

CONTROLLING

Planung und Steuerung des Unternehmenserfolgs

„Controlling = Kontrolle“

„Das Controlling hat keine Ahnung vom eigentlichen Geschäft.“

„Das Controlling hat immer nur die Kosten im Blick.“

„Die Zahlen des Controllings entsprechen nicht der Realität.“



BEDEUTUNG UND DEFINITION

Gemäß einer Studie der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung der Universität Mannheim (ZIS) wird ein fehlendes Controlling von 79% der befragten Insolvenzverwalter als häufigste Insolvenzursache genannt:

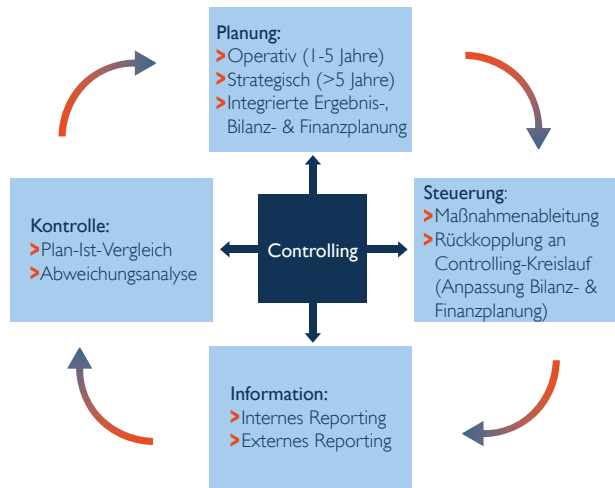
Insolvenzursachen



Diese herausragende Bedeutung des Controllings wird auch durch eine Studie der FH Dortmund (Quelle: Mittelstandsstudie: Controlling familien- und managementgeführter KMU im Vergleich) dahingehend untermauert, dass rund 47% der management- und rund 44% der familiengeführten KMU dem Controlling eine „sehr wichtige“ Stellung einräumen.

Der Begriff des Controllings leitet sich aus dem englischen „to control“ ab, geht in seiner Ausprägung aber deutlich über die schlichte Kontrollfunktion hinaus. Controlling ist die interdisziplinäre Planung, Steuerung, Kontrolle und Information betriebswirtschaftlicher Prozesse:

Controlling-Kreislauf



Das Controlling unterteilt sich in eine operative und eine strategische Komponente. Das operative Controlling hat einen eher kurzfristigen Charakter, wohingegen das strategische Controlling die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens zum Gegenstand hat.

NUTZEN EINES CONTROLLINGS

Der Nutzen eines funktionierenden Controllings ist auch für erfolgreiche Unternehmen gegeben, um nachhaltig den Erfolg zu

sichern und auszubauen und im Falle von unverschuldeten Krisen geeignete Handlungsalternativen aufzuzeigen zu können.

Vorteile



- > Erhöhung der Transparenz des Erfolgs einzelner Geschäftsfelder, Kunden und Branchen (u.a. Deckungsbeitragsrechnung)
- > Identifikation von Optimierungs- und Ertragssteigerungspotenzial
- > Verlässlichere Prognose über die Liquiditätsentwicklung unter Berücksichtigung von z. B. saisonalen Effekten
- > Bessere Datengrundlage für die Unternehmenssteuerung und das „Führen mit Zahlen“
- > Planung als Basis für den belastbaren Abgleich mit Istzahlen

Risikominimierung



- > Über den Aufbau von Frühwarnindikatoren größere Reaktionszeit bei Veränderungen
- > Liquiditätsprobleme können schneller erkannt werden
- > Maßnahmencontrolling liefert Informationen über den Umsetzungsstand und damit möglichen Anpassungsbedarf
- > Aufbau eines zielgerichteten Reportings zur Vermeidung von „Zahlenfriedhöfen“
- > Planung als Grundlage, um zukünftige nachhaltige Veränderungen schon heute in der Unternehmenssteuerung zu berücksichtigen

COMES -BERATUNGSLEISTUNGEN IM CONTROLLING

Neben den Kernfragen, die das Controlling an sämtliche Unternehmen stellt, konzentrieren sich die Mitarbeiter/-innen der comes auf eine branchenspezifische Beratung. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf dem operativen Controlling mit seinen Funktionen der kurz- bis mittelfristigen integrierten Unternehmensplanung, dem Plan-Ist-Vergleich inklusive der Analyse von

Abweichungen zwischen Plan- und Istwerten, dem Reporting sowie der Ableitung von Maßnahmen und Handlungsalternativen zur Zielerreichung. Aber auch in Fragen des strategischen Controllings können die Berater der comes auf eine breite Branchenexpertise zurückgreifen.

Leistungserbringung im Controlling

Ausgangspunkt eines jeden Controllings bzw. einer jeden Unternehmensplanung bildet die Unternehmensstrategie. Von ihr leiten sich alle weiteren Teilpläne (Einkauf, Produktion, Lager, Vertrieb, etc.) ab. Je nach der zeitlichen Ausgestaltung des Controllings spricht man allgemein vom operativen (1-5 Jahre) bzw. strategischen Controlling (> 5 Jahre), wobei zwischen beiden Bereichen Wechselwirkungen bestehen. So hängt die kurzfristige Planung einerseits von der langfristigen Planung ab. Andererseits liefert die kurzfristige Planung der langfristigen regelmäßig eine wertvolle Rückkopplung im Rahmen von Abweichungsanalysen.

Unter Anwendung verschiedener operativer Controlling-Instrumente, wie z.B. ABC-Analysen, Break-Even-Analysen, Deckungsbeitragsrechnungen oder kurzfristige Erfolgsrechnungen, soll das Management des Unternehmens in die Lage versetzt werden, Planabweichungen festzustellen und kurzfristig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das strategische Controlling hingegen verfolgt mit seinen Instrumenten, wie z.B. Balanced Scorecard, Benchmarking oder Szenarioanalysen, eine eher langfristige Existenzsicherung des Unternehmens.

UNSERE KERNFRAGEN AN DAS UNTERNEHMEN

Planung



- Wie wird im Unternehmen geplant? Kurzfristig oder langfristig? Gibt es eine integrierte Planungsrechnung?
- Welche operativen Instrumente gibt es (z.B. ABC-Analyse, Deckungsbeitragsrechnung, kurzfristige Erfolgsrechnung)?
- Welche strategischen Instrumente kommen zum Einsatz (z.B. Balanced Scorecard, Benchmarking, Portfoliotechnik)?

Steuerung



- Wird die Planung regelmäßig der Ist-Situation angepasst bzw. werden Gegenmaßnahmen eingeleitet (Controlling-Kreislauf)?
- Werden die Verantwortlichen (strategisch und operativ) für wesentliche Erkenntnisse sensibilisiert?
- Ist ein kennzahlenbasiertes Frühwarnsystem im Unternehmen bzw. im Controlling vorgesehen?

Kontrolle



- Erfolgt im Unternehmen ein Plan-Ist-Vergleich? In welchen zeitlichen Abständen? Für GuV, Bilanz und Cashflow?
- Wird die Erreichung der operativen und strategischen Controllingziele überprüft? In welchen zeitlichen Intervallen?
- Werden die Ursachen für Planabweichungen regelmäßig analysiert?

Information



- Existiert ein standardisiertes internes / externes Berichtswesen im Unternehmen?
- Wird das Berichtswesen entsprechend den Adressaten aufbereitet bzw. verdichtet (Management Summary)?
- Wie erfolgt die Konsolidierung der Teilbereiche (z. B. Vertrieb, Produktion, Lager) zu einem Gesamtbericht (z. B. ERP-System)?

UNSERE STANDORTE

OLDENBURG

Theaterwall 24
26122 Oldenburg
oldenburg@comes.de
0441 / 35 09 17-90

HAMBURG

Neuer Wall 2-6
20354 Hamburg
hamburg@comes.de
040 / 73 67 68-0

BREMEN

Am Wall 196
28195 Bremen
bremen@comes.de
0421 / 22 22 788-0

BERLIN

Bleibtreustraße 12a
10623 Berlin
berlin@comes.de
030 / 89 04 89-60

HANNOVER

Prinzenstraße 3
30159 Hannover
hannover@comes.de
0511 / 45 01 24 40

Unsere Referenzen finden Sie unter: www.comes.de