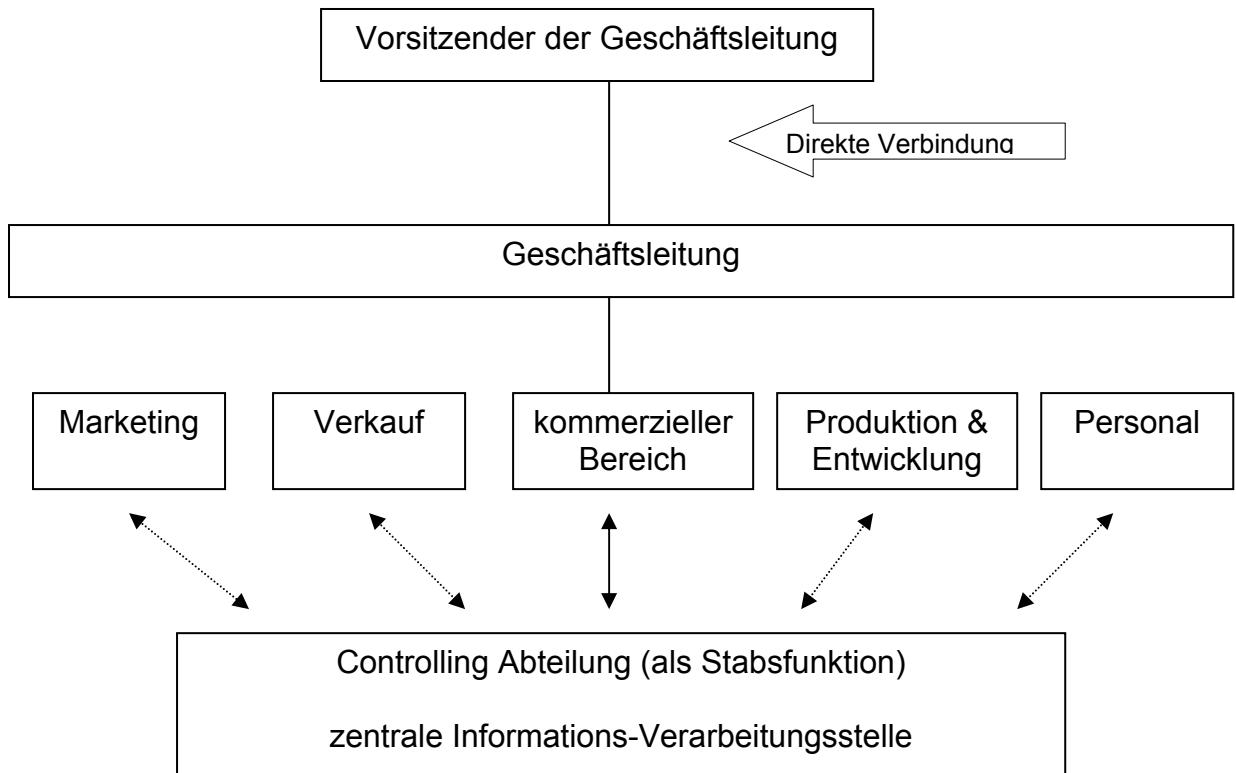


Teil 1: Allgemeine Grundlagen zum Controllingkonzept

A. Warum Controlling?

Organisatorische Eingliederung der zentralen Informations-Verarbeitungsstelle:



B. Aufgaben des Controllingsystems

Controller als Navigator hilft der Geschäftsleitung mit Hilfe von Instrumenten das Unternehmen zu „leiten“!

Die geschichtliche Entstehung des Controllings:

- geht auf 1881 zurück
- in D. 1881/82 die erste Handelshochschule in Leipzig
 - Lehre: Buchhaltung und (einfache) Kostenrechnung
 - Keine Finanzierung
- in D.: Chef der Buchhaltung = Controller
- in USA 1880: Beruf des Controllers entsteht Eisenbahn-Firmen
- Weltwirtschaftskrise 1929/30: Anstrengungen auf dem Gebiet Planung & Rechnungswesen → der Beruf des Controllers entsteht; ab 1931 vereinigt im CIA (dem Institut der Controller)
- 1962 gibt es über 5000 Mitglieder im CIA in USA/Kanada
- Namenswechsel: CIA → FEI (Financial Executives Institute)
- Das Mindestalter der Mitglieder des FEI beträgt 30 Jahre

Warum hat sich das Controlling in D. erst mit 20/30 Jahren Verspätung nach den USA entwickelt?

1. Die wirtschaftliche Freiheit war in den 20iger Jahren in den USA größer als in D.! Planung und Controlling erfolgte ausschließlich durch die Unternehmungen!
2. Die Weltwirtschaftskrise war in den USA früher und wirksamer als in D.! Die Praxisnähe der Betriebswirtschaftslehre war in den USA besser! Führungsorientiertes Controlling wurde in den USA eher entdeckt!

Einteilung nach Schumpeter:

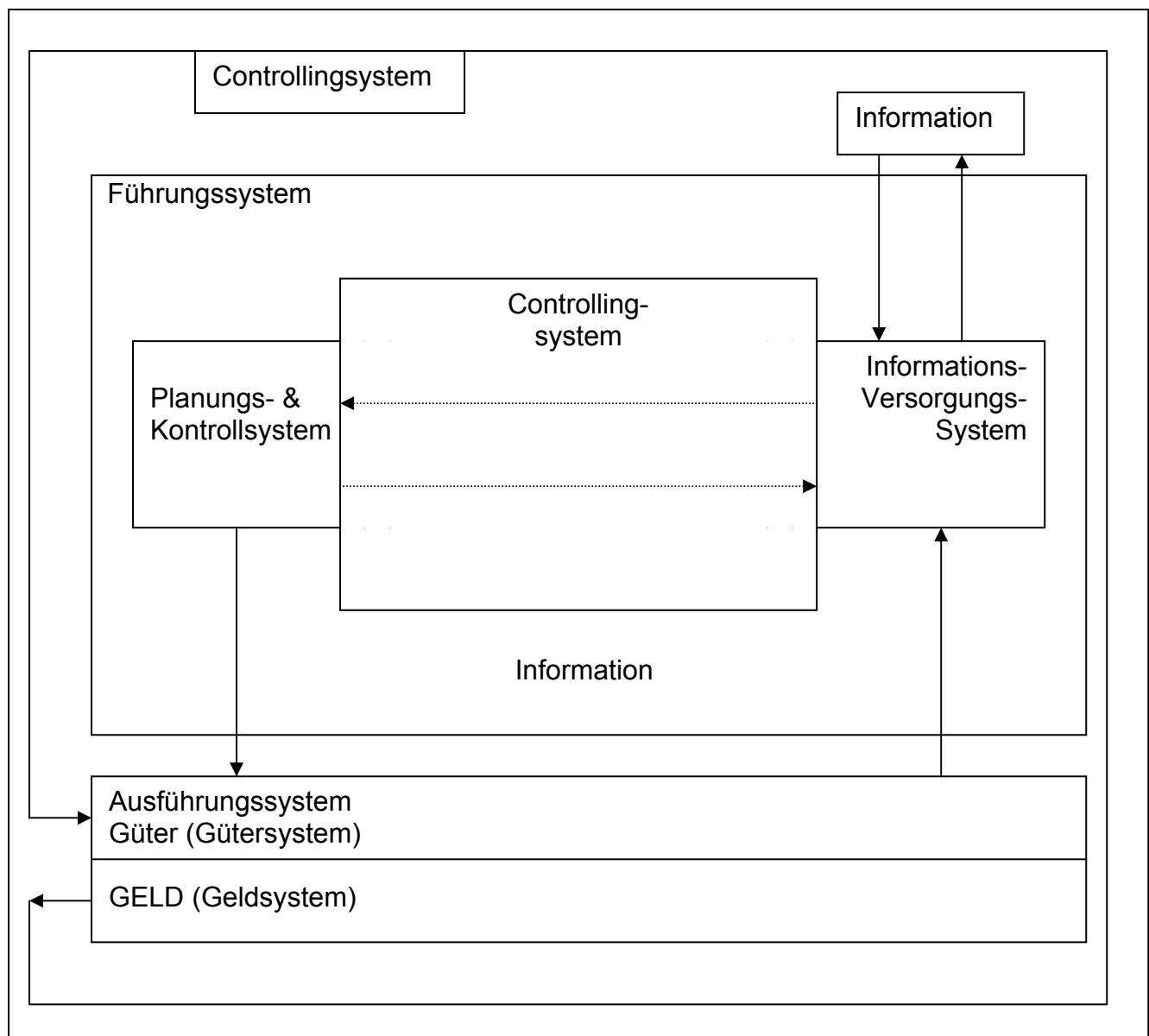
→ Unternehmensbegriff

→ Unternehmer → Persönlichkeit

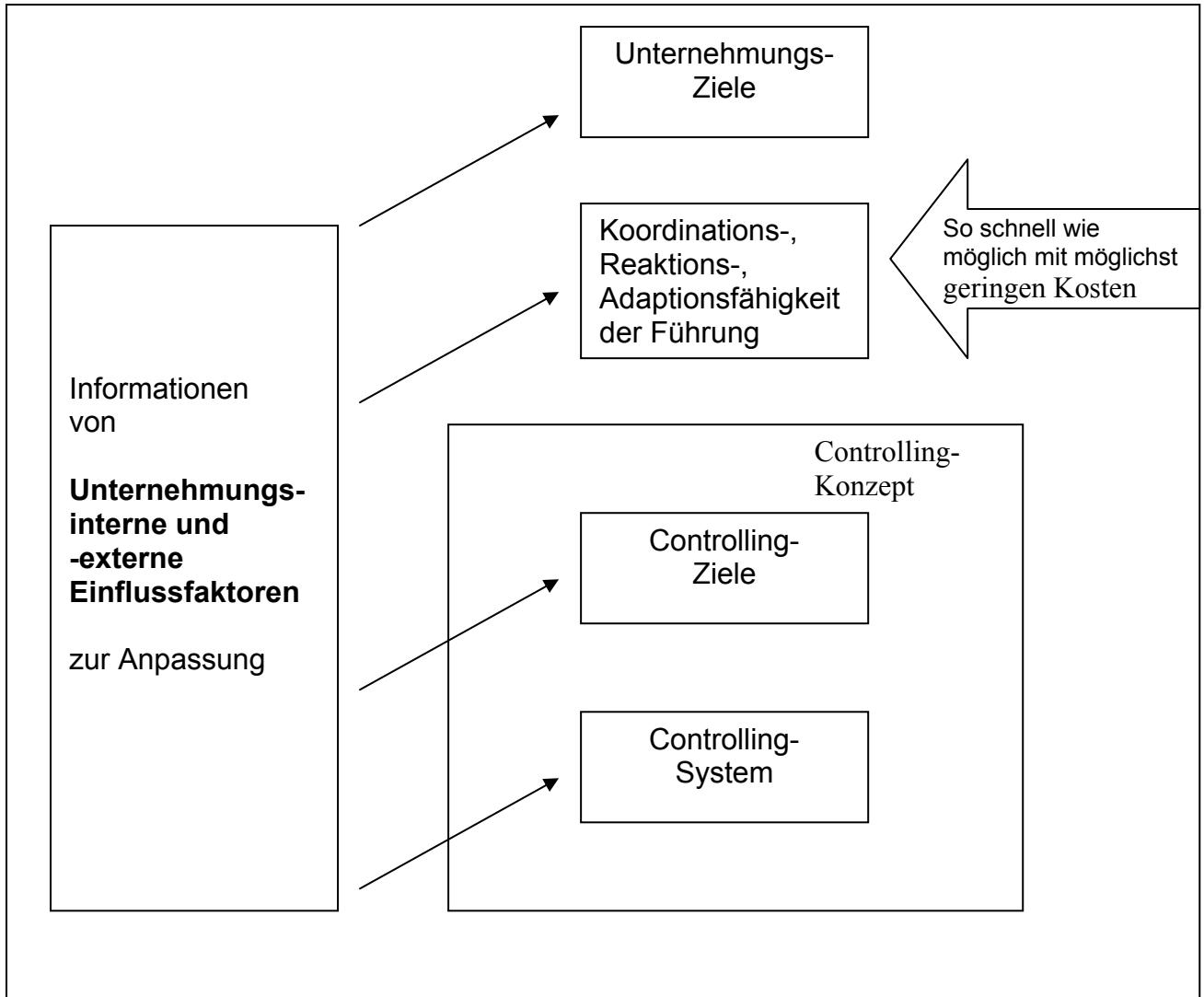
→ Controller: wichtige Aufgabe!

Der Controller hat die notwendige Verbindung zwischen Wissen und Wirkung herzustellen. Die Möglichkeiten deiner Durchsetzung sind aufzuzeigen.

Controllingsystem:



Controllingkonzept:



C. Berufsbild des Controllers / Der Controller in der Führung

Aufgaben im Financial Management nach FEI:

Treasurership

Kapitalbeschaffung: Aufstellung und Ausführung von Programmen für die Kapitalbeschaffung einschließlich der Verhandlungen zur Kapitalbeschaffung.

Verbindung zu Investoren: Schaffung und Pflege eines Marktes für die Wertpapiere des Unternehmens und Unterhaltung von entsprechenden Kontakten zur Investitionsbanken.

Kurzfr. Finanzierung: Beschaffung und Erhaltung von Quellen für den laufenden kurzfr. Kreditbedarf des Unternehmens.

Bankverbindungen und Aufsicht: Die Bankverbindungen aufrechterhalten, die Aufsicht über die Firmengelder und Wertpapiere ausüben.

Kredite und Forderungseinzug: Überwachung der Gewährung von Kundenkrediten und des Einzugs der fälligen Forderungen einschließlich der Kontrolle von Sonderverbindungen für Verkaufsfinanzierungen, wie Ratenzahlungen und Mietpläne.

Kapitalanlage: Zweckmäßige Anlage von Kapitalfonds des Unternehmens sowie Ausarbeitung und Koordinierung von Richtlinien für die Anlage von Kapital in Pensionsrückstellungen oder ähnlichen Verwendungsarten.

Versicherungen: Sorge für die notwendigen und ausreichenden Versicherungsschutz.

Aufgaben des Controllers nach FEI

Controllership

Planung: Aufstellung, Koordinierung und Durchführung von Unternehmensplänen als integrierter Teil des Managements zur Kontrolle des Geschäftsablaufes.

Berichterstattung und Interpretation: Vergleich der Ausführung mit den Plänen und Standards und Berichterstattung sowie Interpretation der Resultate des Geschäftsablaufes an alle Bereiche des Managements und die Kapitaleigner.

Bewerbung und Beratung: Beratung mit allen Teilen des Managements, die für die Richtlinien und Ausführungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen verantwortlich sind, wenn es sich um die Erreichung der gesetzten Ziele und die Wirksamkeit der Richtlinien sowie der Organisationsstruktur und –abläufe handelt.

Steuerangelegenheiten: Aufstellung und Anwendung von Richtlinien und Verfahren für die Bearbeitung von Steuerangelegenheiten.

Berichterstattung staatliche Stellen: Kontrolle und Koordinierung der Abfassung von Berichten an staatlichen Stellen.

Sicherung des Vermögens: Durch die innerbetriebliche Kontrolle und Revision sowie durch Überwachung des Versicherungsschutzes ist die Sicherung des Vermögens zu gewährleisten.

Volkswirtschaftliche Analysen: Ständige Untersuchung der wirtschaftlichen und sozialen Kräfte und Einflüsse von staatlichen Stellen sowie Beurteilung möglicher Auswirkungen auf das Unternehmen.

D. Controlling als dispositiver Faktor im System der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren

Teil 2: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem

A. Die Vorgehensschritte

B. Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Diagnose: Wo würden sie im Unternehmen ansetzen?

Bereich 1: Rechnungswesen

Bereich 2: Planung

1. Grundlagen des Rechnungswesens

Rechnungswesen: Diagnose/Checkliste:

1. Kostenartenrechnung
 - Werden fixe und variable Kosten unterschieden?
 - Sind die Kostenarten hinreichend differenziert?
2. Kostenstellenrechnung
 - Sind die Kostenstellen nach klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen strukturiert?
3. Kostenträgerrechnung
 - Werden einheitliche und zweckmäßige Kalkulationsverfahren eingesetzt?
Wenn ja, welche?
 - Sind die Verfahren dokumentiert?
 - Werden regelmäßig Nachkalkulationen durchgeführt?
 - Wird eine kurzfristige Erfolgsrechnung durchgeführt?
4. Wie stark ist die Erlösrechnung differenziert?
5. Gibt es eine zweckmäßige Kostenplanung?
6. Lassen sich entscheidungsbezogene Deckungsbeiträge ermitteln?
7. Investitionsrechnung
 - Werden zweckmäßige und einheitliche Verfahren der Investitionsrechnung eingesetzt?
 - Werden diese dokumentiert?
8. Funktioniert die Abstimmung zwischen Kosten-/Erlösrechnung und Finanzplanung/-rechnung?
9. Werden regelmäßig Liquiditätsübersichten erstellt?
10. Ist eine klar definierte Verbindung von Kosten-/Erlösrechnung zur Planung hergestellt?

2. Grundlagen der Unternehmensplanung

Rechnungswesen und Planung: Checkliste:

1. Gibt es eine strategische Planung?
2. Sind die spezifischen Stärken und schwächen des eigenen und der anderen Unternehmen bekannt?
3. Gibt es geschlossenes System der Aktionsplanung und Budgetierung? Es muß eine Verbindung hergestellt werden!
4. Welche spezifischen Methoden der Projektplanung werden eingesetzt?
5. Existieren schriftliche Einjahres- und Mehrjahres-Planungen?
6. Sind die Teilpläne, z.B. Umsatz-, Beschaffungs-, Absatzplan etc., für alle Planungszeiträume aufeinander abgestimmt? Rollierende Planung!
7. Ist der Planungsablauf klar geregelt? (Ausgang: Absatzplan [Mengen und Preise])
8. Existiert ein zweckmäßiges Planungshandbuch (oder Orga-Handbuch)? Diese Frage muss immer gestellt werden, da sich bei Bejahung dieser Frage die vorstehenden sieben Fragen erübrigen!

Alle Antworten auf die sieben vorstehenden Fragen müssen im Planungshandbuch beantwortet werden. Ein Planungshandbuch muss anpassungsfähig sein und alle halbe Jahre angepasst werden. Es enthält z.B. die Stellenbeschreibungen, die eine große Bedeutung für das Unternehmen haben, sie sind Grundlage für die Kostenrechnung, Planung, Einstellungen von Personal etc..

C. Definieren des Anforderungsprofils von Controllingsystems

1. Vorgehensschritte

- unternehmensspezifische Gestaltung
- Antwort auf die Frage: Was soll das Controllingsystem überhaupt leisten?
- 1. Stufe: Diagnose des Rechnungswesens und der Planung
- 2. Stufe: Team von Controllingnutzer (Führungspersonen) und –Entwicklern (Controller)

2. Die Kontextfaktoren von Controllingsystems

- Führungsstil des Unternehmens
- Leistungsprogramm
- Größe des Unternehmens
- Technologie der Leistungserstellung
- Organisation des Unternehmens

D. Ausbau des Rechnungswesens zu einem Management Accounting

1. Die Vorgehensschritte

2. Begriff und Aufgaben des Management Accounting

Management Accounting / Führungsorientiertes Rechnungswesen

- Als Ziel: Entscheidungsunterstützung
- Interessant: Zweckeignung der Daten; dagegen uninteressant: formelle Genauigkeit
- Kostenrechnung steht im Mittelpunkt, aber die wichtigere Erlösrechnung erhält zu wenig Aufmerksamkeit!
- Über das Controlling muss ein Rahmenkonzept aufgestellt werden
- Das Rechnungswesen muss Management Accounting ausgebaut werden!

3. Bestandteile des Management Accounting

Management Accounting ist für unternehmensinterne Informationsempfänger konzipiert, das Rechnungswesen dagegen für externe Empfänger!

