

Abb. 1: Controlling-Konzept

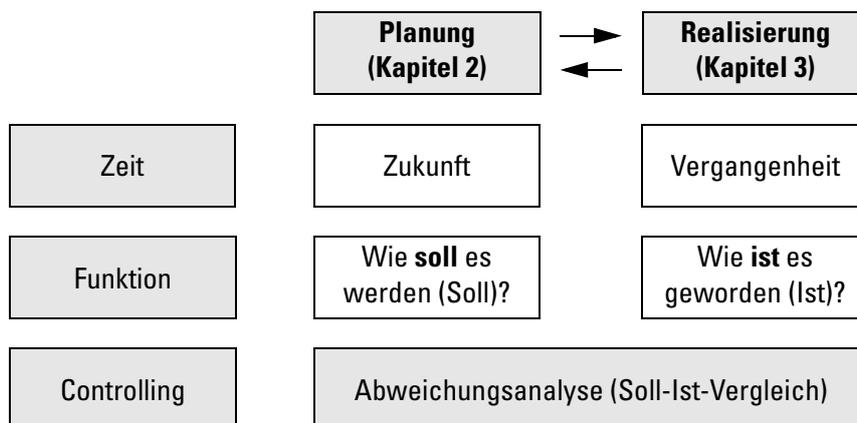


Abb. 2: Unterschied zwischen Prognose und Planung

Phase	Prognose	Planung
Planung (Soll)	Wie könnte es werden?	So soll es werden! (Ziel)
Realisierung (Ist)		
■ Bei Erreichung	Wir haben gut geplant (Soll) bzw. geraten.	Wir haben die Ziele (Ist) erreicht. Warum?
■ Bei Nichterreichung	Wir haben schlecht geplant bzw. geraten.	Wir haben die Ziele nicht erreicht. Warum?

Abb. 3: Zeitliche und hierarchische Planungsebenen

Zeitraum	Inhalt	Hierarchie
Über 5 Jahre	Leitbild/Vision	Verwaltungsrat Aufsichtsrat
3–5 Jahre	Strategie	Verwaltungsrat Aufsichtsrat Geschäftsleitung
1–2 Jahre	Operative Planung	Geschäftsleitung Mittleres Kader
Tage, Monate, Quartal	Disposition	Mitarbeiter (Sachbearbeiter)
Laufende Umsetzung	Realisierung Ist	Alle Stufen (Soll-Ist-Vergleich)

Abb. 4: Unterschiede zwischen Finanz- und Betriebsbuchhaltung

Inhalt	Finanzbuchhaltung	Betriebsbuchhaltung
Dateninhalt	Bilanz, Erfolgsrechnung	Kostenart, sachliche Abgrenzung, Kostenstelle, Kostenträger
Beziehungen	aussen/extern	innen/intern
Schwerpunkte	Liquidität, Absicherungen, Finanzdisposition	Wirtschaftlichkeit, Kosten- management, Kalkulation
Kontierbegriffe	Arten	Objekte, dann nach Arten

Abb. 5: System Finanz-/Betriebsbuchhaltung

Finanzbuchhaltung (Arten)

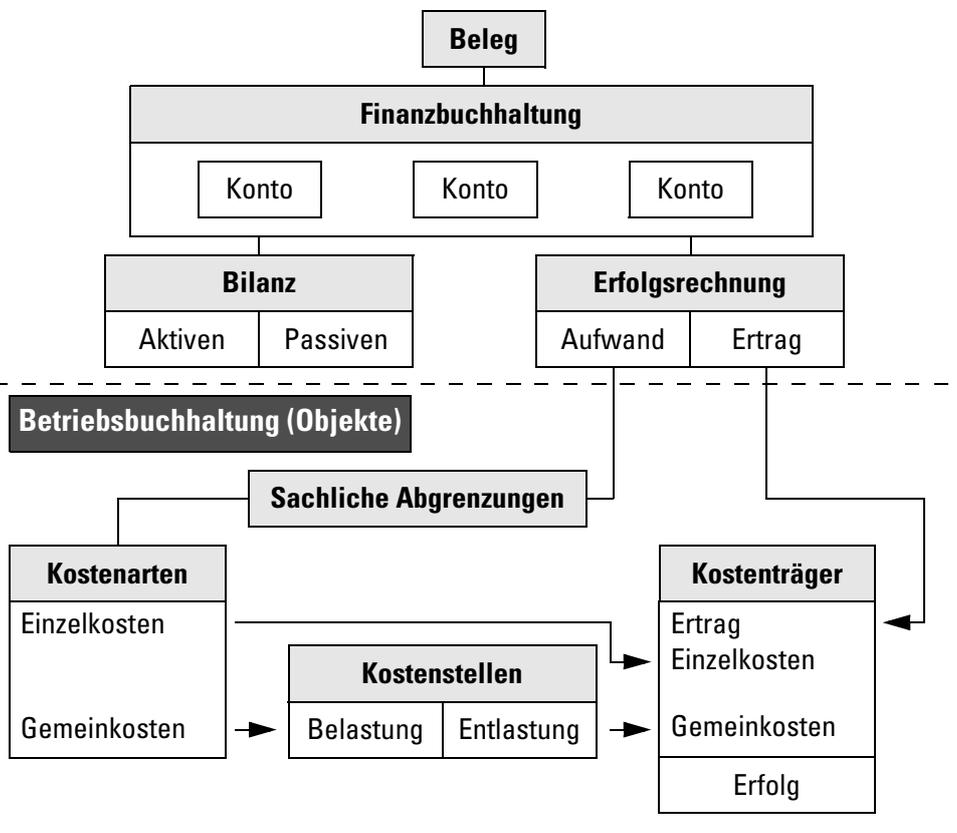
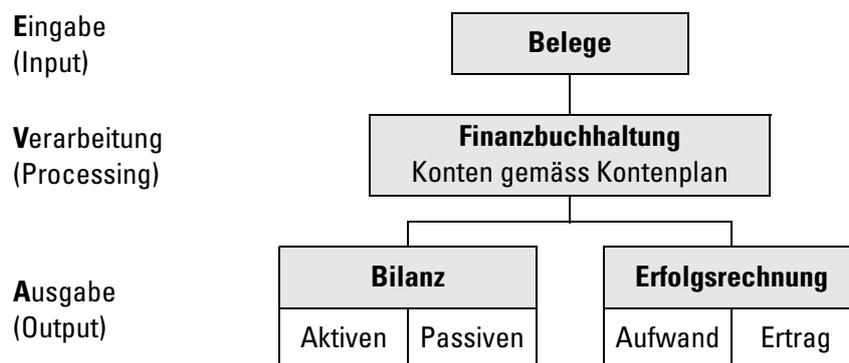


Abb. 6: Inhalt und Funktion Soll/Haben

Inhalt	Soll	Haben
Tatbestand	ein	aus
Bewegung (Weg)	wohin	woher
Funktion, Fachsprache	Belastung	Entlastung/Gutschrift
Mathematisch	Plus (+)	Minus (-)

Abb. 7: Datenverarbeitungsprozess Finanzbuchhaltung



Quelle: Speck, M./Wolfisberg, A./Röösli, B. (2017): Betriebsbuchhaltung – leicht verständlich, S. 19

Abb. 8: Aussagen der Bilanz

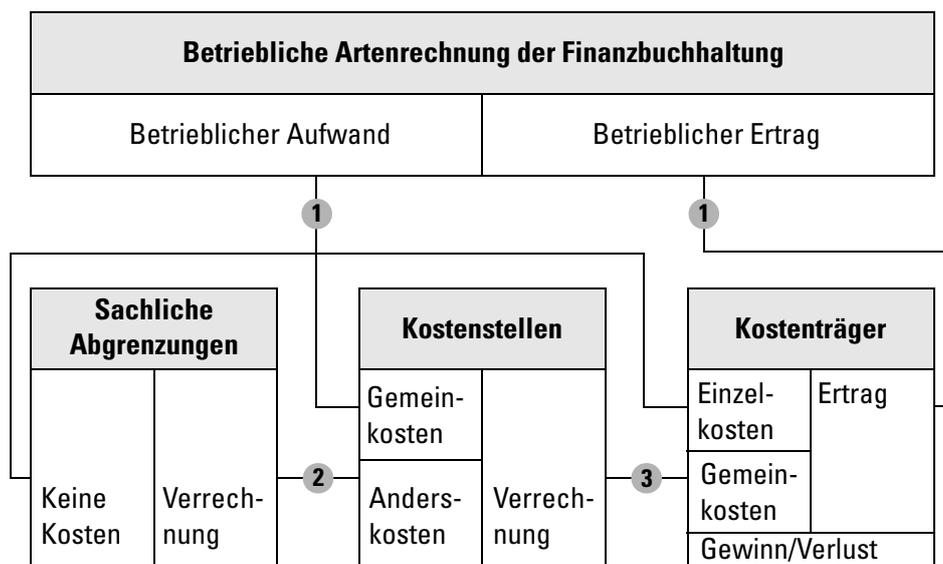
Aktiven (Sollseite)

Was hat man?
Vermögen
Investierung
Wie ist das Geld angelegt?

Passiven (Habenseite)

Wer hat gegeben?
Schulden
Finanzierung
Wer hat Geld gegeben?

Abb. 9: Datenverarbeitungsprozess Betriebsbuchhaltung



- 1 Übernahme der Primärarten gemäss Kontierung und Zuordnung auf die Objekte der Betriebsbuchhaltung:
 - Sachliche Abgrenzung = Keine Kosten/Anderskosten
 - Kostenstelle = Gemeinkosten
 - Kostenträger = Einzelkosten und Ertrag
- 2 Erfassung Anderskosten auf Kostenstelle
Beispiel: Kalkulatorische Abschreibungen/Zinsen
- 3 Umlage der Kostenstellen auf die Kostenträger

Abb. 10: Buchungsvorgang sachliche Abgrenzungen

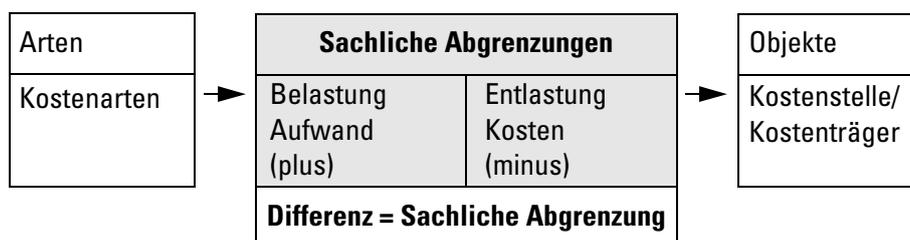


Abb. 11: Umlagefunktion der Kostenstellen

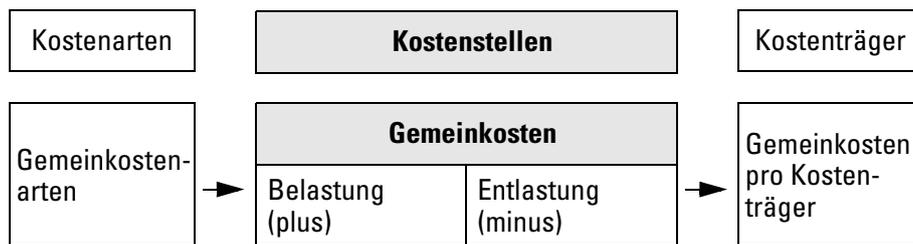


Abb. 12: Deckungsbeitragsgenerierung: Menge \times Preis

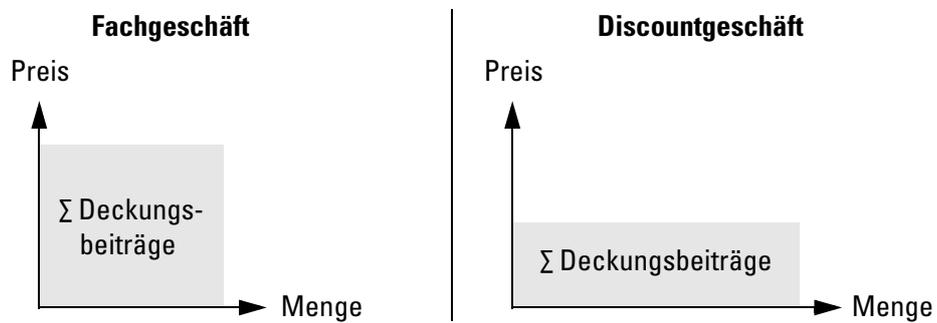


Abb. 13: Einfluss von Preissenkungen	
Erfolgsrechnung	
Kostenarten	Ertragsarten
94%	100% (nach Preissenkung 97%)
Gewinn 6%	Preissenkung -3%

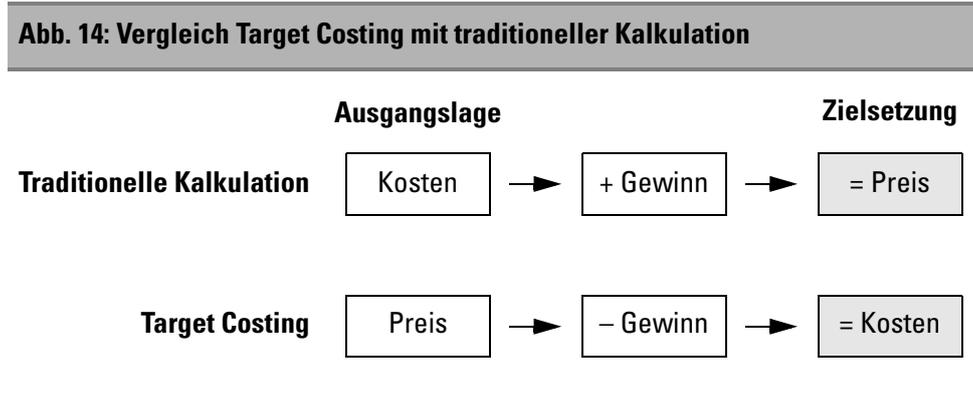


Abb. 15: Liquidität, Rendite, Wirtschaftlichkeit

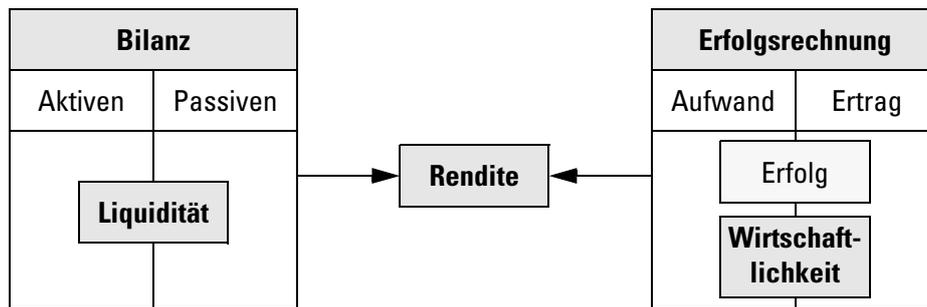


Abb. 16: Zusammenspiel im Controlling-Prozess

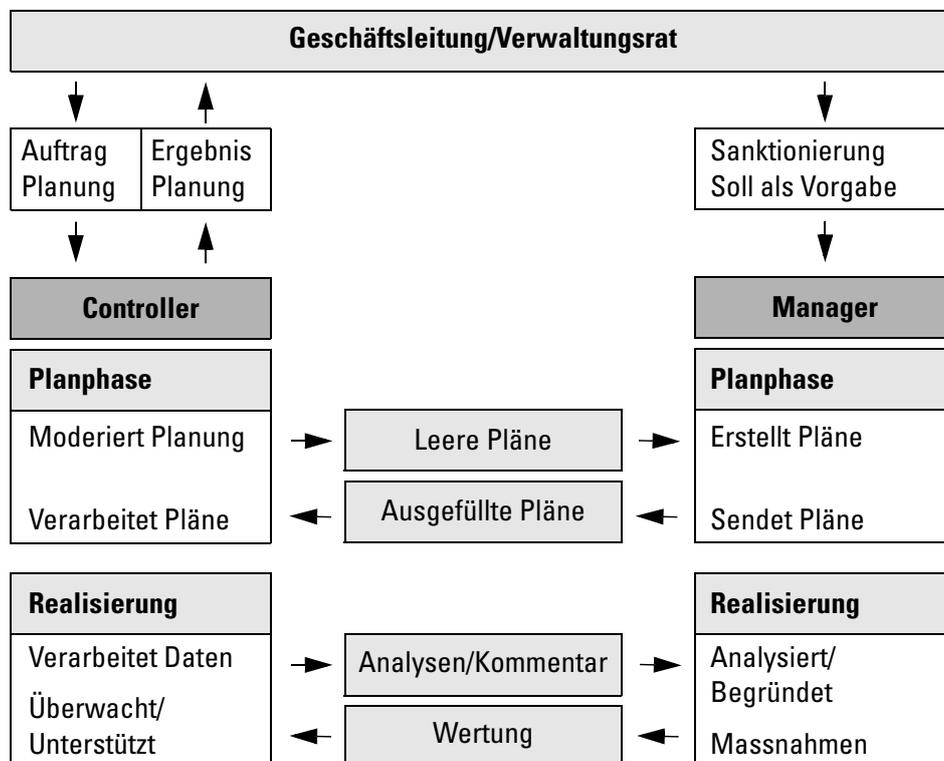


Abb. 17: Grundfunktionen des Controllers

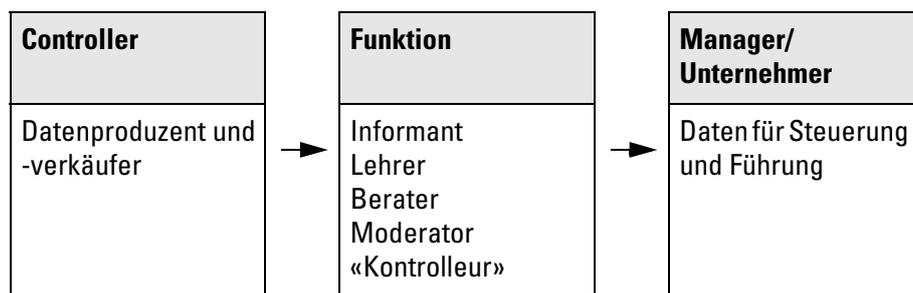
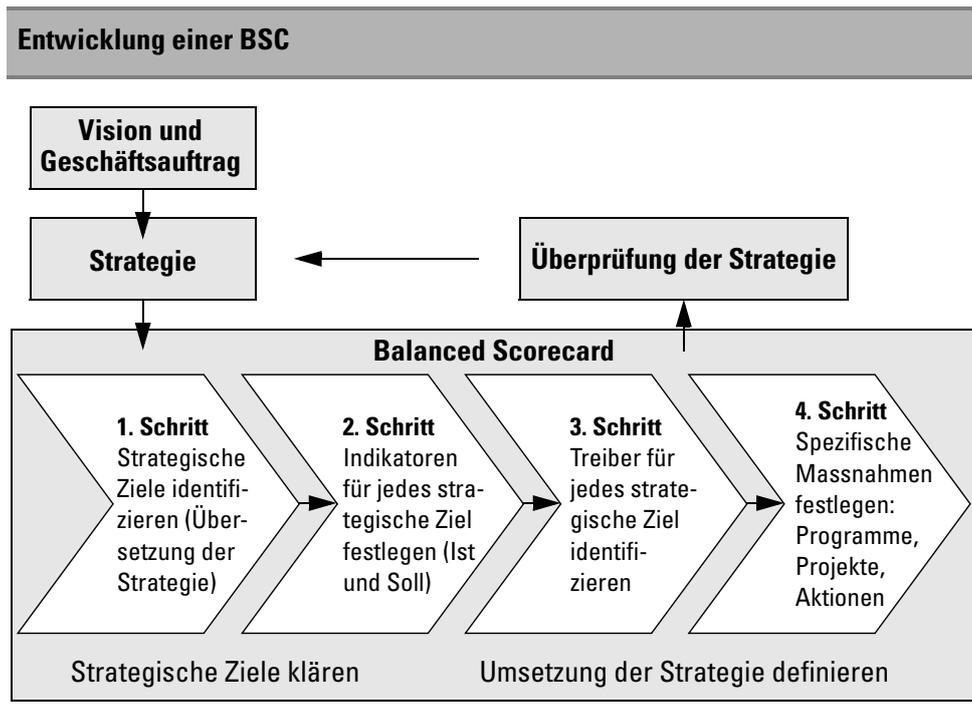


Abb. 18: Business Performance Controlling

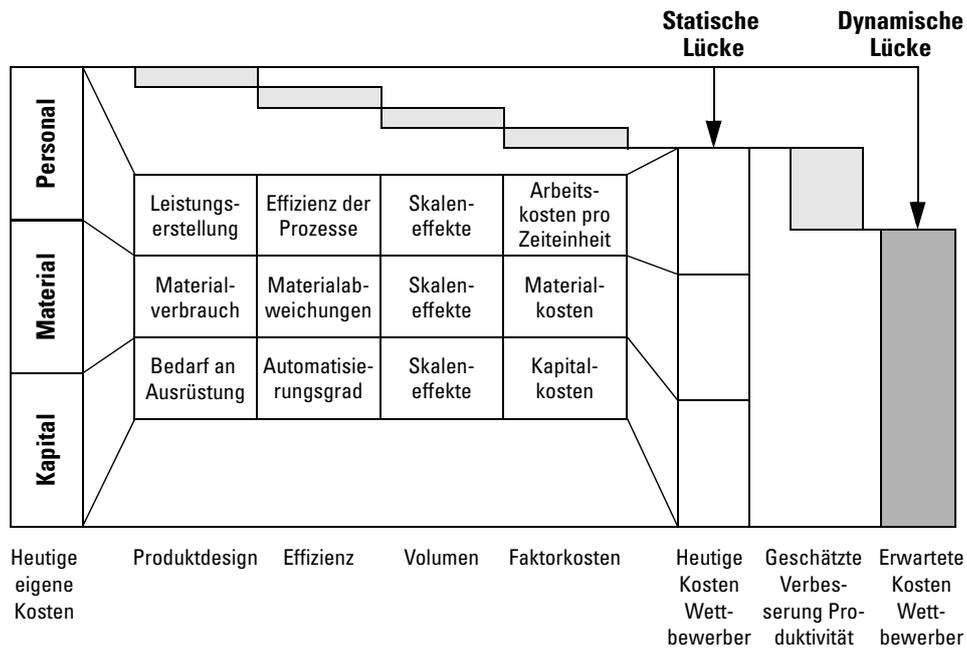
Controlling-Funktion	Beitrag und Aufgaben
Verkaufs- & Marketing-Controller	Controlling der Verkaufsleistung (eigene Organisation, Kunden, Märkte, Sortiment usw.), Sensitivitäten, Wirkung von Marketingkampagnen
F&E-Controller	▷ Projekt-Controlling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Target und Lifecycle Costing
Operations-Controller	Kalkulation, Kostensätze; Fixkosten/variable Kosten, Produktionsprozesse, Kapazitäts- und ▷ Produktivitäts-Controlling
Beschaffungs-/Logistik-Controller	Einkaufs-Controlling, ▷ Produktivitäts-Controlling Logistik
Kosten-Controller in verschiedenen Funktionen	Gemeinkostenanalysen, Kalkulationen, Ressourcenmanagement, Kostenbudgetierung und -Controlling
Mitarbeiter im Corporate Controlling	Durchführung der Gruppenabrechnung, internationale Berichterstattung, Konsolidierung, Transfer-Pricing



Benchmarking-Typen

Agenda des Managements:	Welche Methode:	Mit wem messen:
Geschäft überprüfen, das bereits Leistungsführer ist	«Best of Best»-Benchmarking	Firmen, die über ihre Industrie hinaus führend in Bezug auf Geschäftsmodell oder Prozesse sind (z. B. Schindler für Digitalisierung von Wartungsprozessen)
Lücke zur Konkurrenz schliessen	Wettbewerber-Benchmarking	Der beste Wettbewerber in der entsprechenden Branche
Verbesserung eines Geschäftes aufgrund von verfügbaren Informationen	Internes Benchmarking	Der «Klassenbeste» innerhalb des eigenen Unternehmens

Darstellung der Leistungslücke



Quelle: Siemens Top⁺-Programm

Betriebsabrechnungsbogen (in TCHF)									
	Kosten-/Ertragsarten			Kostenstellen				Kostenträger	
	Fibu	Sachliche Abgrenzung	Bebu	Vorkostenstelle	Materialstelle	Fertigungsstelle	Verwaltungsstelle	Sparte A	Sparte B
Einzelmaterial	a) 32	b) -2	c) 30					c) 20	c) 10
Gemeinkosten	a) 48	b) +5	c) 53	c) 12	c) 8	c) 22	c) 11		
Primärkosten	80	+3	83	12	8	22	11	20	10
Vorkostenstelle				d) -12	1	8	3		
Materialstelle					e) -9			6	3
Fertigungsstelle						e) -30		18	12
Herstellkosten								44	25
Verwaltungsstelle							e) -14	9	5
Selbstkosten								53	30
Ertrag	a) -94	b) 0	-94					-55	-39
Gewinn	-14	+3	-11					-2	-9
Kalkulationssätze					30% ¹	60% ²	20% ³		

1 $\frac{\text{Material-GK } 9 \cdot 100}{\text{Einzelmaterial } 30} = 30\%$

2 $\frac{\text{Fertigungs-GK } 30}{500 \text{ Std. (siehe Punkt e)}} = \text{CHF } 60.00$

3 $\frac{\text{Verwaltungs-GK } 14 \cdot 100}{\text{Herstellkosten } 69 (44 + 25)} = 20\%$

- a) Übernahme der Aufwand- und Ertragsarten ab Finanzbuchhaltung
- b) Sachliche Abgrenzungen
- c) Übertrag der Kostenartenrechnung auf:
 - Kostenstellen (Gemeinkosten)
 - Kostenträger (Einzelkosten)
- d) Umlage der Vorkostenstellen gemäss Schlüssel XY
- e) Umlage der Hauptkostenstellen:
 - Umlage der Materialstelle im Verhältnis des Einzelmaterials
 - Umlage der Fertigungsstelle 300 Std. A/200 Std. B
 - Umlage der Verwaltungsstelle im Verhältnis der Herstellkosten

Kalkulationsschema mit Vollkosten		
Positionen	Berechnung	CHF
Einzelmaterial	125 Kilo à CHF 4.00	500.00
Materialgemeinkosten	10% vom Einzelmaterial	50.00
Materialkosten		550.00
Fertigungsgemeinkosten	8 Maschinenstunden à CHF 75.00	600.00
	5 Personenstunden à CHF 60.00	300.00
Herstellkosten		1 450.00
Verwaltungsgemeinkosten	20% der Herstellkosten	290.00
Selbstkosten		1 740.00

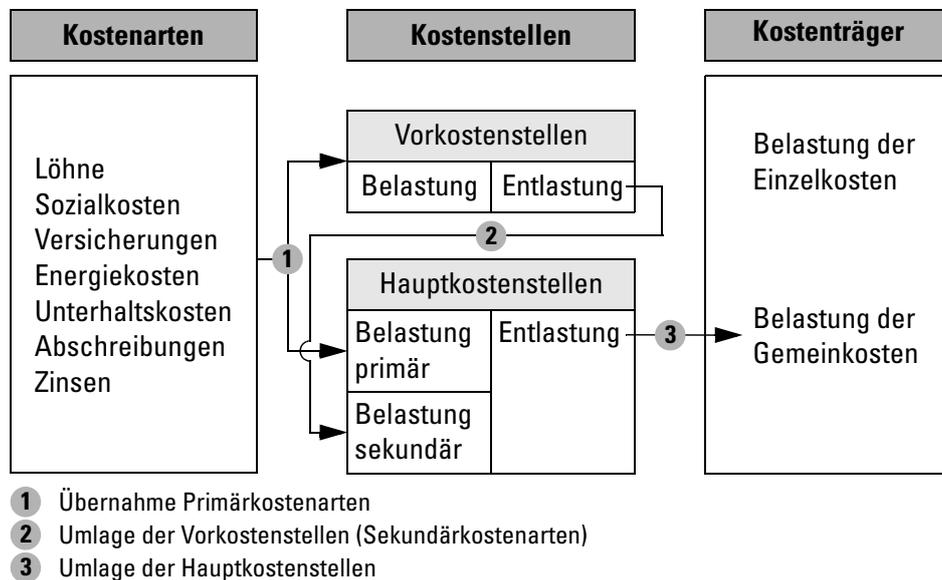
Kalkulationsschema mit Teilkosten		
Positionen	Berechnung	CHF
Einzelmaterial	125 Kilo à CHF 4.00	500.00
Variable Fertigungsgemeinkosten	8 Maschinenstunden à CHF 30.00	240.00
	5 Personenstunden à CHF 40.00	200.00
Variable Kosten		940.00

Nachkalkulation eines Auftrages				
Positionen	Berechnung Ist	Ist CHF	Soll CHF	Abweichung CHF
Einzelmaterial	130 Kilo à CHF 4.–	520.00	500.00	+20.00
Materialgemeinkosten	10% vom Einzelmaterial	52.00	50.00	+2.00
Materialkosten		572.00	550.00	+22.00
Fertigungsgemeinkosten	10 Maschinenstunden à 75.–	750.00	600.00	+150.00
	6 Personenstunden à 60.–	360.00	300.00	+60.00
Herstellkosten		1 682.00	1 450.00	+232.00
Verwaltungsgemeinkosten	20% der Herstellkosten	336.00	290.00	+46.00
Selbstkosten		2 018.00	1 740.00	+278.00

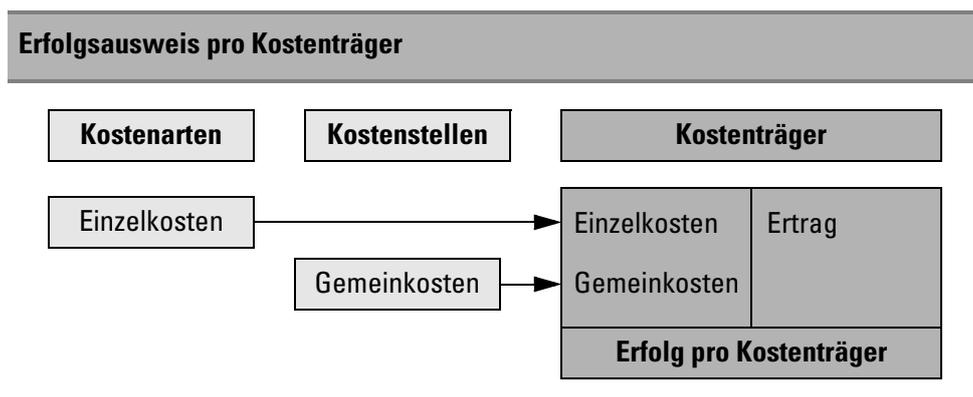
Kostenrechnungssysteme		
Systeme	Vollkostenrechnung	Teilkostenrechnung
Ist-Kostenrechnung	Erlös (Ertrag) – <u>Ist-Kosten</u> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) – <u>variable Ist-Kosten</u> Ist-Deckungsbeitrag – <u>Ist-Fixkosten</u> Ist-Betriebserfolg
Normalkostenrechnung	Erlös (Ertrag) – <u>Kalkulierte Kosten</u> Kalkulierter Erfolg ± <u>Deckungsdifferenzen</u> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) – <u>Kalkulierte variable Kosten</u> Kalkulierter Deckungsbeitrag – <u>Restkosten (Fixkosten)</u> Ist-Betriebserfolg
Plankostenrechnung*	Erlös (Ertrag) – <u>Plan-Kosten</u> Plan-Erfolg ± <u>Abweichungen</u> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) <u>Grenzplankosten</u> Plan-Deckungsbeitrag – <u>Fixkosten/Abweichungen</u> Ist-Betriebserfolg

* in der Schweiz vielfach auch als Standardkostenrechnung bezeichnet

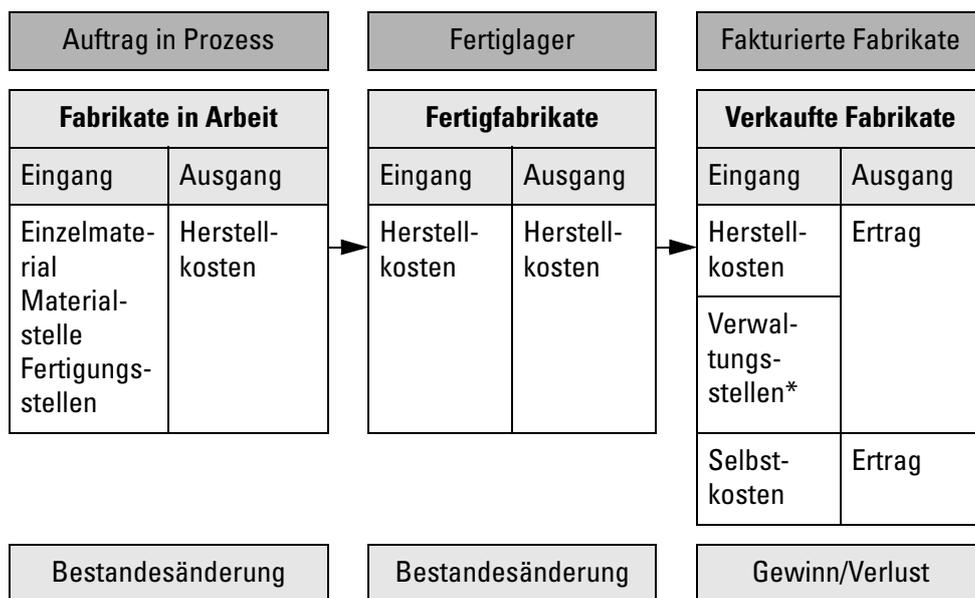
Verarbeitungsprozess der Kostenstellenrechnung



Kostenstellenrechnung mit Soll-Ist-Vergleich				
Kostenstellenleiter: A. Meier			Kostenstelle: 101	
Kostensatz: CHF 50.00			Bezeichnung: Montage	
Nr.	Kostenarten	Ist-Kosten	Soll-Kosten	Abweichung
500	Löhne	17 200	16 000	+1 200
510	Sozialkosten	2 300	2 000	+300
620	Unterhaltskosten	3 440	3 600	-160
630	Energie	1 400	1 500	-100
680	Zinsen	420	400	+20
690	Abschreibungen	550	500	+50
	Total Primärkosten	25 310	24 000	+1 310
900	Umlage Gebäude	1 100	1 350	-250
910	Umlage Rep.-Werkstatt	900	920	-20
	Total Kosten	27 310	26 270	+1 040



Struktur innerhalb der Kostenträgerrechnung



* Umlage der Verwaltungs- und Vertriebskostenstellen auf die Kostenträger

Dreistufige Liquiditätsrechnung 31.12.20x1

Bilanzpositionen	TCHF
Flüssige Mittel	80
Kurzfristiges Fremdkapital	-200
Barliquidität (1. Stufe)	-120
Kurzfristige Forderungen (Debitoren)	150
Liquidität auf mittlere Sicht (2. Stufe)	30
Materialbestände	130
Nettoumlaufvermögen (3. Stufe)	160

Vorgehen im Risikomanagementprozess

1. Abstimmung mit den Unternehmenszielen

2. Risikoanalyse, bestehend aus

a. Risikoidentifikation

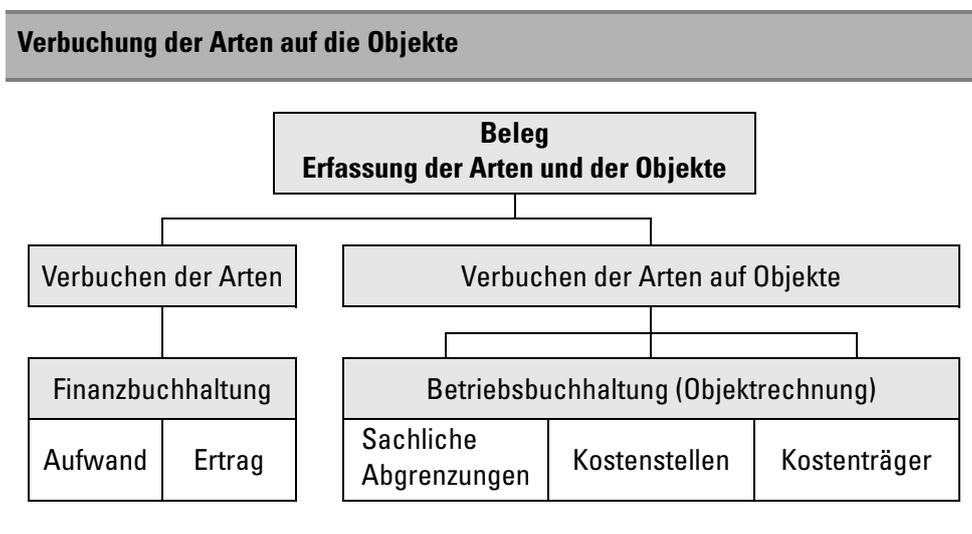
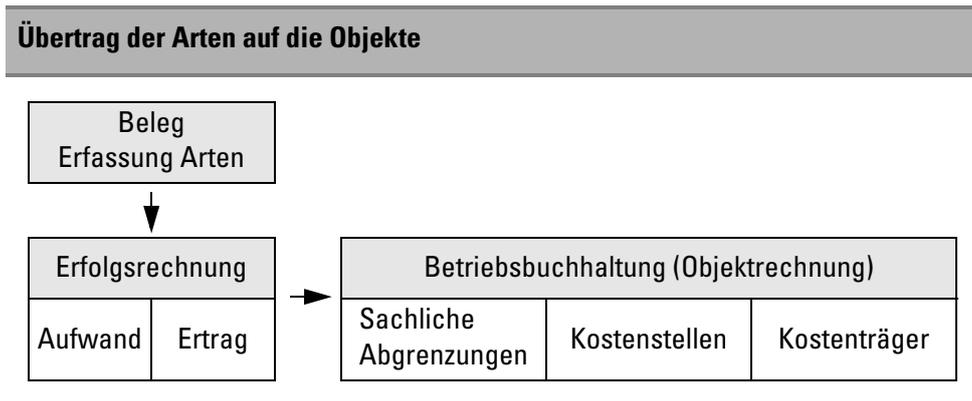
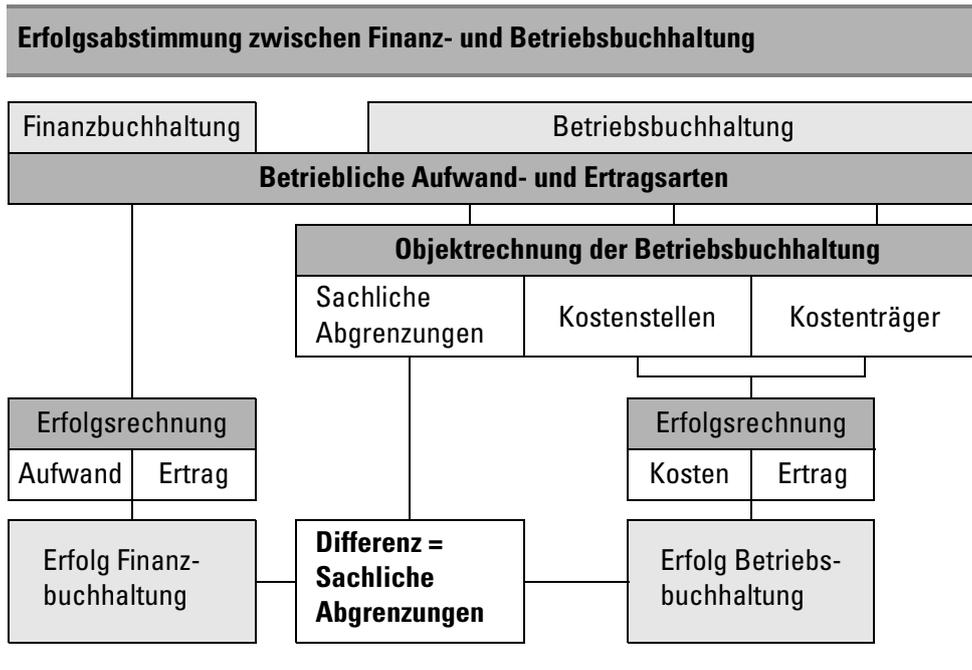
b. Risikobewertung

3. Risikoaggregation

4. Risikobewältigung

Relevanzskala für die Risikobewertung

Relevanz- klasse	Grad des Risikos	Beschreibung
1	unbedeutend	Kein spürbarer Einfluss auf das Jahresergebnis
2	mittel	Spürbarer Einfluss auf das Jahresergebnis
3	bedeutend	Spürbarer Einfluss auf Jahresergebnis und Unternehmenswert
4	schwerwiegend	Verluste, erhebliche Minderung des Unternehmenswertes
5	existenz- gefährdend	Gefährdung des Fortbestandes, Vernichtung der Substanz



Vergleich von Target Costing und Kalkulation		
	Kalkulation	Target Costing
Ausgangslage ± Gewinn	Kosten + Gewinn	Preis - Gewinn
Ergebnis	= Preis	= Kosten

Treiberbaum

