

Ein Unternehmen erfolgreich navigieren – Grundwissen Controlling

Von Joachim Beck, Bönnigheim



Kann ein Unternehmen mithilfe des Controllings genauso einfach gesteuert werden wie die Figuren einer Spielekonsole mit einem Gamecontroller? Anstatt einer Fernbedienung stehen dem Unternehmen hierfür verschiedene Instrumente zur Verfügung: von der ABC-Analyse über die Kostenrechnung bis hin zur Break-even-Analyse.

Themen

ABC-Analyse	①	M 4
Break-even-Point	②	M 6
Controllingaufgaben	①	M 2
Controllinginstrumente	①	M 3
Deckungsbeitrag	②	M 6
Divisionskalkulation	②	M 5
Einzelkosten	②	M 3
Fixe Kosten	②	M 3
Gemeinkosten	②	M 3
Gesamtkosten	②	M 3
Gesetz der Massenproduktion	②	M 4
Kostenarten	②	M 3
Kostenrechnung	②	M 2
Preisuntergrenze	②	M 5
Variable Kosten	②	M 3
Zuschlagskalkulation	②	M 5

© iStock/Getty Images Plus/g-stockstudio

VORANSICHT

Aufbau der Unterrichtseinheit

MODUL	h	KOMPETENZEN	MATERIALIEN
① Welche Aufgaben hat das Controlling?	2	Die Schülerinnen und Schüler können <ul style="list-style-type: none"> Controlling als wichtiges Steuerungsinstrument für eine erfolgreiche Unternehmensführung begreifen, die Aufgaben des Controllers nennen, wichtige Controllinginstrumente beschreiben, eine ABC-Analyse durchführen. 	M 1 – M 4
② Welche Rolle spielen betriebliche Kosten bei der Preiskalkulation?	3	Die Schülerinnen und Schüler können <ul style="list-style-type: none"> die Bedeutung der Kostenrechnung verstehen, Kostenarten unterscheiden, das Gesetz der Massenproduktion begreifen, eine Divisionskalkulation vornehmen, einen Verkaufspreis mithilfe der Zuschlagskalkulation ermitteln, den Deckungsbeitrag, die absolute Preisuntergrenze sowie die Gewinnschwelle für ein Produkt berechnen. 	M 1 – M 6

Die Dauer ist in Unterrichtsstunden à 45 Minuten angegeben. Die Angaben sind als Richtwert zu betrachten.

Welche Aufgaben hat das Controlling?

Fachliche Hinweise

Im Jahr 2017 wurden in Deutschland 20.093 Unternehmensinsolvenzen gemeldet. Meist sind es mehrere unterschiedliche Managementfehler, die schließlich dazu führen, dass ein Unternehmen pleitegeht. Als eine der häufigsten Ursachen nennen Insolvenzverwalter jedoch „fehlendes Controlling“. Typische Probleme sind z. B. zu hohe Kosten, zu wenige Kunden und folglich zu geringe Umsätze. Durch Controlling können solche Probleme frühzeitig erkannt werden. Controlling ist ein Teilbereich des unternehmerischen Führungssystems, dessen Hauptaufgabe die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensbereiche ist. Das Controlling unterstützt die Unternehmensleitung zunächst dabei, Zielvorgaben festzulegen sowie geeignete Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen. Danach ist es die Aufgabe des Controllings, ständig zu überprüfen, ob die Unternehmensziele tatsächlich erreicht werden. Falls es Soll-Ist-Abweichungen feststellt, muss es deren Ursachen analysieren und Vorschläge erarbeiten, wie diese beseitigt werden können. Um eine verlässliche Grundlage für die Planung und Kontrolle zu schaffen, erhebt das Controlling regelmäßig die wichtigsten Daten und Zahlen und wertet diese aus. Im Controlling laufen vor allem die Daten des Rechnungswesens, aber auch Informationen aus anderen Quellen z. B. zur allgemeinen Wirtschaftslage oder zur Wettbewerbssituation, zusammen. Das Standardinstrument des Controllings ist der Soll-Ist-Vergleich. Ein weiteres, häufig eingesetztes Controllinginstrument ist die ABC-Analyse. Sie teilt Objekte – z. B. Produkte, Kunden, Konkurrenten oder Lieferanten – in die Klassen A, B und C ein und ordnet sie nach absteigender Bedeutung. Eine typische ABC-Analyse gibt beispielsweise Auskunft darüber, welche Produkte am stärksten am Umsatz eines Unternehmens beteiligt sind (A) und welche am wenigsten (C).

Didaktisch-methodische Überlegungen

In diesem Modul erfahren die Schüler*innen und Schüler*, welche Aufgaben ein Controller hat und welche Instrumente ihm hierfür zur Verfügung stehen. Dazu wird im Einstiegsmaterial zunächst die Frage aufgeworfen, was sich hinter dem abstrakten Fachbegriff „Controller“ überhaupt verbirgt. Um die Schüler abzuholen, wird ein Vergleich zu einem Gamecontroller gezogen. Nachdem die Lernenden sich einen allgemeinen Überblick verschafft haben, wenden sie ein Analyseinstrument exemplarisch an: die ABC-Analyse. Aus der Analyse ziehen sie Schlüsse für ein fiktives Unternehmen.

Modul 1: Welche Aufgaben hat das Controlling?

Lernziel: Die Schüler erkennen, dass Controlling für ein Unternehmen zur Behauptung am Markt unverzichtbar ist.

Methoden: Analyse von Statistiken (M 1), ABC-Analyse (M 4)

MODULPHASE	ABLAUF	MEDIEN
Einstieg	Die Jugendlichen erfahren, dass fehlendes Controlling als eine der häufigsten Ursachen für Unternehmenspleiten gilt. Sie verstehen, dass Controlling ein unerlässliches Steuerungsinstrument ist, wenn ein Unternehmen auf Erfolgskurs bleiben möchte.	M 1 Kopien im Klassensatz, Beamer/OHP
Erarbeitung I	Die Lernenden nehmen einen Soll-Ist-Vergleich vor und überprüfen, ob ein fiktives Unternehmen das geplante Umsatzziel erreicht hat. Außerdem erarbeiten sie Lösungsvorschläge, wie bestimmte Schwachstellen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen beseitigt werden können.	M 2 Kopien im Klassensatz
Erarbeitung II Sicherung I	Die Schüler lernen Instrumente kennen, die dem Controller zur Verfügung stehen, um seine Aufgaben zu erfüllen. Sie ermitteln die Umsatzzahlen von Mitarbeitern eines Baumarktes und beurteilen, mit welchen Beschäftigten die Unternehmensleitung Mitarbeitergespräche führen sollte.	M 3 Beamer/OHP

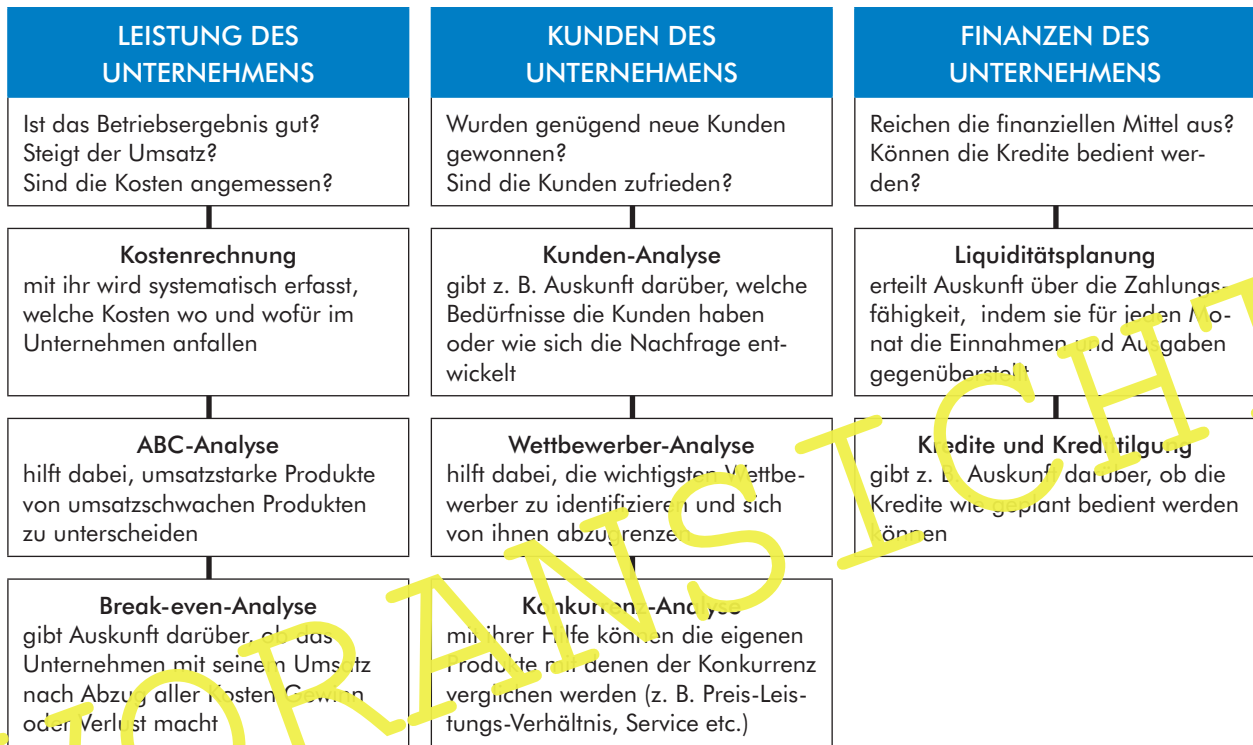
M 3

Der „Werkzeugkasten“ des Controllers



© iStock/Getty Images Plus/Isaropic

Ist das Unternehmen momentan auf einem guten Weg? Um das zu erfahren, stehen dem Controller zahlreiche Controllinginstrumente („Werkzeuge“) zur Verfügung. Mit ihrer Hilfe ermittelt der Controller beispielsweise, ob die aktuelle Unternehmenssituation noch mit den geplanten Zielen übereinstimmt. Die Unternehmensleitung kann dadurch rechtzeitig erkennen, in welchen Bereichen es Probleme gibt.



1. Erklären Sie, wozu der Controller seine Controllinginstrumente benötigt.
2. Im Baumarkt Heim & Garten soll das Controlling die Umsatzzahlen der Mitarbeiter in der Gartenabteilung überprüfen. Arbeiten Sie die fehlenden Angaben heraus und vervollständigen Sie die Tabelle:

MITARBEITER	KUNDENZAHL	UMSATZ IN €	ANTEIL AM GU* IN %	UMSATZ JE KUNDE IN €
Müller	338	62 500,00		
Wolf	62	22 800,00		
Gomez	325	82 450,00		
Frank	442	72 900,00		
Dorn	135	31 345,00		
Braun	201	42 780,00		
Öztürk	358	67 125,00		
Kovac	342	56 890,00		
Walter	414	77 690,00		
Gesamt	2 617	516 480,00	100,00	/
Durchschnitt	291	57 386,67		

* GU = Gesamtumsatz

3. Begründen Sie, mit welchen Angestellten unbedingt Mitarbeitergespräche geführt werden sollten.

M 1 Der neue StreetRunner – zu welchem Preis soll er verkauft werden?

Die Velocitas GmbH stellt Motorräder her. Das Unternehmen möchte bald ein neues Motorrad auf den Markt bringen: den StreetRunner. In der Kantine der Velocitas GmbH unterhalten sich Herr Müller, der Controller, und Herr Faber, der Chefdesigner, über das geplante Vorhaben.



© iStock/Getty Images Plus/ravvel

Herr Müller: Hallo, Herr Faber. Na, wie läuft es bei Ihnen in der Abteilung?

Herr Faber: Ach, ganz gut. Der Entwurf für den StreetRunner steht inzwischen.

Herr Müller: Na, das ist ja eine tolle Nachricht. Das ganze Unternehmen wartet schon gespannt auf das neue Motorrad! Und – was halten Sie davon?

Herr Faber: Es ist sehr modern und innovativ geworden – wir sind wirklich stolz auf den Entwurf! Morgen Früh soll ein Meeting mit dem Chef stattfinden. Dort präsentieren wir das Motorrad zum ersten Mal. Allerdings müssen wir dann auch einen Preis angeben, zu dem wir das Motorrad am Markt anbieten möchten.

Herr Müller: Und? Haben Sie den Preis schon kalkuliert?

Herr Faber: Das ist im Moment mein großes Problem ... Sie wissen ja, ich hab es nicht so mit Zahlen. Ich weiß überhaupt nicht, welchen Preis ich vorschlagen soll und woran man alles denken muss, wenn man den Preis kalkuliert. Da könnte ich wirklich Ihre Hilfe gebrauchen!

Herr Müller: Natürlich! Setzen wir uns doch heute Nachmittag einmal zusammen und besprechen das Ganze.

1. Lesen Sie den Dialog. Erklären Sie, welches Problem Herr Faber, der Chefdesigner, hat.
2. Nennen Sie die Faktoren, die bei der Festsetzung des Verkaufspreises berücksichtigt werden müssen. Überlegen Sie gemeinsam in der Klasse.

M 5 Gut kalkuliert! – Wie der Verkaufspreis ermittelt wird

Bei der Produktion entstehen Kosten. Diese Kosten muss ein Unternehmen über den Verkaufspreis wieder hereinholen. Ansonsten wird es schnell pleite gehen. Es ist also wichtig, dass ein Unternehmen den richtigen Verkaufspreis für ein Produkt ermittelt. Dafür muss es zunächst seine Selbstkosten kalkulieren. Das sind die Kosten, die bei der Produktion für das Unternehmen anfallen.

DIVISIONSKALKULATION



© Colourbox

Die **Divisionskalkulation** wird verwendet, wenn das Unternehmen nur ein einziges Produkt herstellt, z. B. Papier oder Orangensaft oder Zement. Sie ist sehr einfach: Hier müssen nur die Gesamtkosten durch die produzierte Menge geteilt werden.

$$\text{Selbstkosten} = \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{produzierte Menge}}$$

Beispiel: Ein Unternehmen stellt nur ein einziges Produkt her. Für die Herstellung von 10.000 Stück sind Gesamtkosten von 35.000 Euro entstanden.

$$\text{Selbstkosten} = \frac{35.000 \text{ Euro}}{10.000 \text{ Stück}} = 3,50 \frac{\text{Euro}}{\text{Stück}}$$

ZUSCHLAGSKALKULATION



Stock Editorial/Getty Images Plus/choness

Die **Zuschlagskalkulation** wird verwendet, wenn das Unternehmen mehrere unterschiedliche Produkte herstellt, z. B. Fruchtsaftgetränke und Mineralwasser und Cola-Getränke und Bio-Limonade. Wenn ein Unternehmen mehrere unterschiedliche Produkte herstellt, dann lässt sich nur ein Teil der Kosten einem Produkt direkt zuordnen (= Einzelkosten). Die Gemeinkosten jedoch (z. B. Mietkosten, Stromkosten, Abschreibungen etc.) können einem Produkt nicht direkt zugeordnet werden. Deshalb werden sie mithilfe von **Gemeinkostenzuschlagssätzen** auf die Einzelkosten aufgeschlagen.

Wie werden Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt?

Die Gemeinkosten werden zunächst auf die verschiedenen Betriebsbereiche wie Material, Fertigung, Verwaltung und Vertrieb verteilt. Diese unterschiedlichen Betriebsbereiche nennt man auch „Kostenstellen“. Die Verteilung auf die Kostenstellen erfolgt nach bestimmten Verteilungsschlüsseln. Beispielsweise werden die Mietkosten nach der jeweils beanspruchten Quadratmeterzahl auf die vier Bereiche aufgeteilt. Schließlich kann man für jede Kostenstelle die Summe der Gemeinkosten berechnen. Auf dieser Grundlage werden dann die Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt. Dafür setzt man die Gemeinkosten zu den entsprechenden Einzelkosten bzw. zu den Herstellkosten in Beziehung.

Materialgemeinkostenzuschlagssatz	=	$\frac{\text{Materialgemeinkosten} \times 100}{\text{Materialeinzelkosten}}$	%
Fertigungsgemeinkostenzuschlagssatz	=	$\frac{\text{Fertigungsgemeinkosten} \times 100}{\text{Fertigungseinzelkosten}}$	%
Verwaltungsgemeinkostenzuschlagssatz	=	$\frac{\text{Verwaltungsgemeinkosten} \times 100}{\text{Herstellkosten}}$	%
Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz	=	$\frac{\text{Vertriebsgemeinkosten} \times 100}{\text{Herstellkosten}}$	%

Materialeinzelkosten = Fertigungsmaterial; Fertigungseinzelkosten = Fertigungslöhne; Herstellkosten = Materialeinzelkosten + Materialgemeinkosten + Fertigungseinzelkosten + Fertigungsgemeinkosten