

Betriebliches Controlling

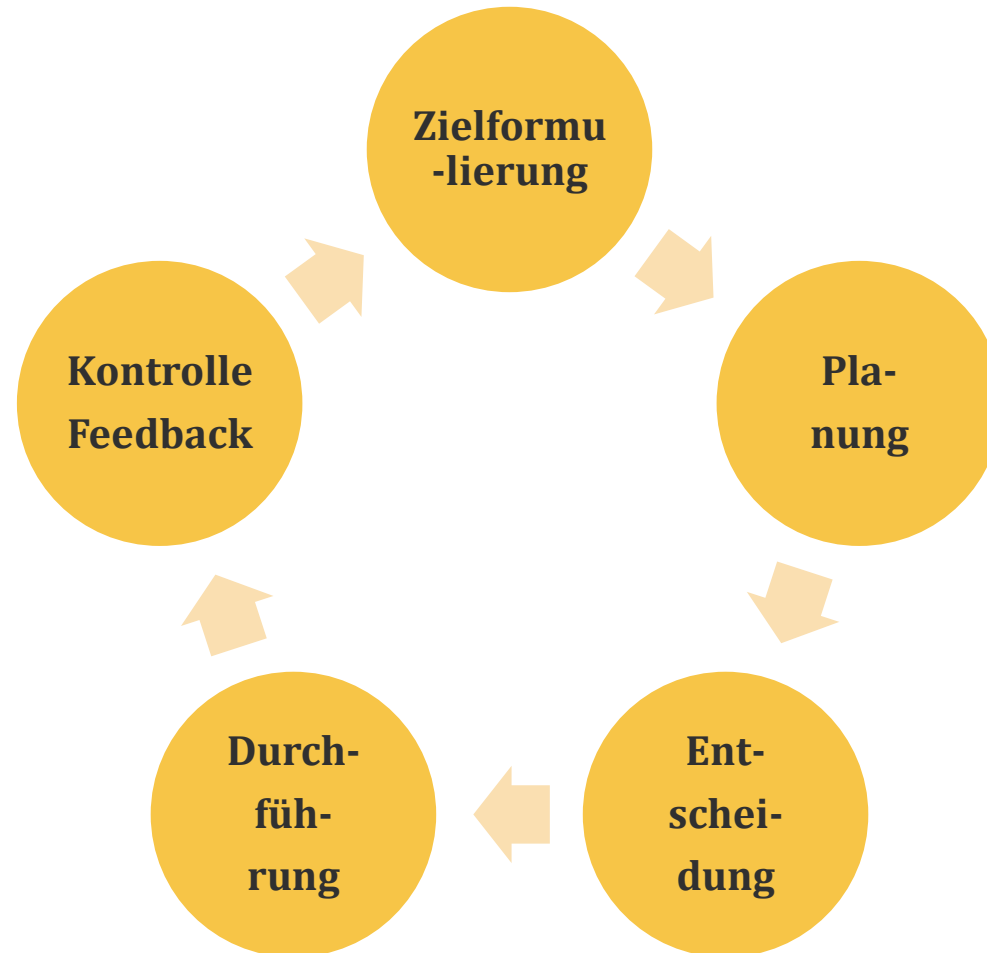
Ausbildung zum IndustriemeisterIn Chemie

Herbst 2021 bis Frühjahr 2022

Dozent: **Walter Schulz** ♦ Dipl. Betriebswirt (FH) ♦ Controller (RKW) ♦
Unternehmensberater ♦ Dozent für BWL
Kontakt: walter.schulz.konstanz@arcor.de

Entscheidungsorientiertes Management ④

- Grundlage von Entscheidungen (Managementkreislauf)



Entscheidungsorientiertes Management ④

• Optimierung von Entscheidungen

Angebotsvergleich



Angebotsvergleich

Reinhard Bleiber, Emsdetten

Um das Unternehmensergebnis um einen Euro zu verbessern, muss dieser Euro entweder im Einkauf eingespart oder durch zusätzlichen Umsatz in mehrfacher Höhe verdient werden. Dieser Grundsatz hat heute eine größere Bedeutung als noch vor einigen Jahren, denn noch nie war es so einfach, im Einkauf Geld zu sparen wie heute. Gleichzeitig ist es jedoch noch nie so schwer gewesen, den Überblick über das Angebot der Lieferanten zu behalten.

Traditionelle Lieferbeziehungen verändern sich und werden ausgetauscht. Nicht zuletzt das Internet hat für eine wesentlich höhere Markttransparenz gesorgt und zeigt vielfältige Lieferquellen auf. Die Preise sinken, die Nebenkosten steigen. Denn neue Lieferquellen bedeuten längere Wege und höhere Frachtkosten. Auch Ihre Lieferanten werden versuchen, einen möglichst niedrigen Preis pro Stück auszuweisen, Nebenkosten wie Verpackung und Fracht oder höhere Finanzierungskosten zu verstecken. Das müssen Sie aufdecken, um im Einkauf den Euro sparen zu können, den der Verkauf nicht mehr verdienen muss. Dieses Tool hilft Ihnen dabei.

>> [Hilfe](#)

>> [Unternehmensdaten](#)

>> [Harte Fakten](#)

>> [Konditionen](#)

>> [Weiche Faktoren](#)

>> [Vergleich](#)



[Tabelle einfügen / Startseite konfigurieren](#)

[lexware.de](https://www.lexware.de)

Entscheidungsorientiertes Management ④

• Kennzahlenanalyse

Zur Invest-Analyse

	Formel	Einheit
• Anlageintensität:	Anlagevermögen : Gesamtvermögen	[%]
• Vorratsintensität:	Vorratsvermögen : Gesamtvermögen	[%]

Zur Finanz.-Analyse

	Formel	Einheit
• Statischer Verschuldungsgrad:	Fremdkapital : Eigenkapital	[%]
• Eigenkapitalquote:	Eigenkapital : Gesamtkapital	[%]

Entscheidungsorientiertes Management ④

Zur Liquiditäts-Analyse

	Formel	Einheit
• Liquidität 1. Grades:	Kasse + Bank (ZM) : kurzfristige Verbindlichkeiten	[%]
• Liquidität 2. Grades:	ZM + Forderungen : kurzfristige Verbindlichkeiten	[%]
• Liquidität 3. Grades:	Umlaufvermögen : kurzfristige Verbindlichkeiten	[%]
• "Working-Capital":	Umlaufvermögen - kurzfristige Verbindlichkeiten	[€]
• Cash-Flow:	JÜ + alle nicht auszahlungswirks. Aufw. - alle nicht einzahlungswirks. Erträge	[€]
• Dynamischer Verschuldungsgrad:	Fremdkapital : Cash-Flow	[Jahre] =Schuldentilg.dauer

Entscheidungsorientiertes Management ④

• Kennzahlenanalyse

Zur Erfolgssituation	Formel	Einheit
• Wertschöpfungsquote:	(Nettoleistung-WE-Vorleistungen) : eingesetzte Zeit	[€/h]
• Materialaufwandsquote:	Materialeinsatz : Gesamtleistung	[%]
• Personalaufwandsquote:	Personalaufwand : Gesamtleistung	[%]
• Sachkostenquote	Betrieblicher Sachaufwand : Gesamtleistung	[%]

Zur Rentab.-Analyse	Formel	
• Eigenkapitalrentabilität:	Gewinn : Eigenkapital	[%]
• Erfolgskomponenten nach § 275 HGB:		
•	Betriebsergebnis	} ist gleich Ergebnis der gewönl. Gesch.-tätigkeit
• plus/ minus	Finanzergebnis	
• plus/ minus	Außerordentl. Ergebnis	
• minus Steuern	- Sonstige Steuern	
•	- Ertragssteuern	
•		ist gleich Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag
•		[€]

Entscheidungsorientiertes Management ④

• Kennzahlenanalyse

Zur Rentab.-Analyse

Formel

- Umsatzrentabilität: $\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$ [%]
- Return on Investment (ROI): $\frac{\text{Betriebserg.} + \text{kalk. Zinsen}}{\text{betr.-notwend. Kapital}}$ [%]
 - *Erweitert man dieses Quotienten im Zähler und Nenner um den Umsatz, dann erhält man:*
 - ROI: $(\text{Betriebsergebnis} + \text{kalk. Zinsen} \cdot \text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz} : \text{betriebsnotw. Kapital})$, oder
 - ROI: $\text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag}$

Zum ROI ¹⁴
Zur DuPont-

Kennzahl ¹⁵

¹⁴ Siehe separates Excel-Arbeitsblatt -ROI-Kennzahlensystem (DuPont-Kennzahl)

¹⁵ Das System von Unternehmenskennzahlen zur [Bilanzanalyse](#) und der [Unternehmenssteuerung](#) wurde bereits 1919 von dem amerikanischen Chemie-Konzern [Du Pont de Nemours and Co.](#) entwickelt. Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Du-Pont-Schema>

Entscheidungsorientiertes Management ④

• Kennzahlenanalyse (Beispiel)

Bewegungsbilanz				
BILANZZAHLEN			BEWEGUNGEN	
	Vorjahr	Gesch.-Jahr	Mittelverwendung	Mittelherkunft
	€	€	+ AKTIVA	- AKTIVA
AKTIVA				
BGA	70.000	80.000	10.000	
Vorratsvermögen	20.000	25.000	5.000	
Kasse	40.000	55.000	15.000	
BETRIEBSVERMÖGEN	130.000	160.000	30.000	0
PASSIVA				
Eigenkapital	50.000	90.000		40.000
Contokorr. Darlehen/ Verbindlichkeiten	80.000	70.000	10.000	
FINANZIERUNGSMITTEL:	130.000	160.000	10.000	40.000
MITTELVERWENDUNG / MITTELHERKUNFT GESAMT:			40.000	40.000
ANLAGENFINANZIERUNG:			LIQUIDITÄTSKONTROLLE: LANGFRISTIG	
Eigenkapital	50.000	90.000	Mittelherkunft	40.000
+ Langfristige Darlehen	80.000	70.000	./ Langfrist. Mittelv.	10.000
= LANGFRIST. KAPITAL	130.000	160.000	= Überdeckung	30.000
./ Anlagevermögen	70.000	80.000		
= Überdeckung	60.000	80.000		
= Überdeckung		80.000		
Differenz	-20.000			
EK-Quote: (EK/Ges.-Kap.) [%]:			LIQUIDITÄTSKONTROLLE: KURZFRISTIG	
	38%	56%	Mittelherkunft	0
Anlagen-Deckung: (EK/AV) [%]:			./ Kurzfr. Mittelv.	30.000
	71%	113%	= Unterdeckung	-30.000
Anlagen-Intesität: (AV/Ges.-Verm.) [%]:				
	54%	50%		
Liqui-Kennzahl 2ten Grades: Flüssige Mittel plus Forderungen : kurzfr. Verbindlichkeiten: [%]:				
	50%	79%		
<p>Interpretation: Langfristige Mittel 40 T€ wurde über die Eigenkapitalzuführung (Gewinnerwirtschaftung) gewonnen und nur zu 25 % = 10 T€ langfristig verwendet ==> es stehen zur kurzfristigen Mittelverwendung 30 T€ zu Verfügung, die wie folgt verwendet wurden:</p> <p>Aufstockung/ Vorratsvermögen = 5 T€ dito Kasse = 15 T€ Rückführung von Contocorrentverbindlichkeiten = 10 T€</p> <p>Der Betrieb hat sich somit flexibilisiert und liquiditätsmäßig verbessert! ==> siehe auch Liqui-Kennzahl 2ten Grades: (links unten)</p>				

Die praktische Funktion des Controlling im Unternehmen ④

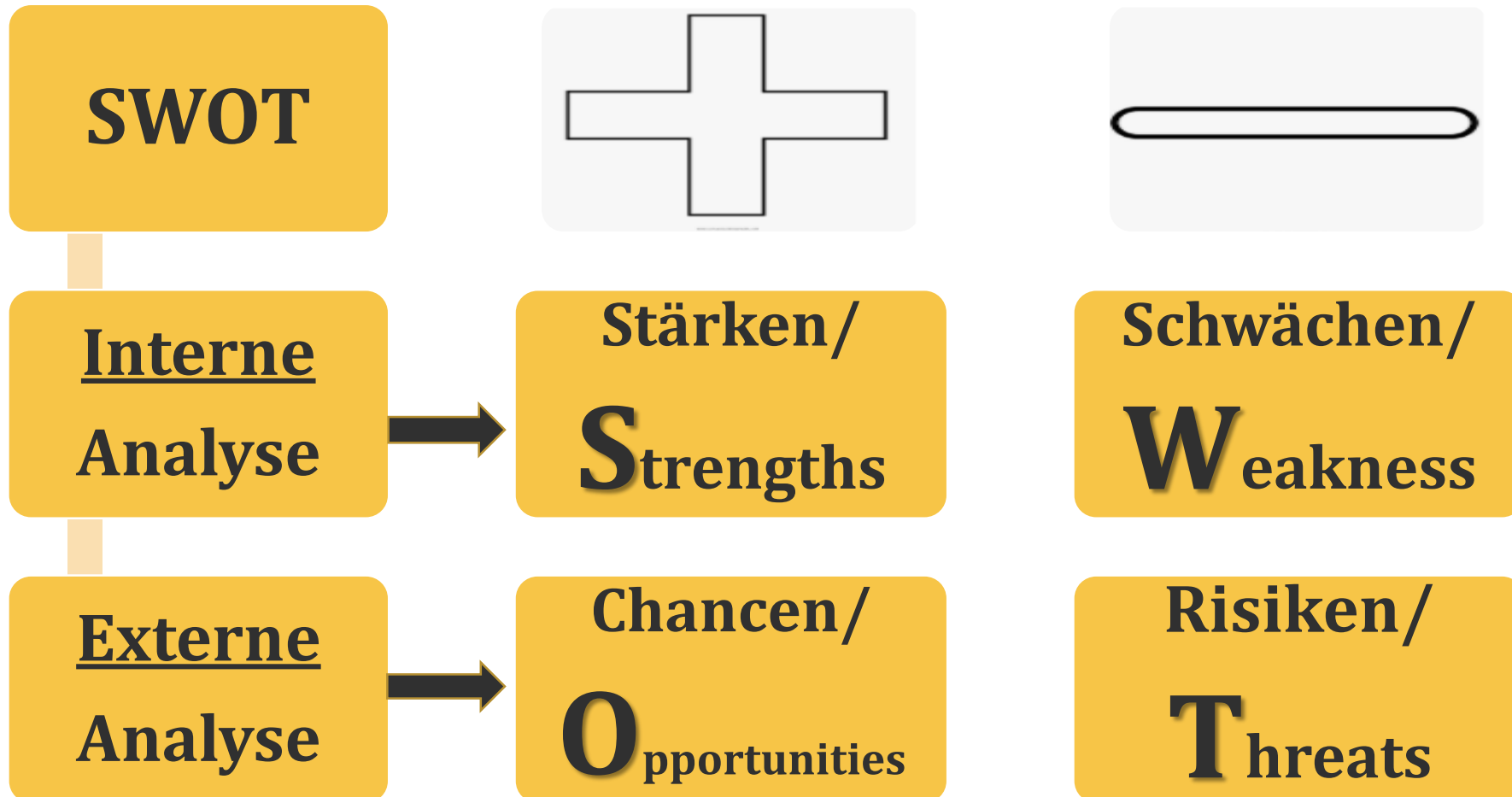
• **Der Soll <---> Ist-Vergleich**

- **Rentabilitätsvorschau**
- **Kapitaldienstgrenzenrechnung**
- **Auftrags- und Erfolgsanalyse projektbezogen**
- **Auftrags- und Erfolgsanalyse liquiditätsorientiert**
- **Das Kennzahlensystem (s. Auszug BV)**
- **Das “Spiel” mit den Abschreibungsgegenwerten bzw. den nötigen Ersatzinvestitionen beherrschen**
- **Persönlichkeitsanalyse eines Betriebsübernehmers (siehe Beispiel)**

Entscheidungsorientiertes Management ④

- SWOT-Analyse

- = strategisches Management-Instrument (Enwickelt: 1960 an der Harvard Business School, Boston)

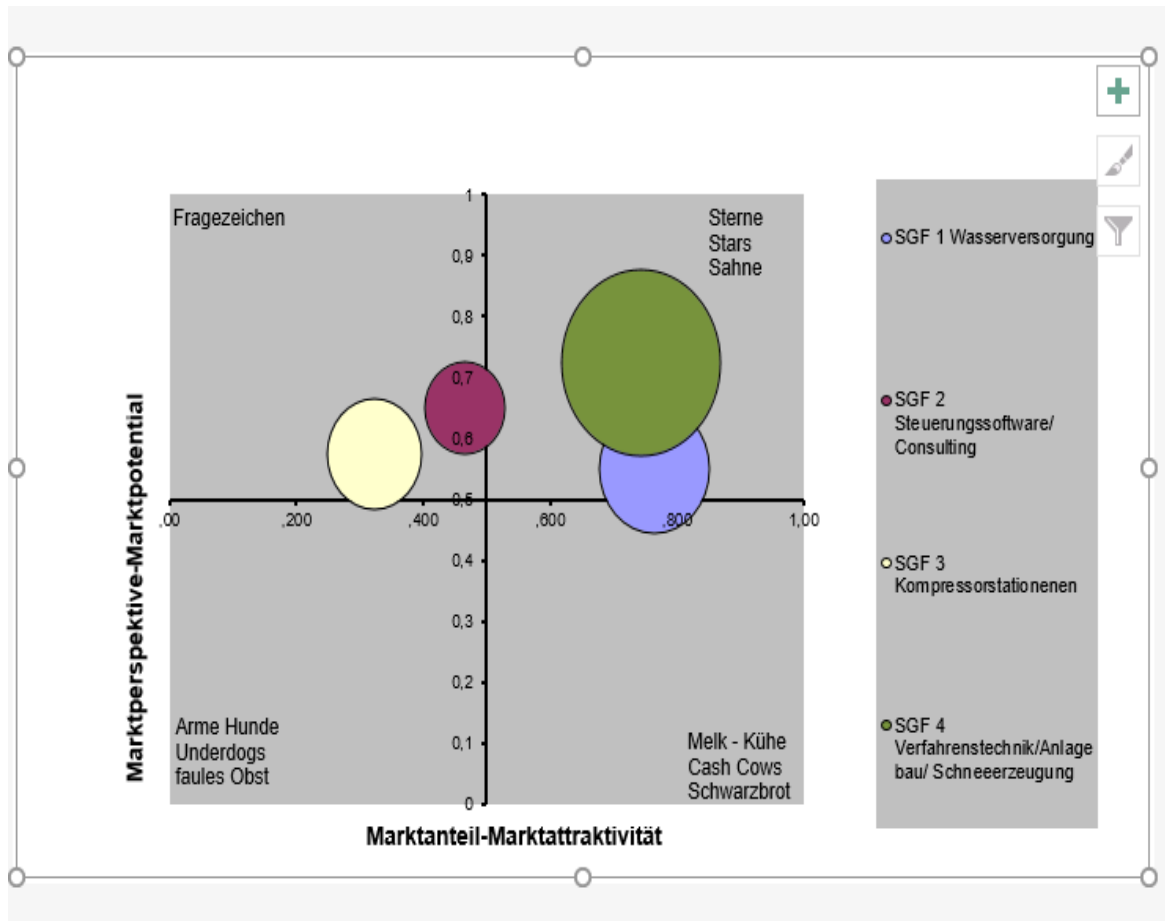


Entscheidungsorientiertes Management ④

• BCG-Matrix

Die **Boston Consulting Group (BCG)** ist eine der weltweit größten Unternehmens- und Strategieberatungen und wurde im Jahr 1963 gegründet.

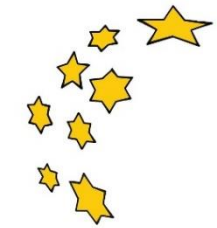
<https://de.wikipedia.org>



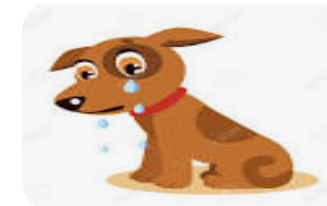
M a r k t p o t e n t i a l



Question-Marks



Stars



Poor Dogs



Cash-Cows

R e l a t i v e r M a r k t a n t e i l

<https://www.bing.com>

Kosten- und Leistungsbeeinflussung ④

- Aufwandsoptimierung (GuV)
 - Material
 - Personal
 - Energie

Die Kostenträgerzeitrechnung ④

- auf Vollkostenbasis
 - **Materialeinzelkosten**
 - **+ Lohneinzelkosten**
 - **+ Gemeinkosten (in % der Einzelkosten)**
 - **+ Sondereinzelkosten**
 - **= Selbstkosten**
 - **+ Gewinn- u. Wagniszuschlag (in % der Selbstkosten)**
 - **= *Angebotspreis ohne Umsatzsteuer***
- auf Teilkostenbasis
 - **Umsatzerlöse**
 - **- variable Kosten**
 - **= Deckungsbeitrag**
 - **- fixe Kosten**
 - **= *Betriebsergebnis***

Wesensunterschiede ④

- **Vollkosten- <---> Teilkostenrechnung**

- **Vollkostenrechnung:**

- **Keine Kompromisse im Sollgewinn**

- **Kalkulation entspricht dem wirtschaftlichen “Veredelungsprozess” vom Rohmaterial zum Verbraucher**

- **In der Literatur anerkanntes, standardisiertes Verfahren**

- **absolut praxistauglich wenn:**

- **bei Vorhandensein einer “schlagkräftigen” Betriebsabrechnungsabteilung**

- **bei weitgehend weitgehend konstanten Projektgrößen**

- **angenommene Proportionalität zwischen Einzelkosten und zuzuschlagenden prozentuale Gemeinkostenanteile ist schlicht und einfach falsch**

- **stellt keine ausreichenden Informationen für unternehmerische Entscheidungen (Produkt- / Leistungseliminierungen, Produktunterstützungen, “Make- or Buy-Entscheidungen”...) zu Verfügung**