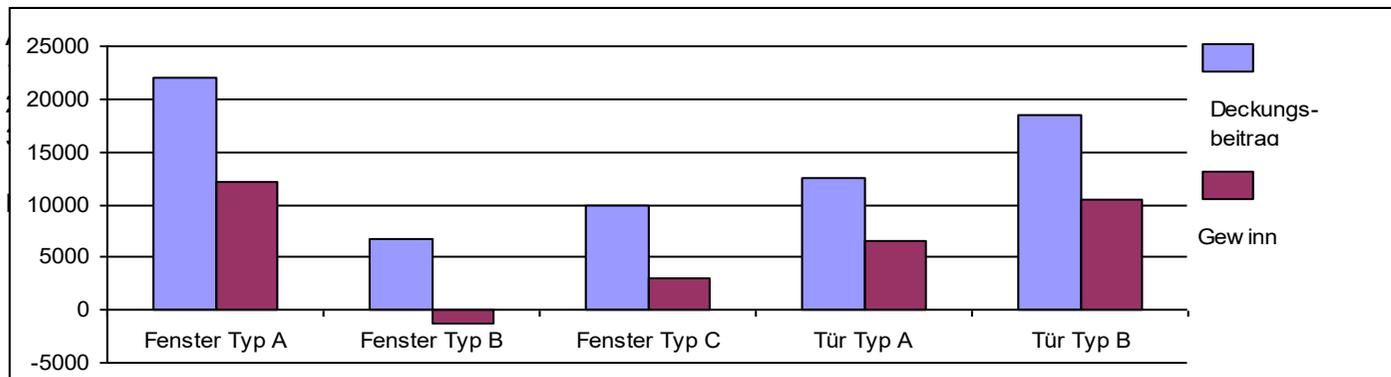
bei **100%**:

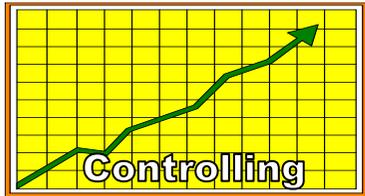
Umsatz:	$320/80 \times 100 = 400.000 \text{ €}$
- var. Kosten	$192/80 \times 100 = 240.000 \text{ €}$
= DB	= 160.000 €
- Fixkosten	= 100.000 €
= Gewinn	= 60.000 €



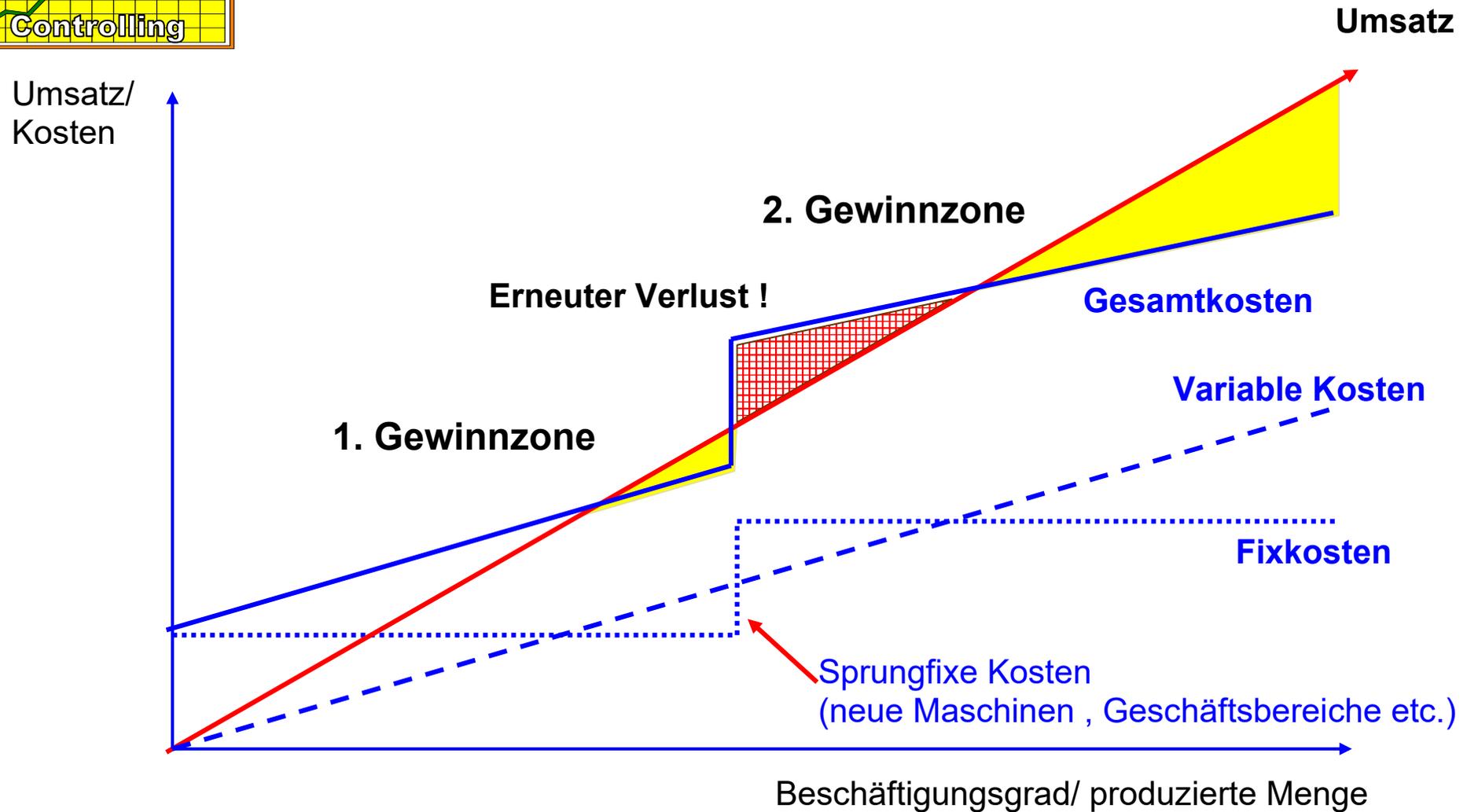
Produkt- BEP- Analyse

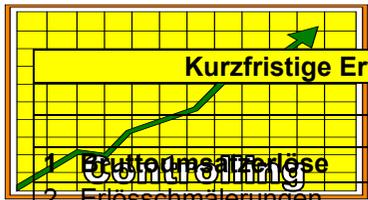
Lfd-Nr	Produkt	Produktion in Stück	Verkaufspreis pro Stück in €	var. Kosten pro Stück in €	Deckungsbeitrag pro Stück in €	Fixkosten in €	BEP- Menge in Stück	Umsatzerlöse in €	var. Kosten ges. in €	Deckungsbeitrag gesamt in €	Gewinn gesamt in €
		1	2	3	4= (2-3)	5	6=(5 / 4)	7=(1 x 2)	8=(1 x 3)	9=(7 - 8)	10=(9 - 5)
1	Fenster Typ A	170	250	120	130	10.000	77	42.500	20.400	22.100	12.100
2	Fenster Typ B	40	270	100	170	8.000	47	10.800	4.000	6.800	-1.200
3	Fenster Typ C	50	370	170	200	7.000	35	18.500	8.500	10.000	3.000
4	Tür Typ A	25	750	250	500	6.000	12	18.750	6.250	12.500	6.500
5	Tür Typ B	33	860	300	560	8.000	14	28.380	9.900	18.480	10.480
	Summen:	318				39.000		118.930	49.050	69.880	30.880





Sprungfixkosten - gefährliche Wirkung



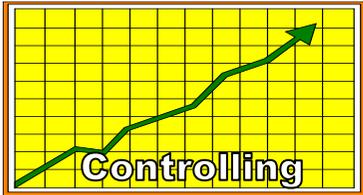


Kurzfristige Erfolgsrechnung		Produktgruppe 1			
		Monat		Kumuliert	
		T€	%	T€	%
1	Bruttoumsatzerlöse				
2	Erlösschmälerungen				
3	Nettoumsatzerlöse	(1 - 2)	100	100	
4	Fertigungsmaterial				
5	Fertigungslöhne				
6	Strom				
7	Frachten				
8	Verpackungen				
9	Provisionen				
10	Fremdleistungen				
11	Hilfsstoffe				
12	Bestandsveränderungen				
13	Summe der variablen Kosten	(4 - 12)			
14	Deckungsbeitrag 1	(3 - 13)			
15	Marketing und Vertrieb				
16	Produktion				
17	Materialwirtschaft				
18	Summe der speziellen Fixkosten	(15 - 17)			
19	Deckungsbeitrag 2	(14 - 18)			
20	Unternehmensleitung				
21	Finanz- und Rechnungswesen				
22	Personalwesen				
23	Controlling/EDV				
24	Allgemeine Verwaltung				
25	Summe der allgemeinen Fixkosten	(20 - 24)			
26	Betriebsergebnis	(19 - 25)			
27	Neutrale Erträge				
28	Neutrale Aufwendungen				
29	Neutrales Ergebnis	(27 - 28)			
30	Unternehmensergebnis	(26 + 29)			



Produktgruppen-Analyse mit KER

	Produktgruppe						Summe	
	1		2		3			
	€	%	€	%	€	%	€	%
Umsatzerlöse	1500	100	900	100	500	100	2900	100
Variable Kosten	900	60	400	45	300	60	1600	55
Deckungsbeitrag 1	600	40	500	55	200	40	1300	45
Vertrieb	120	8	60	7	40	8	220	8
Lager	80	5	30	3	20	4	130	5
Versand	40	3	10	1	10	2	60	2
Produktion	160	11	100	11	90	18	350	12
Summe der speziellen Fixkosten	400	27	200	22	160	32	760	27
Deckungsbeitrag 2	200	13	300	33	40	8	540	18
Summe der allg. Fixkosten							240	8
Betriebsergebnis							300	10



Fallübung Analyse KER

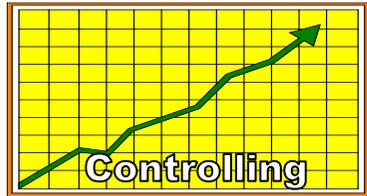
Aufgabe:

Sie werden beauftragt, für die turnusmäßige Monatsbesprechung Stellung zu den erreichten Ergebnissen des Unternehmens zu beziehen.

Berechnen Sie dazu die fehlenden Zahlen und nehmen Sie eine Analyse und Einschätzung der vorliegenden Werte vor!

- a) Analyse und Bewertung DB I und II
- b) Analyse und Bewertung des Monats
- c) Analyse und Bewertung des Jahres
- d) Suchen Sie nach möglichen Ursachen für Abweichungen und begründen Sie Ihre Meinung und schlagen Sie erforderliche Maßnahmen vor !

Oktober				kumulierte Werte per Okt 2020		
Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichung In %	Alle Werte in TEURO	Ist	Plan	Plan-Ist- Abweichun g In %
5.650	5.580	1,3%	Bruttoumsatzerlöse	62.000	59.800	3,7%
175	180	-2,8%	Erlösschmälerungen	1.950	1.970	-1,0%
5.475	5.400	1,4%	Nettoumsatzerlöse	60.050	57.830	3,8%
1.940	1.800	7,8%	Wareneinsatz	21.500	20.700	3,9%
396	305	29,8%	Fremdleistungen	3.450	3.250	6,2%
175	165	6,1%	Lizenzgebühren	1.500	1.700	-11,8%
110	80	37,5%	Strom	1.030	890	15,7%
340	315	7,9%	SEK Vertrieb	3.700	3.280	12,8%
2.514	2.735	-8,1%	Deckungsbeitrag I	28.870	28.010	3,1%
1.180	1.080	9,3%	Personalkosten Bereich	11.500	11.200	2,7%
230	290	-20,7%	Marketing / Vertrieb	3.200	3.000	6,7%
20	20	0,0%	EDV-Kosten Bereich	200	200	0,0%
95	90	5,6%	Wertberichtigungen	1.690	1.600	5,6%
6	6	0,0%	AfA auf Anlagen	60	60	0,0%
983	1.249	-21,3%	DECKUNGSBEITRAG II	12.220	11.950	2,3%
600	650	-7,7%	übrige Personalkosten	6200	6500	-4,6%
120	110	9,1%	Verwaltungskosten	1100	1000	10,0%
20	50	-60,0%	Marketing-/Vertrieb allg.	300	200	50,0%
70	75	-6,7%	allgemeine EDV-Kosten	800	750	6,7%
80	80	0,0%	AfA Anlagevermögen	850	850	0,0%
30	60	-50,0%	sonstiger Aufwand	420	300	40,0%
1	1	0,0%	sonstiger Ertrag	50	50	0,0%
62	223	-72,2%	BETRIEBSERGEBNIS	2.500	2.300	8,7%



Abweichungsanalyse

Abweichungen resultieren aus der **Gegenüberstellung** von Ist- und Planwerten. Mit der Abweichungsanalyse soll erreicht werden, dass die **Ursachen von Planabweichungen** ermittelt werden können.

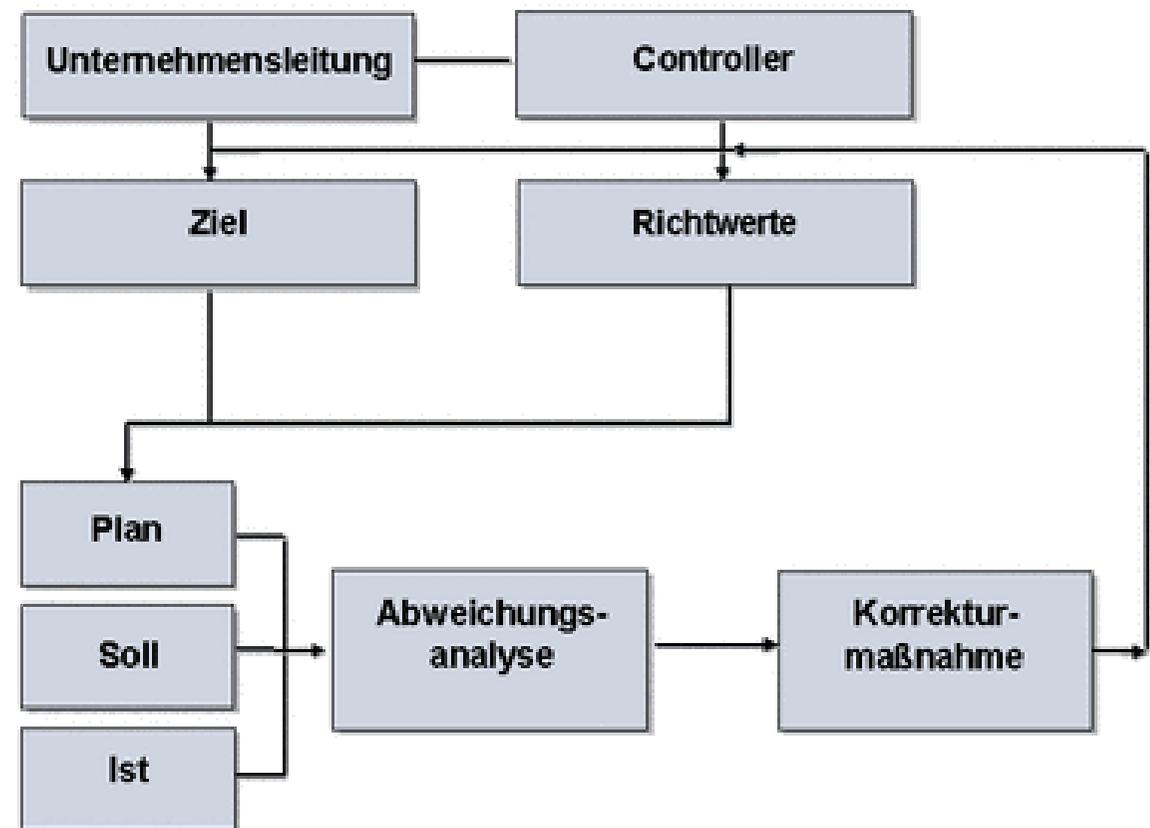
Es soll geklärt werden, ob die eingetretenen Abweichungen auf

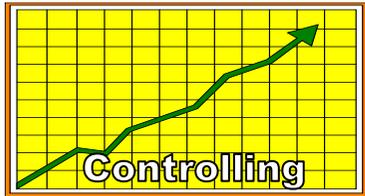
- **interne** oder
- **außerbetriebliche Faktoren**

zurückzuführen sind, ob sie

- **beeinflussbar** oder
- **nicht beeinflussbar**

sind.



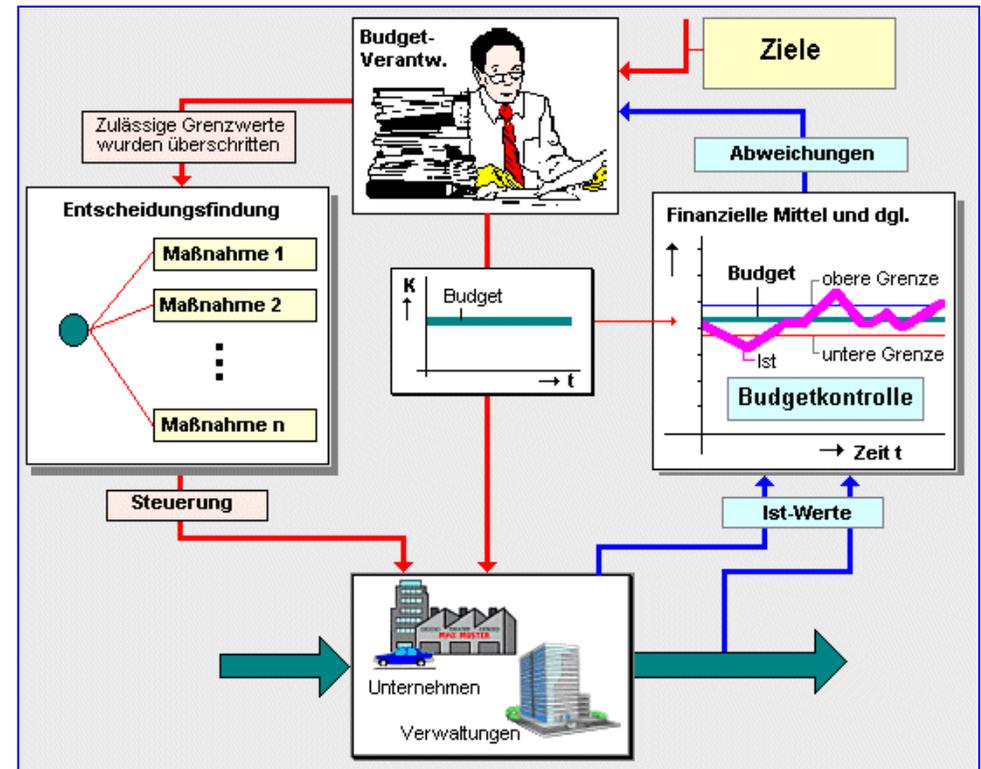


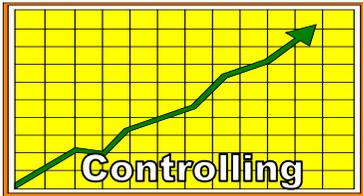
Soll- Istvergleich

Der Soll- Istvergleich zählt zu den operativen Kontrolltechniken innerhalb des Controllings.

Er ist unverzichtbarer Bestandteil der Budgetierung und damit der Kostenplanung.

Er ist zugleich universelles Controllinginstrument aller anderen Controllingbereiche.



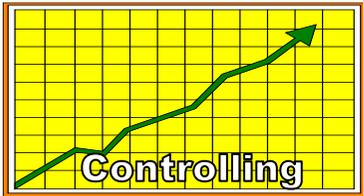


Soll-Ist-Vergleich auf der Basis der Plankosten

Der Soll-Ist-Vergleich auf der Basis der Plankosten ist nur dann aussagekräftig, wenn es **keine Abweichung in der Beschäftigung** gibt. Ist die Istbeschäftigung von der Planbeschäftigung abweichend, müssen die Plankosten angepasst werden. Damit entsteht eine neue Größe- die Sollkosten.

Soll-Ist- Vergleich mit Plankosten

	Plan	Ist	Abweichung	
			absolut	in %
Absatz	10.000	12.000	2.000	20,0%
Preis	2,50 €	2,20 €	- 0,30 €	-12,0%
Umsatz	25.000 €	26.400 €	1.400 €	5,6%
Kosten	24.000 €	25.980 €	1.980 €	8,3%
Ergebnis	1.000 €	420 €	- 580 €	-58,0%



Soll-Ist- Vergleich mit Sollkosten

Durch Verwendung von Sollkosten als „neue Plankosten“ können richtige Schlussfolgerungen zu den entstandenen Abweichungen gezogen werden.

Soll-Ist- Vergleich mit Sollkosten

	Plan	Soll	Ist	Abweichung	
				absolut	in %
Absatz	10.000	12.000	12.000	0	0,0%
Preis	2,50 €	2,50 €	2,20 €	- 0,30 €	-12,0%
var. Kosten/Stück	1,30 €	1,30 €	1,20 €	- 0,10 €	-7,7%
Umsatz	25.000 €	30.000 €	26.400 €	- 3.600 €	-12,0%
variable Kosten	13.000 €	15.600 €	14.400 €	- 1.200 €	-7,7%
fixe Kosten	11.000 €	11.000 €	11.580 €	580 €	5,3%
Summe Kosten	24.000 €	26.600 €	25.980 €	- 620,00 €	-2,3%
Ergebnis	1.000 €	3.400 €	420 €	- 2.980 €	-87,6%

Aufgabe:

Analysieren Sie die vorliegende Tabelle und ermitteln Sie mögliche Ursachen für die entstandenen Abweichungen – welcher Bereich ist für welche Abweichungen verantwortlich?



Lösung.

Controlling

Lösung zur Fallübung Soll-Istvergleich

Abweichung	Verantwortlich
<ul style="list-style-type: none">▪ zu wenig Umsatz durch gesenkte Preise ist Hauptursache für den fehlenden Gewinn	verantwortlich Vertrieb
<ul style="list-style-type: none">▪ die Kosteneinsparung bei den variablen Kosten hat den Verkaufsverlust teilweise kompensiert	verantwortlich Beschaffung bzw. Fertigung
<ul style="list-style-type: none">▪ Fixkosten wurden überschritten	verantwortlich Verwaltung



Abweichungen und Abweichungsursachen

**zufällige Abweichungen
(nicht kontrollierbar/beeinflussbar)**



infolge von:

- Strukturänderungen auf den Beschaffungsmarkt
- Konjunktur- und Saisonschwankungen
- Kundensonderwünsche
- Verhaltensänderungen von Abnehmern

systematische Abweichungen



infolge von:

Planungsfehler

- ungeeignete Methoden
- fehlende Informationen
- falsche Informationen

Ausführungsfehler

- ungeeignete Methoden
- fehlende Informationen
- falsche Informationen

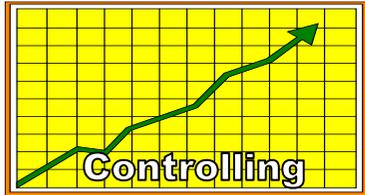
prozessbedingte Fehler

- erhöhter Ausschuss
- veränderte Rüstzeiten
- neue Fertigungstechnologien

vermeintliche Abweichungen



- Fehler bei der Istwert- oder Sollwertermittlung
- fehlerhafte Abweichungsberechnung



Strategisches Controlling

Beim strategischen Controlling geht es insbesondere um die **langfristige Existenzsicherung** des Unternehmens. Das strategische Controlling widmet sich folgenden Aufgabenstellungen:

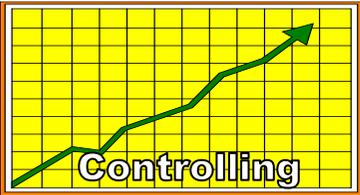
- Ermittlung der Chancen und Risiken des Unternehmens
- Entwicklung neuer Erfolgspotentiale
- Feststellung der Frühwarnindikatoren
- Beobachtung des Umfeldes
- Entwicklung neuer Strategien.

Das **strategische Controlling** befasst sich mit den langfristigen Chancen und Risiken des Unternehmens. Es geht um die bereits vorhandenen und neu zu entwickelnden Erfolgspotentiale sowie um die zukünftig erforderlichen Ressourcen.

Strategische Ziele

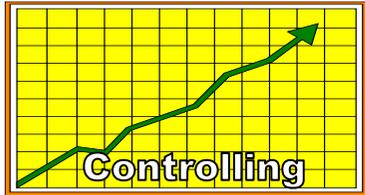


- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Ausbau von Kapazitäten
- Verwendung neuer Technologien
- Systematische Schulung der Mitarbeiter
- Einsatz zusätzlichen Kapitals
- Erschließung neuer Märkte
- Verbesserung der Prozesse
- Ausbau von Marktanteilen
- Erschließung neuer Vertriebswege u.a.



Vergleich

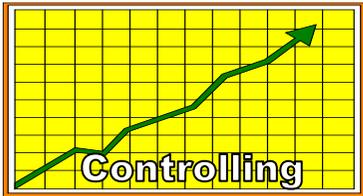
Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmen: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Taktische und operative Pla- nung/Budgetierung
Dimension	Chancen/Risiken, Stär- ken/Schwächen	Aufwand, Ertrag, Kosten und Leistung
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgs- potential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität, Liquidität
Fristigkeit	Langfristig	Kurzfristig
Merksatz:	„die richtigen Dinge tun“	„die Dinge richtig tun“



Strategische Controllingwerkzeuge

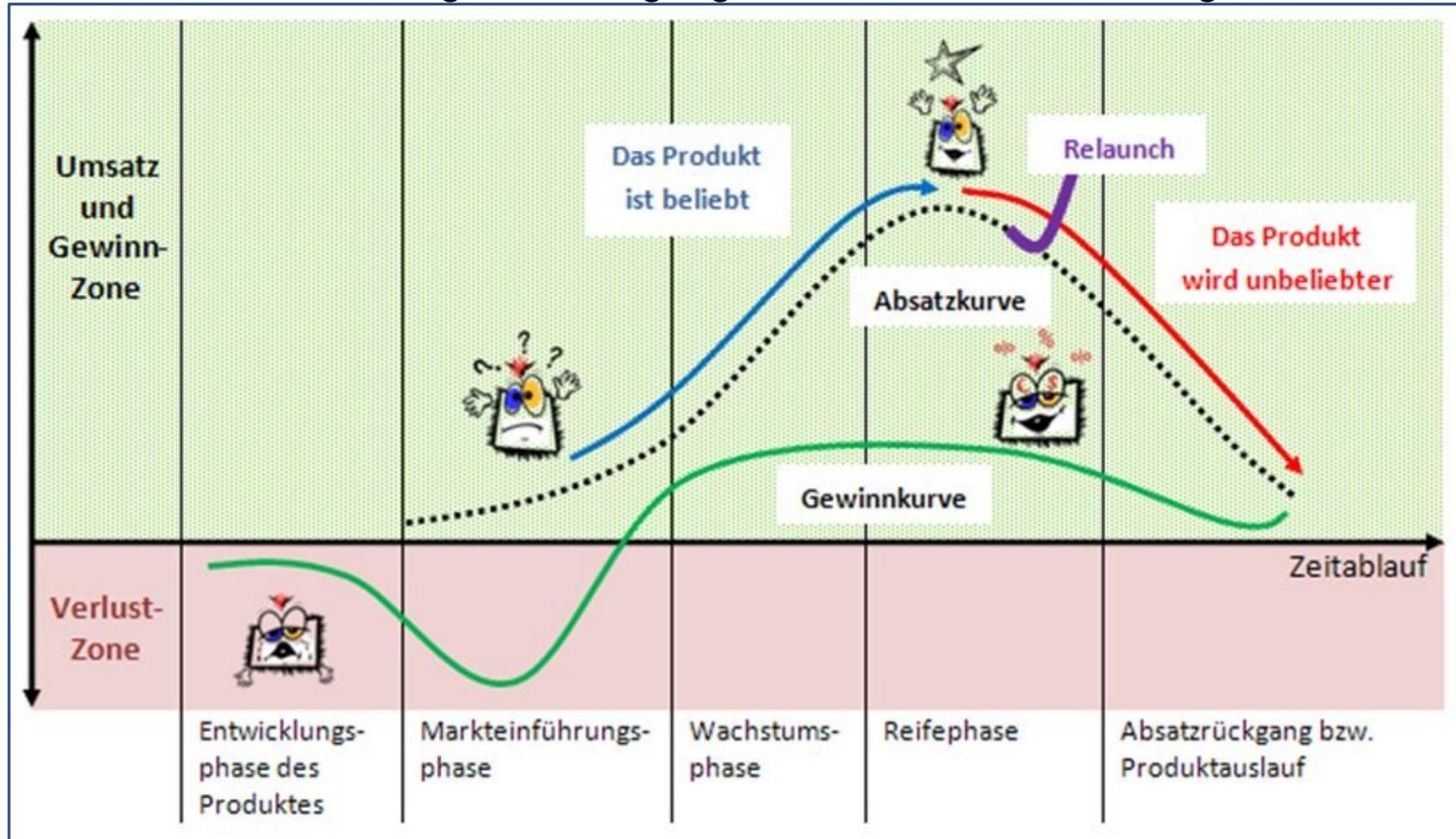
Gebräuchliche strategische **Controllinginstrumente** sind z.B.:

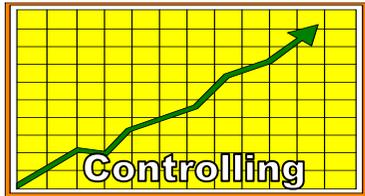
- Produkt-Lebenszyklus-Kurve
- Portfolio-Analyse
- Outsourcing
- Wertanalyse
- Stärken- Schwächen- Analyse
- SWOT- Analyse



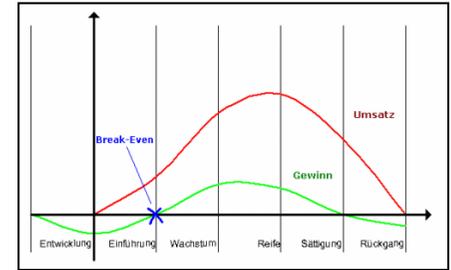
Produktlebenszyklus (1)

Jedes Produkt bzw. Dienstleistung hat seinen Lebenszyklus und es ist wichtig, dass ein anderes Produkt rechtzeitig zur Verfügung steht, wenn ein altes ausgelaufen ist.





Merkmale der Phasen im Produkt- Lebenszyklus (1)



Einführungsphase

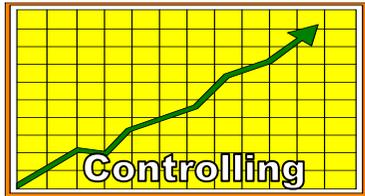
Mit Beginn der Einführungsphase hat das Unternehmen bereits durch Werbung und Public Relations auf das neue Produkt aufmerksam gemacht. Somit steigen die Umsätze allmählich an. In dieser Phase werden aufgrund der vorangegangenen Kosten für die Produktentwicklung und der anhaltenden Kommunikationsausgaben jedoch noch keine Gewinne

Wachstumsphase

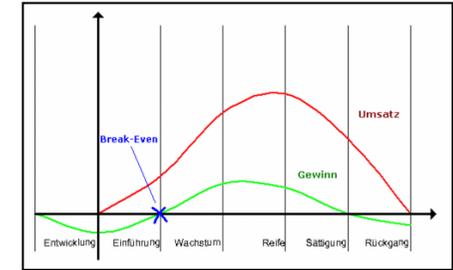
Mit Beginn der Wachstumsphase werden erstmalig Gewinne erzielt, obwohl die Ausgaben für Promotion und Kommunikation anhaltend hoch sind. Die Phase ist durch schnelles Wachstum gekennzeichnet und Werbung beschleunigt dieses Wachstum am Markt, die Preis- und Konditionenpolitik nimmt an Bedeutung zu.

Auch die Konkurrenten werden auf das Produkt aufmerksam (Free-Rider-Problem³). Die Wachstumsphase endet, wenn die Umsatzkurve von einer progressiven auf eine degressive Steigung wechselt.

³ - engl. free-rider problem = Trittbrettfahrer-Problem



Merkmale der Phasen im Produkt- Lebenszyklus (2)

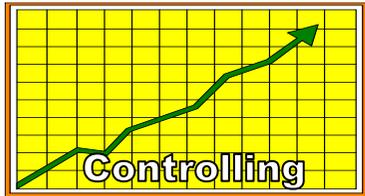


Reifephase

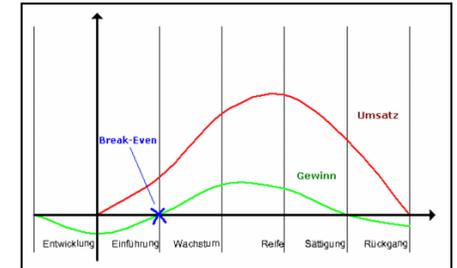
Die Reifephase ist meist die längste Marktphase. Hier befinden sich viele bekannte Produkte, die sich seit vielen Jahren auf dem Markt befinden. Diese Phase ist die profitabelste, da die Umsatzkurve hier am höchsten ist. Doch gehen allmählich die Gewinne zurück, da die Konkurrenz sehr stark ist. Allerdings haben die Unternehmen immer noch einen hohen Marktanteil. Diesen können sie durch ein geeignetes Erhaltungsmarketing und durch Produktvariationen erhalten und erhöhen.

Sättigungsphase

In aller Regel tritt dann irgendwann die Sättigungsphase ein. Das Produkt hat kein Marktwachstum mehr - Umsätze und Gewinne gehen zurück. Durch verschiedene Modifikationen kann man nun versuchen, mehr Kunden zu gewinnen. Ein Beispiel dafür ist Coca-Cola - von Stagnation kann da nicht die Rede sein. Die Sättigungsphase endet, wenn die Umsatzerlöse die Deckungsbeitragsgrenze wieder unterschreiten, wenn also keine Gewinne mehr erzielt werden können.

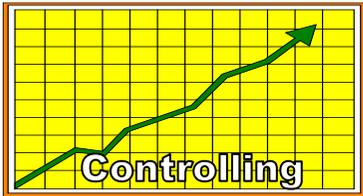


Merkmale der Phasen im Produkt- Lebenszyklus (3)

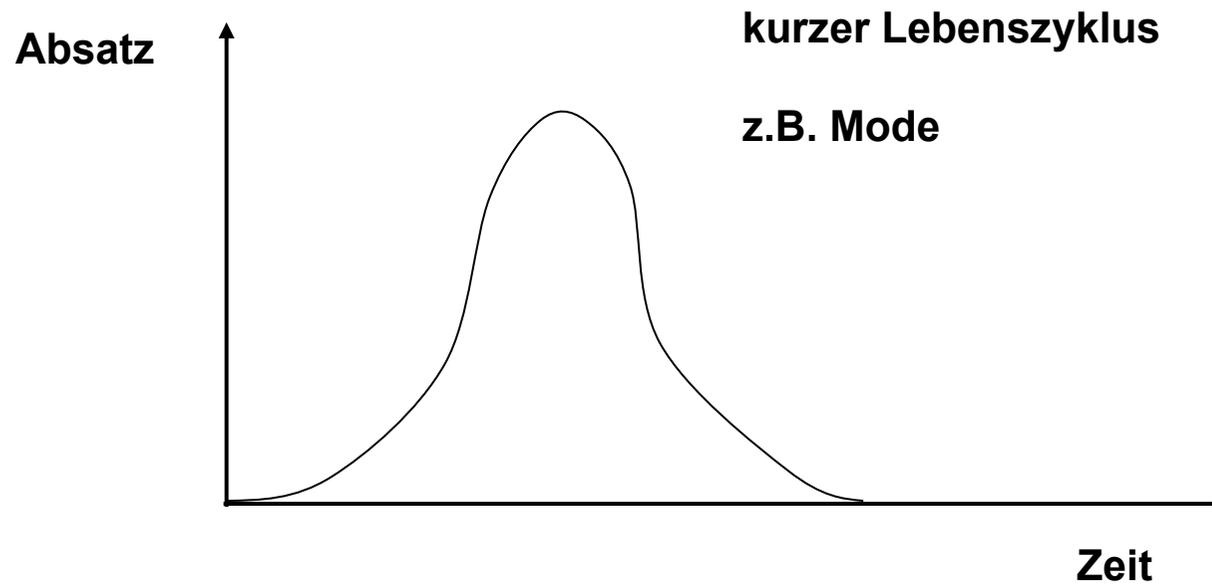


Rückgangsphase

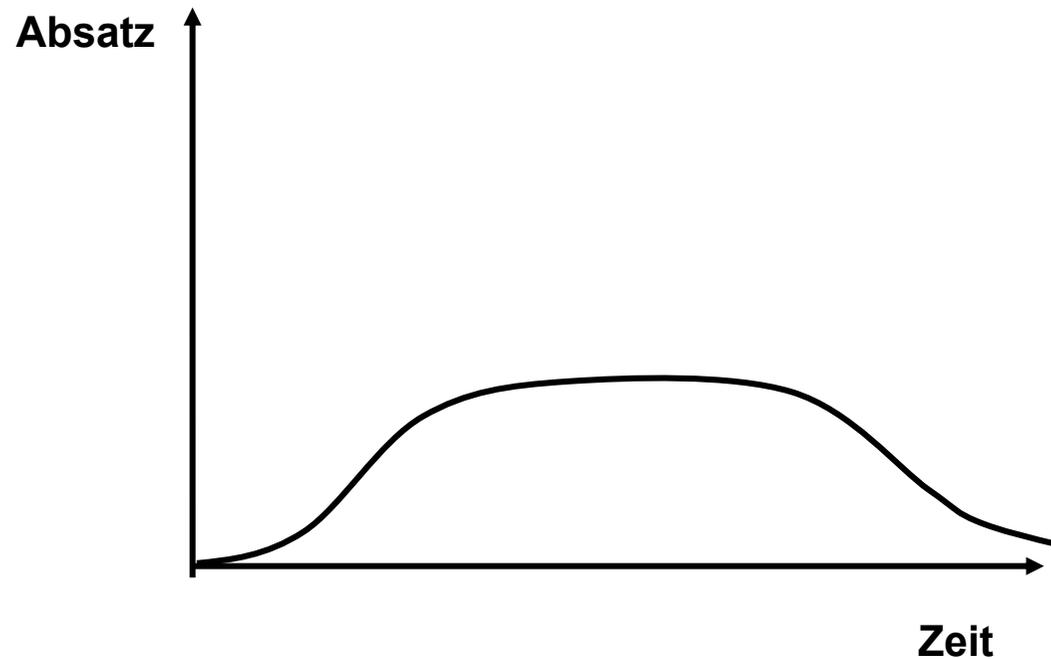
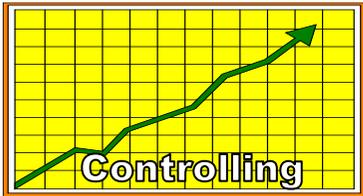
Die nächste Phase ist die Rückgangsphase (Degeneration): Der Markt schrumpft und der Umsatzrückgang kann auch durch gezielte Marketingmaßnahmen nicht abgefangen werden. Das Produkt verliert Marktanteile und hat ein negatives Wachstum, die Gewinne sinken und das Portfolio sollte bereinigt werden, es sei denn, es bestehen Verbundbeziehungen mit anderen Produkten.



Produktlebenszyklus Beispiele



Produktlebenszyklus Beispiele



langer Lebenszyklus

z.B. Lebensmittel

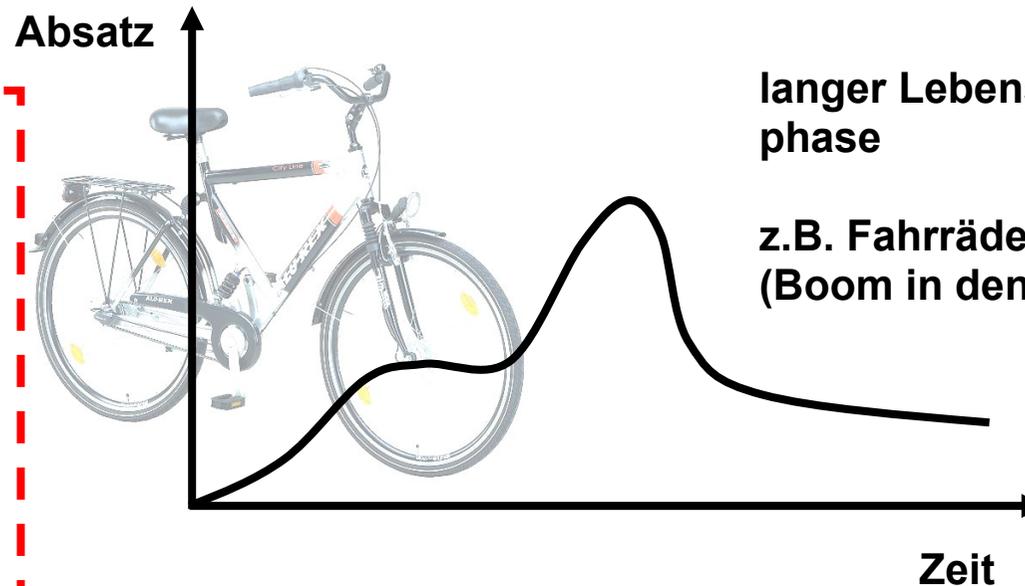




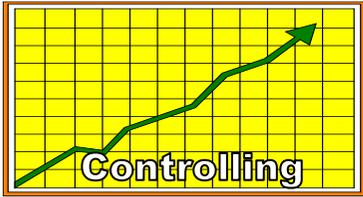
Produktlebenszyklus Beispiele

Die Frage, wann der Lebenszyklus eines Produktes/ einer Dienstleistung zu Ende geht, sollte sich regelmäßig gestellt werden.

Wie kann man nun feststellen, wenn sich ein Lebenszyklus dem Ende entgegenneigt?

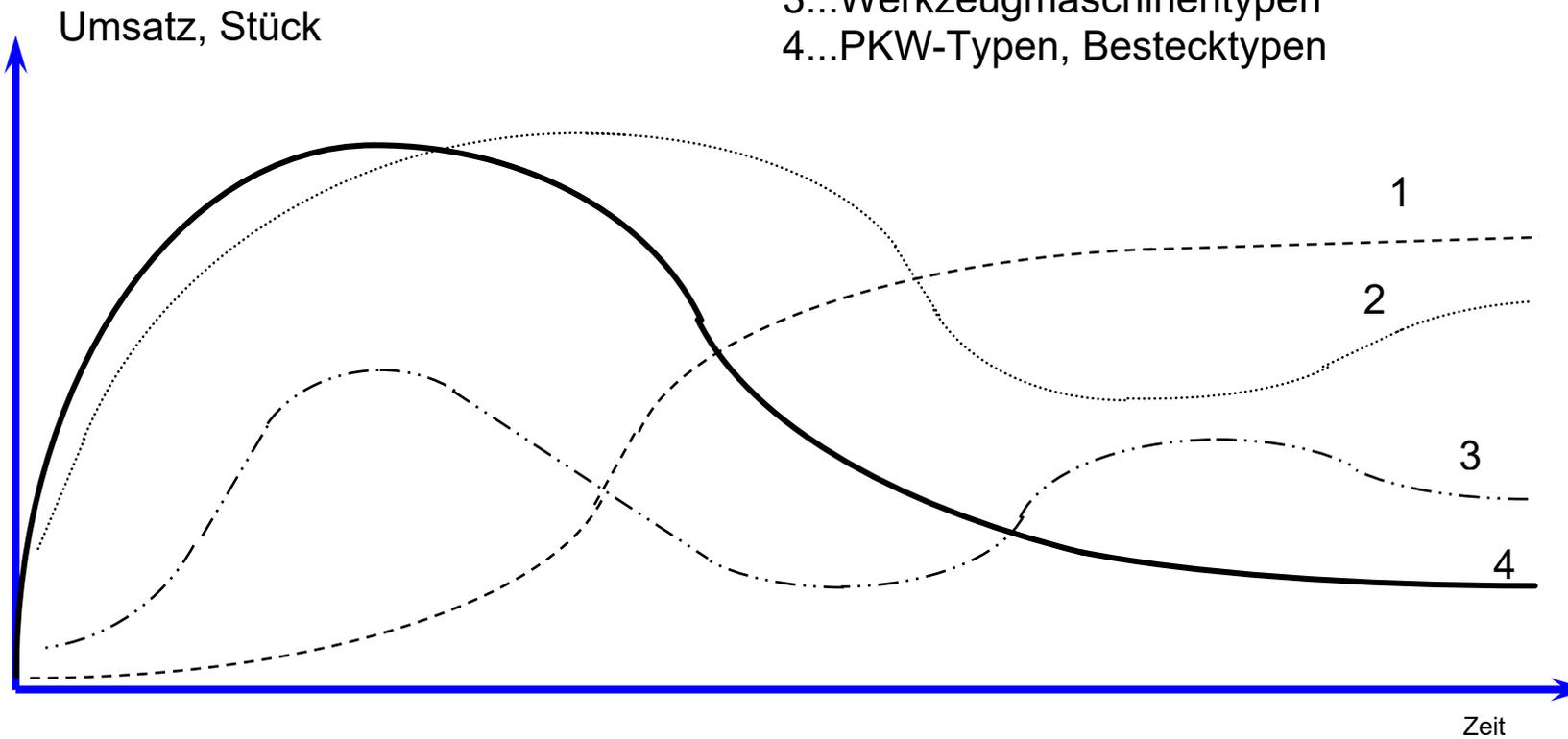


- Der Absatz hat nicht mehr die Größenordnungen der vergangenen Zeiten
- Die Preise von früher sind nur noch schwer durchzusetzen
- Es gibt mittlerweile Ersatzprodukte.



tatsächliche Lebenszyklen

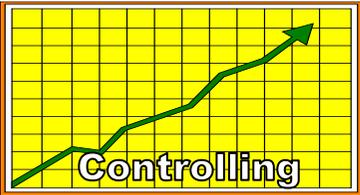
- 1...Fernsehgeräte, Zigaretten
- 2...Motorräder, Kühlschränke, rezeptpflichtige Pharmazeutika
- 3...Werkzeugmaschinentypen
- 4...PKW-Typen, Bestecktypen



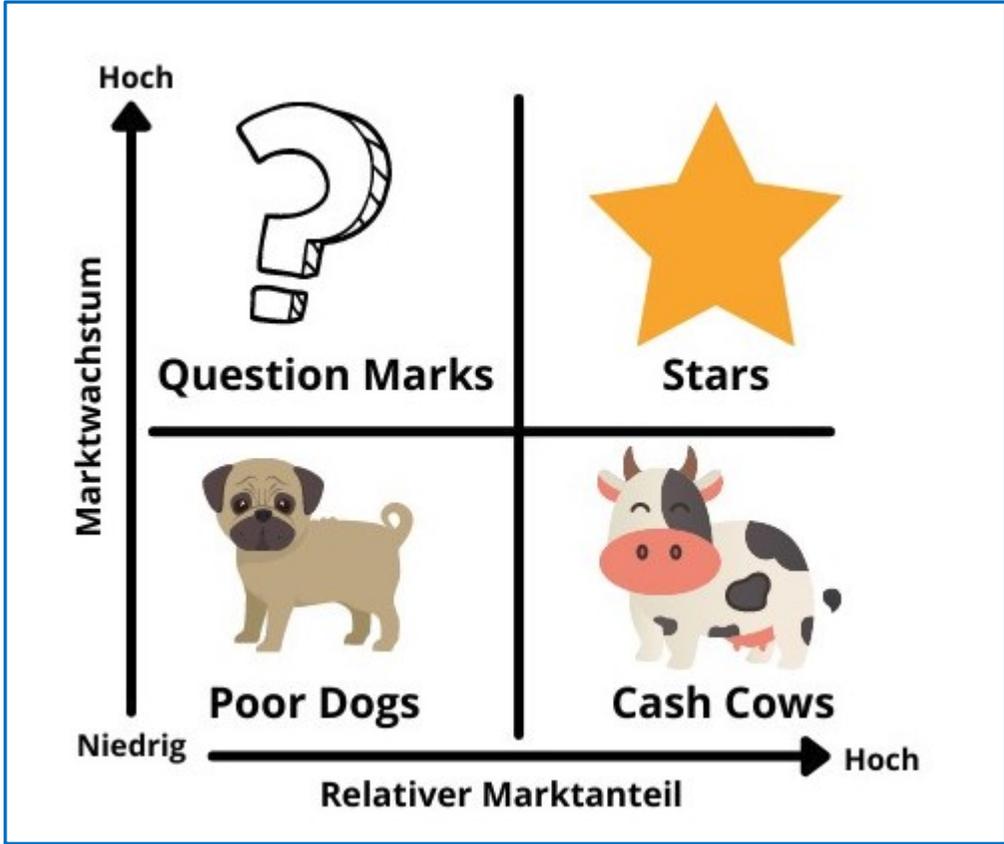


Schlussfolgerungen zum Produkt-Lebenszyklus

- Jedes Unternehmen braucht genügend Produkte, die die Wachstumsphase bereits durchlaufen haben. Diese Produkte erwirtschaften nämlich einen hohen Cashflow, der wiederum für Innovationen und Investitionen gebraucht wird.
- Gleichzeitig müssen ausreichend viele Produkte in die Wachstumsphase kommen, um auch später den Cashflow sicherzustellen.
- Um Ersatz für die ausscheidenden Erzeugnisse zu bekommen, müssen rechtzeitig Anstrengungen unternommen werden, um neue oder alternative Produkte zu entwickeln.



Portfolio-Analyse



Das Marktwachstum ist die Zu- oder Abnahme des **Marktvolumens** in einem Markt (oder Teilmarkt) innerhalb eines **bestimmten Zeitraumes**.

Das Marktwachstum wird in der BCG Matrix in **Prozent** angegeben.

Wenn z.B. der Markt letztes Jahr um 5 Millionen Euro gestiegen ist und dieses Jahr um 7,5 Millionen Euro, besteht ein Marktwachstum von 50 %. ($7,5/5 = 1,5$)

relativer Marktanteil



$$\frac{\text{Marktanteil Ihres Unternehmens}}{\text{Marktanteil Ihres stärksten Konkurrenten}}$$



Die Portfolio-Analyse soll einfach formuliert zwei Fragen beantworten:

- **Wie sieht es momentan mit meinem Betrieb und den Geschäftsbereichen aus?**
- **Wie wird es in Zukunft mit meinem Betrieb und Geschäftsbereichen aussehen?**



Beispiele für Bildung von strategischen Geschäftseinheiten:

Installateur- und Heizungsbau-Betriebe

SGE 1: Installation Heizungsanlagen

SGE 2: Wartung / Service / Kundendienst

SGE 3: Handel

SGE 4: Projektierung / 3D-Planung

SGE 5: Gas-/Wasserinstallationen

SGE 6: Komplett-Bäder

SGE 7: Regenerative Energien



Strategische Geschäftseinheiten Kfz-Betrieb

SGE 1: Handel mit Neufahrzeugen / Vorführfahrzeugen

SGE 2: Handel mit Tageszulassungen / Jahreswagen

SGE 3: Handel mit Gebrauchtwagen

SGE 4: Handel Ersatzteile / Zubehör

SGE 5: Unfallinstandsetzung

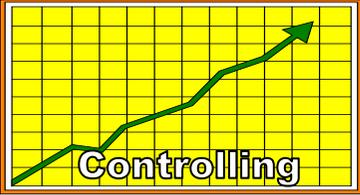
SGE 6: Lackierarbeiten

SGE 7: Sonstige Reparaturen

SGE 8: Reifen-Service

SGE 9: Elektronik-Service

SGE 10: Tuning



Beispiel Analyse der strategischen Geschäftseinheiten

SGE	I	II	III	IV	V
Umsatz					
./. Materialeinsatz					
= Rohgewinn I					
./. Personalkosten					
./. Sonstige direkt verrechenbare Kosten					
= Rohgewinn II					



Portfolio-Analyse

Die Ist-Situation kann mit dem so genannten relativen Marktanteil bestimmt werden.

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{Umsatz der SGE in meinem Betrieb}}{\text{Umsatz des stärksten Wettbewerbers in dieser SGE}}$$

Der stärkste Wettbewerber soll hier nicht der Betrieb mit dem höchsten Umsatz in der SGE sein, sondern der Betrieb, der für das Unternehmen in diesem Bereich der größte Wettbewerber ist.

Die Berechnung ergibt dann keine Prozentzahl, sondern eine Relation.

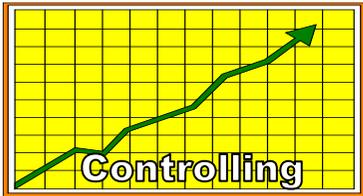
$$\text{z.B. } \frac{100.000}{50.000} = 2$$



Beispiel 1 :

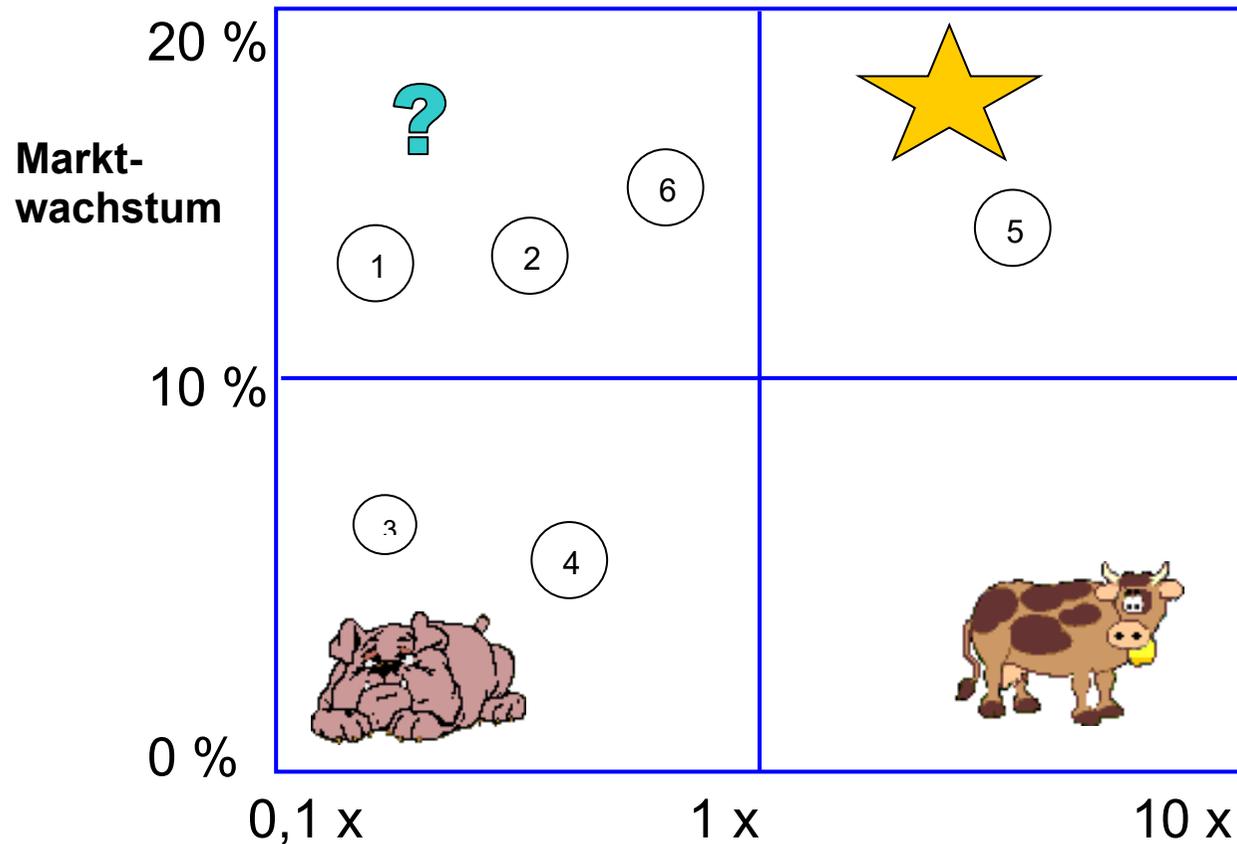
SGE 1: Der relative Marktanteil liegt bei ca. 5.
Das geschätzte Wachstum liegt bei ca. 15 %.

SGE 2: Der relative Marktanteil liegt bei ca. 0,2.
Das geschätzte Wachstum liegt bei ca. 3 %.



Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse eines Betriebes mit 6 SGE könnte nun wie folgt aussehen:



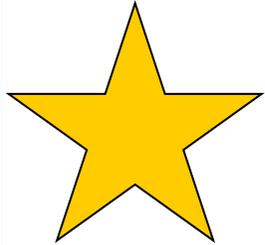
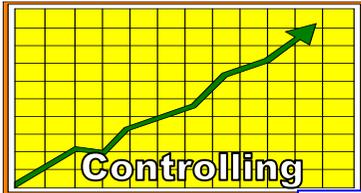


Nachdem die Ist-Portfolio-Matrix erstellt worden ist, sind nun die entsprechenden Strategien und Maßnahmen einzuleiten.



Fragezeichen:

Um in der ersten Phase des Produktlebenszyklus Marktanteile zu gewinnen, sind oft (hohe) Investitionen notwendig. Die Ausgaben sind in dieser Phase i.d.R. höher als die Einnahmen. Um die Investitionen zu finanzieren, können finanzielle Mittel von den Milchkühen abgezogen werden. Diese Produktgruppen erfordern also in der Anfangsphase hohen Kapitaleinsatz, damit sie schnell Marktanteile erreichen und zu Sternen werden.



Sterne:

Sterne können führende Marktpositionen erreichen. Die Einnahmen werden jedoch (größtenteils) für Investitionen in diesem Bereich benötigt, um die Marktposition zu sichern / verbessern.



Milchkühe:

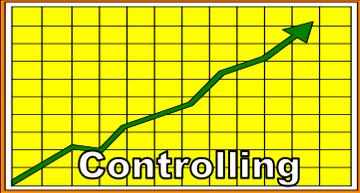
Positive Ergebnisse sind bei dieser Produktgruppe am ehesten zu erzielen (relativ hoher Marktanteil in der Reifephase). Der gute Marktanteil führt zu niedrigen Stückkosten. Da der Markt kaum noch wächst, sind Investitionen für Kapazitätserweiterungen nicht mehr notwendig. Die Strategie muss lauten: Melken und in anderen Bereichen investieren.



Arme Hunde:

Bringen höchstens ausgeglichene Ergebnisse bzw. Verluste.
Man sollte an Eliminierung denken.

Allerdings ist es oft notwendig, sie im Programm zu halten, wenn sie zur Programmabrundung benötigt werden.

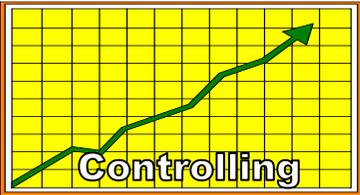


Fragezeichen - Question Mark - Nachwuchs

<p>Merkmale: Das Produkt hat einen geringen Marktanteil, befindet sich aber auf einem Wachstumsmarkt. Das Produkt hat Chancen, aber auch Risiken. Es sind hohe Investitionen notwendig. Die Mittel werden von den Cash Cows abgezweigt.</p>	<p>Strategie: Offensivstrategie</p>					
	<table> <tr> <td>Einnahmen</td> <td style="text-align: right;">+</td> </tr> <tr> <td><u>Ausgaben</u></td> <td style="text-align: right;"><u>--</u></td> </tr> <tr> <td>Cashflow</td> <td style="text-align: right;">-</td> </tr> </table>	Einnahmen	+	<u>Ausgaben</u>	<u>--</u>	Cashflow
Einnahmen	+					
<u>Ausgaben</u>	<u>--</u>					
Cashflow	-					

Star - Sterne

<p>Merkmale: Das sind Produkte mit einem hohen Marktanteil auf einem wachsenden Markt. Der Traum aller Unternehmen. Allerdings wird sich ein Star auch weiterentwickeln und hoffentlich erst den Bereich der Cash Cow durchlaufen, ehe er bei den armen Hunden angelangt ist.</p>	<p>Strategie: Investitionsstrategie</p>					
	<table> <tr> <td>Einnahmen</td> <td style="text-align: right;">++</td> </tr> <tr> <td><u>Ausgaben</u></td> <td style="text-align: right;"><u>--</u></td> </tr> <tr> <td>Cashflow</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </table>	Einnahmen	++	<u>Ausgaben</u>	<u>--</u>	Cashflow
Einnahmen	++					
<u>Ausgaben</u>	<u>--</u>					
Cashflow	0					



Cash-Cow - Melkkühe

Merkmale:

Positive Ergebnisse sind bei dieser Produktgruppe am ehesten zu erzielen (relativ hoher Marktanteil in der Reife-phase).
 Der gute Marktanteil führt zu niedrigen Stückkosten. Da der Markt kaum noch wächst, sind Investitionen für Kapazitätserweiterungen nicht mehr notwendig.

Strategie:

Abschöpfungsstrategie

Einnahmen	+++
Ausgaben	-
Cashflow	++

Dying Dog - Poor Dog - arme Hunde

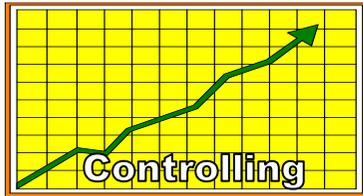
Merkmale:

Sie bringen höchstens ausgeglichene Ergebnisse bzw. Verluste.
 Man sollte an Eliminierung denken.
 Allerdings ist es oft notwendig, sie im Programm zu halten, wenn sie zur Programmabrundung benötigt werden.

Strategie:

Desinvestitionsstrategie

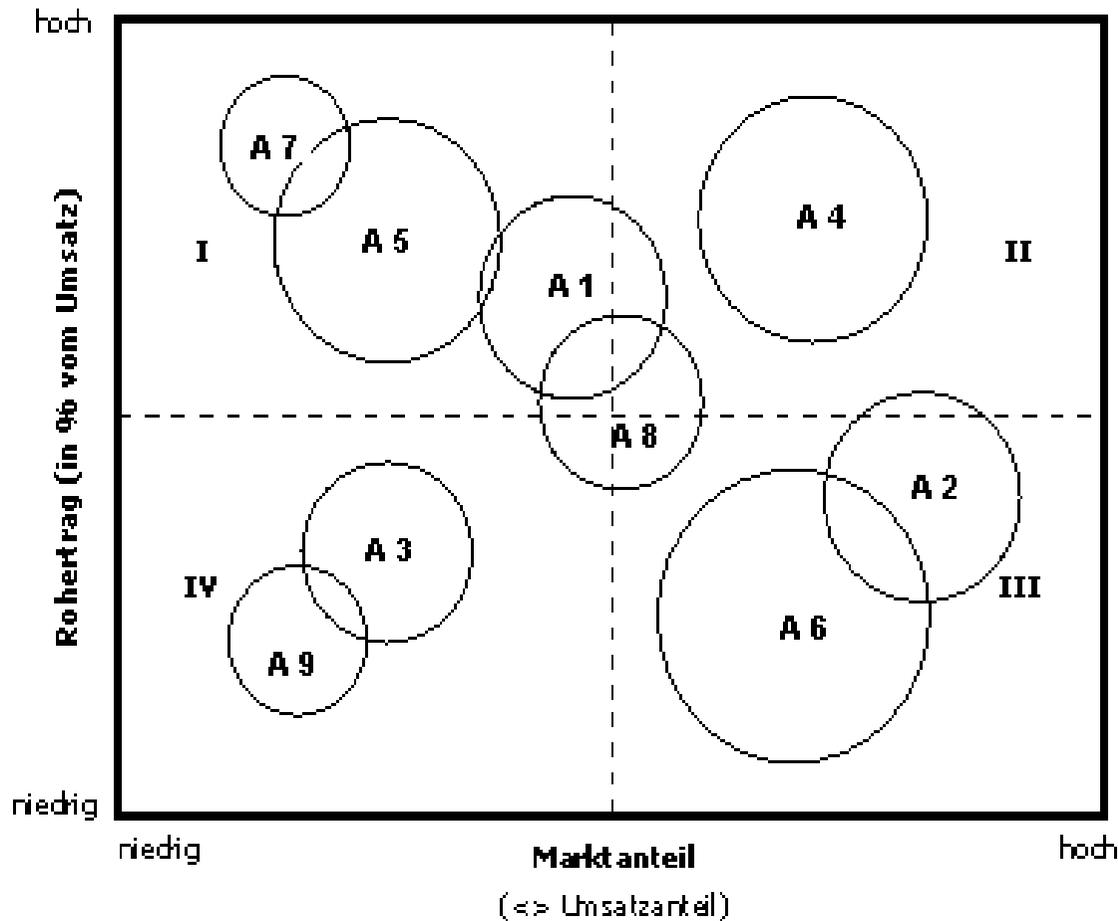
Einnahmen	+
Ausgaben	- (-)
Cashflow	0 (-)



Beispiel

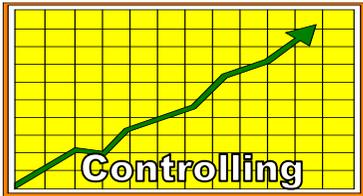
Portfolio-Analyse

Artikelgruppen-Portfolio



Denkbare Maßnahmen

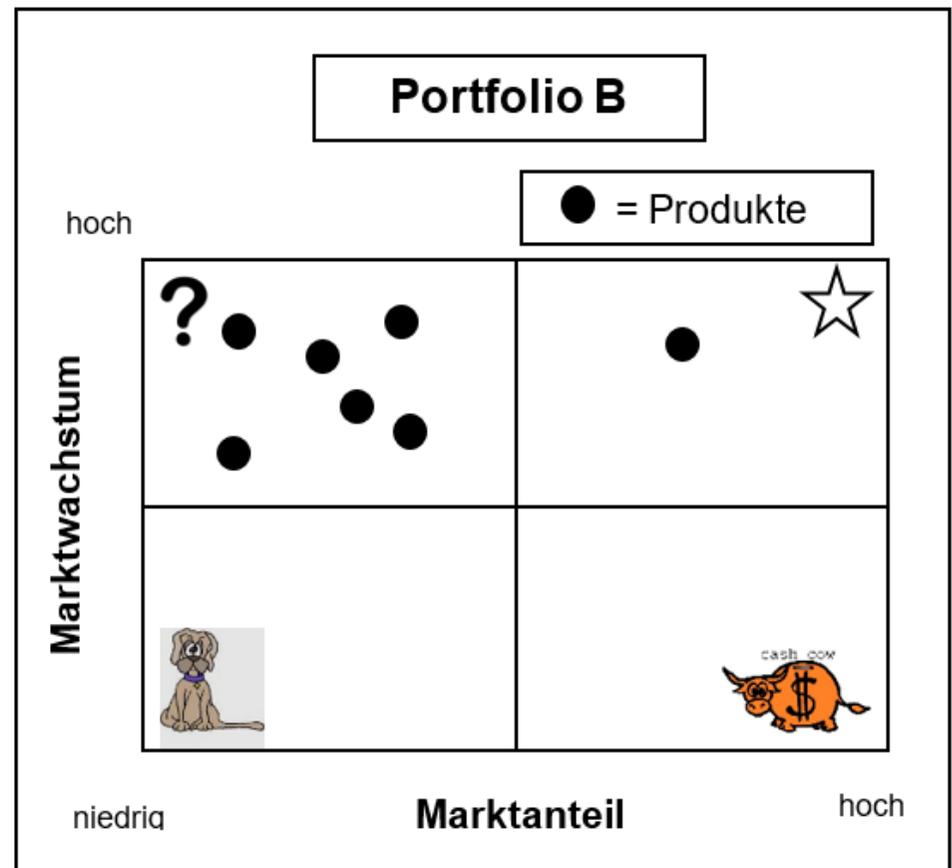
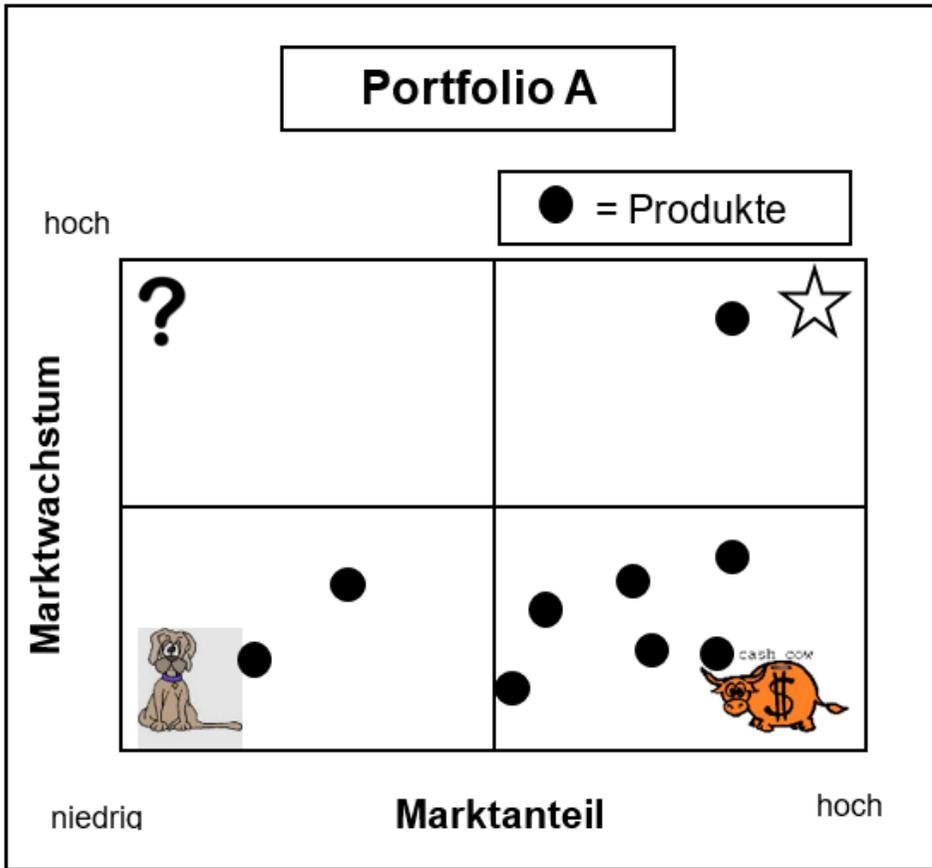
- Verstärkte Werbung oder intensiveres Preismarketing bei Gruppe I
- Erweiterung oder Diversifikation bei Gruppe II
- Anhebung der Kalkulation bei Gruppe III
- Bereinigung bei Gruppe IV



Fallübung (1)

Portfolio-Analyse

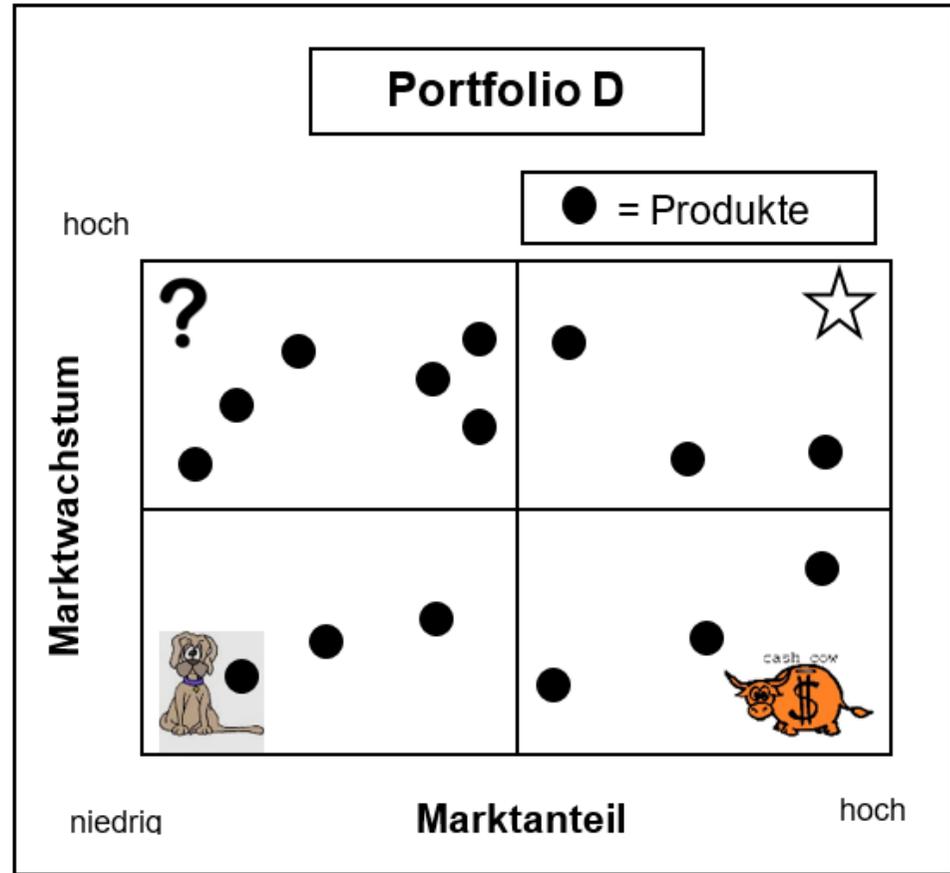
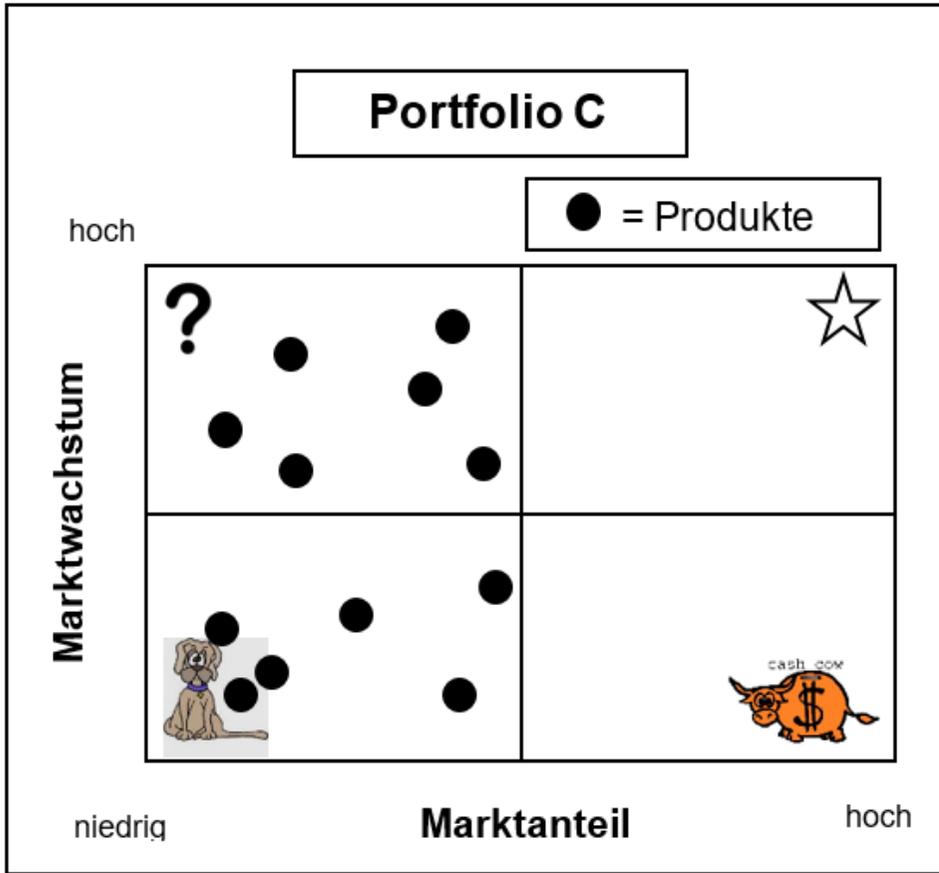
Aufgabe:
Nehmen Sie eine Analyse der vier verschiedenen Portfolios vor und entwickeln Sie Vorschläge für eine notwendige bzw. geeignete Strategie für eine Korrektur bzw. Optimierung!

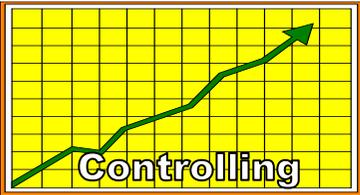




Fallübung (2)

Portfolio-Analyse





Lösung Fallübung

Portfolio-Analyse

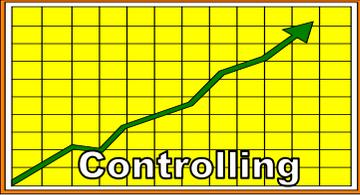
Portfolio	Einschätzung/ Analyse/ Vorschläge
A	Das Unternehmen lebt von gut gehenden Produkten, wobei einige schon den Zenit überschritten haben. Sollten einige Cash Cows zu den Poor Dogs wandern, kann es eng werden.- Nachfolgeprodukte notwendig!
B	Hier handelt es sich vielleicht um ein hoch innovatives Unternehmen in der Startphase. Kritisch ist das Fehlen von Cash Cows. Alle Aktivitäten sollten auf das Weiterentwickeln der Fragezeichen zu Stars und Kühen erfolgen, solange noch Geld da ist. Denn hier wird offensichtlich noch kein Geld verdient sondern nur verbraucht.
C	Hier liegt auch eine sehr unausgewogene Konstellation vor. Zwar viele Fragezeichen, die Hoffnung geben, jedoch auch viele arme Hunde. Es wurde wahrscheinlich zu spät mit neuen Produkten reagiert. Die Poor Dogs sind am Ende und die Fragezeichen sind im wahrsten Sinne des Wortes Fragezeichen. Gezielte Förderung einzelner Produkte zum beschleunigten Übergang zu den Sternen ist notwendig.
D	Diese Mischung sieht sehr gesund aus. Es gibt Cash Kühen,, von denen man leben kann. Es sind auch Sterne kurz vor dem Überwechsel zu den Kühen vorhanden, sodass die zu den armen Hunden wechselnde Kühe ersetzt werden können. Auch genügend Fragezeichen geben Hoffnung, dass daraus auch die notwendigen Sterne generiert werden können.



Service-Portfolio

Portfolio-Analyse

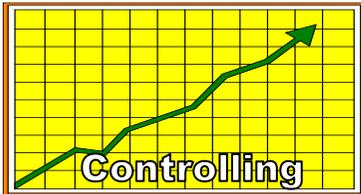
hoch		Servicequalität/Serviceschnelligkeit	
		<p>Hier wird gut auf Mängel reagiert, allerdings muss der Kunde auf den Service lange warten.</p>	<p>Super! Guter und schneller Service!</p>
Servicequalität		<p>Schlecht! Selbst auf schlechten Service müssen die Kunden lange warten!</p>	<p>Zwar geht der Service flott, aber ist dafür von schlechter Qualität!</p>
	niedrig	Serviceschnelligkeit	
			hoch



Personal- Portfolio

Portfolio-Analyse

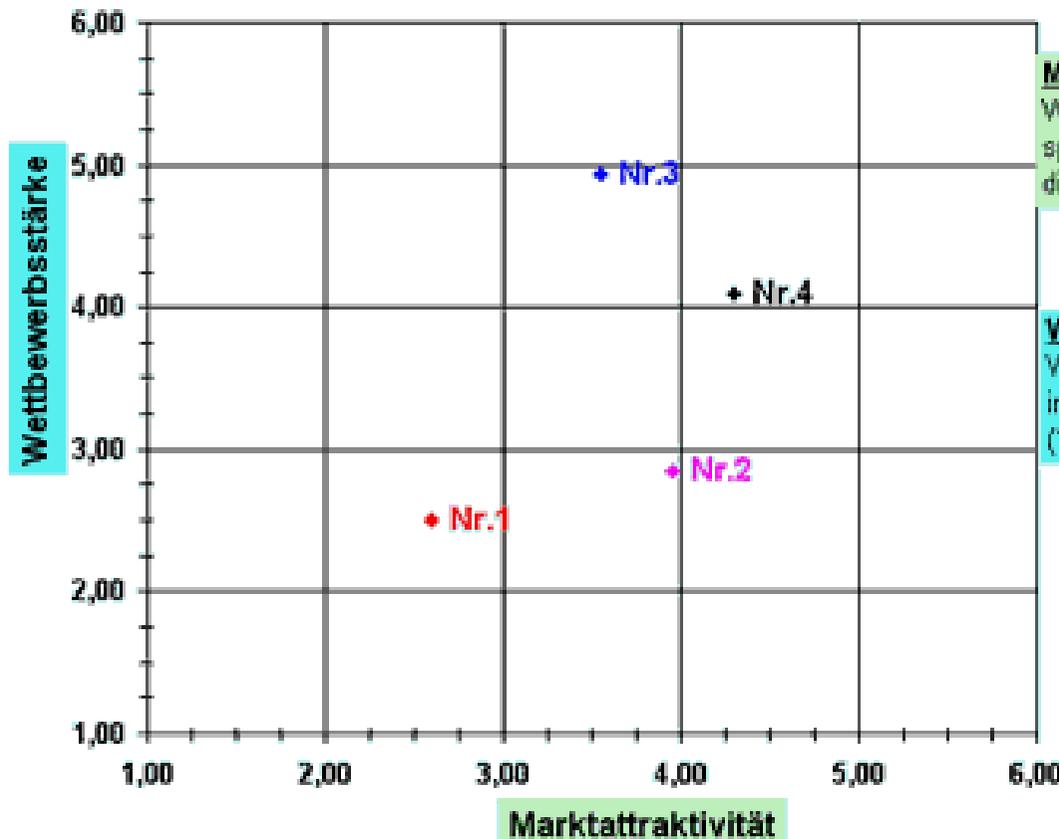
		Mitarbeitermotivation/Mitarbeiterqualifikation	
Mitarbeitermotivation	hoch	Hoch motivierte Mitarbeiter, aber leider unbefriedigende Qualifikation Weiterbildung notwendig	Hoch motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter
	niedrig	Ganz schlecht! unmotivierte und unqualifizierte Mitarbeiter. Hier läuft etwas absolut falsch!	Zwar sind die Mitarbeiter gut qualifiziert, aber es fehlt an Motivation. Was läuft hier schief?
		niedrig	hoch
		Mitarbeiterqualifikation	



Handwerks- Portfolio

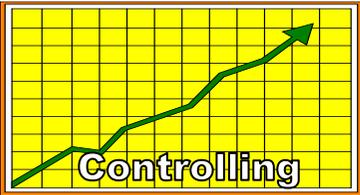
Portfolio-Analyse

Kennung		Marktattraktivität	Wettbewerbsstärke	Normstrategie
Schlosserei	Nr.1	2,60	2,50	Selektieren
Blechbearbeitung	Nr.2	3,95	2,85	Selektieren
Fenster&Fassaden	Nr.3	3,55	4,93	Investieren
Service	Nr.4	4,30	4,09	Investieren



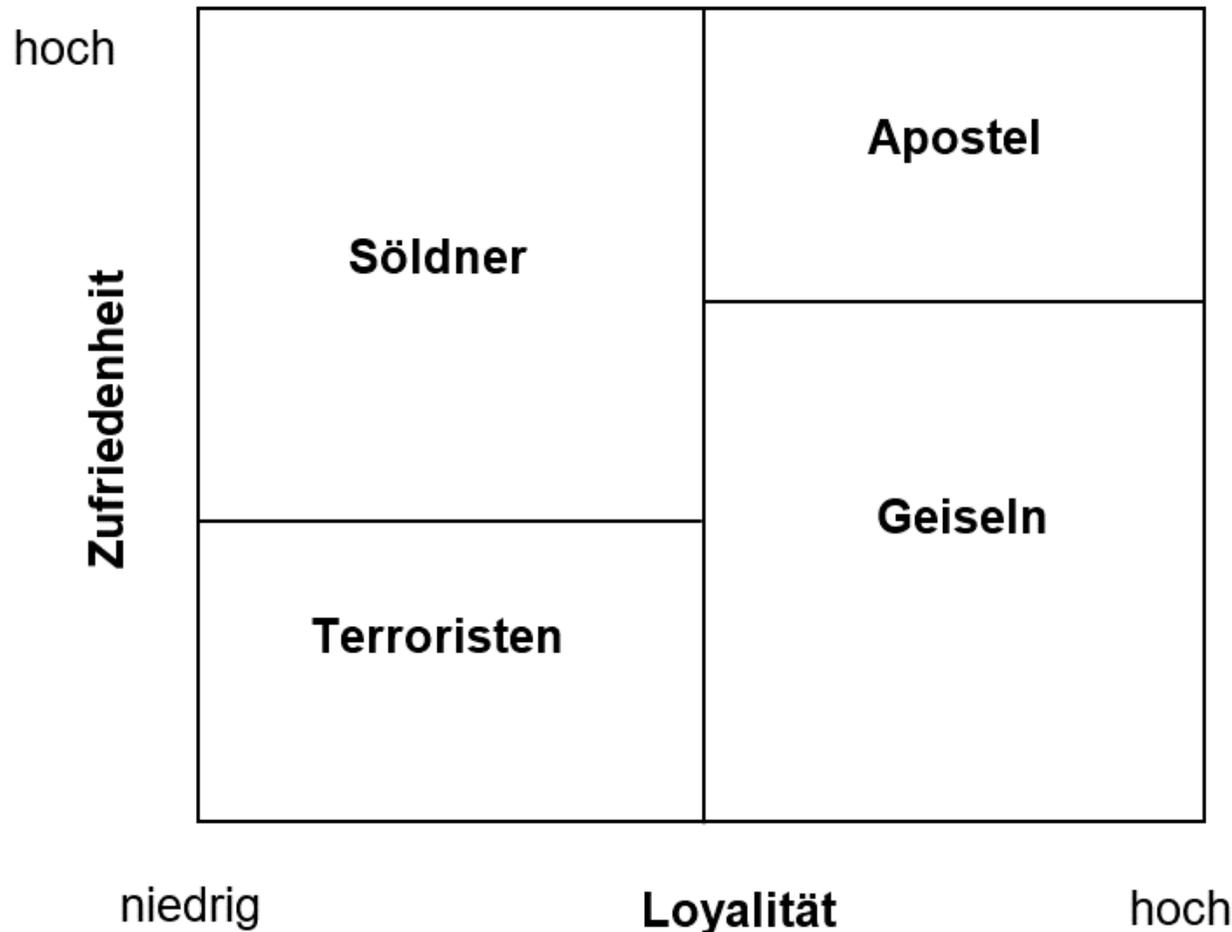
Marktattraktivität:
Wie stehen die Chancen für eine erfolgversprechende Weiterentwicklung in diesem Markt? (1 = gering, 6 = hoch)

Wettbewerbsstärke:
Wie stark ist das jeweilige Geschäftsfeld im Vergleich zu den Wettbewerbern? (1 = schwach, 6 = stark)

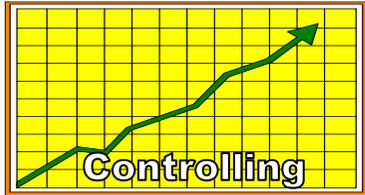


Kundenportfolio

Portfolio-Analyse



- Jones und Sasser, Professoren der Harvard Business School, haben 1997 vier Typen von Kunden unterschieden: **Apostel¹**, **Söldner**, **Geiseln**, **Terroristen**.
- Ein **Apostel** (= Gesandter, Sendbote) ist im Verständnis der christlichen Tradition jemand, der von Jesus Christus direkt als „Gesandter“ beauftragt worden ist.
- Von Aposteln berichtet wird in der Bibel, insbesondere in den Evangelien und in der Apostelgeschichte.



Kumentypen

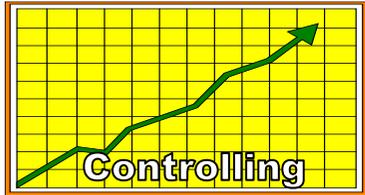
Portfolio-Analyse

▪ **Apostel**

Apostel sind hoch zufriedene und sehr loyale Kunden, die das Unternehmen durch Weiterempfehlungen unterstützen. Ein erfolgreiches Unternehmen hat erfahrungsgemäß **etwa 50 % Apostel** unter seinen Kunden.

▪ **Terroristen**

Unzufriedene und illoyale Kunden hingegen - als Terroristen bezeichnete Kundentypen - sind viel aktiver als Apostel und warnen andere Marktteilnehmer, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten. In einem Zeitraum, in welchem Apostel drei positive Empfehlungen aussprechen, geben Terroristen 10 negative Empfehlungen an potenzielle oder existierende Kunden. Der Anteil von **Terroristen** unter den Kunden kann auch bei erfolgreichen Firmen **15 %** der Kunden erreichen.



Kundentypen

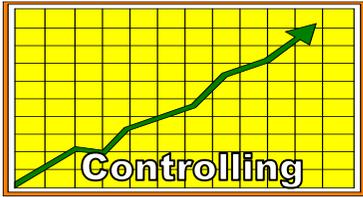
Portfolio-Analyse

▪ Söldner

Bei der Gruppe der Söldner handelt es sich um hoch zufriedene, aber illoyale Kunden, welche die Meinung vertreten, dass alle Produkte und Dienstleistungen im Markt letztlich gleich sind und es ausschließlich darum geht, besonders preisgünstig zu kaufen. Sie sind nicht loyal, sondern verhandeln jeden Geschäftsabschluss erneut und sind bei auch nur geringen Preisunterschieden sofort bereit, den Lieferanten zu wechseln. Etwa **25 % aller Kunden** gehören dieser Gruppe an.

▪ Geiseln

Kunden, welche unzufrieden sind, aber aufgrund mangelnder Alternativen oder bestehender Verträge keine Möglichkeit zum Wechseln sehen, werden als Geiseln bezeichnet. Als Beispiel kann hier Microsoft gelten. Ein hoher Prozentsatz von Aposteln, "begeistert" von Microsoft, steht einer großen Gruppe von Geiseln gegenüber, die unzufrieden mit Microsoft sind, aber den Wechsel zu einem konkurrierenden Betriebssystem für zu teuer und de facto nicht praktikabel, nicht machbar halten. Etwa **10 % aller Kunden** weltweit sind Geiseln. Wenn sie einen Anbieter finden, der sie aus dieser Situation befreit, wechseln sie auch dann, wenn der neue Anbieter nicht besser ist. Treibende Kraft ist die Wahlmöglichkeit und damit die Abwanderung vom Monopolisten.



Gegenüberstellung

Produktlebenszyklusanalyse	Portfolioanalyse
Abbildung der Marktstellung eines bestimmten Produktes als isolierte Erfolgsbetrachtung	Abbildung der Marktstellung aller Produkte des Unternehmens (kumulierte Erfolgsbetrachtung)
isolierte Einbeziehung des Umsatzes/Gewinns in die Analyse	Einbeziehung beeinflussbarer (Marktanteil) und nicht beeinflussbarer (Marktwachstum) Erfolgsgrößen in die Analyse
Ableitung kurzfristiger Strategien	Ableitung langfristiger Strategien



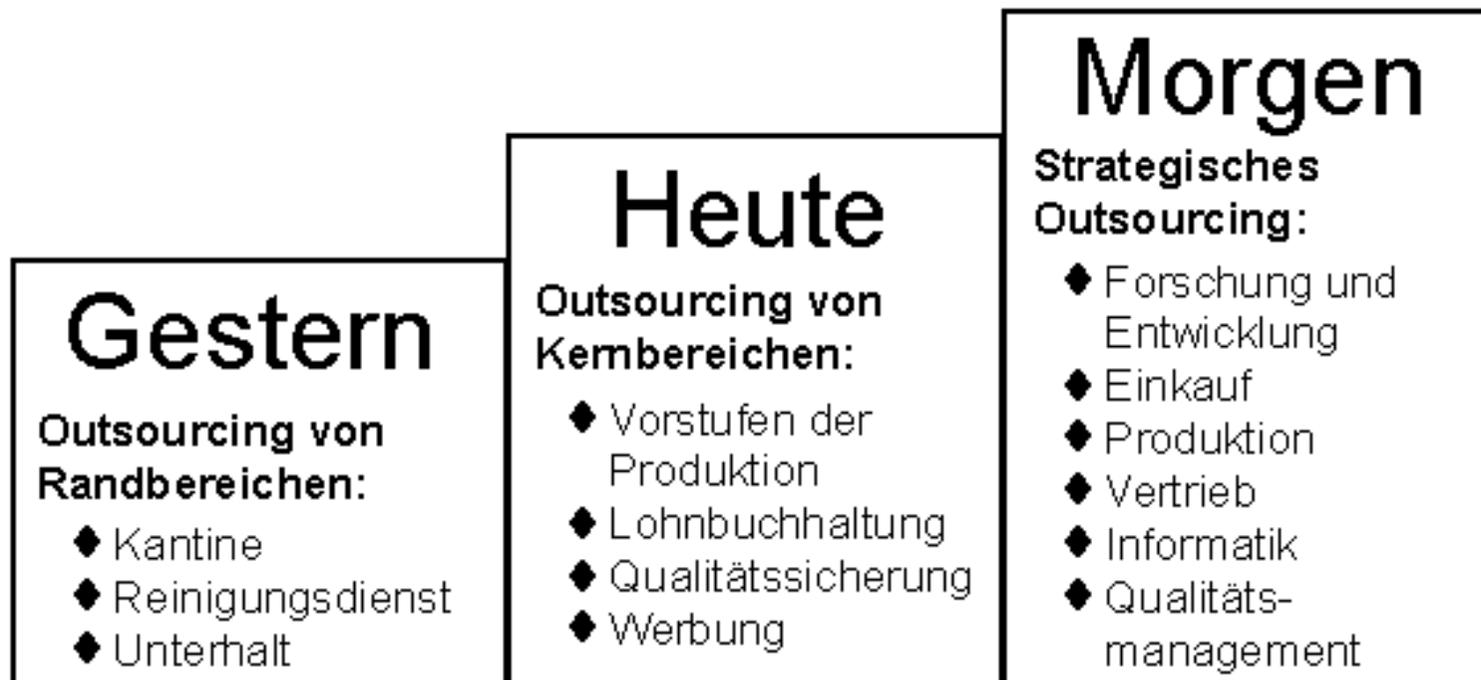
Strategische Fehlentscheidungen werden häufig verursacht durch folgende Fehler:

- keine Analyse der **Deckungsbeiträge** von Produkten bzw. Produktgruppen
- keine Portfoliobildung und -analyse von Geschäftsbereichen bzw. Produkten
- Nichtanwenden der **ABC-Analyse** für Geschäftsfelder, Kunden u.a.
- keine oder unzureichende Investitionsvergleichsrechnungen
- keine **Simulationsrechnungen** - fehlende Best-Case / Worst- Case Betrachtungen
- keine Berücksichtigung dynamischer **Marktveränderungen** durch fehlende Marktbeobachtung zu Kunden und Konkurrenz
- Nichtberücksichtigen von **Produktkosten** durch fehlerhafte **Kostenkalkulation**



Outsourcing

- **Outsourcing** (»Auslagerung«) bezeichnet eine spezielle Variante des Fremdbezugs.
- Outsourcing besteht aus den beiden englischen Wörtern **outside** und **Resources** und bedeutet eigentlich **outside Resources using**.



Gründe für Outsourcing



- Kostendruck
- Qualitätsmängel
- Größe des Unternehmens
- strategische Ausrichtung





Vorteile des Outsourcings

1. Kostenvorteile

Nach Untersuchungen können Kosten in Höhe von 10 – 20 % eingespart werden durch steigende Effizienz, durch Variabilisierung der Fixkosten sowie bessere Kontrolle der Fixkosten und auch erhöhtes Kostenbewusstsein.

2. Entlastung und Konzentration auf das Kerngeschäft

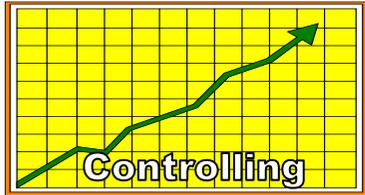
Die Entlastung von hoch qualifizierten und teuren und Mitarbeitern ist bei kleinen und mittleren Unternehmen ein bedeutender Grund für Outsourcing.

3. Leistungsverbesserung

Eine der Hauptziele eines jeden Unternehmers ist die Leistungsverbesserung bzw. die Ausweitung des Leistungsspektrums durch Outsourcing.

4. Flexibilität

Das Beschäftigungsrisiko wird auf den Externen abgewälzt. Bei einem starken Nachfragerückgang können so (Fix-) Kosten gespart werden.



Nachteile von Outsourcing

1. Nachteil - Abhängigkeit

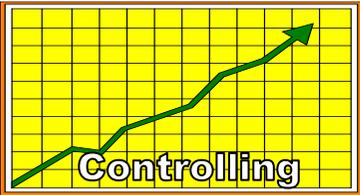
Da die Outsourcing- Entscheidung kurzfristig nicht umkehrbar ist, wird das Unternehmen in dem **ausgelagerten Bereich abhängig**.

2. Nachteil - Know-how-Verlust

Logischerweise geht dem Unternehmen mit dem Auslagerung Wissen verloren. Nur in Ausnahmefällen sollte es sich um eine **Kernkompetenz** bzw. ein Wissen nahe der Kernkompetenz handeln, da mit dem Know-how-Verlust evtl. der **Wettbewerbsvorteil** gegenüber den Mitbewerbern **verloren** gehen kann.

3. Nachteil - Kosten

Das oben erwähnte Problem der Unmöglichkeit einer vollständigen Erfassung der Kosten und das Bewertungsproblem macht einen Vergleich der Transaktionskosten mit den Kosteneinsparungen sehr schwierig.



Nachteile von Outsourcing

4. Nachteil - Planungs- und Qualitätsrisiken

Das Unternehmen hat im schlechtesten Fall kaum noch Einfluss auf die zu erbringende Leistung und muss demnach Qualitätsmängel hinnehmen.

5. Nachteil - Schnittstellen -Verluste

War bisher, je nach Organisationsform der Vertriebsmanager für den Vertrieb, der DV-Manager für den Bereich Datenverarbeitung zuständig ist nun für die Vermittlung zwischen dem Gesamtunternehmen einerseits und dem Outsourcinggeber andererseits ein sog. Schnittstellenmanager gefragt, der es versteht, zwischen den Abteilungen und dem Outsourcing-Dienstleister zu vermitteln.

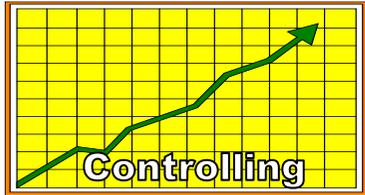


Arbeitsrechtliche Probleme beim Outsourcing



§ 613a [Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang]

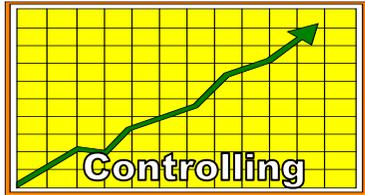
- (1) Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt de Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrages oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden.
- (2)
- (4) Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebes oder eines Betriebsteiles ist unwirksam. Das Recht zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen bleibt unberührt.



Outsourcingvertrag

Der **Outsourcingvertrag** sollte folgende **Punkte** enthalten:

- Vertragslaufzeit (i.d.R. 5 Jahre oder länger)
- Grundsätze der Zusammenarbeit, u.a. Handhabung bei Interessenkonflikten
- Qualität und Servicelevel der Dienstleistungen
- Art der Leistungsverrechnung
- Umfang und Wege der gegenseitigen Information
- Datenschutz, Datensicherheit
- Beschreibung der Handhabung von Risiken wie Haftung, Gewährleistung, Mängelbeseitigung und Gefahrentragung; Leistungsverzugsstrafen
- Überleitung von Arbeitsverhältnissen
- Hard- und Softwareübergaben



Fallaufgabe Outsourcing

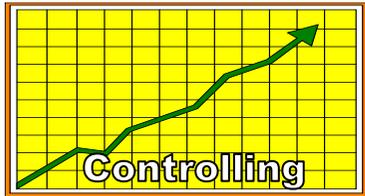


Ein Unternehmen fertigt mehrere Produkte in einem Baukastensystem. Das heißt, es besteht eine intensive Vorfertigung. Teile der Produktion könnten evtl. an fremde Firmen ausgelagert werden. Dies hängt davon ab, ob es wirtschaftlich ist. Ein bestimmtes Produktteil wird für alle weiteren Endprodukte benötigt. Es wird in großen Stückzahlen gefertigt. Die Kostenrechnung gibt an, dass dieses Teil 5.300 € Vollkosten bei Eigenfertigung verursacht. Der Fremdlieferant würde 4.500 € verlangen. Die variablen Kosten dieses Teils liegen bei 4.100 €.

Langfristig könnten bei einer endgültigen Fremdverlagerung maximal 50% der Fixkosten abgebaut werden. Durch eine dann zusätzlich notwendig werdende Wareneingangsprüfung würden bei monatlichen Bezug von 500 Teilen neue Fixkosten in Höhe von monatlich 48.000 € entstehen.

Aufgabe

- a) Wie entscheiden Sie aus kurzfristiger Sicht? Begründen Sie dies.
- b) Wie entscheiden Sie aus langfristiger Sicht? Begründen Sie dies.



Lösung Fallaufgabe Outsourcing

a) kurzfristige Betrachtung:

Da die Fixkosten kurzfristig sowieso anfallen, darf die Entscheidung über die Fremdvergabe nicht auf der Basis der Vollkosten getroffen werden. Es sind nur die variablen Kosten einzubeziehen. Da der Fremdlieferant mit 4.500 € mehr als die eigenen Kosten von 4.100 verlangt, ist eine Auslagerung nicht sinnvoll.

b) langfristige Betrachtung:

Abbaubare Fixkosten bestehen in Höhe von 600 €. Es verbleiben ebenfalls 600 €/Stück an restlichen Fixkosten bei Verlagerung. Zusätzliche Fixkosten für Wareneingangsprüfung entstehen pro Stück in Höhe von 96 €. Bei langfristiger Fremdverlagerung entstehen damit Kosten in Höhe von

$$4.500 + 600 + 96 = \mathbf{5.196}$$

Da die **eigenen Vollkosten 5.400 €** betragen, lohnt sich eine Auslagerung unter kostenrechnerischen Gesichtspunkten.

Stärken- Schwächen-Analyse

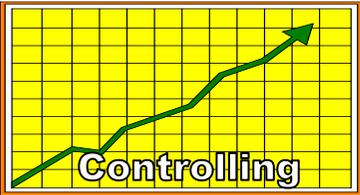


Die Stärken-Schwächen-Analyse stellt eine weit verbreitete Methode dar, um ein **klares Bild von der Unternehmenssituation** zu gewinnen.

Denn betriebliche Ziele können vom Unternehmer nur dann relativ genau festgelegt werden, wenn er über genügend Kenntnisse über die Stärken und Schwächen seines Unternehmens verfügt.

Die Analyse zielt darauf ab:

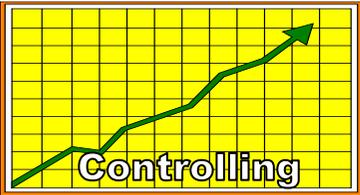
- eigene Stärken besser auszunutzen,
- eigene Schwächen zu beheben,
- künftige Chancen zu erkennen und zu nutzen und
- künftige Gefahren zu erkennen und ihnen gegenzusteuern.



Strategische Potenziale	Bewertung						Ergebnis
	1 sehr gut	2 gut	3 befriedigend	4 ausreichend	5 mangelhaft	6 ungenügend	
Beschaffung		●	▲				Kleine Stärke
Produktion	●		▲				Kleine Stärke
Absatz	▲			●			Große Schwäche
Kapital		▲	●				Kleine Schwäche
Personal		▲	●				Kleine Schwäche
Technologie		●		▲			Große Stärke
Planung/Kontrolle			▲		●		Große Schwäche
Information				●	▲		Kleine Stärke
Organisation				●	▲		Kleine Stärke

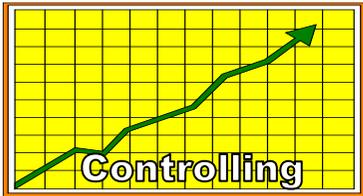
Quelle: Plaut Strategy Consulting

● Eigenes Unternehmen ▲ Wettbewerber A



branchenabhängige Erfolgsfaktoren

Banken	Maschinenbau	Textilindustrie	Handel	Beratung
Bonität und Eigenkapital	Preis	Mode und Design	Preise- und Sonderangebote	Problemlösungskompetenz
Seriosität	Präzision	Marktvolumen	Service	Spezialisierung
Diskretion	Perfektion	Menschen	Kundennähe	Betreuung
Service	Innovationskraft	Pflege der Textilien	Verkehrsanbindung	Verbindungen
Fachkompetenz der Berater	Problemlösungs-Know-how	Tragekomfort	Marketing	Fachwissen



Kriterienkatalog

Kriterien	Punktbewertung								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Unternehmensführung									
Führungsstil									
Zielsetzung									
Entscheidungsprozesse									
Marktorientierung									
Betriebsklima									
Zusammenarbeit									
Motivation der Mitarbeiter									
Planung									
Finanzen									
Finanzkraft/Finanzplanung/Investitionsplanung									
Liquiditätskontrolle									
Gewinnentwicklung									
Marketing/Vertrieb									
Umsatzentwicklung									
Kundenstruktur/Kundenservice									
Marketingaktivitäten/Planung									
Auftragsbearbeitung									
Auftragsbestand									

G:\B - BmU\FACHGEBIETE\K - Kostenrechnung\K4 - Controlling\Folien K4 Controlling mLös. Vers. 3JUL24.docx