

Operatives Controlling zielorientiert umsetzen



indirekte Kosten
direkte Kosten
fixe Kosten
variable Kosten

Zielorientierung

Unternehmensentwicklung



Inhaltsverzeichnis

1 OPERATIVES CONTROLLING.....	3
2 OPERATIVES GESCHÄFTSBEREICHS-CONTROLLING.....	4
2.1 Umsatzentwicklung.....	5
2.2 Kostenentwicklung.....	8
2.3 Betriebsergebnisentwicklung	9
2.4 Finanzentwicklung.....	11
3 OPERATIVE CONTROLLING-TABELLEN.....	15
4 OPERATIVES KOSTEN-CONTROLLING	18
4.1 Kostenartenrechnung	20
4.2 Kostenartengliederung	22
4.3 Direkte und indirekte Kosten.....	24
4.4 Fixe und variable Kosten	25
4.5 Kostenstellengliederung	26
4.6 Gliederung nach Projekten	27
4.7 Kostenträgerrechnung	28
4.8 Vollkostenrechnung - Teilkostenrechnung	30
4.9 Kosten-Controlling-Umsetzung	32
5 OPERATIVES ABTEILUNGS-CONTROLLING	38
5.1 Produktkonzepte im Marketing	39
5.2 Kundenkonzepte im Verkauf.....	43
5.3 Produktivität in der Fertigung.....	46
5.4 Beschaffungs-Controlling.....	48
5.5 Lager-Controlling	51
5.6 Personalkosten-Controlling.....	59
6 PROJEKT-CONTROLLING.....	60

1 OPERATIVES CONTROLLING

Operatives Controlling ist eine schillernde Funktion, die von der Geschäftspolizei bis zur Kontrolle reicht, wobei der eigentliche Anspruch des Steuerns und Regelns in der Unternehmenspraxis der am schwersten zu verwirklichen ist.

Die Zeiten, in denen ein Unternehmer seinen Betrieb allein nach seinem „*Fingerspitzengefühl*“ lenkte und seine Entscheidungen „*über den Daumen peilte*“ sind vorbei.

Heute ist in den meisten Betrieben ein Planungs- und damit Steuerungssystem installiert.

Doch täuschen wir uns nicht!

Einer Planung, die ihrerseits kaum mehr als sie hoffnungsvolle Fortentwicklung der Zahlen des vergangenen Jahres ist, fehlen nahezu sämtliche Steuerungselemente.

Was ein Unternehmen braucht, ist ein „*Operatives Controllingsystem*“, mit dem es den Erfolg seiner Aktivitäten in allen Geschäftsbereichen, Abteilungen und bei allen Projekten planen, kontrollieren und steuern kann.

Heute müssen entscheidungsfähige Analysen her und aus diesen herausfordernde Ziele budgetiert und schlagkräftige Maßnahmen abgeleitet werden.

Bei der ständigen Überprüfung der Maßnahmen auf ihre Zielerreichung hin setzt das „*Operative Controlling*“ an.

Das bedeutet die „*Ist-Daten*“ laufend mit den gesteckten „*Ziel-Werten*“ zu vergleichen und bei Abweichungen möglichst frühzeitig gegenzusteuern, damit das Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll geführt werden kann.

2 OPERATIVES GESCHÄFTSBEREICHS-CONTROLLING

Ein gutes „Geschäftsbereichs-Controlling“ erfordert eine umfassende, organisatorische Arbeit, besonders bei Wahrung des Anspruchs nach Aktualität in übersichtlicher und leicht verständlicher Darstellung.

Für die Verfolgung der Entwicklung eines Geschäftsbereichs und zu seiner Beurteilung hat sich in der Unternehmenspraxis das nachstehende Berichtswesen bewährt:



2.1 Umsatzentwicklung

Dazu wurden die folgenden *Formulare F1* und *F2* entwickelt.

Beide dienen der monatlichen Erfassung der Bruttoumsätze in den Absatzgebieten, Produkt-, Deckungsbeitrags- und Kundengruppen und stellen zur anschließenden Auswertung zwei Controlling-Fragen in den Mittelpunkt:

- Wurden die geplanten Umsatzhöhen und Umsatzstrukturen realisiert?
- Wie entwickeln sich die Umsätze in den Gebieten und Gruppen?

Das *Formular F1* dient der tabellarischen Darstellung der Umsatzentwicklung und der Erfassung der Abweichungen von den kumulierten „*Soll-Werten*“ des laufenden Jahres und den kumulierten „*Ist-Werten*“ des Vorjahres.

Das *Formular F2* soll die Details der Umsatzentwicklung und die notwendige Korrekturen verdeutlichen.

Umsatz zu Formular 1

- Absatzgebiete
- Produktgruppen
- DB-Gruppen
- Kundengruppen

Umsatz zu Formular 2

- Absatzgebiete 1 bis ...
- Produktgruppen 1 bis ...
- DB-Gruppen 1 bis ...
- Kunden-Gruppen 1 bis ...

Formular F1

Umsatzentwicklungen und Abweichungen im Vergleich zum Vorjahr:

Beispiel: Absatzgebiete

<i>Soll lfd. Jahr T€ Total = T€</i>	<i>Januar</i>	<i>Februar</i>	<i>März</i>	<i>.....</i>
Ist lfd. Jahr T€				
Abweichung lfd. Jahr Soll - Ist T€				
Abweichung lfd. Jahr Soll - Ist %				
Ist Vorjahr T€ Total = T€				
Abweichung lfd. Jahr zu Vorjahr T€				
Abweichung lfd. Jahr zu Vorjahr %				

Formular F2

Umsatzentwicklung und Abweichungen im lfd. Jahr:

Soll total

	<i>Jahr</i>		<i>Monatlich kumuliert</i>			<i>Soll Korrektur</i>		
	<i>Soll</i>	<i>total</i>	<i>Soll Ist</i>	<i>Abweichung</i>		<i>Neu</i>	<i>Soll</i>	<i>total</i>
	<i>T€</i>	<i>%</i>	<i>T€</i>	<i>T€</i>	<i>T€</i>	<i>T€</i>		<i>%</i>
I. Absatzgebiete								
Gebiet 1								
Gebiet 2								
Gebiet 3								
Gebiet 4								
Gebiet 5								
Gebiet 6								
		100						100
II. Produktionsgruppen								
Gruppe 1								
Gruppe 2								
Gruppe 3								
Gruppe 4								
		100						100
II: Deckungsbeitragsgruppen								
Gruppe 1								
Gruppe 2								
Gruppe 3								
Gruppe 4								
		100						100
IV. Kundengruppen								
Gruppe 1								
Gruppe 2								
Gruppe 3								
Gruppe 4								
		100						100