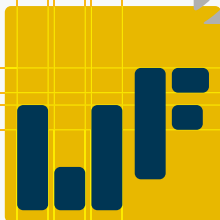


Controlling

Wie funktioniert das?



Wolfgang Franken
Bottroper Straße 20, 45141 Essen
T: 0201 - 3202468, F: 0201 - 32029468
M: 0179 - 2023622
wolfgang.franken@franken-controlling.de, www.franken-controlling.de



Einführung eines Controlling-Systems

„Was ist ein Controlling-System?“

„Was nutzt mir ein Controlling-System?“

„Behalte ich meine Entscheidungsgewalt?“

Mit diesen Fragen werde ich häufig konfrontiert. Sie belegen, dass der Begriff Controlling bei weitem nicht so geläufig ist, wie man denkt und manchmal sogar falsch interpretiert wird.

Nach der Lektüre dieser Broschüre werden Sie feststellen, dass Ihnen ein Controlling-System mehr Entscheidungsfreiheit gibt, Ihre Entscheidungen fundierter sind und die Zukunft Ihres Unternehmens transparenter und planbarer werden.



Das Unternehmen

Das vorliegende Beispiel bezieht sich auf ein deutsches Unternehmen.

Branche: Dienstleistungen
Mitarbeiter: ca. 50
Umsatz: ca. 15 Mio. Euro im Jahr 2007

Das Unternehmen arbeitet als Unternehmensgruppe in Deutschland mit verschiedenen Dienstleistungsangeboten.

Das Problem

Die für den Kunden durchgeführten Dienstleistungen konnten nicht immer genau bewertet werden. Damit war eine Vorkalkulation nur in einem engen Rahmen möglich. Eine kaufmännische Bewertung der durchgeführten Leistungen war nur in wenigen Bereichen möglich. Effizienz und Wirtschaftlichkeit entzogen sich damit in weiten Teilen der Beobachtung und Kontrolle. Zukünftige Schritte, Einsparungen und Expansionen konnten nur „aus dem Bauch heraus“ geplant werden. Damit waren Probleme bei der Planung (z. B. Personalstruktur) des Unternehmens vorprogrammiert.

Aussagen zu der Ergebnisentwicklung einzelner Unternehmensbereiche lagen nicht vor. Die BWA der Steuerberatung konnte nicht die wesentlichen Teilbereiche abbilden. Eine Transparenz, eine Ergebnissicht oder eine Renditesicht zu bestimmten Projekten oder Teilbereichen war nicht möglich.



Das Ziel

Wesentliche Informationen aus den erfassten Daten über die einzelnen Geschäftsaktivitäten der jeweiligen Unternehmensbereiche sollten zeitnah zu erhalten sein und damit zukünftige Aktivitäten besser planbar werden.

Die BWA der Steuerberatung bot weder die notwendigen Details noch die Möglichkeit zu den erforderlichen kurzen Reaktionszeiten im täglichen Geschäft.



Workshop

In mehreren aktiven Workshops wurden die notwendigen Kostenarten- und Kostenstellenstrukturen definiert. Daran waren alle Fachbereiche des Unternehmens beteiligt. Diese Strukturen werden zur Grundlage, um die Daten zuordnen zu können und die Struktur des Unternehmens abzubilden.

Nach der Definition der Kostenstellen wurden sie zu entsprechenden Bereichen zusammengefasst. Es wurde ein Prozess festgelegt, nach dem die Belege durch die Buchhaltung laufen, um so fehlerfreie und zeitnahe Ergebnisse zu erhalten.

Notwendige Ebenen, wie z. B. verschiedene Umsatzarten oder Kostenarten (Umsätze, Personalkosten, Instandhaltungskosten, Wartungskosten) und Bereiche (interne Bereiche, z. B. Verwaltung, Buchhaltung, oder auch Vertriebsbereiche) wurden überschaubar abgebildet.

Die Konstruktion verschiedener Mustergeschäftsvorfälle erleichterte dabei die Erfassung wesentlicher Geschäftsvorfälle enorm.



Datenbank

Auf Basis dieser Strukturen wurde eine entsprechende Datenmaske und Datenbank erstellt, mit der die Daten nach Kostenstellen und Kostenarten erfasst und zugeordnet werden konnten.

Die notwendigen wesentlichen Geschäftsvorfälle wurden in einem Katalog vorweg definiert. Mit dem erfolgreichen Start der Ist-Datenerfassung wurde damit der Grundstein für ein laufendes Controlling gelegt.

Die Datenbank mit speziell entwickelten Erfassungsformularen erfasst die Daten nach buchhalterischen Kriterien. Dazu gehören unter anderem natürlich:

- Buchungsdatum
- Konto
- Kontengruppe
- Geschäftsvorfall
- Kostenstelle
- Kostenstellenverteilung

Anschließend wurden die erfassten Daten aus der Datenbank über Abfragen strukturiert und dann zur Analyse in Excel aufbereitet. Außerdem wurden Kostenstellenbereiche gebildet, für die dann eine Umsatzrendite berechnet wurde.

Transparenz

Die Kostenstellen- und Kostenartenstruktur des Unternehmens, in der die Konten zu den wesentlichen Positionen zusammengefasst wurden, bot nun eine vorher nicht dagewesene Transparenz.

Die Ergebnisse der Teilbereiche und der jeweils entstehenden Kostenarten und Umsätze waren plötzlich sichtbar. Die Bewertung einer Umsatzrendite für jeden Teilbereich der Dienstleistungen wurde möglich.



Grundlagen für Controlling

Die Darstellung und die Erfassung der Ist-Daten bildeten eine wesentliche Grundlage, um im zweiten Schritt die Planung für ein funktionierendes Controlling aufzubauen. In diesem zweiten Schritt wurden dann die wesentlichen Faktoren in einem Planungshandbuch zusammengefasst.

Jeder einzelne, der an einer Planung aktiv beteiligt ist, bekommt damit die notwendigen Vorgaben, an welcher Stelle welche Informationen einzustellen sind. Auf dieser Basis wurde dann die Planung für die jeweiligen Bereiche und Kostenstellen aufbereitet.







Erkenntnisse

Die so zusammengestellten Ist- und Plandaten wurden dann im 3. Schritt um eine Hochrechnung auf Basis des Geschäftsjahres ergänzt und in entsprechenden Analysen, Kennzahlen und Grafiken zu einem erfolgreichen Controlling-System zusammengefügt, das der Geschäftsführung wesentliche Informationen über die Geschäftsentwicklung liefert.

Die Ergebnisentwicklung der jeweiligen Teilbereiche für das laufende Jahr sind nun sichtbar und transparent dargestellt.

Die vergangenen Monate lassen sich schnell bewerten, zukünftigen Monate bis zum Ende des Geschäftsjahres lassen einen Blick auf deren Entwicklung und auf das Jahresergebnis zu. Entspricht das Jahresergebnis nicht den Erwartungen, können Aktivitäten geplant werden um das geplante Ergebnis oder Ziel noch zu erreichen oder zu sichern.

Diese Erkenntnisse sind ohne ein entsprechendes Controlling-System nicht zu erzielen.

-  Controlling ermöglicht zukunftsorientiertes Handeln und das frühzeitige Erkennen von Trends und Entwicklungen.
-  Der Zeitraum Maßnahmen zu ergreifen, die den Gewinn erhöhen oder Verluste minimieren, wird größer. Risiken werden kleiner.
-  Die Einschätzung Ihres Unternehmens bei den Banken verbessert sich wesentlich.
-  Die deutlich erhöhte Transparenz verhilft dem Unternehmer wesentlich positiver und effektiver Einfluss auf die Geschäftsentwicklung zu nehmen.



Hier kann man umstellen
zwischen kumuliert und Berichtsmonat
mit Hilfe einer Excelfunktion werden
dann die entsprechenden Daten eingestellt

GuV - Rechnung	
Fremderlöse -davon	18.000 76%
Fremderlöse -davon	5.555 24%
A. Umsatzerlöse	23.555 100%
1. Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	55 0%
übrige sonstige Erträge	4.511 19%
2. sonstige betriebliche Erträge	4.511 19%
3. Materialaufwand	350 1%
B. Rohergebnis	27.771 118%
4. Personalaufwand	7.000 30%
5. Abschreibungen	400 2%
Vertriebsaufwand	2.000 8%
Provisionen	2.000 8%
Hard- und Softwarekosten (Wartung u. Instandhaltung)	1.500 6%
Kosten für Kommunikation (Telefon, Datendienste, etc.)	300 1%
Betriebs- und Büroausstattung	1.500 6%
Miet- und Mietnebenkosten	1.400 6%
sonstige betriebliche Aufwendungen	300 1%
Wertberichtigungen und Forderungsverluste	1.200 5%
6. sonstige betriebliche Aufwendungen	10.600 45%
C. Betriebsergebnis	10.171 43%
7. Erträge aus Ergebnisabführung	0 0%
8. Erträge aus Beteiligungen	0 0%
9. Erträge aus anderen Wertpapieren u. Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	0 0%
10. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	100 0%
11. Aufwendungen aus Ergebnisabführung	0 0%
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen	0 0%
13. sonstige Zinsen und ähnliche Aufwendungen	300 1%
D. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	9.971 42%

Vorjahr		Plan Vorjahr	
T€	%	T€	%
18.000	76%	25.000	93%
5.555	24%	2.000	7%
23.555	100%	27.000	100%
55	0%	10	0%
4.511	19%	4.000	15%
4.511	19%	4.000	15%
350	1%	300	1%
27.771	118%	30.710	114%
7.000	30%	7.240	27%
400	2%	500	2%
2.000	8%	5.000	19%
2.000	8%	400	1%
1.500	6%	1.600	6%
300	1%	500	2%
1.500	6%	1.600	6%
1.400	6%	500	2%
300	1%	300	1%
1.200	5%	1.200	4%
10.600	45%	11.600	43%
10.171	43%	11.870	44%
0	0%	0	0%
0	0%	0	0%
0	0%	0	0%
100	0%	450	2%
0	0%	0	0%
0	0%	0	0%
300	1%	130	0%
9.971	42%	12.190	45%

Plan kum.		Ist kum.		Abw.
T€	%	T€	%	
15.000	79%	20.000	83%	5.000
4.000	21%	4.000	17%	0
19.000	100%	24.000	100%	5.000
0	0%	10	0%	10
5.000	26%	4.000	17%	-1.000
5.000	26%	4.000	17%	-1.000
540	3%	750	3%	210
23.460	123%	27.260	114%	3.800
7.800	41%	8.800	37%	1.000
500	3%	300	1%	-200
2.000	11%	3.000	13%	1.000
3.000	16%	6.000	25%	3.000
500	3%	600	3%	100
400	2%	200	1%	-200
1.600	8%	1.800	8%	200
1.400	7%	1.500	6%	100
200	1%	300	1%	100
1.200	6%	2.000	8%	800
10.800	57%	15.700	65%	4.900
4.860	26%	2.760	12%	-2.100
0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0
300	2%	500	2%	200
0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0
200	1%	200	1%	0
4.960	26%	3.060	13%	-1.900

Plan Gj		HR Gj		Abw.
T€	%	T€	%	
24.000	86%	28.000	82%	4.000
4.000	14%	6.000	18%	2.000
28.000	100%	34.000	100%	6.000
0	0%	10	0%	10
100	0%	250	1%	150
100	0%	250	1%	150
900	3%	950	3%	50
27.200	97%	33.310	98%	6.110
9.600	34%	11.100	33%	1.500
600	2%	800	2%	200
4.000	14%	4.500	13%	500
3.000	11%	6.800	20%	3.800
1.700	6%	1.800	5%	100
400	1%	500	1%	100
1.500	5%	2.500	7%	1.000
1.800	6%	2.000	6%	200
300	1%	400	1%	100
1.500	5%	1.600	5%	100
14.800	53%	20.900	61%	6.100
2.800	10%	1.310	4%	-1.490
0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0
300	1%	300	1%	0
0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0
100	0%	200	1%	100
3.000	11%	1.410	4%	-1.590