

GRÜNDERZEITEN

INFORMATIONEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 23

Thema: „Controlling“

Viel zu wenige Unternehmen betrachten das Controlling „in guten Zeiten“ als Managementaufgabe. Folge: Controlling wird vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stark vernachlässigt. Aber: Schnell verändernde Marktbedingungen (u.a. Nachfrageveränderungen, neue Konkurrenten) oder interne Faktoren im Unternehmen (z. B. hohe Belastungen durch Zinsen und Tilgungen) zwingen Unternehmer dazu, präziser zu planen und heute die Weichen für morgen zu stellen: eben durch Controlling.

Controlling immer wichtiger: Rating

Banken müssen sich im Rahmen der Basel-II Vereinbarung bei der Kreditvergabe an den harten Fakten eines Unternehmens orientieren (siehe GründerZeiten Nr. 46 „Rating“). Controlling wird daher bei der Beurteilung/Bewertung eines Unternehmens hinsichtlich seiner Kreditwürdigkeit (Rating) eine immer wichtigere Rolle spielen. Ein Schwerpunkt des Rating ist neben der Analyse der Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage auch die Beurteilung von verfügbaren Planzahlen, Soll-Ist-Vergleichen und die Bewertung von qualitativen Merkmalen eines Unternehmens (Management, Organisation, Personalführung, Kunden und Lieferanten).

Kein Controlling: Probleme sind vorprogrammiert

Häufiges Resultat fehlenden oder fehlerhaften Controllings: Immer mehr Unternehmen haben heute Schwierigkeiten bei der kontinuierlichen Auslastung des Betriebes sowie in puncto Liquidität. Erst wenn Gläubiger Mahnbescheide schicken, das Konto gepfändet wird oder die Löhne nicht mehr



Kontrolle im Voraus: Controlling

bezahlt werden können, denkt mancher (Jung-) Unternehmer über seine Unternehmensentwicklung nach. Fragen kommen auf: Was habe ich falsch gemacht? Was hätte ich vermeiden oder anders machen können? Nun beginnt man nach den Ursachen für die Probleme zu suchen. Das ist Kontrolle. **Durch Kontrolle analysiert man Vergangenes.** Sicher lässt sich nicht alles voraussagen. Jedes gut geführte Unternehmen sollte sich dennoch Ziele setzen und darauf zuarbeiten. Abweichungen von diesen Zielen lassen sich so erkennen, etwa bei Kosten, Gewinn, Produktqualität etc. Erst wenn diese Abweichungen bekannt sind, kann gegengesteuert werden. Das ist Controlling: **Kontrolle im Voraus.**

Der Controller: Lotse im Unternehmen

Zusammengefasst: Der Controller ist der interne Unternehmensberater. Der Unternehmer ist der verantwortliche Kapitän, der Controller fungiert als Lotse auf dem Schiff, um den sicheren Hafen namens Unternehmenserfolg zu erreichen. Um diesen sicheren Hafen erreichen zu können, bedient sich der Controller betriebswirtschaftlicher

„Navigations“-Methoden. Im Unternehmen ist dies insbesondere das Rechnungswesen. Hinzu kommen auch Wertvorstellungen und Ideale, die sich nicht nur in Zahlen ausdrücken lassen: z. B. die Erhaltung der Kundenzufriedenheit, das Miteinandergehen im Unternehmen oder auch die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Treten Abweichungen von Zielsetzungen ein, schlägt der Controller eines Unternehmens Alternativen, Wege, Maßnahmen zur Veränderung beispielsweise unter folgenden Fragestellungen vor: Was ist erforderlich, damit die Personalkosten langsamer steigen als der Umsatz? Was muss und kann man tun, damit Forderungsausfälle stärker reduziert werden können? Kleine und junge Unternehmen sind allerdings kaum in der Lage einen Controller einzustellen. Hier bietet sich ein externes Controlling an, das von Beratungsunternehmen übernommen werden kann. Allerdings gilt auch hier: Controlling ist Chefsache. Der Controller, ob intern oder extern, hat ausschließlich eine beratende Funktion. Entscheiden muss der Chef.

Fortsetzung auf Seite 2

Inhalt

Wie funktioniert Controlling?	Seite 2
Acht typische Fehler beim Controlling	Seite 3
Controlling-Beispiel: Kostensparpotenziale durch Festlegen und Einhalten des Kreditlimits	Seite 3
Inhalte eines systematischen Controllingsystems	Seite I
Controlling im Kleinstunternehmen	Seite II
Zentrale Controllingaufgabe: Kostentransparenz	Seite 4
Print- und Online-Informationen	Seite 4

Fortsetzung von Seite 1

**Zentrale Controllingaufgabe:
die Finanzplanung**

Eine besonders sensible und deshalb „pflegebedürftige“ Größe des Unternehmens ist sein Finanzplan. Er soll insbesondere den unternehmerischen Erfolg (Rentabilität) berechnen und sicherstellen, dass das Unternehmen jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Gerade das Liquiditäts-Controlling sollte nicht erst bei akuten Liquiditätskrisen oder auf Drängen der Hausbank eingeführt werden. Ein Finanzplan ist ein Soll-Ist-Vergleich im Voraus: die Planung des Kapitalbedarfs für das Unternehmen, seiner zukünftigen Zahlungseingänge und -ausgänge. Wie ist die Auftragslage in den kommenden Monaten? Reicht der Umsatz, um alle Kosten zu

begleichen? Lassen sich ggf. Maßnahmen planen, um die Liquidität zu steigern: längerfristige Zahlungsvereinbarungen mit Gläubigern, ein besseres Mahnverfahren, um Forderungseingänge besser zu steuern, Bonitätsprüfungen der Kunden, um Forderungsausfälle zu reduzieren? (Zum Thema Liquidität siehe GZ Nr. 31)

Unternehmensberatung Dr. Schwolow & Partner,
Altenbach

Wie funktioniert Controlling?

Controlling hilft, die Herausforderungen durch Markt- und Wettbewerbsentwicklungen zu bewältigen. Controlling besteht aus zwei Bereichen:

1. Strategisches Controlling
Dabei handelt es sich um eine langfristige Unternehmensplanung, in der Sie beschreiben, wie sich Ihr Unternehmen entwickeln soll. Die zentrale Frage ist: Mit welchen Produkten und Leistungen wollen Sie die Bedürfnisse der Kunden besser als Ihre Mitbewerber befriedigen? Eine Fragestellung, die auch Kern jedes Marketings ist. Denn: Controlling und Marketing sind, wie jede andere Managementaufgabe, eng miteinander verzahnt. Ziel Ihrer langfristigen Unternehmensplanung muss in jedem Fall sein, die Existenz des Unternehmens dauerhaft zu sichern.

2. Operatives Controlling
Mit Hilfe des operativen Controllings werden kurzfristige Maßnahmen festgelegt. Diese leiten sich ab

- aus dem strategischen Controlling: Was wollen Sie langfristig erreichen und was ist jetzt dafür zu tun?
- aus der Analyse abgelaufener Zeiträume: Welche Ergebnisse wurden in der Vergangenheit erreicht und was ist nunmehr zu tun?

Controlling setzt eine ständige Analyse der bisherigen unternehmerischen Entwicklung und die Ableitung von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen voraus.

Einmal festgelegte Ziele sind nie starr, sie können sich durch veränderte

wirtschaftliche Rahmenbedingungen, veränderte Gesetzgebung u.a. ändern. Abweichungen von Zielen gehören zum unternehmerischen Alltag. Falsch wäre es zu folgern, Planung sei sinnlos, weil Ziele ohnehin nicht erreichbar sind. Richtig ist vielmehr, aus Planabweichungen wiederum konkrete Schlussfolgerungen zu ziehen und erneut Erfolg versprechende Maßnahmen zu planen. Kleine Unternehmen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie in der Lage sind, sich schnell auf veränderte Bedingungen einzustellen.

Ziel des operativen Controllings ist es, abgelaufene Prozesse und kommende Aufgaben „transparent zu machen“ und Signale für eventuellen Veränderungsbedarf zu erkennen.

Controlling bedient sich dabei verschiedener Instrumente. Hier einige Beispiele:

- Ein einfaches Instrument ist der Plan-Ist-Vergleich, z.B. monatliche Umsatz- und Kostenpläne. Abweichungen sind ein Signal, um zu reagieren. „Ein Plan ist dazu da, Abweichungen zu erkennen“.
- Die ABC-Analyse verweist auf die Wichtigkeit von Aufgaben: A ist sehr wichtig und liegt in der Verantwortung des Unternehmers. B kann delegiert werden oder kann warten. C ist unwichtig. Am Ende eines Tages sollte man alle Aufgaben in die Kategorie ABC einordnen. Man wird bald feststellen, dass dringende Aufgaben nicht immer die wichtigsten sind und A-Aufgaben vernachlässigt werden.
- Die Deckungsbeitragsrechnung ist eine Art Teilkostenrechnung. Sie

zeigt, in welchem Umfang z.B. ein Produkt oder ein Kunde zur Deckung der Kosten beiträgt.

- Die Break-Even-Analyse zeigt, wann Sie in die Gewinn- oder Verlustzone kommen.
- Die Liquiditätsplanung ist ein Plan-Ist-Vergleich der Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge.
- Die Kunden-Analyse spielt eine wichtige Rolle und sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Wem wollen Sie was verkaufen? Wie entwickelt sich die Nachfrage? Wie ist das Zahlungsverhalten?
- Die Konkurrenz-Analyse vergleicht und bewertet Ihr(e) Produkt(e) und Leistungen mit denen Ihrer wichtigsten Konkurrenten. Wie ist das Preis-Leistungsverhältnis? Wie sind die Lieferzeiten? Welcher Service wird geboten?

Soll-Ist-Vergleiche zeigen, ob Ziele erreicht wurden und wie gut Pläne und Aktionen gewesen sind. Weichen die Ist- von den Soll-Werten ab, müssen die Ursachen dafür analysiert und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Erst der Soll-Ist-Vergleich zwingt dazu, Ziele neu zu stecken oder Maßnahmen zu überdenken.

Je nach Situation des Unternehmens kann die Gewichtung der Instrumente unterschiedlich sein.

Hinweis: Auch die Mitarbeiter müssen Ziele und Pläne kennen, um sie effektiver und motivierter in die Tat umzusetzen.

Unternehmensberatung Dr. Schwolow & Partner,
Altenbach

Acht typische Fehler beim Controlling

1. Überhaupt kein Controlling
In vielen (jungen) Unternehmen wird überhaupt kein Controlling, sprich: keine Planung, betrieben. Es fehlt also vor allem eine konsequente und jeweils aktualisierte Finanzplanung.

Folge: Kein Überblick über die Kosten, die im Unternehmen anfallen sowie über die liquiden Mittel, die zur Verfügung stehen.

2. Keine Zeit
Ein (typischer) Grund dafür, das Controlling insgesamt zu vernachlässigen: Der tägliche Stress und die anstehenden und zu erledigenden Aufträge verleiten dazu, „den lästigen Papierkram“ links liegen zu lassen.

3. Der Laden läuft zu gut
Auf den ersten Blick ein Widerspruch: Aber erfolgreiche Unterneh-

men neigen zu folgenschweren Fehlern. Sie „ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus“, vernachlässigen den kritischen Vergleich von Aufwand und Ertrag, wirtschaften weiter wie bisher und verlieren Kunden und Markt aus dem Blick.

4. Alles im Kopf, kein Problembewusstsein

Gerade erfolgreiche Unternehmer haben durchaus alle wichtigen Informationen über ihren Betrieb präsent: im Kopf. Allerdings handelt es sich dabei meist nur um grobe Annäherungswerte bezogen auf die tatsächliche Unternehmenssituation. Erst dann, wenn Controlling-Informationen schriftlich fixiert werden müssen, ergibt sich ein schärferes Unternehmens-Bild. Zudem entsteht dann, wenn genaue Fragen für alle wichti-

Controlling-Beispiel: Kostensparpotenziale durch Festlegen und Einhalten des Kreditlimits

- Ist garantiert, dass mündliche Bestellungen jeglicher Art nur bis zu einem bestimmten unternehmensinternen Limit ohne schriftliche Bestätigung angenommen werden?
- Wird das unternehmensinterne Limit regelmäßig an betriebliche Veränderungen oder Marktgegebenheiten angepasst?
- Dokumentieren die schriftlichen Aufzeichnungen (z. B. Erfassungsbelege oder Originalbestellungen) die Details der Bestellungen ausreichend (z. B. Mengen, Preise, vereinbarte Sonderrabatte, Liefertermin, Lieferart und andere wichtige Informationen)?
- Werden alle erfassten Bestellungen EDV gestützt oder manuell mit der Kunden-Kreditlimitdatei* abgestimmt?
- Ist sicher gestellt, dass keine Bestellung weiter verarbeitet wird, bevor sie den Abgleich mit der Kreditlimitdatei durchlaufen hat?
- Werden alle Kreditlimitüberschreitungen automatisch und vollständig in einem Prüfprotokoll dokumentiert und zur Genehmigung an die Geschäftsleitung oder andere Entscheidungsträger außerhalb des Vertriebsbereichs weiter geleitet?
- Wird die Aktualisierung der Kunden-Kreditlimitdatei nach ordnungsgemäß genehmigten Änderungen (Hinzufügen, Reduzieren, Erhöhen oder Löschen von Kundenlimits) unverzüglich von einem Mitarbeiter außerhalb des Vertriebsbereichs überprüft?
- Wird für die Kreditlimitdatei nach der Erfassung von Datenänderungen unverzüglich ein Änderungsprotokoll erstellt, das von einem Entscheidungsträger außerhalb des Vertriebsbereichs genehmigt wird?
- Ist die Kreditlimitdatei vor dem Zugriff Unberechtigter geschützt?

Quelle: Die 150 besten Checklisten zur sinnvollen Kostensenkung, Claudia Ossola-Haring (Hrsg.), verlag moderne industrie, Landsberg/Lech 1998, 2. Auflage.

* Kreditlimitdatei: Kundendatei in der die Kreditrahmen der einzelnen Kunden erfasst sind.

Controlling hat Vorteile

- Frühzeitiges Aufdecken von Schwachstellen
- Rechtzeitiges Gegensteuern
- Zukunftsorientierte Unternehmensführung
- Erleichterte Kreditaufnahme (wg. „Rating“)

gen Informationsbereiche eines Unternehmens zu formulieren sind, ein wacheres Bewusstsein dafür, wo welche Probleme im Unternehmen auftauchen können.

5. „Das erledigen meine Leute“
Controlling ist Chefsache. Nicht selten delegieren Firmenlenker aber die ungeliebten Aufgaben der Kostenrechnung und Finanzplanung komplett an Mitarbeiter. **Folge:** Sie verlieren den Überblick über die Kosten- und Finanzsituation ihres Unternehmens.

6. Kostenstellen nicht klar
Selbst wenn ein Rechnungswesen-Controlling installiert ist, bleibt der gewünschte Effekt oft aus. Vor allem dann, wenn nicht klar definiert ist, an welchen Stellen Kosten entstehen können.

7. Falsche Aufschlüsselung der Kosten

Viele Jungunternehmer tun sich außerdem schwer, die Gemeinkosten ihres Unternehmens (z. B. Energieverbrauch) auf die verschiedenen Kostenstellen (z.B. Verwaltung, Produktion etc.) zu verteilen. Entweder sind die Aufteilungen zu grob und daher zu ungenau; oder sie sind so differenziert und kompliziert, dass der dafür notwendige Aufwand in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zum Ergebnis steht. Merke: Aufschlüsselungen so einfach wie möglich! Schätzungen sind in der Regel ausreichend.

8. Controlling aneinander vorbei
Ein funktionierendes Rechnungswesen garantiert noch kein funktionierendes Controlling. Nicht selten ermittelt die Kostenstelle Daten, die für die unternehmerische Planung unwichtig sind. Umgekehrt braucht die Geschäftsleitung Informationen, die nicht erhoben wurden.

Zentrale Controllingaufgabe: Kostentransparenz

Wesentlicher Baustein jedes Controllings – als Teil des Rechnungswesens – ist die Kostenrechnung.

Die Kostenrechnung bezieht ihre Informationen größtenteils aus der Buchhaltung eines Unternehmens. Ihre wichtigste Aufgabe: Sie erfasst alle Kosten, die notwendig sind, um ein Produkt herzustellen oder eine Leistung zu erbringen. Die konkrete Aufgabe des Kostenrechnung-Controllings ist dabei, dem Unternehmen aufzuzeigen, ob die Umsatzerlöse die Kosten decken oder z. B. neue Produkte am Markt den gewünschten Erfolg erbracht haben. Oberstes Ziel dabei: Kostentransparenz.

Wichtige Fragestellungen der Kostenrechnung:

- Welches sind die wesentlichen Kostentreiber im Unternehmen?
- Wie lassen sich Fix- und Gemeinkosten reduzieren?
- Wie lassen sich neue EDV-Technologien zur Kosteneinsparung im Unternehmen einsetzen?
- Wie können Budgetvorgaben bestimmt werden?
- Welche Mitarbeiter tragen zur Produktivitätssteigerung bei?
- Wie lassen sich Fix- und Gemeinkosten transparent darstellen?

Je nach Fragestellung bedient sich das Controlling dabei einer bestimmten Art der Kostenrechnung.

Kostenartenrechnung: Welche Kosten habe ich überhaupt?

Mit ihrer Hilfe lässt sich (grob) ermitteln, welche Kosten in einem Betrieb entstehen (z.B. Personal, Miete, Material, Zinsen etc.).

Kostenstellenrechnung: Wo entstehen welche Kosten?

Die Kostenstellenrechnung schlüsselt auf, welche Stellen im Betrieb welche Kosten verursachen (z.B. die Fertigung, die Verwaltung etc.). Sie wird

hauptsächlich dafür benutzt, die Kosten, die keinem Kostenträger direkt und ausschließlich zugeordnet werden können, zu verteilen (Gemeinkosten, Zinsen etc.). Dabei werden diese Kosten den Betriebsbereichen (Produktion, Verwaltung etc.) zugeordnet, in denen sie angefallen sind, und zwar im dem Maße, in dem Bereiche an der Entstehung dieser Kosten beteiligt sind.

Kostenträgerrechnung: Wofür sind die Kosten angefallen? Oder: Was kostet ein Produkt bzw. eine Dienstleistung?

Mit der Kostenträgerrechnung kann man errechnen, wie teuer es für den Betrieb ist, ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung anzubieten. Schlüsselfrage: Wie ist das Verhältnis von Umsatzerlös zu den Kosten? Anders gefragt: Wie groß ist die Ertragskraft eines Produktes oder einer Dienstleistung?

Daraus ergibt sich, wie teuer ein Produkt bzw. eine Dienstleistung auf dem Markt verkauft werden muss, um zumindest die Kosten wieder „hereinzuholen“. Welche Produkte bzw. Dienstleistungen kann der Betrieb überhaupt rentabel anbieten? Wie muss also das Sortiment gestaltet werden?

Hinweis: Die CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmer“ des Bundeswirtschaftsministeriums unterstützt Sie bei Ihrer betriebswirtschaftlichen Kalkulation. Bestelladresse s. u.

Print- und Online- Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA); **Arbeitsheft – Früherkennung von Chancen und Risiken**, Berlin. **Bestelladresse:** BMWA, Postfach 30 02 65, 53182 Bonn. **Bestellfax:** 0228/4223-462 oder Download unter www.existenzgruender.de

BMWA-Gründerportal
www.existenzgruender.de

BMWA: CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“. Bestelladresse: s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 20 „**Marketing**“ Bestelladresse bzw. Download s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 25 „**Kostenrechnung**“ Bestelladresse bzw. Download s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 26 „**Brancheninformation**“ Bestelladresse bzw. Download s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 31 „**Liquidität**“ Bestelladresse bzw. Download s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 46 „**Rating**“ Bestelladresse bzw. Download s.o.

BMWA: **Controllingplaner** – Software unter www.bmwi-softwarepaket.de

Erk, Willibald: **Kostenrechnung und Controlling**, Der sichere Weg zum finanziellen Unternehmenserfolg. Gabler, 2004.

Günther, Thomas; Baum, Heinz-Georg u.a.: **Strategisches Controlling**, Schäffer-Poeschel, 2004.

Mehrmann, Elisabeth: **Controlling in der Praxis**, Wie kleine und mittlere Unternehmen ein effektives Berichtswesen aufbauen. Gabler, 2004.

Redaktionsservice

Schwerpunkt der nächsten Ausgabe: „Versicherungen“.

Wenn Sie dazu Informationen oder Anregungen haben oder Fragen zu anderen Themen der GründerZeiten, wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
Tel.: 02224/90034-0, Fax: 02224/90034-1
geisen@pid-net.de, hebestreit@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit

Öffentlichkeitsarbeit
D-11019 Berlin
buerolp4@bmwa.bund.de
www.bmwa.bund.de

Redaktion und Produktion:
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR

Mitarbeiter dieser Ausgabe:

- Hubert Kersting, Handwerkskammer Düsseldorf
- Dr. Renate Schwolow, Schwolow & Partner, Altenbach

Satz: Andrea Werner, Sankt Augustin

Repro: Imaging-Service, Bonn

Druck: Köllen Druck und Verlag, Berlin

Auflage: 40.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Inhalte eines systematischen Controlling-Systems

Controlling setzt sich aus einem langfristig strategischen und einem kurz- bis mittelfristigen operativen Bereich zusammen. Je nach betriebspezifischen Anforderungen sind die Maßnahmen im operativen Controlling unterschiedlich zu gewichten.

1

Strategisches Controlling

- langfristige Markt- und Wettbewerbsbeobachtung
- Abgleich des Gründungskonzeptes mit der Unternehmensrealität
- langfristige Unternehmenszielsetzung

2

Operatives Controlling

Auftragscontrolling

- Systematische Erfassung des Auftragseingangs, um frühzeitig Markt- und Kundenveränderungen zu erkennen

Sortimentscontrolling

- ABC-Analyse erstellt Rangordnung für Produkte, um festzustellen ob Produkte gut „laufen“

Ressourcen-Controlling

- Unterauslastungen bzw. Mehrbelastungen bei Mitarbeitern und Maschinen aufdecken, um Leerlaufkosten und Arbeitsspitzen abzufedern

Risiko-Controlling

- Erfassung und Bewertung der zu erwartenden Belastungen aus Gewährleistung, Rechtsstreitigkeiten, Vertragsstrafen etc. Bei Auslandsaktivitäten bspw. Währungsrisiken sowie politischen Risiken

funktionales Controlling

- Erfassung und Bewertung der Produktivität und Qualität verschiedener Unternehmensfunktionen anhand geeigneter Kennzahlen

Maßnahmen-Controlling

- systematische Erfassung und Verfolgung (Termine, Verantwortliche, Ergebnisse etc.) aller vereinbarten Maßnahmen

Finanzcontrolling

- Bilanz, GuV, Finanzierung, Liquiditätsplanung und -steuerung, um Liquidität und Kapitalbasis festzustellen

Controlling im Kleinunternehmen

Auch Kleinunternehmen müssen Controlling betreiben. Dabei wenden bereits viele Kleinunternehmer Controllingmethoden an, ohne dass Ihnen dies bewusst ist. Entscheidend für ein erfolgreiches Controlling ist aber, dass die einzelnen Methoden aufeinander abgestimmt sind und bewusst geplant werden.

Beispiel: Ein Eisverkäufer, verkauft Eis aus einem speziellen Eiswagen. Er betreibt Controlling im kleinen Maßstab.

Tätigkeiten

- Er will 10.000 Einheiten zu 50 Cent verkaufen.
- Um 2.500 Euro zu verdienen, sucht er einen Lieferanten, der die Einheit zu 25 Cent liefert.
- Er überlegt sich, dass er die Absatzmenge, am besten an einem Strandabschnitt mit einem Jugendfreizeitheim verkaufen kann.
- Die Kaufkraft der Jugendlichen reicht nicht aus, und er bleibt unter seiner Mindestabsatzmenge.
- Er erweitert sein Absatzgebiet und seine Abnehmergruppe.
- Jeden Abend überprüft er kritisch seine Ergebnisse.
- Wegen der steigenden Absatzmenge überlegt er, einen größeren Wagen zu kaufen und zusätzliche Getränke anzubieten.
- Gelegentlich spricht er mit einem befreundeten Eisverkäufer über dessen Geschäfte.

Controllingmethoden

- Zielsetzung
- Planungs- und Vorgabefunktion
- Kostenrechnung
- Beschaffungsfunktion
- Planung des Absatzweges und des Absatzgebietes
- Soll-/Ist-Vergleich
- Abweichungsanalyse
- Potenzialüberprüfung
- Potenzielle Zielgruppenanalyse
- Korrekturentscheidung
- Kontrollfunktion
- Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung,
- Diversifikationsüberlegung
- Betriebsvergleich,
- Konkurrenzanalyse