

Herbert Mattle ■

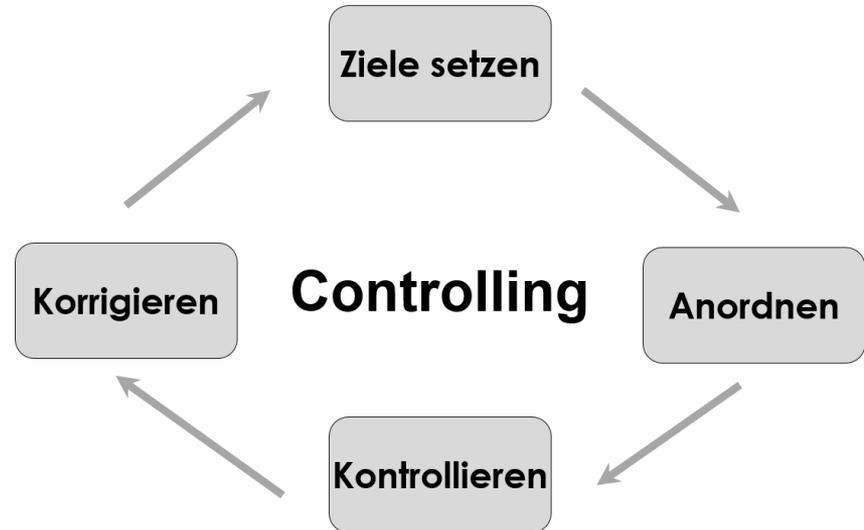
Controlling

Kaufleuten Zürich

20. Februar 2018



Controlling



Herbert Mattle

eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling / zugelassener Revisionsexperte RAB

Ausbildung

- eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
- Kaufm. Lehre Handel und Verwaltung

Weiterbildung (u.a.)

- Intensivstudium Universität St. Gallen Marketing- und Verkaufsmanagement
- verschiedene Seminare/Lehrgänge Unternehmensführung, Strategieentwicklung, Change Management
- Swiss GAAP FER, IAS/IFRS
- Investment Management Workshop AIMR, Princeton University
- Unternehmensbesuche/Seminare mit Lombard Odier in Asien, Japan und USA
- Kurse Kreditwesen (Regionalbanken), Portfolio Management (SNB)

Erfahrungen HR und Personalvermittlung

- Bereichsverantwortlicher HR auf GL-Ebene, Personalentwicklung
- Umfangreiche Führungserfahrung, u.a. als Staboffizier (Major)
- Intensive Coaching-Ausbildung
- Seit 2009 Bewilligung zur privaten Arbeitsvermittlung

Berufliche Erfahrungen/bisherige Tätigkeiten

- **1988-1995:** CEO Deka (Swiss) Privatbank AG, Zürich (Aufbau/Gesamtleitung)
- **1988-1995:** GL-Mitglied Regionalbank (Stv. Direktor, Leiter Logistik/Dienste und Passivgeldbeschaffung)
- **1971-1988:** Direktionsmitglied HSBC Guyerzeller Bank, Zürich (Internationaler Treuhand- und Rechtsbereich, Chief Accountant)

Ehem. Träger B-Lizenz Zürcher Börse

Heutige Tätigkeit

- Unabhängiger Verwaltungsrat mit Schweizer und internationalen Mandaten
- Verbandsführung
- Autor (u.a. Schweizer Kontenrahmen KMU)

Engagements im beruflichen Umfeld

- Präsident veb.ch und Trägerverein der höheren Prüfungen im Rechnungswesen und Controlling
- Präsident dual stark
- Gründungs- und VR-Mitglied Controller Akademie AG
- Gründungs- und VR-Mitglied SQPR AG
- VR-Mitglied Innopark Schweiz AG
- u.a. Mitglied veb.ch / Expert Suisse / Schweizerische Managementgesellschaft

Herbert Mattle ■

Wer frägt, führt...

Sie sind als Chef Rechnungswesen einer kleinen KMU in einer Besprechung der GL und der Vertriebsverantwortliche stellt unverhofft den Antrag, zu den drei bestehenden Vertriebsleuten noch einen zusätzlichen anzustellen.

Was stellen Sie ihm in dieser Sitzung als «betriebliches Gewissen» des Unternehmen für Fragen?



Agenda

1. Controlling - der kybernetische Regelkreis
2. Controller und Controlling - Kontroller und Kontrolle
3. Finanzielle Führung des Unternehmens
4. Jedes Unternehmen ist einzigartig und einmalig
5. Vision und Strategie
6. Führungsrhythmus - Verzahnung der Pläne
7. Budgetierung
8. Messen heisst Reporting
9. Controllingkonzepte, Begriffe und Tools
10. Warum es häufig schief geht

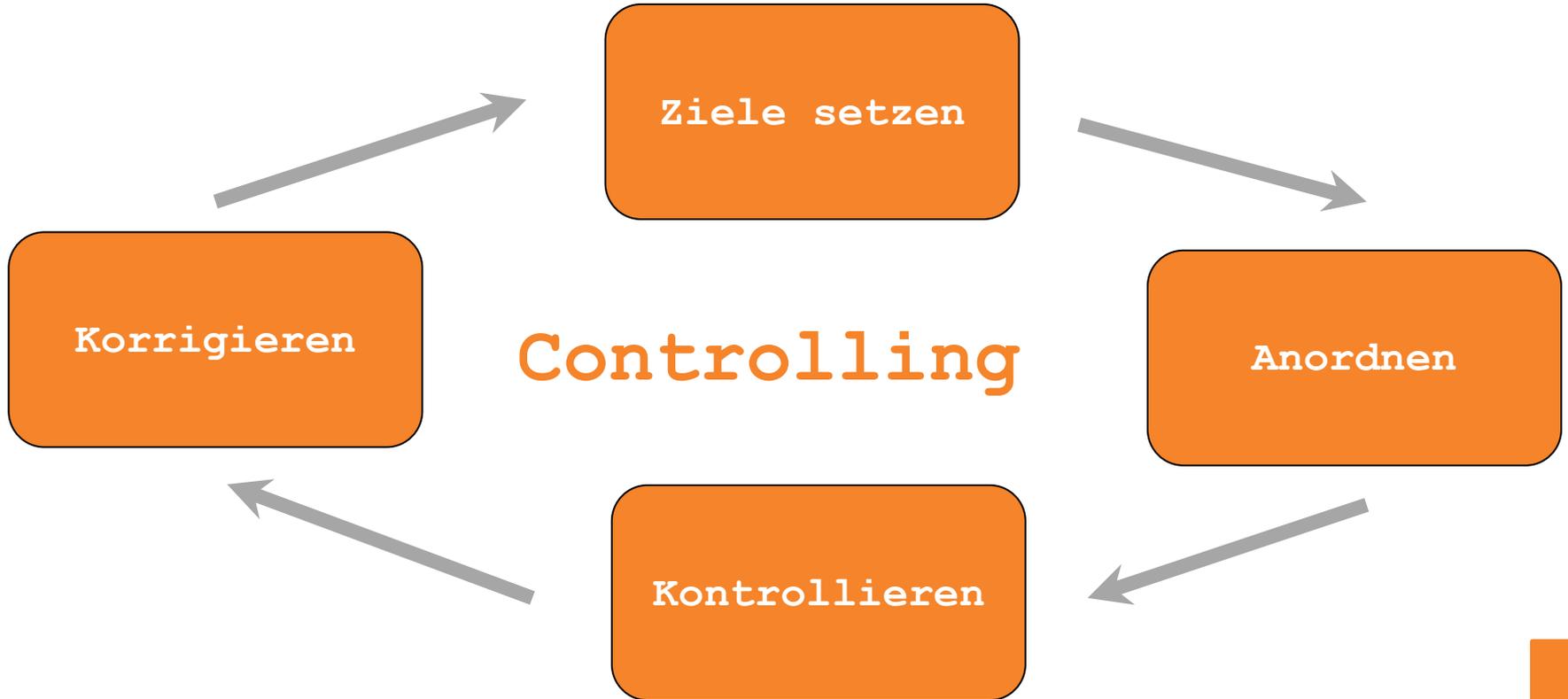
Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

1. Controlling – der kybernetische Regelkreis



Controlling



Ohne Ziele – kein Controlling

- **Grundlage sind Ziele:**
 - messbar und somit überprüfbar
 - realistisch
 - stufengerecht
 - «tough but attainable»
- **Operative Ziele leiten sich von den strategischen Zielen ab**

Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

2. Controller und Controlling – Kontroller und Kontrolle



Controlling

- **unterstützt** die **Unternehmensleitung**, das Unternehmen **betriebs- und finanzwirtschaftlich** auf Kurs zu halten
- unterstützt die **Planung** und Umsetzung des Unternehmenskurses
- berichtet über **Abweichungen**
- nimmt eine konstruktive, partnerschaftliche Rolle bei der Gestaltung von **Steuerungsmassnahmen** ein

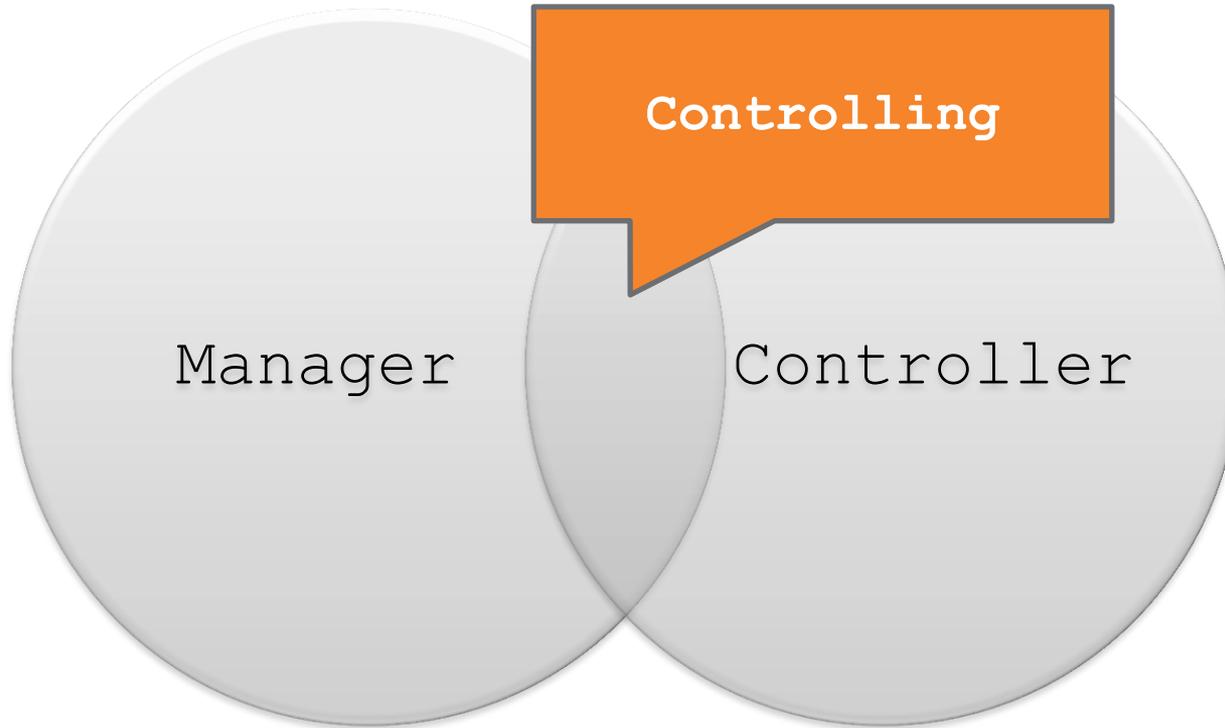
«C» oder «K»?

- **to control** = leiten, steuern
 - aktiv Einfluss nehmen auf den Regelkreis von der Planung bis Zielerreichung
- Im KMU kann aber auch «Kontrolle» im Sinne eines **IKS** gefragt sein!

Controller und Controlling

- Das **Controlling** kann nicht zur Türe hereinkommen ... Es stellt dem Unternehmen geeignete Verfahren zum Planen, Messen und Steuern zur Verfügung
- Der **Controller** ist das «betriebswirtschaftliche Gewissen» des Unternehmens
- organisatorische Zuordnung im KMU meistens CFO/kaufm. Leiter unterstellt

Controller und Manager – wer macht das «Controlling»?



Wichtige und kritische Aufgaben im Controlling

(Quelle: Controlling Pocket Guide, CA)

1	Unterstützung im Zielsetzungs- und Planungsprozess (strategisch, operativ)
2	Datenverarbeitung in den operativen System
3	Aufbereiten von Berichtsdaten
4	Berichterstattung und Kommentierung
5	Controlling-Dialog und Handlungsempfehlungen
6	Navigation überwachen und anpassen
7	Risiko-Controlling

Controlling Instrumente

- Finanzbuchhaltung
- Liquiditätsstatus und Liquiditätsplanung
- Geldflussrechnung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Kalkulation
- Wirtschaftlichkeits- und Entscheidungsrechnungen
- Finanzielle Analyse
- Management-Informationssysteme
- Konzernrechnung
- Planung
- ...

Eine wichtige Fragen

- **Wo verdienen wir, wo verlieren wir Geld?**
 - Produkte
 - Märkte
 - Kundensegmente
- **Wie preisen wir unsere Produkte und Dienstleistungen?**
- **Welches sind unsere Werttreiber?**
- **Wo kommt das Wachstum her?**
- **Finanzierung?**
- **Sind wir auf Plan?**

Heute und in der Zukunft!

Rückwärts oder vorwärts?



Neugier ist gefragt...



... und Zivilcourage!



Awariness Test



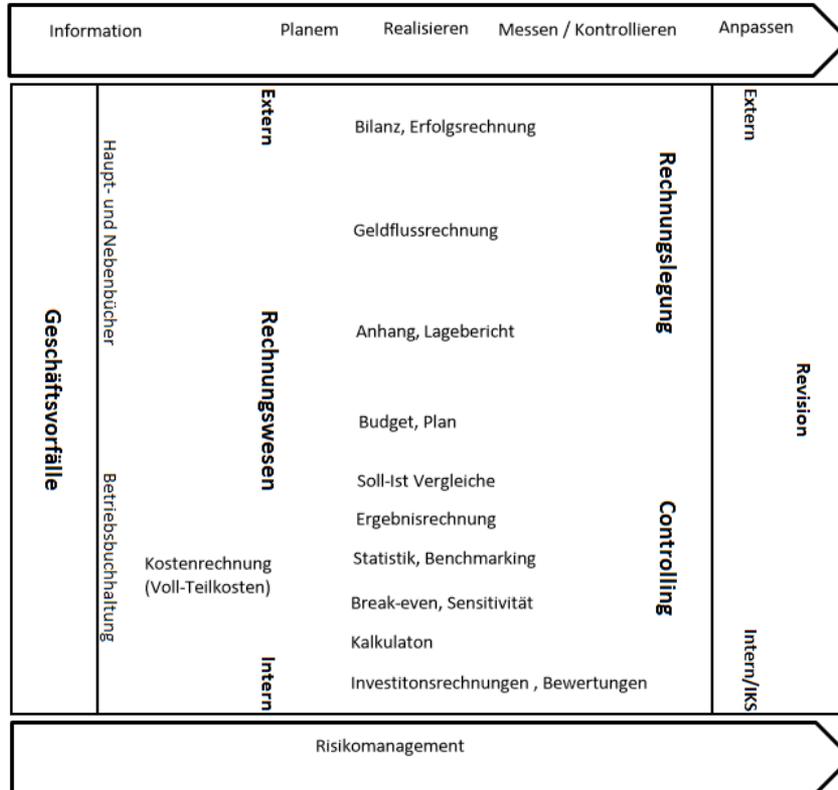
Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

3. Finanzielle Führung des Unternehmens



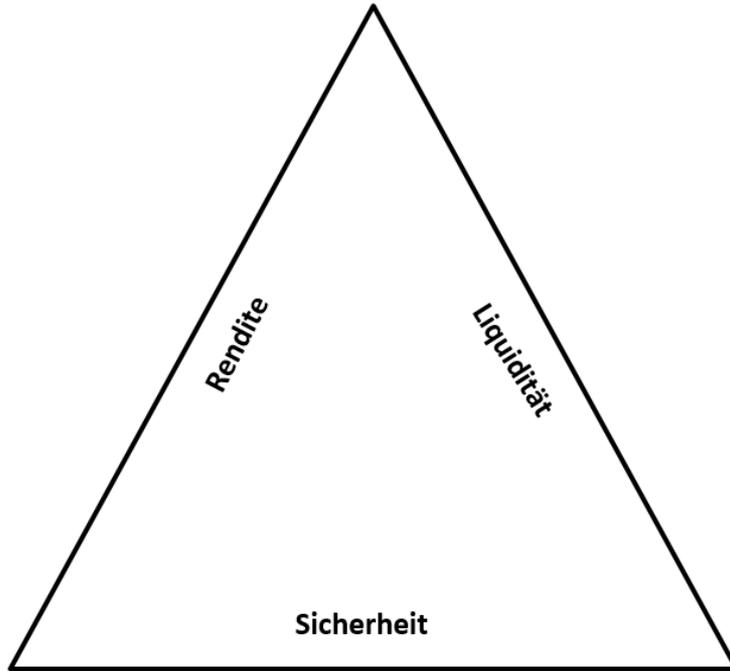
Gesamtübersicht finanzielle Führung des Unternehmens



Entscheidende Grössen...

- **Rentabilität**
 - verbunden mit dem Ziel, **Werte** zu **schaffen** und nicht zu vernichten
- **Liquidität**
 - die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens muss zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sein
 - zusätzliche Vorratshaltung für Unvorhergesehenes oder Investitionen
- **Sicherheit**
 - keine existenzgefährdende Risiken eingehen

... im Spannungsfeld



Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

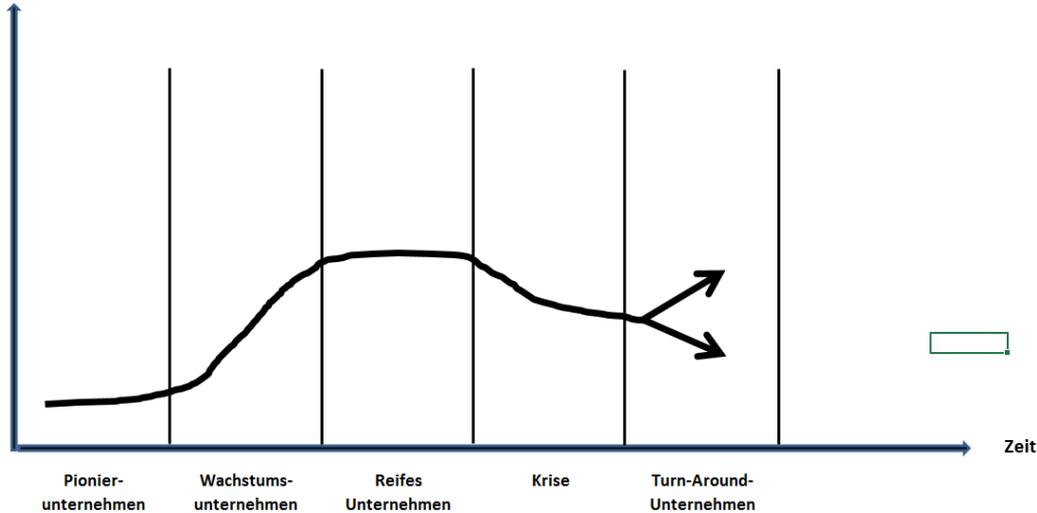
**4. Jedes Unternehmen
ist einzigartig und
einmalig**



Einmaligkeit

Umsatz
Gewinn

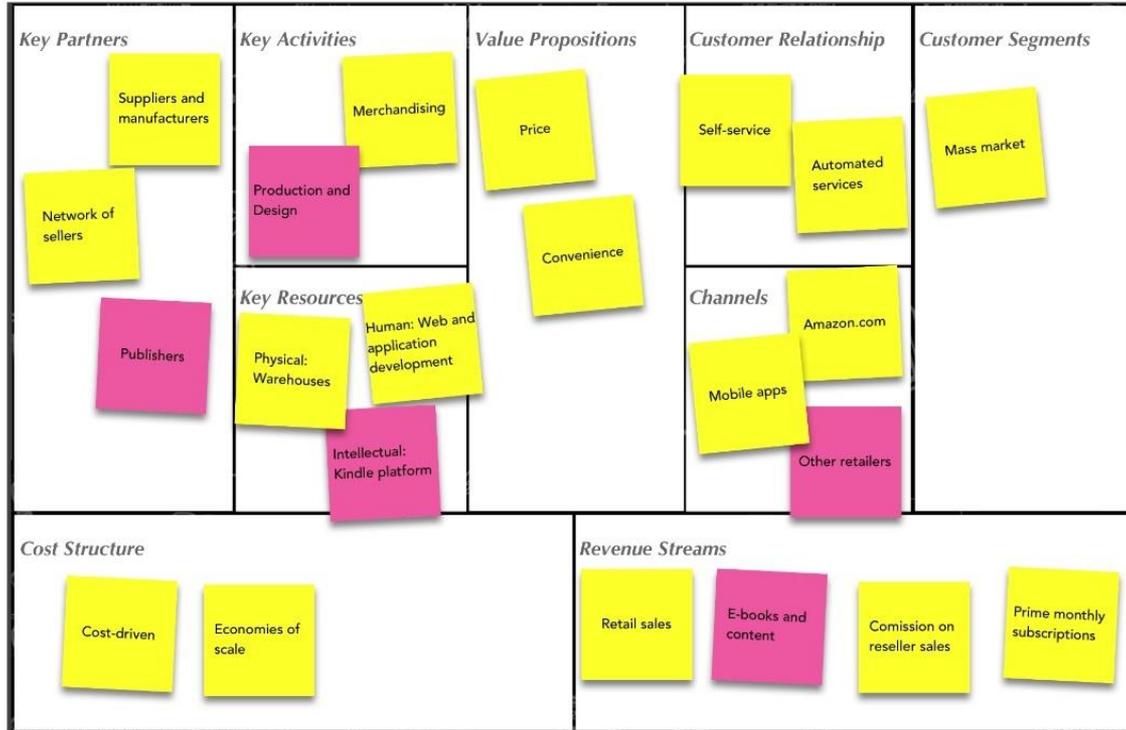
Abb. 1: Lebenszyklus von Unternehmen



... mit äusserst grossem Einfluss auf die finanzielle Führung des Unternehmens und der Ausgestaltung von Rechnungswesen und Controlling!

Geschäftsmodelle...

Business Model Canvas: amazon.com



DigitalBusinessModelGuru.com



Pionier, Innovator, Follower, Nische, Masse, ...

... oder Kulturen



Kultur als Risiko...

19-Anzeiger - Freitag, 11. Dezember 2015

Wirtschaft 13

«Wir brauchen keine Jasager»

Unternehmenschef Matthias Müller will bei Volkswagen die patriarchalische Unternehmenskultur aufbrechen und Privilegien abschaffen. Erweil durchforstet 450 Ermittler die Firma, um die Verantwortlichen der Dieselfärfare zur Rechenschaft zu ziehen.

Eine Stilfrage

Zur Sprache kam bei der Ursachenforschung schon, dass autoritäre Führungsstrukturen unter Winterkorn dazu führten, Schwierigkeiten unter den Teppich zu kehren. Müller will deshalb die Unternehmenskultur umkrepeln. Die Beschäftigten sollten verantwortungsbewusster und eigenständiger werden und stärker unternehmerisch denken, sagte er der Zeitschrift «Stern». «Das gelingt nur durch Offenheit, die man täglich vorlebt.»

NZZ am Sonntag 15. November 2015

Wirtschaft

In Wolfsburg herrscht ein Klima der Angst

Wie eine autoritäre Führungskultur den Nährboden zum Skandal bei Volkswagen geschaffen hat

Die Aufarbeitung des Volkswagen-Skandals offenbart mehr und mehr eine Betriebsatmosphäre, die das Gruseln lehrt.
Susanne Ziegert, Berlin

Vor diesem Termin zitterten die Ingenieure und Techniker. Wer an den «Schadenstisch» geladen wurde, hatte bei Volkswagen einen schweren Gang vor sich. Am Freitag um 7 Uhr bat der ehemalige VW-Chef Martin Winterkorn alle 14 Tage zum Rapport. Wann immer eine Bremse quietschte, die Lenkung ungenau war oder



Getrickst wurde später bei den Verbrauchswerten besonders umweltfreundliche Blue-Motion-Modelle. Der Stoss gab eine Ankündigung Winterkorn auf dem Autosalon in Genf 2012, den Stoss bis 2015 um 30% zu. Ingenieure haben im KI-Genprogramm angebe die Vorgabe auf legale nicht zu erfüllen war. Die Abgaswerte bei Benzin wurden durch hohen Druck und die Beimischung Diesel ins Motoröl geschö autoritären Chef zu widchen, hatte sich niemand

Führungsseminar...



7 thinking steps

Habe heute zufällig jemand aus den ehemaligen Blocher-Unternehmungen getroffen.

Die 7 thinking steps sind gesunder Menschenverstand und folgen im Grunde genommen dem normalen Planungs- und Regelkreislauf (frei wiedergegeben):

- Soll-Ist-Analyse mit Feststellung der Abweichung
- Wo besteht Handlungsbedarf?
- Welche Alternativen gibt es ?
- Bewertung der Alternativen
- Auswahl der besten Alternative
- Umsetzung der Alternative
- Prüfen, ob sie wirkt

Wie gesagt, das Ganze ist aufgrund mündlicher Überlieferung frei wiedergegeben, das heisst es kann bei einzelnen Schritten Abweichungen in der Benennung geben

Problemlösungsprozess

3. Problemlösungsprozess nach Herbert Mattle

Dieser Prozess eignet sich für komplexere Problemstellungen und zeigt in acht Schritten den vollständigen logischen Lösungsprozess auf. Der Prozess beruht auf langjähriger Führungserfahrung und hat sich in meiner Praxis bewährt.

1	SOLL	<ul style="list-style-type: none">- Was wollen wir erreichen – was ist uns besonders wichtig?- Das Ziel muss realistisch und überprüfbar sein- Das Ziel bzw. der SOLL-Zustand muss präzise beschrieben sein
2	IST	<ul style="list-style-type: none">- Wie sieht die aktuelle Realität aus, die für uns ein Problem darstellt?- Warum haben wir es bis jetzt nicht gelöst? Was hat uns daran gehindert?- Zwischen Wirkung und Ursache unterscheiden- IST-Zustand bzw. Ausgangslage präzise beschreiben
3	Problem	<ul style="list-style-type: none">- Präzise, kurz gehaltene Ausformulierung der Abweichung des SOLL vom IST mit Blick auf das Wesentliche: «Um was geht es?»
4	Lösungsoptionen	<ul style="list-style-type: none">- Fokussierung auf das Problem- Ausarbeitung mehrerer Lösungsoptionen, Schaffung von Wahlmöglichkeiten- Bereits jetzt realistisch an notwendige Mittel und Ressourcen, Zeithorizont denken (was einen vorgängigen Brainstorming Prozesse nicht ausschliesst)- Bewerten, Vor- und Nachteile aufzeigen
5	Entscheid	<ul style="list-style-type: none">- Welche Option bringt die beste Lösung?- Zeithorizont und benötigte Ressourcen beachten, ebenso die Umwelt und die eigenen Möglichkeiten- Wenn möglich, eine Entscheidung als Konsens aller treffen- Nach dem Entscheid wird nicht mehr diskutiert, sondern alle setzen um
6	Mittel und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">- Welche Mittel (Personal, Sachmittel, Finanzen) benötigen wir?- Wie setzen wir sie ein?- Können wir sie zeitgerecht beschaffen?- Sind die personellen Quellen tatsächlich vorhanden?
7	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none">- Meilensteine setzen, ebenso point of no return bestimmen- Verantwortlichkeiten klar regeln: wer, was, wann- Erste Schritte festlegen, wobei der 2. Schritt besonders wichtig ist (der 1. Schritt ist meistens zu einfach und schnell erreicht)- Ziel (Auftrag) vorgeben, nicht Anweisungen
8	Controlling	<ul style="list-style-type: none">- Regelmässig überprüfen, ob Plan und Meilensteine eingehalten werden sowie das Ziel (noch) erreicht werden kann- Abweichungen festhalten und kommunizieren- Korrigierende Massnahmen treffen!

Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

5. Vision und Strategie



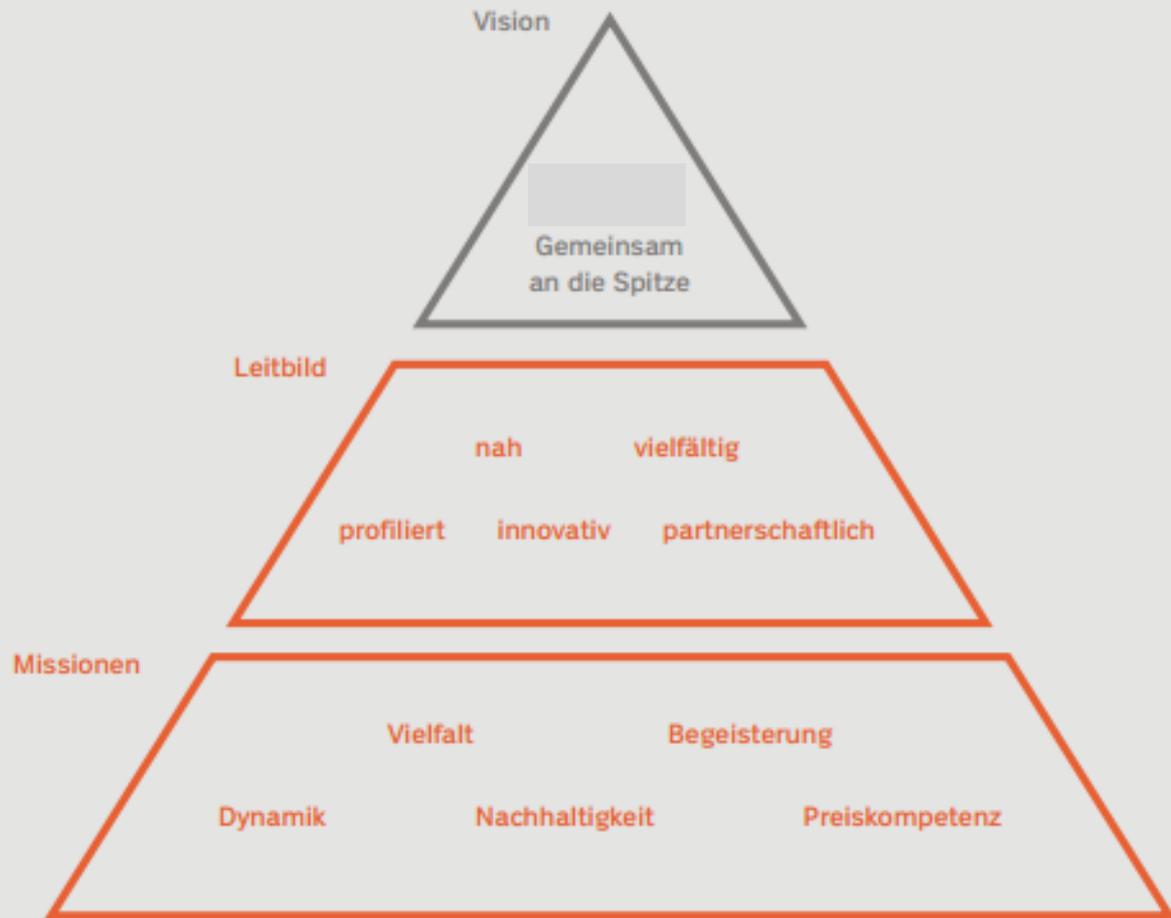


WER DEN HAFEN NICHT KENNT,
IN DEN ER SEGELN WILL,
FÜR DEN IST KEIN WIND EIN GÜNSTIGER.

(SENECA D. J., RÖMISCHER PHILOSOPH)

Vision, Mission, Leitbild..

- Die **Vision** umschreibt leicht verständlich und prägnant eine ambitionöse **Leitidee** im Sinne einer Zukunftsvorstellung, eines Traumbildes («in jedem Haushalt ein PC»)
- Die **Mission** gibt den eigenen **Auftrag zur Realisierung der Vision** wieder und umfasst im Wesentlichen Aussagen zum Zielkundenmarkt, Produkte- und/oder Dienstleistungsangebot sowie zu Unterscheidungsmerkmalen («USP Unique selling proposition»)
- Das **Leitbild** fasst in **konzentrierter Form Vision, Mission** und zentrale **Werte** zusammen. Es wird ergänzt um Aussagen mit Handlungsbezug und Verhaltensstandards.



Strategie: «Die richtigen Dinge tun»

- Unter **Strategie** werden die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden.
- Sie gibt Auskunft wie die **Vision konkret umgesetzt** werden soll mit Teil-Strategien wie
 - Portfolio-Strategie (Kombination der Geschäftsfelder)
 - Strategie pro strategisches Geschäftsfeld (Ziele, Mittel, Umsetzung)
 - Regional-Strategien
 - Funktionale Strategien (Logistik, Informatik, Finanzen usw.)

Wichtig: Die Struktur folgt immer der Strategie!

Strategieentwicklung (Beispiel Vorgehen)

1	Auftrag / Ziele - Abgrenzung / Problemstellung und Ausgangslage / Ziele
2	Analysen - Intern und extern
3	Strategische Entscheide Langfristige Ziele quantitativ, qualitativ / Strategieansatz (Variation, Stil, Substanz, Feld) / Mögliche Vertriebs- strategien / Entscheid
4	Marketingmix - Marktleistungsgestaltung / Preispolitik / Kommunikation / Distrubution
5	Realisierung und Kontrolle - Budget, Pläne und Investitionen / Risikobeurteilung / Folgerungen und Empfehlungen
6	Weiteres Vorgehen

SWOT-Analyse

Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

	positive Auswirkungen	negative Auswirkungen
Interne Analyse	Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Risiken

	1	2	3	4	5
Interne Fähigkeiten	Grosse Schwäche	Schwäche	Neutral, wird nicht weiter bewertet	Stärke	Grosse Stärke
Externe Möglichkeiten	Grosse Bedrohung	Bedrohung	Neutral, wird nicht weiter bewertet	Chance	Grosse Chance

However
beautiful
the strategy,
you should occasionally
look at the results.

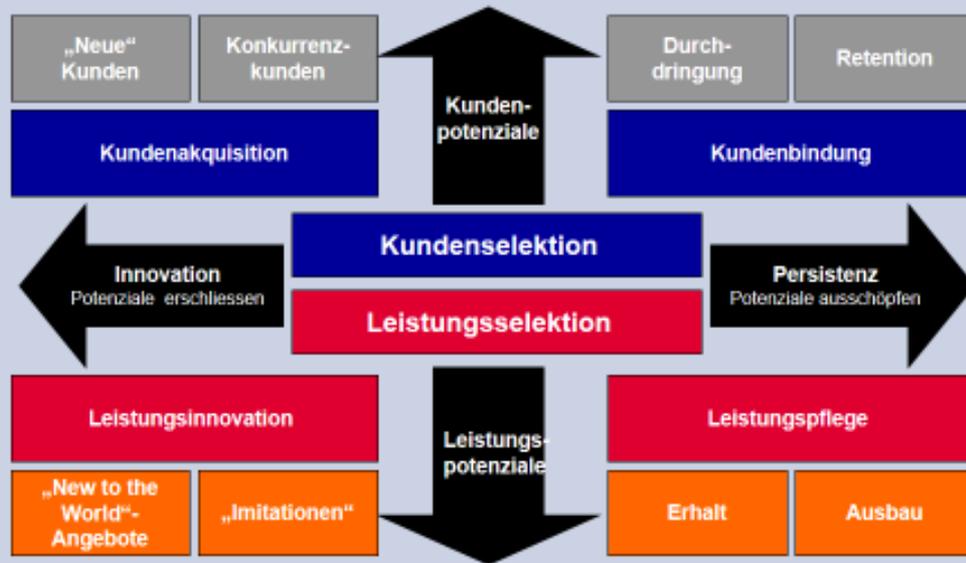
Winston Churchill

Planung

- umfasst alle Handlungen oder gedanklichen Auseinandersetzungen, mit denen der zukünftige Kurs eines Unternehmens aktiv beeinflusst werden sollen
- In der Unternehmensplanung wird die Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele beschrieben
- Die Planung unterstützt Handlungssicherheit auf mittlere und kurze Sicht
- unerlässliches Instrument zur Steuerung des Unternehmens

Alles dreht sich um Marketing: Kunden, Märkte und Produkte / DL

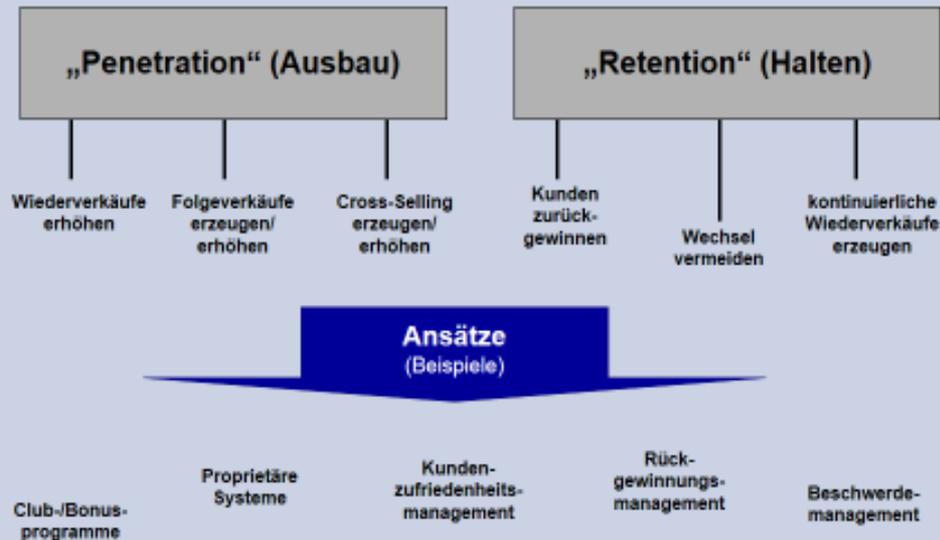
Aufgabenorientierte Perspektive des Marketing



Nach Prof.Dr. Torsten Tomczak, Universität St. Gallen

Kundenbindung

Kundenbindung – Ausbau und Halten der Kundenbeziehung



Nach Prof.Dr. Torsten Tomczak, Universität St. Gallen

Fokussiert oder diversifiziert?



EIN HUND, DER VIELE HASEN JAGT, FÄNGT LETZTLICH KEINEN.

Herbert Mattle ■

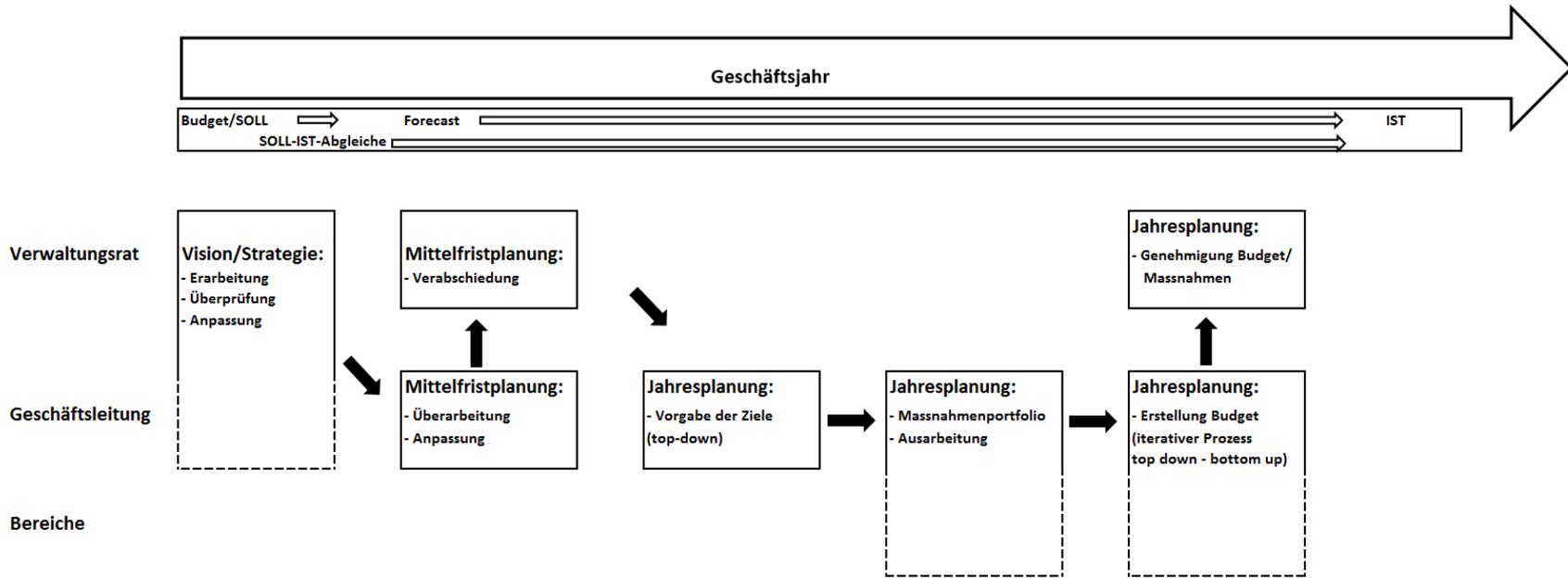
Agenda Controlling

6. Führungsrhythmus – Verzahnung der Pläne



Führungsrhythmus

Führungsrhythmus (Beispiel, vereinfachte Darstellung)



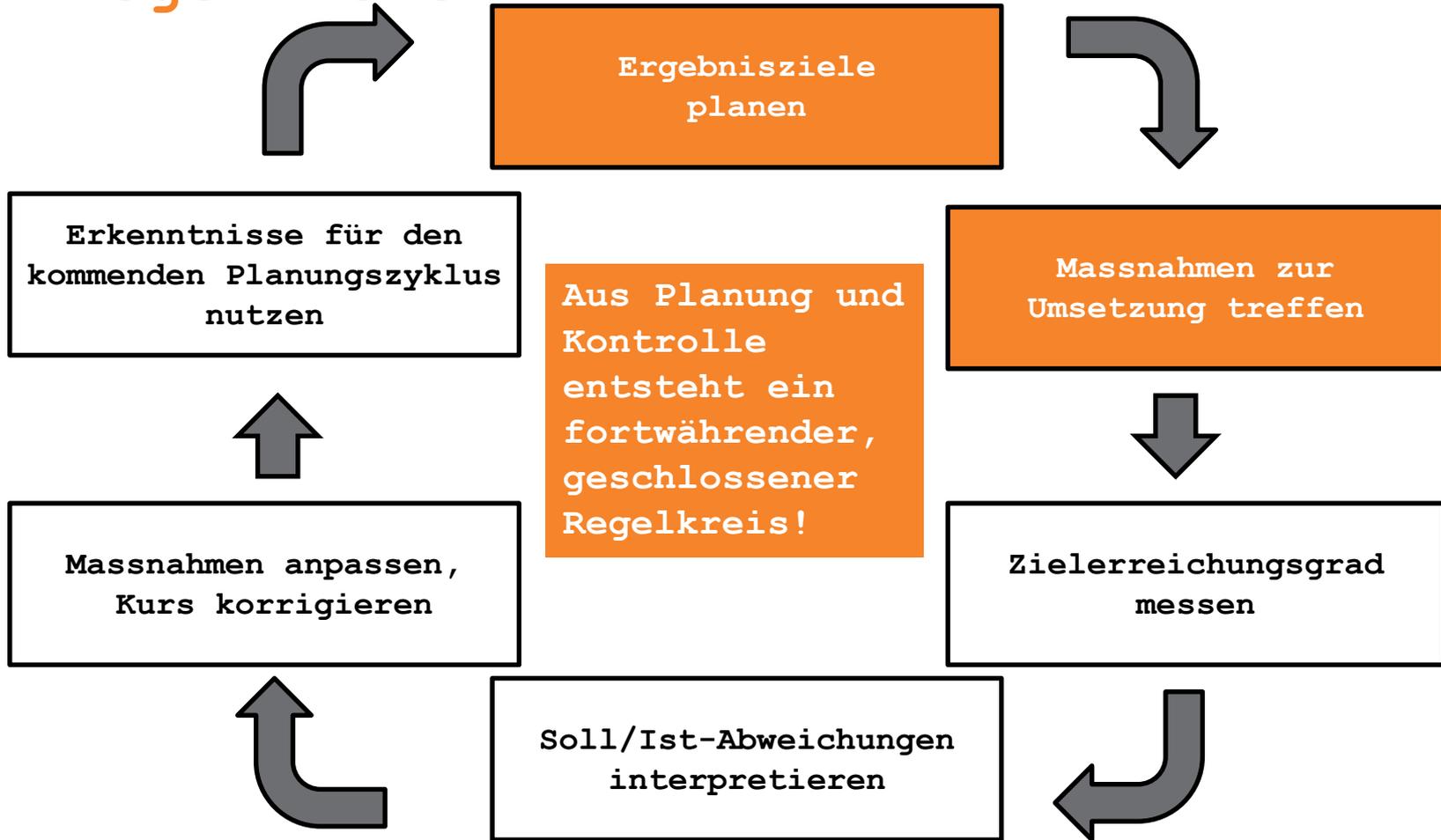
Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

7. Budgetierung



Regelkreis



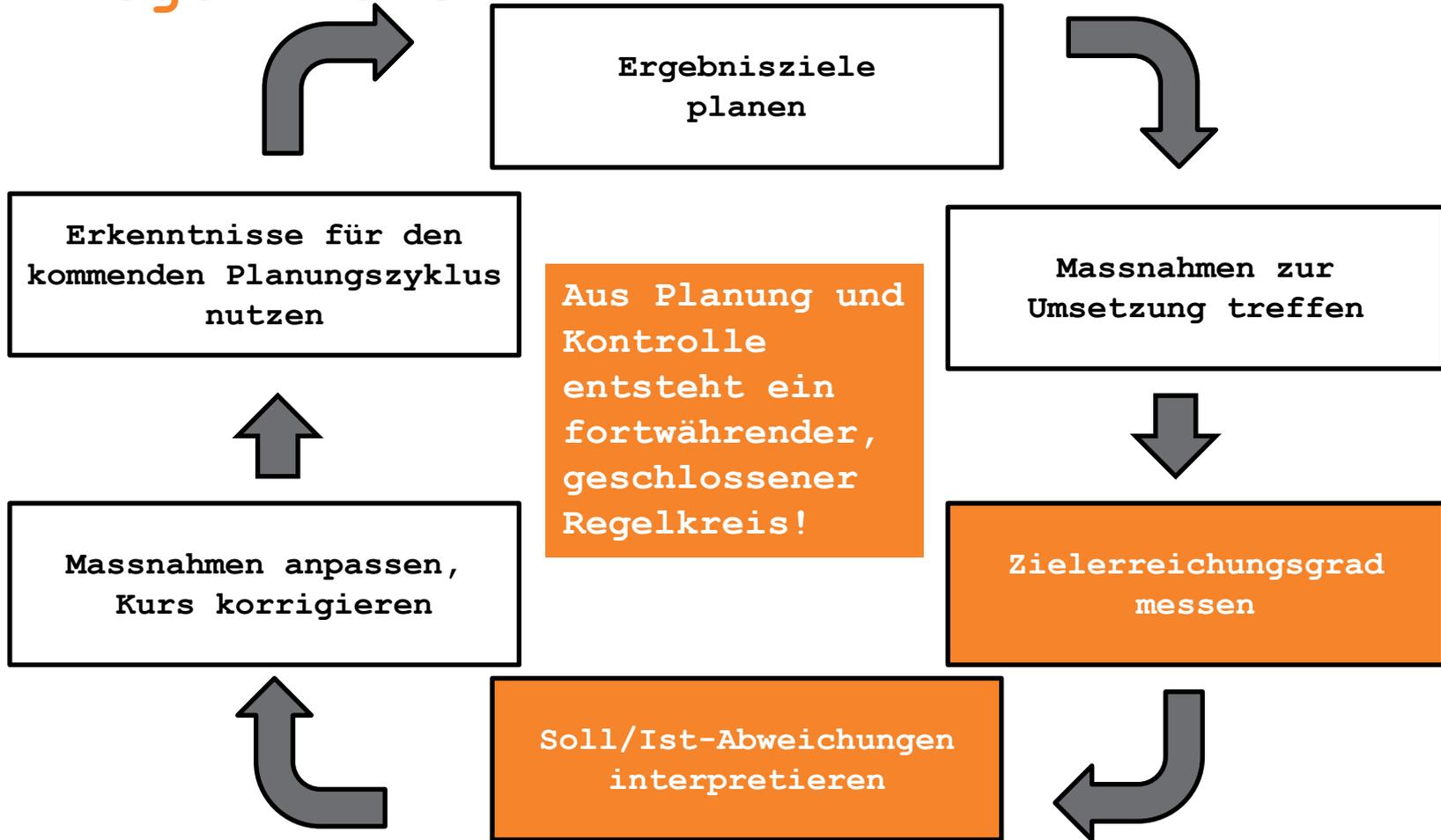
Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

8. Messen heisst Reporting



Regelkreis



Herbert Mattle ■

Agenda Controlling

9. Controlling- konzepte, Begriffe und Tools



ABC-Analyse

- Die **ABC-Analyse** (Programmstrukturanalyse) ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren
- Sie teilt eine Menge von Objekten in die Klassen A, B und C auf, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind.
- Beispiel: Produkte, Kundenumsätze

Wertanteil	Klasse
Wertanteil 80 %	A
Wertanteil 15 %	B
Wertanteil 5 % des Jahresverbrauchswerts	C

Pareto-Regel oder «20:80»

- Eine **kleine Anzahl** von hohen Werten trägt mehr zum Gesamtwert **bei als eine hohe Anzahl kleiner Werte**
- Viele Aufgaben lassen sich mit einem **Mittleinsatz (Ressourcen) von 20%** so erledigen, dass **80% aller Probleme gelöst** werden
- Beispiel: **Vilfredo Pareto** untersuchte die Verteilung von Reichtum und Einkommen in England (19. Jahrhundert) und fand heraus, dass ca. 20% der Familien ca. 80% des Vermögens besitzen

Balanced Scorecard (BSC)

- **Führungsinstrument** zur Messung, Steuerung und Kommunikation in der Strategie-Umsetzung
- Abbildung insbesondere der strategischen Ziele
 - **Kunden, Prozesse, Mitarbeitende, Finanzen**

Balanced Scorecard (BSC)

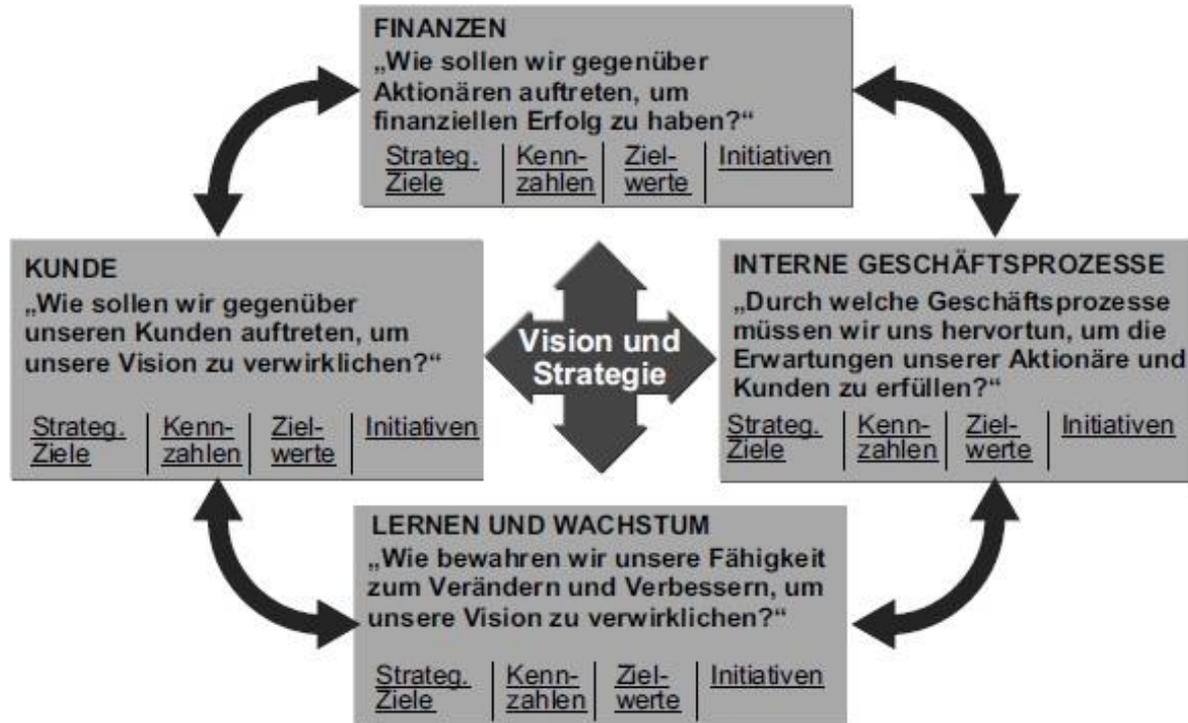
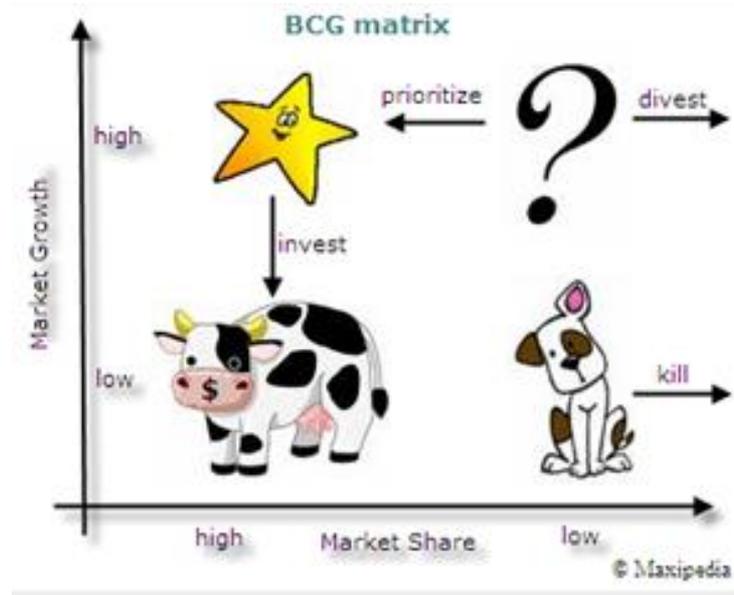
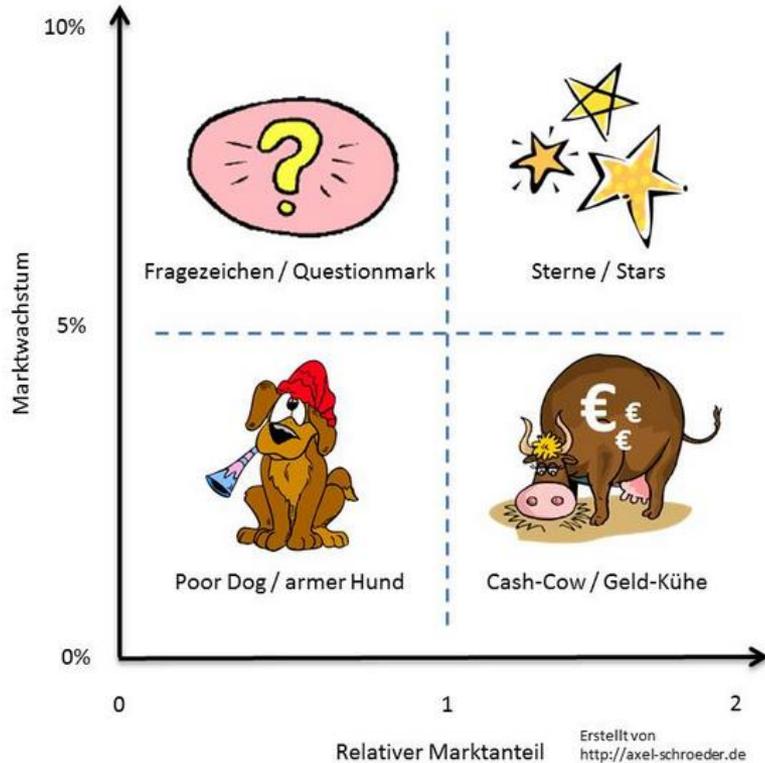


Abbildung 10.4 Balanced Scorecard – Klassisches Konzept (Quelle: The Balanced Scorecard Collaborative)

BCG Matrix (Boston Consulting Group)

- Portfolio für das strategische Management von Unternehmen
- stellt Produktionslebenszyklus durch Abbildung des realen zukünftigen Marktwachstums dar
- Marktwachstum und Marktanteil
- Question Marks (Fragezeichen): Stark investieren oder verkaufen, risikoreich
- Stars: in Wachstum investieren
- Cashcows (Melkkühe): Investieren um Cashflow weiterhin fließen zu lassen, verwenden für Question Marks und Stars
- Poor dogs (Auslaufprodukte): Nicht investieren, Verkauf/Aufgabe überlegen

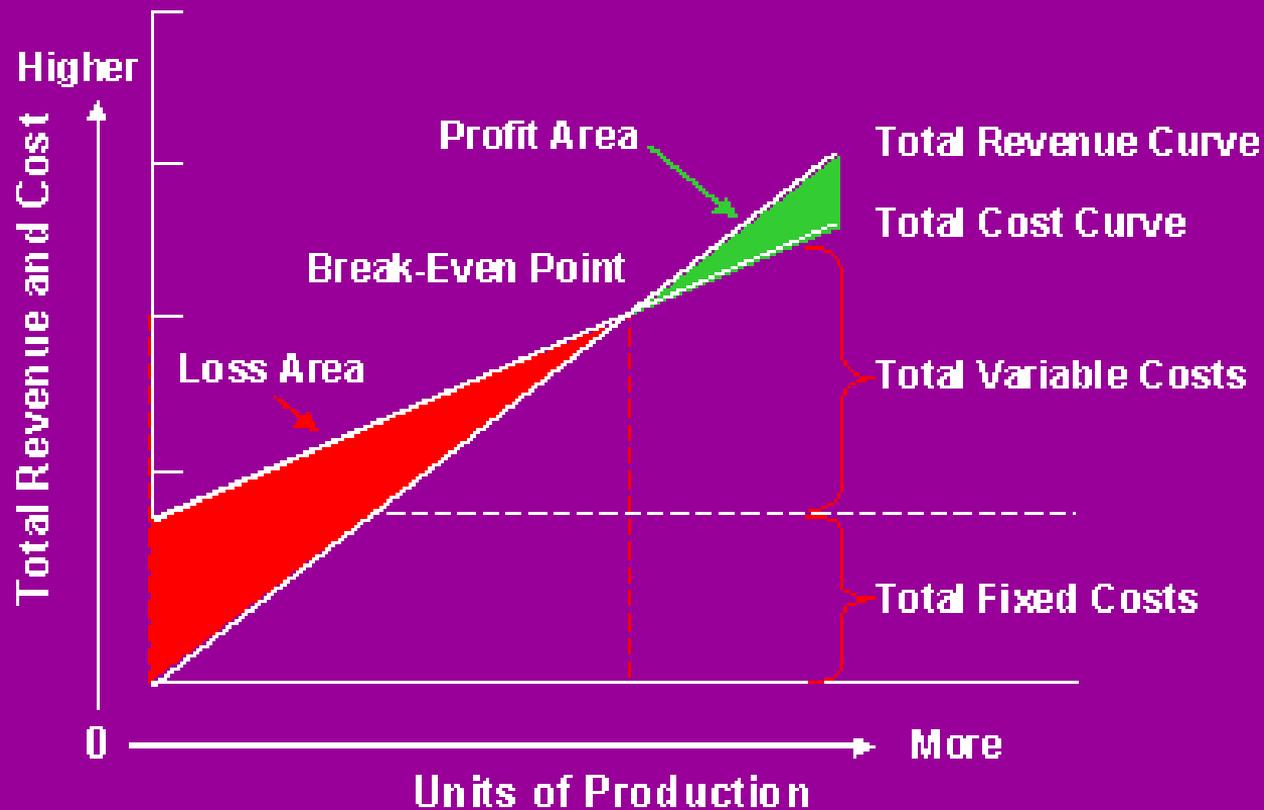
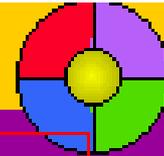
BCG Matrix (Boston Consulting Group)



Break even point

- Die **Gewinnschwelle**, auch **Nutzenschwelle**, ist der Punkt, an dem Erlös und Kosten einer Produktion (oder eines Produktes) gleich hoch sind und somit **weder Verlust noch Gewinn** erwirtschaftet wird. Vereinfachend kann man sagen, dass an der Gewinnschwelle der Deckungsbeitrag aller abgesetzten Produkte identisch mit den Fixkosten ist.
- Die Gewinnschwelle kann für ein Produkt oder mehrere Produkte berechnet werden
- **Ausgangspunkt** der Gewinnschwellenanalyse ist die folgende Fragestellung:
 - Wie viele Produkte müssen produziert und abgesetzt werden, um die Fixkosten zu decken?

Break-even Analysis



Sunk costs («versunkene Kosten»)

- **Sunk costs sind Kosten**, die **bereits entstanden sind** und nicht rückgängig gemacht werden können («irreversibel»)
- Ihr zentrales Merkmal ist, dass sie in der Gegenwart und in der Zukunft **nicht mehr beeinflusst werden können** – daher die Bezeichnung «versunken»
- Da versunkene Kosten unabhängig davon bestehen, welche Option ein Entscheidungsträger wählt, **dürfen sie bei einer rationalen Entscheidung zwischen Handlungsalternativen keine Berücksichtigung finden** und stellen somit entscheidungsirrelevante Kosten dar
- Sie spielen oftmals eine grosse Rolle bei der Frage, ob ein **Projekt** weitergeführt werden soll

Eine kleine Fallstudie – aus dem
Leben gegriffen!

Vollkostenrechnung

- Bei der **Vollkostenrechnung** werden **sämtliche Kosten (Einzel- und Gemeinkosten)** auf den **Kostenträger** verrechnet
- Mit Hilfe der Kostenstellenrechnung werden die **Gemeinkosten** mehr oder weniger differenziert auf die **Kostenträger verrechnet**
- **Hauptkritikpunkt:** die Kosten werden **unabhängig von der Verursachung** der Kosten (insbesondere der Ausbringungsmenge) auf die Kostenträger verrechnet. So werden die fixen Abschreibungskosten einem Produkt zugeschlüsselt, obwohl diese Kosten völlig unabhängig davon anfallen, ob das Produkt überhaupt, und wenn ja, in welcher Stückzahl produziert wird.

Teilkostenrechnung

- Bei der **Teilkostenrechnung** wird **nur ein Teil** der angefallenen Kosten (variable, Einzelkosten, variable Gemeinkosten) **auf den Kostenträger verrechnet**.
- Grundvoraussetzung ist die Spaltung der Kosten in fixe und variable Bestandteile in der Kostenartenrechnung. Direkte Kosten werden unmittelbar, variable Gemeinkosten mittelbar über die Kostenstellenrechnung, auf die Kostenträger kalkuliert.
- Bekannte Teilkostenrechnungssystemen sind etwa das Direct Costing, Grenzplankosten- oder Deckungsbeitragsrechnung.
- **Hauptkritikpunkt:** Mittel- und langfristig muss ein Unternehmen seine gesamten Kosten decken, was bei einem rein an Deckungsbeiträgen orientiertem Entscheidungssystem die Gefahr birgt, dass unprofitable Produkte nicht rechtzeitig aus dem Sortiment genommen werden.

Geiz ist geil!

- «Die Deutschen sparen Wasser, weil sie Geld sparen wollen»
- Aber: die Pro-Kopf-Ausgaben für Wasser und Abwasser steigen kontinuierlich an, obwohl der Wasserverbrauch pro Einwohner im gleichen Zeitraum zurückgeht?
- Wie ist das möglich?

Aus: Richtig gutes Controlling

Opportunitätskosten «Verzicht- oder Alternativkosten»

Sie führen ein Restaurant mit einem separaten kleinen Saal mit 12 Sitzplätzen zum Essen. Der durchschnittliche Umsatz des gesamten Restaurants im Abendgeschäft (Nachtessen, Getränke) beträgt pro Person CHF 90.– (gilt auch für den Saal, durchschnittliche Belegung 10).

Sie erhalten eine Anfrage für ein Nachtessen für 6 Personen, allerdings möchten diese exklusiv den kleinen Saal benützen.

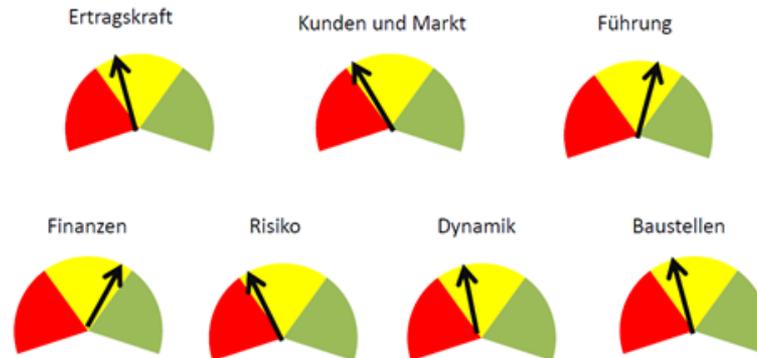
Wie entscheiden Sie? Was ist alles zu beachten?

Kennzahlen

- Bilanz, ER, Cash Flow, Liquidität, ...
- Strukturen, Deckung, Verhältnis, Margen, ...
- Wichtig ist die Aussage der **Zeitreihe!**
- Benchmarking
- Cockpit



Output (III) Darstellung Gesamtcockpit



Renditen

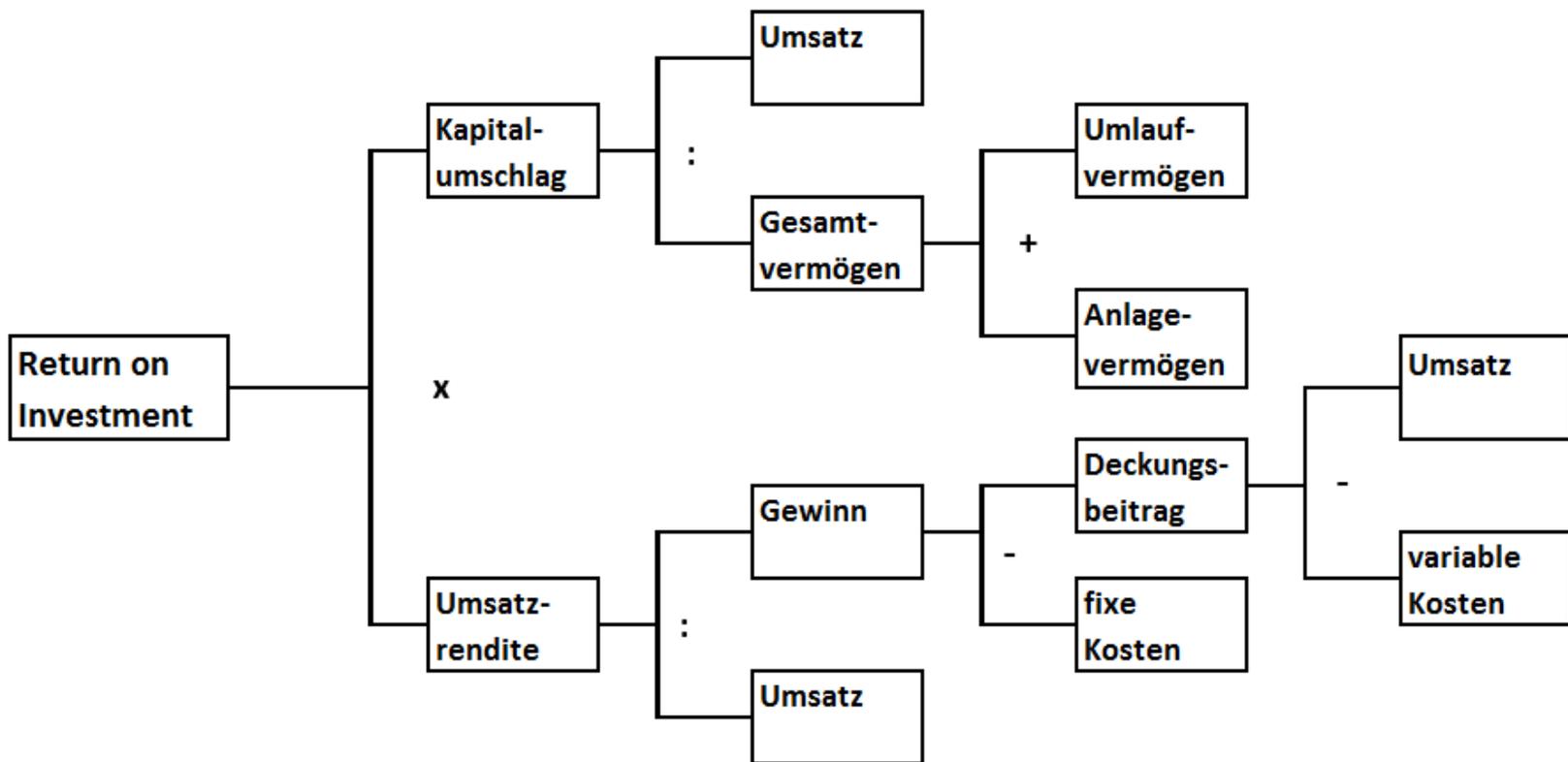
- **ROI** (Return on Investment)
 - Verhältnis zwischen Gewinn (Return) und investiertem Kapital (Investment)
- **ROCE** (Return on capital employed)
 - Verhältnis zwischen Betriebsergebnis (in der Regel EBIT) und dem «beschäftigten Kapital» (betriebsnotwendiges Vermögen abzüglich zinsfreies Fremdkapital)
- **ROE** (Return on Equity)
 - Eigenkapitalrendite
- **RETURN on**

Pricing

- Festlegen von Preisen
 - Markt
 - Was ist es dem Kunden wert?
- Preissenkungen
 - «tödlich»

Du Pont-Schema

- **Kennzahlensystem**
- stellt meistens **ROI** (Return of Investment) dar
- zeigt die Bedeutung der **Steuerung von Erlösen und Kosten** sowie zur **Kapitalbindung** dar
- auch für «interne Ausbildung»



Umsatzrendite und Kapitalumschlag (ROCE)

- eine isolierte Betrachtung führt in die Irre
- beide Größen gehören untrennbar zusammen
- unterschiedlich nach Branche
- eine Kapitalrendite von 16% kann sich zusammensetzen aus:
 - Umsatzrendite 16% und Kapitalumschlag 1x
 - Umsatzrendite 2% und Kapitalumschlag 8X
- Beispiel:
 - Reiseunternehmen Kapitalumschlag 4,8 / Telekomunternehmen 0,5 / Versorger 1,2
 - Konsequenz: um auf eine Kapitalrendite von 10% zu kommen, muss die Umsatzrendite entsprechend sein

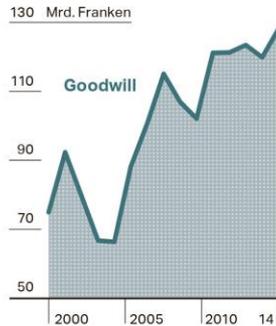
Kennzahlen im richtigen Leben

Vielen war dagegen bisher weniger stark im Bewusstsein, dass die Auswirkungen auf die Bilanz auch auf die wertorientierte Unternehmenssteuerung abfärben, die über die Kenngrösse «Verzinsung des eingesetzten Kapitals» läuft. Denn **wo Bilanzsummen sinken**, so die Logik, **reduziert sich auch das gebundene Kapital**. Damit fallen die zu verzinsenden Vermögensposten kleiner aus, entsprechend steigen die Kapitalrenditen. Dies hat sich jüngst zum Beispiel beim Schaffhauser Industriekonzern Georg Fischer (GF) gezeigt. 2013 betrug die Rendite auf dem investierten Kapital (ROIC) 16,7%, was solid wirkt – allerdings hat die **Umstellung der Rechnungslegung auf Swiss-GAAP-FER** das Resultat um rund **3 Prozentpunkte erhöht**. Das Eigenkapital hat sich infolge des Wechsels im Bilanzierungssystem um 262 Mio. Fr. reduziert, was hauptsächlich der Verrechnung von Goodwill geschuldet war. (NZZ 6.3.2014)

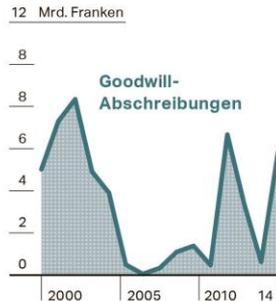
Goodwill-Entwicklung bei SMI-Titeln

Goodwill-Entwicklung bei den SMI-Titeln

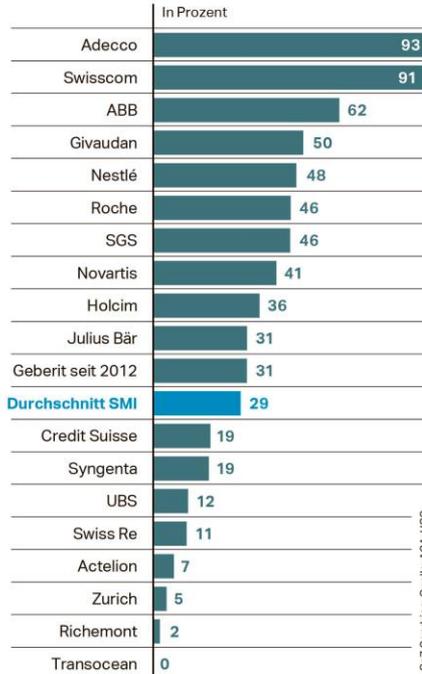
Starke Zunahme



Weniger Abschreibungen



Goodwill im Verhältnis zum Eigenkapital*



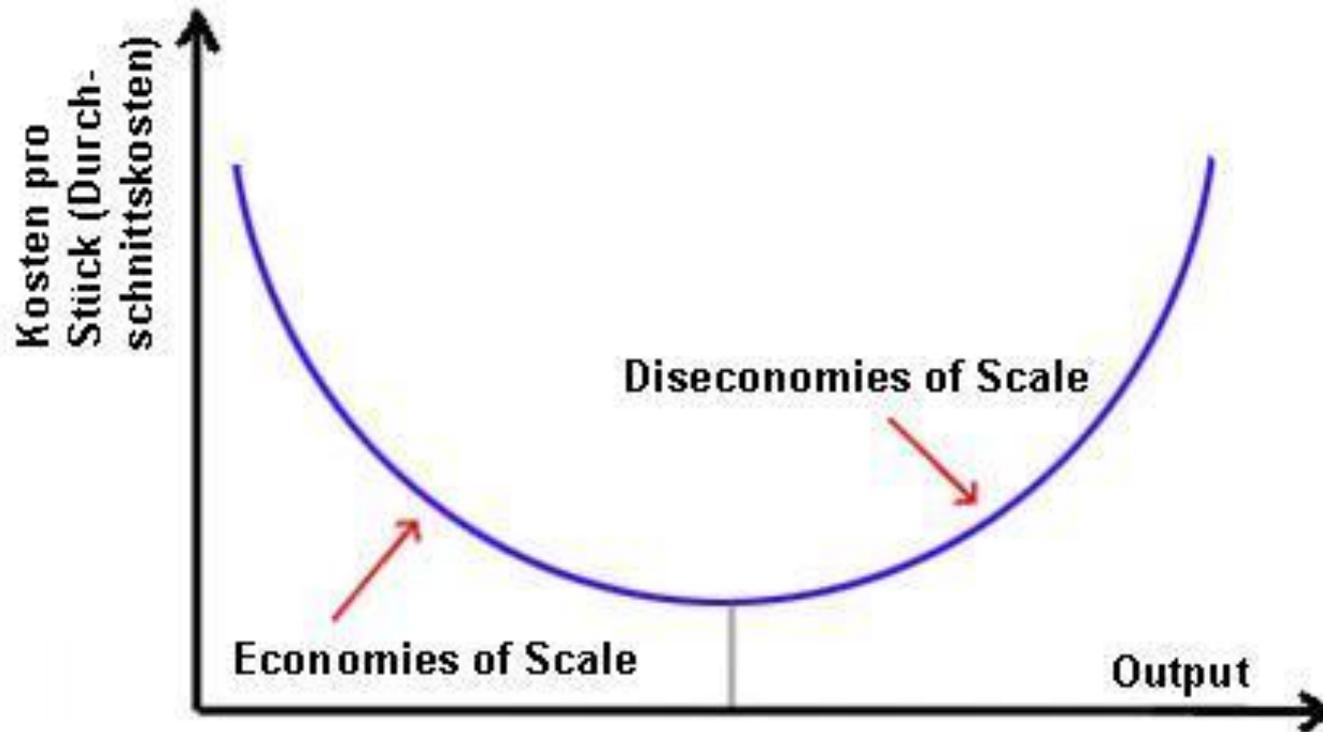
SoZ Candriam, Quelle: ACA-HSG

* Alle SMI-Titel ausser Swatch, die nach FER statt IFRS bilanziert

Bewirtschaftung Nettoumlaufvermögen («working capital»)

- Einfach, aber effizient besonders im KMU
- Sofortige **Fakturierung**
- Straffe **Debitorenüberwachung** und **Mahnwesen**
- Überwachung der **Vorräte**
- Ausnutzung von **Zahlungsfristen** bei den **Kreditoren**

Skaleneffekte («economies of scale»)



Wertorientierte Führung

- Ausrichtung von Zielen und Ressourcen auf die **kontinuierliche Vermehrung** des **Unternehmenswerts**
- zur Illustration der Wertsteigerung werden häufig die Kennzahlen **EVA** (Economic Value Added) oder **ROCE** verwendet

Lohnkosten versus Management attention?

Land	Manufacturing Labor Costs in USD
Indonesia	0.50
Vietnam	2.06
Phillippines	2.44
Malaysia	2.97
China	3.25
Russia	3.26
Turkey	5.29
Mexico	6.83
Brazil	9.88
U.S.	38.13

Nur Cash is fesch!

- Cash ist das «Blut» des Unternehmens
- Wichtig: Free Cashflow
 - Operativer CF korrigiert um CF aus Investitionstätigkeit
- «zur freien Verfügung»
- Wichtiger Indikator für Rückzahlungsfähigkeit von Schulden oder für Neuinvestitionen



Risiko: Tabelle (1)

Risikotabelle

Risiken	Mögliche Auswirkungen	Schadenspotential	Eintreffenswahrscheinlichkeit	Gefahrenpotential	Veränderung	Kommentar bei Änderungen	Massnahme
		1 gering 2 mittel 3 gross 4 bedrohlich	1 gering 2 mittel 3 hoch 4 sehr hoch	ab 6			
Umfeldrisiken	U1:	2	2	4	0		
	U2:	2	3	6	-2		
	U3:	2	1	2	0		
Finanzielle Risiken	F1:	3	3	9	0		
	F2:	4	1	4	0		
	F3:	2	1	2	0		
Leistungserbringungsrisiken	L1:	3	1	3	0		
	L2:	2	2	4	0		
Reputationsrisiken	R1:	3	1	3	0		

Risiko: Inventar (2)

Darstellung Risikoinventar

			GEFAHRENZONE	
4 sehr hohe				
3 hohe	U2	F1		
2 mittlere	U1 / L2			
1 geringe	U3 / F3	L1 / R1	F2	
	1 geringes	2 mittleres	3 grosses	4 existenzbedrohend
	Schadenspotential			

Controlling und Ethik?

Ärzte machen unnötige Operationen



Fast jeder fünfte Schweizer Arzt berichtet von unnützen OPs in seinem Krankenhaus. Zu diesem Befund passt, dass vor allem teure Operationen immer häufiger durchgeführt werden.

[Mehr...](#)

Ärzte, die mehr operieren, kriegen einen Bonus



Blick.ch

Abzock-Anreiz für Ärzte

Unnötige OPs für den Bonus

Publiziert: 16.08.2015

Schnippeln für mehr Schotter? In Schweizer Spitälern nehmen Leistungsvereinbarungen für Chefärzte zu.

Herbert Mattle. ■

Agenda Controlling

10. Warum es häufig schief geht



Nur einige Gründe...

- **Controlling:** kein Planungsprozess, nur «Fortschreibung», nicht stufengerecht, nicht zeitgerecht, nicht «massgeschneidert», keine Akzeptanz im Unternehmen
- **Ziele:** keine, unrealistische, nicht messbare, keine Verknüpfung strategischer mit operativen Zielen
- **Massnahmen:** sind nicht Grundlage für Budgetierung (müssen vorher stehen), kein «Gegensteuer» nach Abweichungsanalyse/Reporting
- **Informationsflut:** schlechtes Kosten-Nutzenverhältnis, fehlender Mut zu «situativem Rechnungswesen»
- **Entscheidungsgrundlagen:** falsche Schlüsse aus dynamischen Methoden, Voll- und Teilkosten ...

Für Zahlenmenschen...

Können Sie den Fehler finden?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Die Lösung ist GANZ einfach!

Controlling...

Controlling is
transforming
information to action!

Herbert Mattle ■

**Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Haben Sie Fragen?

