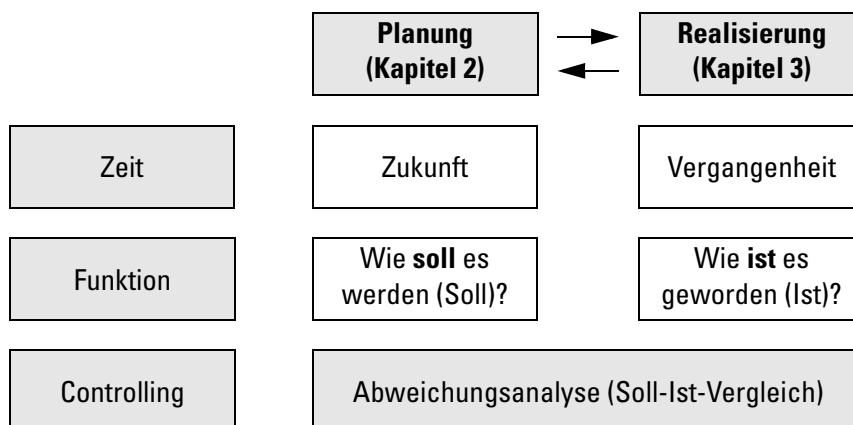


**Abb. 1: Controlling-Konzept**



**Abb. 2: Unterschied zwischen Prognose und Planung**

Phase	Prognose	Planung
<b>Planung (Soll)</b>	Wie könnte es werden?	So soll es werden! (Ziel)
<b>Realisierung (Ist)</b>		
■ 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**

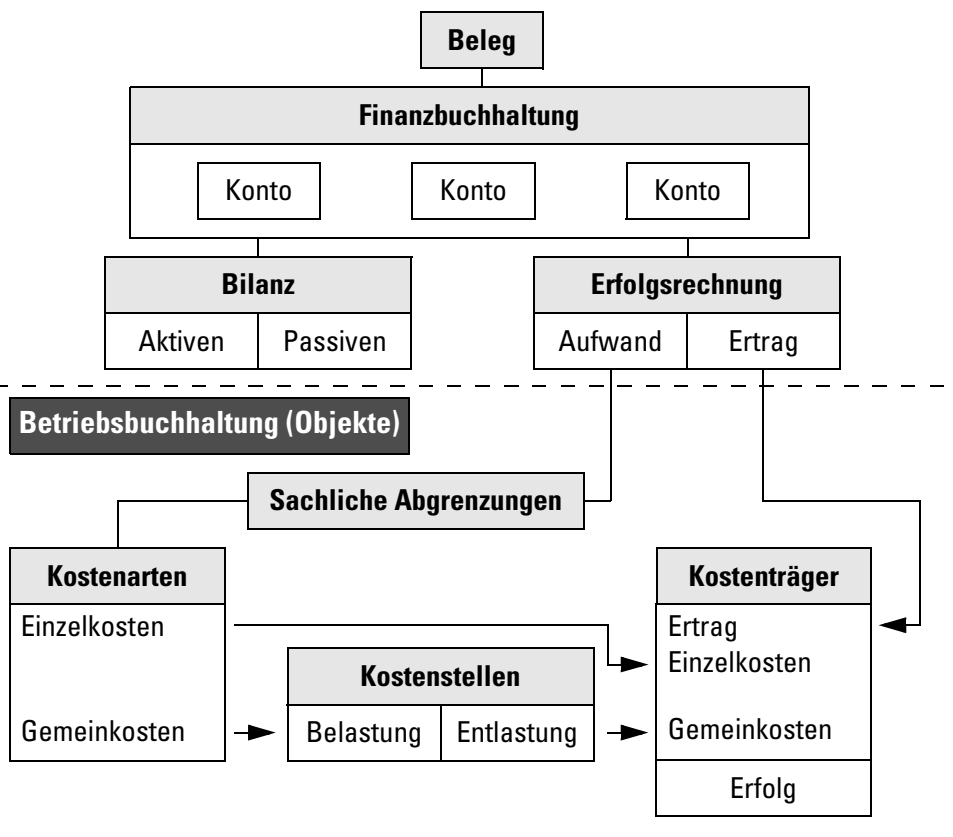
<b>Zeitraum</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Hierarchie</b>
Über 5 Jahre	<b>Leitbild/Vision</b>	Verwaltungsrat Aufsichtsrat
3–5 Jahre	<b>Strategie</b>	Verwaltungsrat Aufsichtsrat Geschäftsleitung
1–2 Jahre	<b>Operative Planung</b>	Geschäftsleitung Mittleres Kader
Tage, Monate, Quartal	<b>Disposition</b>	Mitarbeiter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

**Abb. 4: Unterschiede zwischen Finanz- und Betriebsbuchhaltung**

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

**Abb. 5: System Finanz-/Betriebsbuchhaltung**

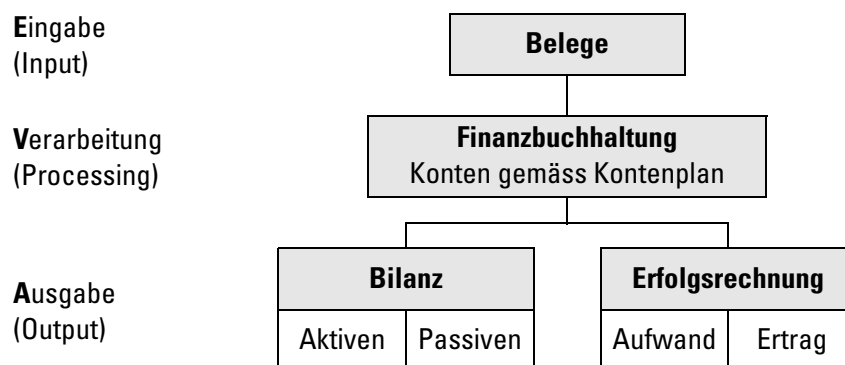
**Finanzbuchhaltung (Arten)**



**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**

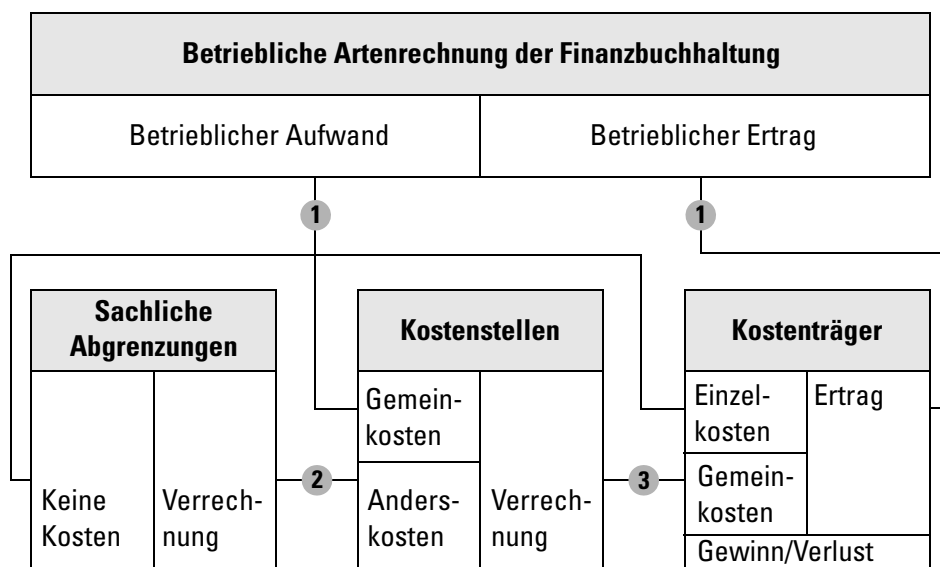
**Aktiven (Sollseite)**

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

**Passiven (Habenseite)**

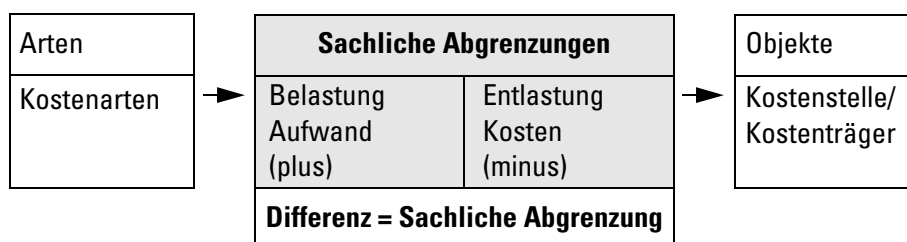
Wer hat gegeben?  
Schulden  
Finanzierung  
Wer hat Geld gegeben?

**Abb. 9: Datenverarbeitungsprozess Betriebsbuchhaltung**

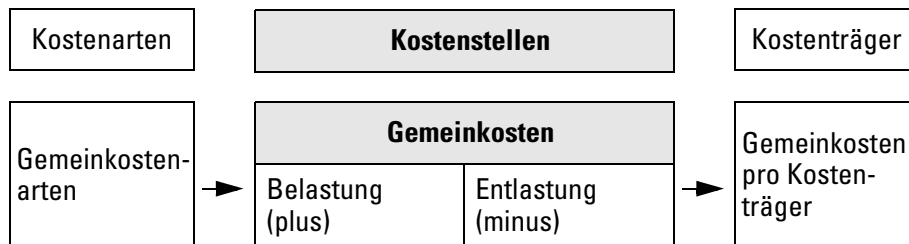


- 1 Übernahme der Primärarten gemäss Kontierung und Zuordnung auf die Objekte der Betriebsbuchhaltung:
  - Sachliche Abgrenzung = Keine Kosten/Anderskosten
  - Kostenstelle = Gemeinkosten
  - Kostenträger = Einzelkosten und Ertrag
- 2 Erfassung Anderskosten auf Kostenstelle  
Beispiel: Kalkulatorische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

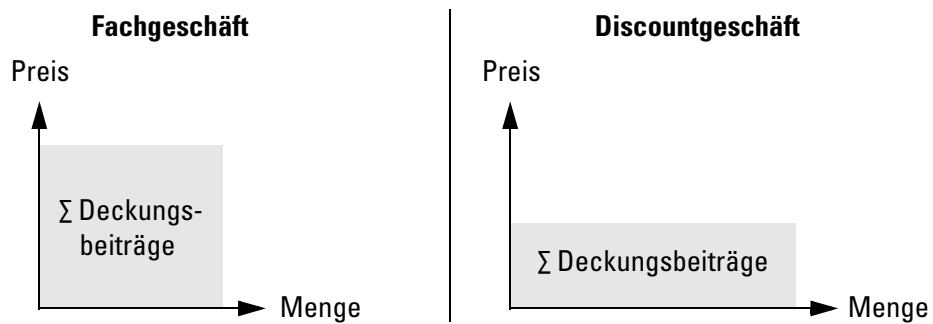
**Abb. 10: Buchungsvorgang sachliche Abgrenzungen**



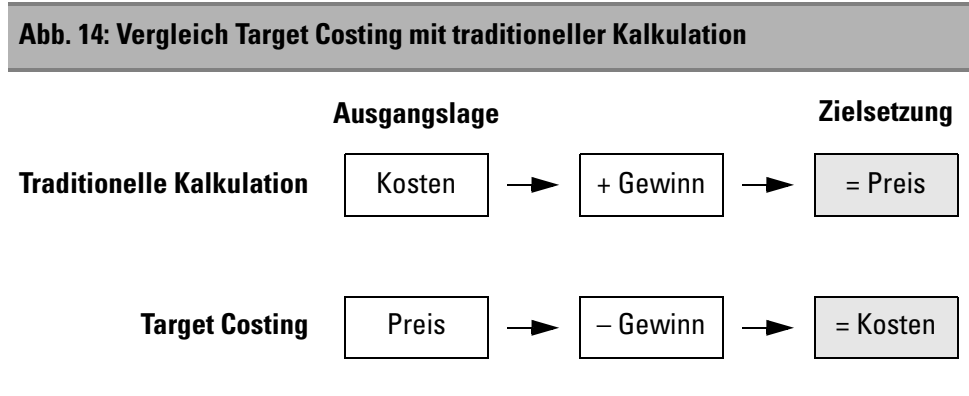
**Abb. 11: Umlagefunktion der Kostenstellen**



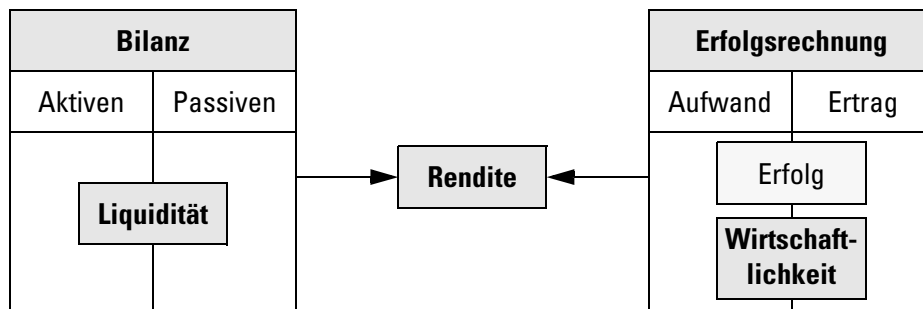
**Abb. 12: Deckungsbeitragsgenerierung: Menge × Preis**



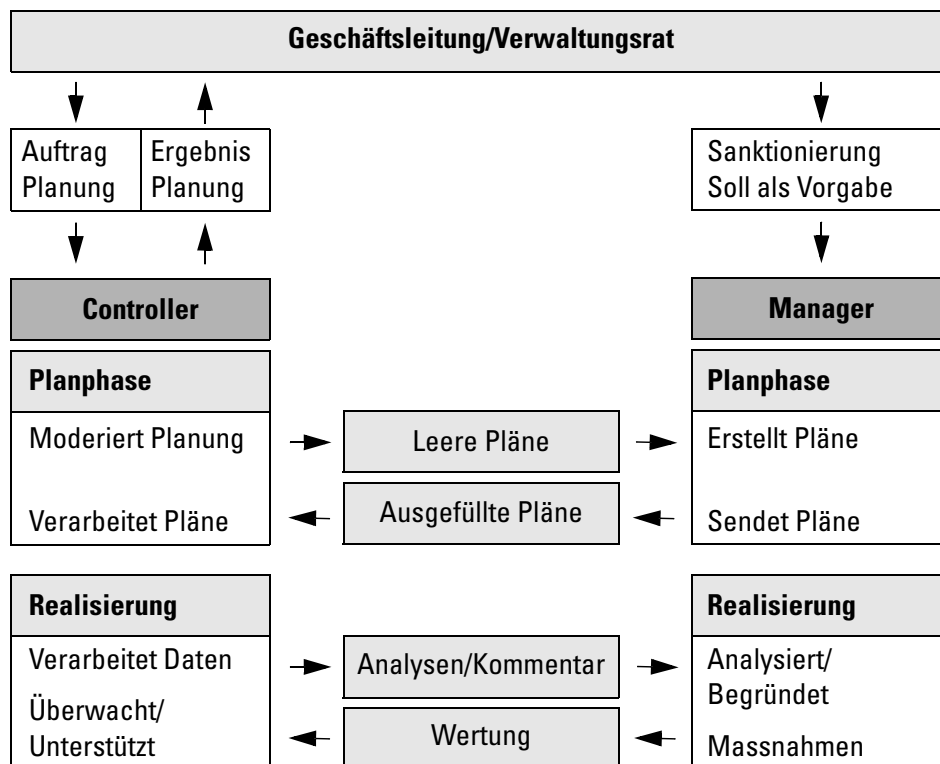
<b>Abb. 13: Einfluss von Preissenkungen</b>	
<b>Erfolgsrechnung</b>	
<b>Kostenarten</b>	<b>Ertragsarten</b>
94%	100% (nach Preissenkung 97%)
Gewinn 6%	Preissenkung -3%



**Abb. 15: Liquidität, Rendite, Wirtschaftlichkeit**

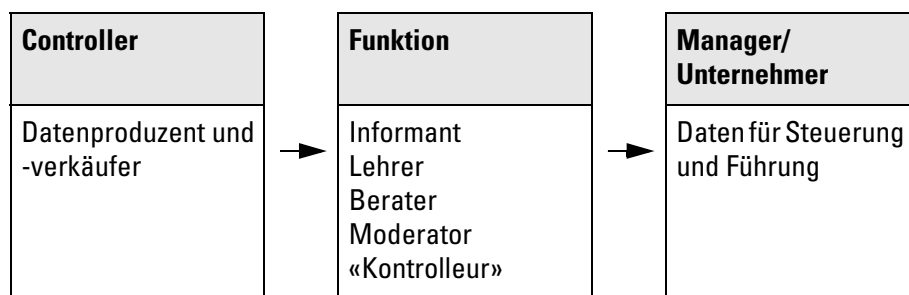


**Abb. 16: Zusammenspiel im Controlling-Prozess**



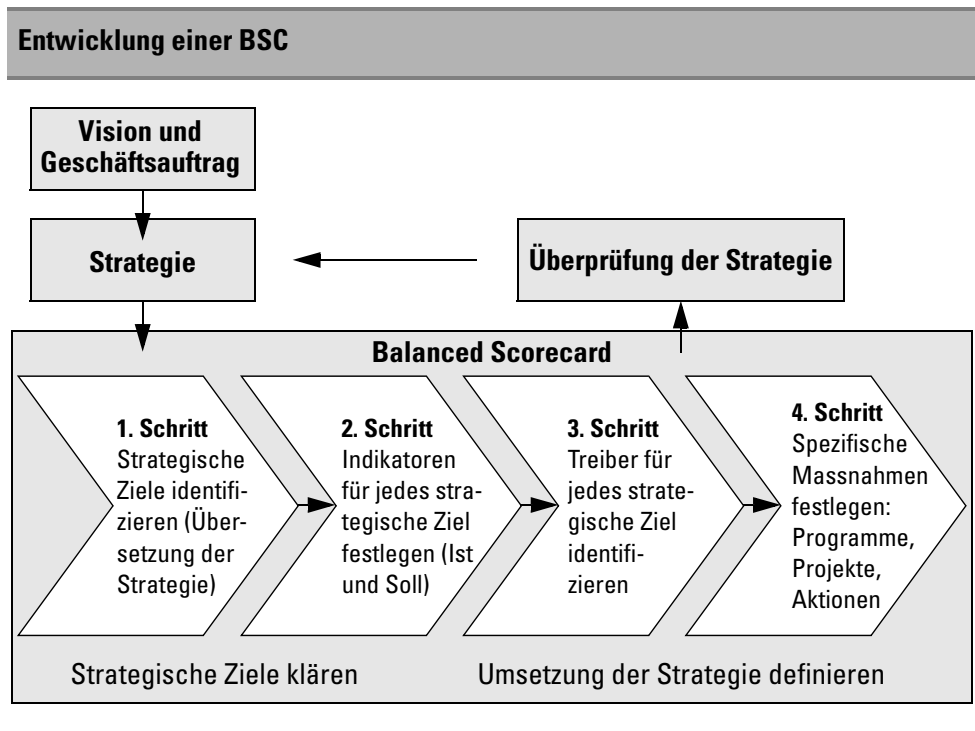


**Abb. 17: Grundfunktionen des Controllers**



**Abb. 18: Business Performance Controlling**

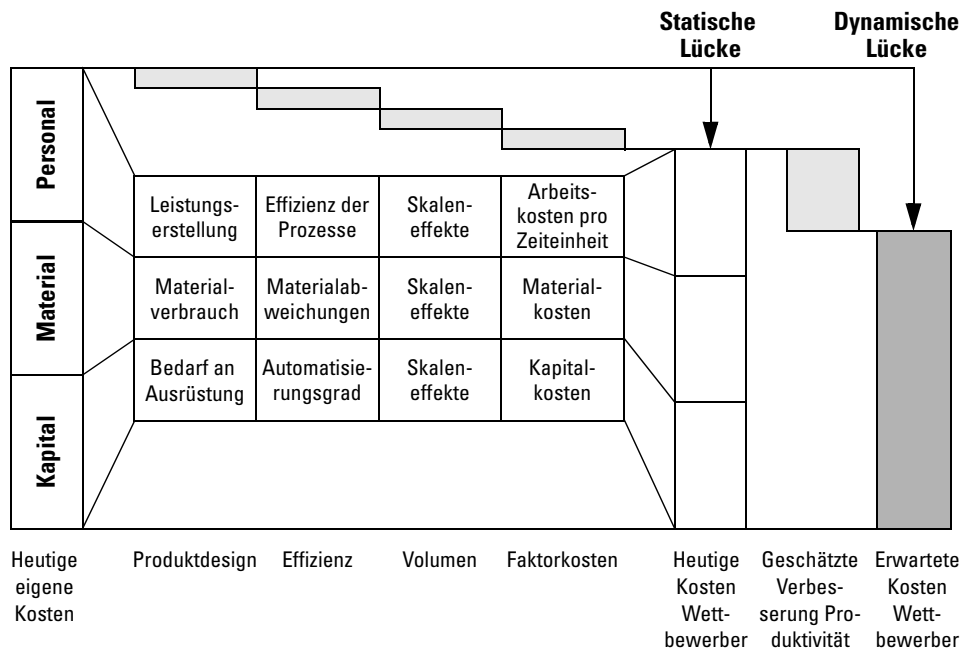
Controlling-Funktion	Beitrag und Aufgaben
<b>Verkaufs- &amp; Marketing-Controller</b>	Controlling der Verkaufsleistung (eigene Organisation, Kunden, Märkte, Sortiment usw.), Sensitivitäten, Wirkung von Marketingkampagnen
<b>F&amp;E-Controller</b>	▷ Projekt-Controlling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Target und Lifecycle Costing
<b>Operations-Controller</b>	Kalkulation, Kostensätze; Fixkosten/variable Kosten, Produktionsprozesse, Kapazitäts- und ▷ Produktivitäts-Controlling
<b>Beschaffungs-/Logistik-Controller</b>	Einkaufs-Controlling, ▷ Produktivitäts-Controlling Logistik
<b>Kosten-Controller in verschiedenen Funktionen</b>	Gemeinkostenanalysen, Kalkulationen, Ressourcenmanagement, Kostenbudgetierung und -Controlling
<b>Mitarbeiter im Corporate Controlling</b>	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<sup>+</sup>-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	<b>80</b>	<b>+3</b>	<b>83</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>10</b>
Vorkostenstelle				d) -12	1	8	3		
Materialstelle					e) -9			6	3
Fertigungsstelle						e) -30		18	12
Herstellkosten								<b>44</b>	<b>25</b>
Verwaltungsstelle							e) -14	9	5
Selbstkosten								<b>53</b>	<b>30</b>
Ertrag	a) -94	b) 0	-94					-55	-39
Gewinn	<b>-14</b>	<b>+3</b>	<b>-11</b>					<b>-2</b>	<b>-9</b>
Kalkulationssätze					30% <sup>1</sup>	60% <sup>2</sup>	20% <sup>3</sup>		

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

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

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

- 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

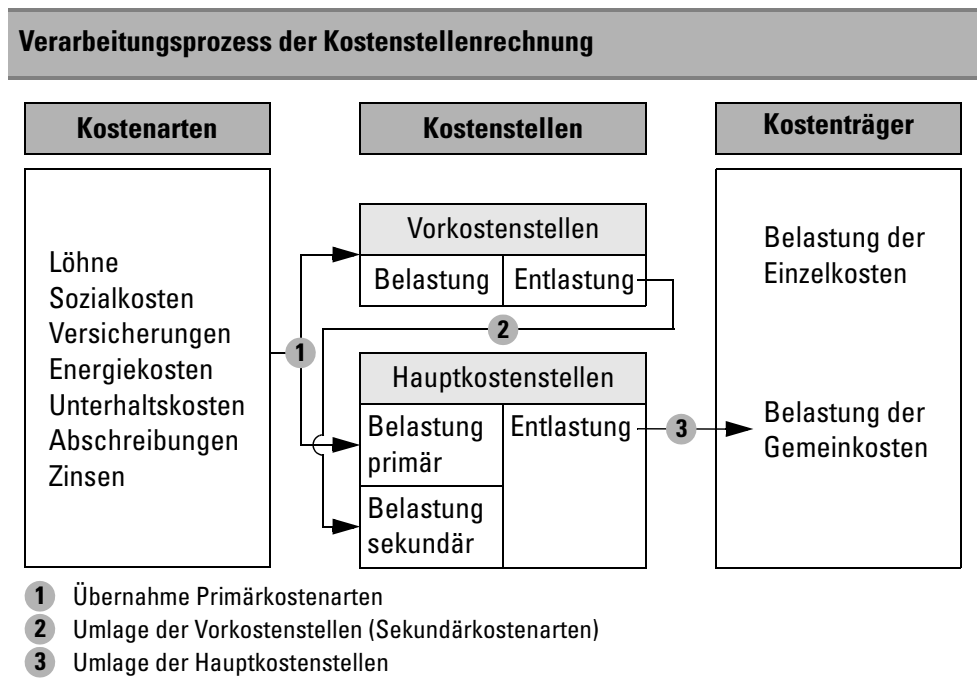
<b>Kalkulationsschema mit Vollkosten</b>		
<b>Positionen</b>	<b>Berechnung</b>	<b>CHF</b>
Einzelmaterial	125 Kilo à CHF 4.00	500.00
Materialgemeinkosten	10% vom Einzelmaterial	50.00
<b>Materialkosten</b>		<b>550.00</b>
Fertigungsgemeinkosten	8 Maschinenstunden à CHF 75.00	600.00
	5 Personenstunden à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

<b>Kalkulationsschema mit Teilkosten</b>		
<b>Positionen</b>	<b>Berechnung</b>	<b>CHF</b>
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
<b>Variable Kosten</b>		<b>940.00</b>

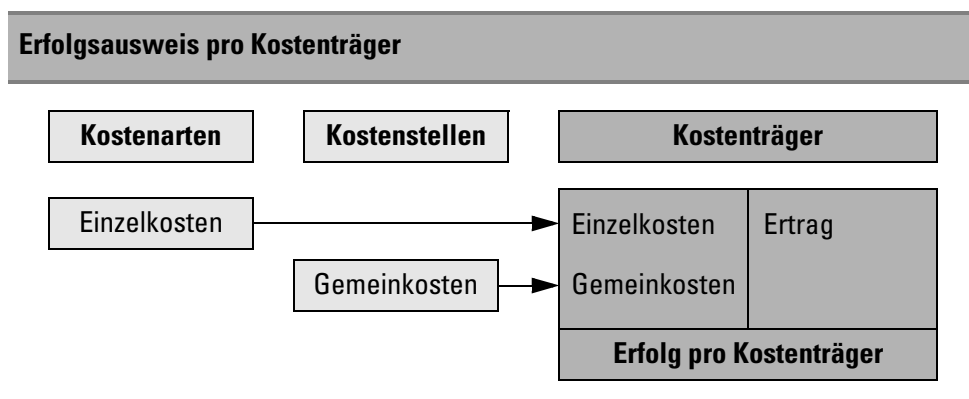
<b>Nachkalkulation eines Auftrages</b>				
<b>Positionen</b>	<b>Berechnung Ist</b>	<b>Ist CHF</b>	<b>Soll CHF</b>	<b>Abweichung CHF</b>
Einzelmaterial	130 Kilo à CHF 4.–	520.00	500.00	+20.00
Materialgemeinkosten	10% vom Einzelmaterial	52.00	50.00	+2.00
<b>Materialkosten</b>		<b>572.00</b>	<b>550.00</b>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

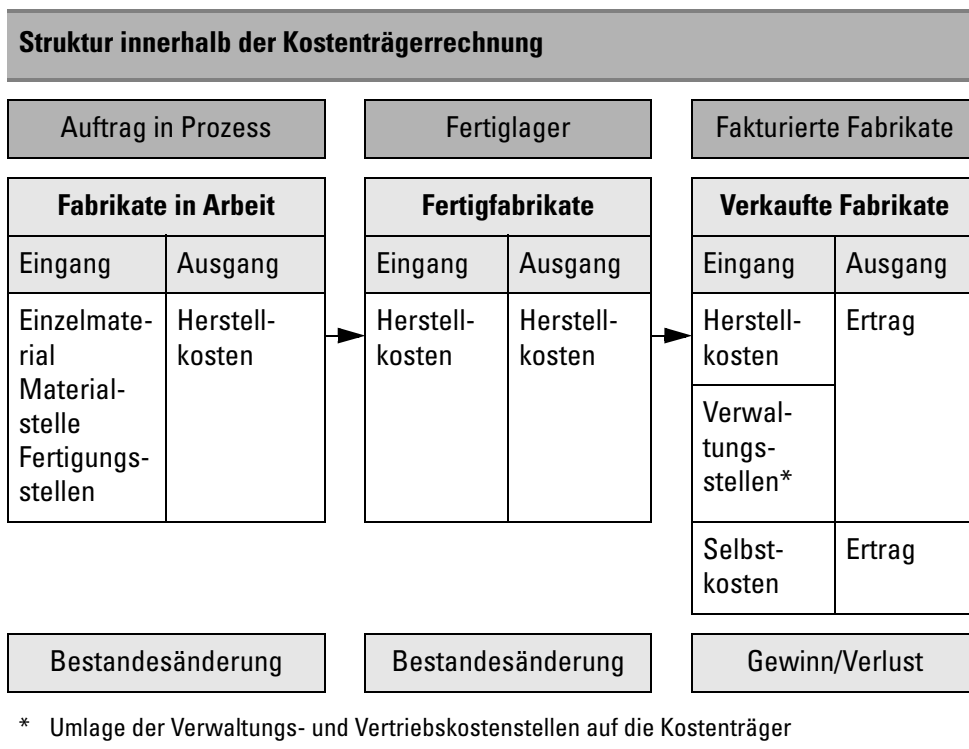
Kostenrechnungssysteme		
Systeme	Vollkostenrechnung	Teilkostenrechnung
<b>Ist-Kostenrechnung</b>	Erlös (Ertrag) – <u>Ist-Kosten</u> Ist-Betriebserfolg	Erlös (Ertrag) – <u>variable Ist-Kosten</u> Ist-Deckungsbeitrag – <u>Ist-Fixkosten</u> Ist-Betriebserfolg
<b>Normalkostenrechnung</b>	Erlös (Ertrag) – <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
<b>Plankostenrechnung*</b>	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



<b>Kostenstellenrechnung mit Soll-Ist-Vergleich</b>				
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
	<b>Total Primärkosten</b>	<b>25 310</b>	<b>24 000</b>	<b>+1 310</b>
900	Umlage Gebäude	1 100	1 350	-250
910	Umlage Rep.-Werkstatt	900	920	-20
	<b>Total Kosten</b>	<b>27 310</b>	<b>26 270</b>	<b>+1 040</b>





**Dreistufige Liquiditätsrechnung 31.12.20x1**

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



### Vorgehen im Risikomanagementprozess

1. Abstimmung mit den Unternehmenszielen

2. Risikoanalyse, bestehend aus

a. Risikoidentifikation

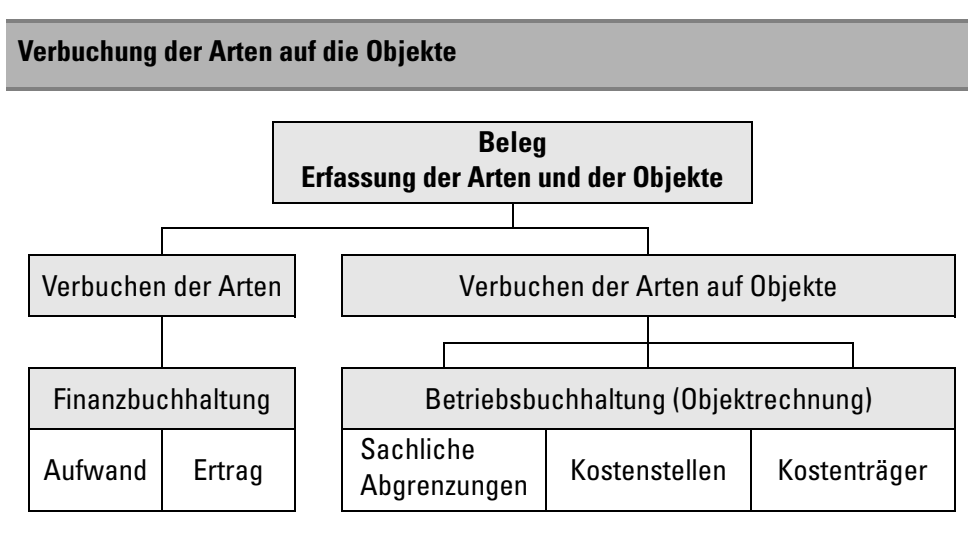
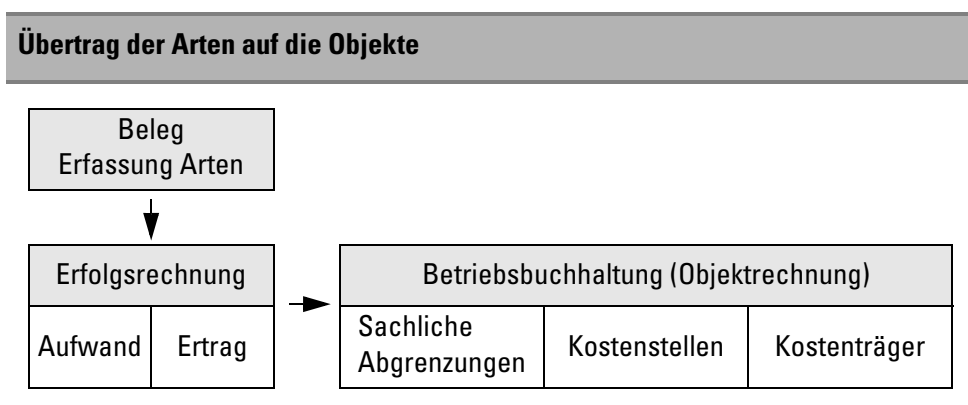
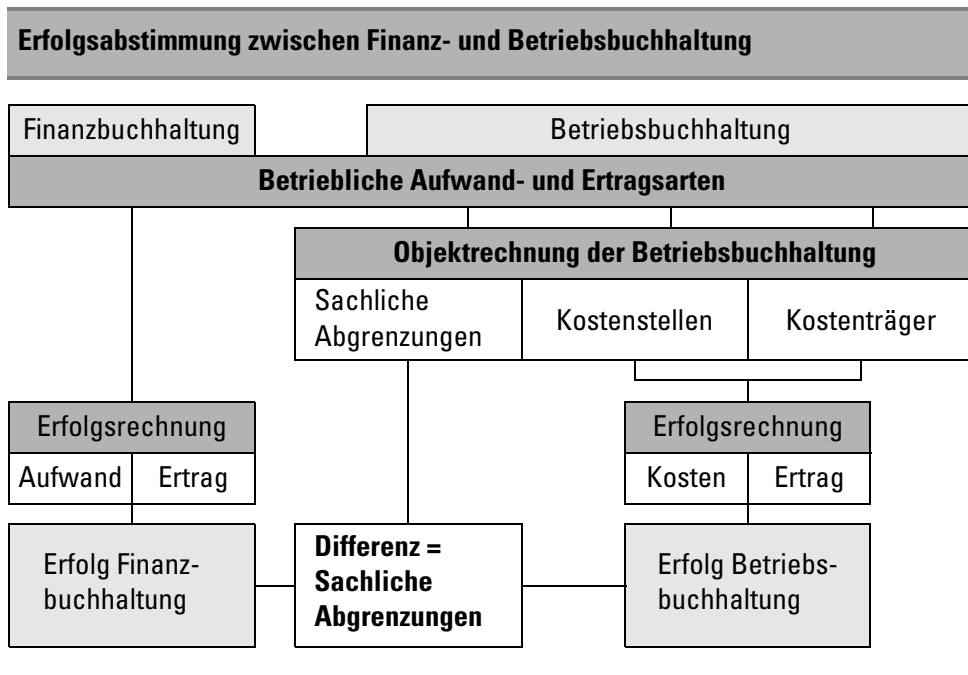
b. Risikobewertung

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

