
Controlling-Praxis im Mittelstand

Ralf Schmid-Gundram

Controlling-Praxis im Mittelstand

Aufbau eines Controlling-Systems
basierend auf Lexware, DATEV oder SAP

Ralf Schmid-Gundram
Offenbach a. d. Queich
Deutschland

ISBN 978-3-658-02596-0
DOI 10.1007/978-3-658-02597-7

ISBN 978-3-658-02597-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Elnas Nazem

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-Gabler.de

Vorwort

Stichworte wie Rating, Basel II/Basel III, Bankenkrise, Globalisierung, Dumping und Discounter haben die wirtschaftlichen Schlagzeilen und Themen der letzten Jahre bestimmt und üben ihren Einfluss durch neue bzw. geänderte Anforderungen an die Führung mittelständischer Unternehmen aus. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben fast alle Unternehmer und Unternehmen erkannt, dass ein Controlling heutzutage unerlässlich ist, um das eigene Unternehmen krisensicher auszurichten und erfolgreich zu führen.

In meiner Berufspraxis habe ich erfahren, dass bei vielen kleinen, mittelständischen und teilweise auch großen Unternehmen ein erheblicher Bedarf hinsichtlich des Aufbaues eines unternehmensspezifischen Controllingsystems besteht, da oftmals nur geringe oder veraltete Controllingkenntnisse im Unternehmen existieren. Auf diesen Bedarf wird im Wesentlichen von mittelständischen Beratungsunternehmen eingegangen, wohingegen sowohl die Controllinglehre an den Universitäten und Fachhochschulen als auch die am Markt vorhandene Literatur fast ausschließlich auf die allgemeine und theoretische Erläuterung des Controllings statt auf die Konzeption und Implementierung von Controllingssystemen in Unternehmen ausgerichtet ist.

Es gilt daher, Controllern und Entscheidern in KMU eine detaillierte, verständliche Erläuterung zur Konzeption und Implementierung eines zeitgemäßen Controllingsystems im Unternehmen an die Hand zu geben. Unternehmer und Controller sollen in die Lage versetzt werden, durch eine praxisorientierte Anleitung sowie relevante Umsetzungsbeispiele ein auf die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenes Controllingssystem zu konzipieren und im eigenen Unternehmen erfolgreich zu implementieren. Mithilfe von konkreten Branchen- und Praxisbeispielen sowie Tipps und Checkup-Boxen wird individuellen Aspekten von KMU Rechnung getragen und die Anwendung auf das eigene Unternehmen ermöglicht.

Die Darstellungen richten sich dabei an mittelständische Unternehmen aller Größenklassen, vom Kleinunternehmen bis hin zum familiengeführten Großunternehmen. Der sich aufgrund unterschiedlicherer Ressourcen, Anforderungen und Zielsetzungen der Unternehmen ergebenden Diskrepanz bei der Darstellung mancher Inhalte wird an vielen Stellen des Buches durch entsprechende Differenzierungen sowie durch unternehmens- und branchenbezogene Beispiele Rechnung getragen.

Die Praxisorientierung des Buches wird durch zahlreiche Graphiken und Screenshots unterstützt, die dem Leser auch auf der Internetseite <http://www.schmid-gundram.de> nach Registrierung in Farbe und ggf. inklusive jeweiliger Excel-Formelverknüpfungen zum Download zur Verfügung stehen. Die verfügbaren Excel-Dateien können somit als Vorlage genutzt und direkt auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse angepasst werden.

Mein herzlicher Dank gilt der Nolte Group für ihre fachliche Unterstützung, insbesondere Ralf Jourdan und Martin Grabarczyk, sowie meiner Frau für ihre private Unterstützung.

im Juli 2014
Offenbach an der Queich

Ralf Schmid-Gundram

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Bedeutung des Controllings	2
1.1.1	Strategische Unternehmensführung	3
1.1.2	Operatives Tagesgeschäft	4
1.1.3	Interne Anspruchsgruppen	5
1.1.4	Externe Anspruchsgruppen	6
1.2	Anforderungen an das Controlling	7
1.2.1	Verfügbarkeit	8
1.2.2	Transparenz und Genauigkeit	9
1.2.3	Vergleich und Zukunftsorientierung	10
1.2.4	Detaillierung	11
1.2.5	Visualisierung	12
1.3	Umfang von Controllingssystemen	13
1.3.1	Unternehmensgröße	14
1.3.2	Branche	18
1.3.3	Unternehmenssituation	19
1.3.4	Nutzer	21
2	Controllinginstrumente	25
2.1	Aktuelle Unternehmenszahlen	25
2.2	Kennzahlensysteme/KPI	28
2.3	Planzahlen (Soll- oder Zielwerte)	30
2.3.1	Ausprägungsmöglichkeiten	30
2.3.2	Anforderungen	31
2.3.3	Beispiel Rentabilität	33
2.3.4	Beispiel Liquidität	36
2.4	Abweichungsanalyse	36
2.4.1	Ausprägungsmöglichkeiten	37
2.4.2	Anforderungen	38
2.4.3	Beispiel	40

2.5	Balanced Scorecard	42
2.5.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	42
2.5.2	Beispiel	44
2.6	Vier-Fenster-Bericht	46
2.6.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	47
2.6.2	Beispiel	48
2.7	Management Informationssystem (MIS)	50
2.7.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	51
2.7.2	Beispiel	52
	Literatur	55
3	Voraussetzungen	57
3.1	Stellenwert des Controllings	58
3.2	Einbindung in die Organisation	61
3.3	Personal	62
3.3.1	Anforderungen an Mitarbeiter	63
3.3.2	Personalsuche	64
3.3.3	Integration	67
3.4	Prozesse und Technik	69
3.4.1	Allgemein	69
3.4.2	Buchhaltung	71
3.4.3	IT/MS Excel	72
4	Konzeption	81
4.1	Zieldefinition und Umfang	81
4.2	Festlegung relevanter Informationen	84
4.2.1	Strategische Werte und Kennzahlen	85
4.2.2	Operative Werte und Kennzahlen	89
4.2.3	Weiche Faktoren und externe Trends	91
4.3	Prüfung verfügbarer Datenquellen	96
4.3.1	Rentabilität und Bilanz	97
4.3.2	Liquidität	101
4.3.3	Angebots- und Auftragsbestand	102
4.3.4	Auslastung und Produktivität	103
4.3.5	Leistungserbringung	104
4.3.6	Weiche Faktoren	105
4.3.7	Externe Trends	108
4.4	Erstellung Reporting Package	109
4.5	Gestaltung Berichtswesen	111
4.5.1	Steuerungszentrale	113
4.5.2	Details	114

4.6	Beispiele für verschiedene Branchen	114
4.6.1	Handwerk	115
4.6.2	Dienstleistungen	122
4.6.3	Handel und Vertrieb	129
4.6.4	Industrie/produzierendes Gewerbe	135
5	Implementierung	145
5.1	Integration Summen- und Saldenliste	146
5.1.1	Beispilexport aus SAP	151
5.1.2	Umsetzungsbeispiel DATEV	155
5.1.3	Umsetzungsbeispiel Lexware	159
5.2	Integration E-Banking	162
5.3	Integration Reporting Package	164
5.4	Aufbau Berichtswesen mit MS Excel	166
5.5	Aktualisierung und Veröffentlichung	171
6	Evaluation	177
6.1	Bewertung durch die Geschäftsführung	177
6.2	Bewertung durch das Controlling	178
6.3	Bewertung durch Mitarbeiter	178
7	Umsetzungsbeispiel: Aufbau eines Controllingsystems in zehn Schritten	181
	Sachverzeichnis	201

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
aRAP	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
ATR	Acid Test Ratio
BSC	Balanced Scorecard
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CRM	Customer-Relationship-Management,
DB	Deckungsbeitrag
EBIT	Earnings Before Interests and Tax
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Tax
EIS	Executive Information System
ERP	Enterprise-Resource-Planning
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FI/CO	Finance & Controlling (SAP-Modul)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GKV	Gesamtkostenverfahren
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
KAM	Key Account Manager
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KI	Kreditinstitut(e)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LuL	Lieferung und Leistung
M.	Monat
MA	Mitarbeiter
MDE	Maschinendatenerfassung
MEP	Mitarbeiter-Entwicklungs-Programm
MIS	Management Informationssystem
OEE	Overall Equipment Effectiveness

OPOS	Offene-Posten-Liste
OKR	Objectives and Key Results
pRAP	Passive Rechnungsabgrenzungsposten
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SCM	Supply-Chain-Management
SKR/ SKR03	Standardkontenrahmen/Standardkontenrahmen 03
SuSa	Summen- und Saldenliste
UKV	Umsatzkostenverfahren
WCR	Working Capital Ratio