

Realisation Controlling Projekt

Dr. Stefan Sander
Reto Morellon



Controlling und Betriebliches Rechnungswesen

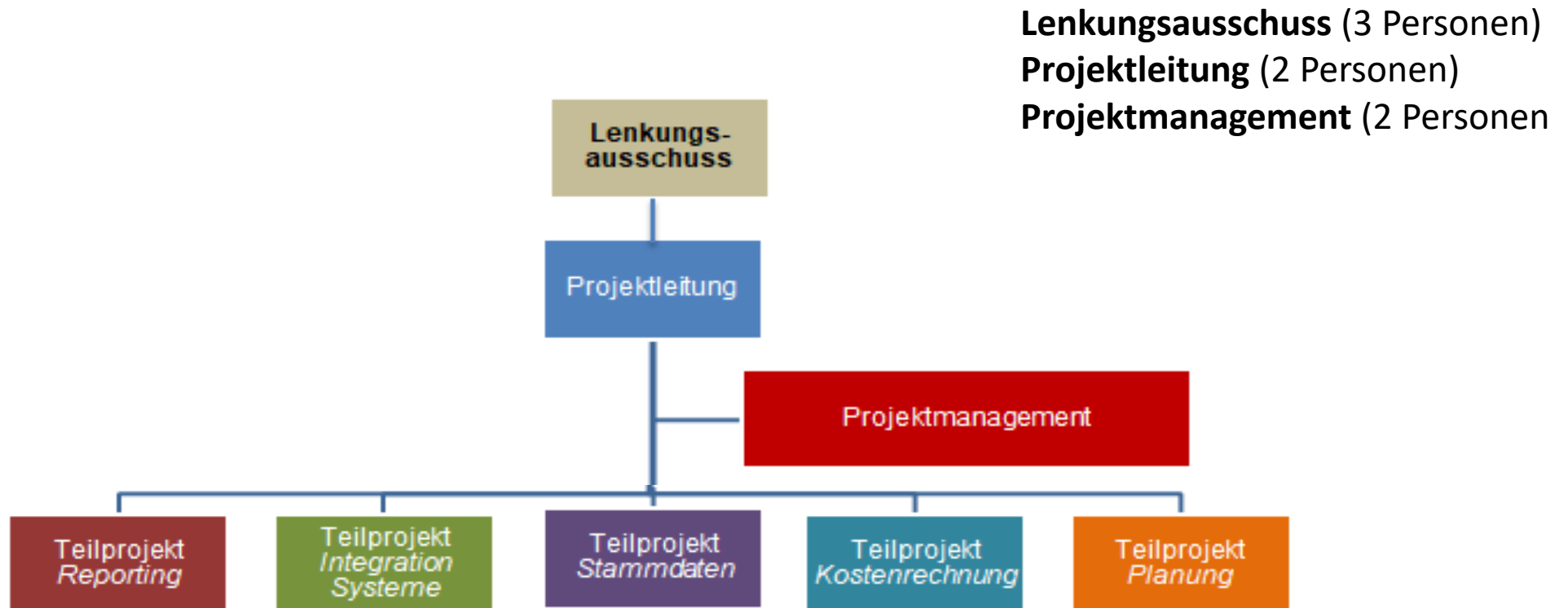
- Ziele und Organisation
- Operative Jahresplanung
- Reporting und Verantwortlichkeiten
- Dokumentation und Schulung

Ziele Lenkungsausschuss

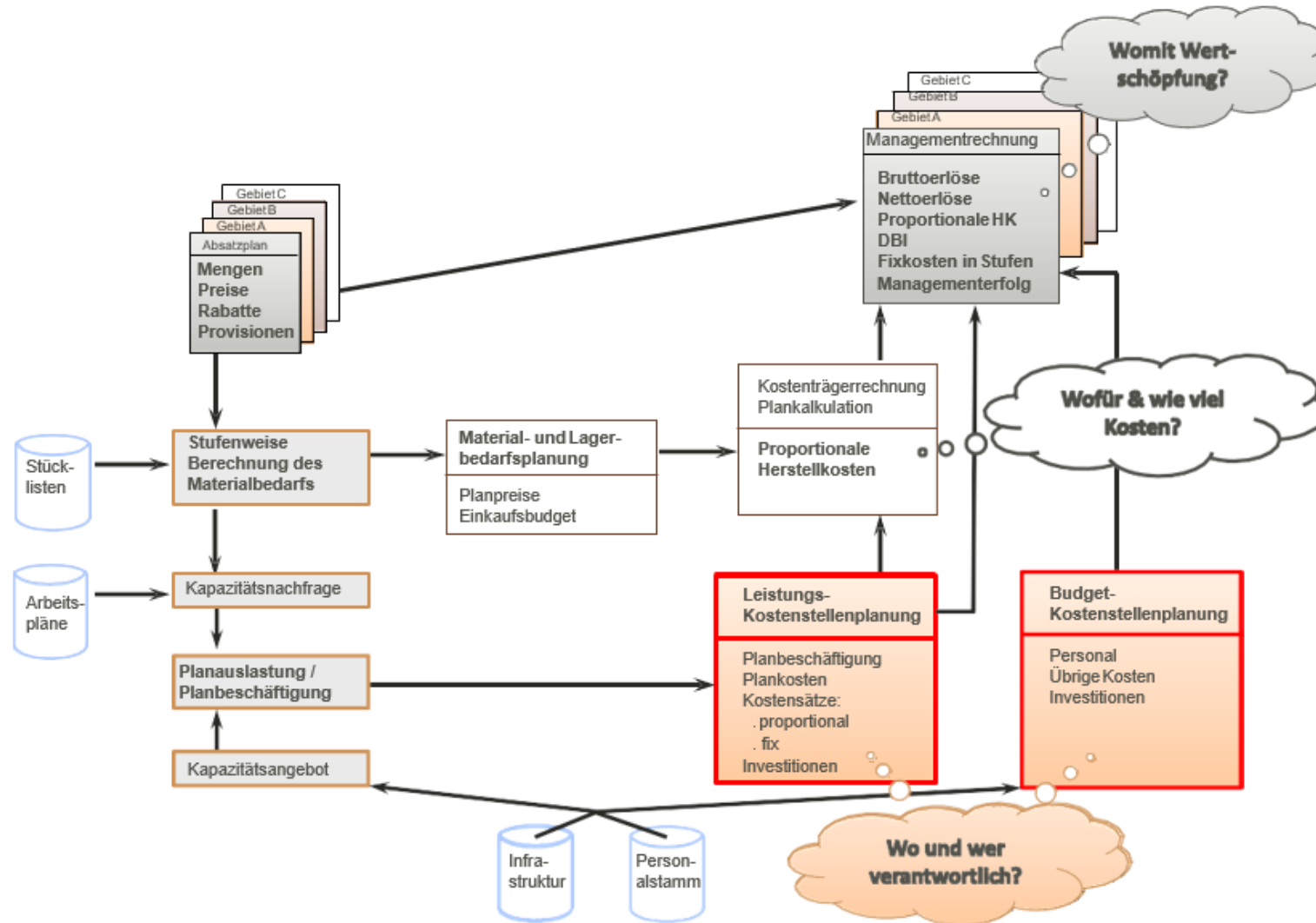
1. Management-Reporting bis DB1
2. Bereichs-Reporting in Sales, Operations, R&D, Digital Business (DiB)
3. Jahresplanung (Operative Jahresplanung = OPJA)
 - a) Planung
 - b) Stammdaten
 - c) Integration Systeme
4. Investitions-Rechnung (Planung)
5. Gemeinsames Verständnis (Unité de doctrine)
6. Gesamt Status Quo über bereichsübergreifende Prozesse, IT-Lösungen, Schnittstellen, Stammdaten
7. Fundament bilden für Gesamtplanung und BRW
(Stammdaten, Abläufe, Abstimmung und Zusammenarbeit Bereiche etc.)



Projektorganisation



Operative Jahresplanung (OPJA)



Herausforderung EDV-Landschaft

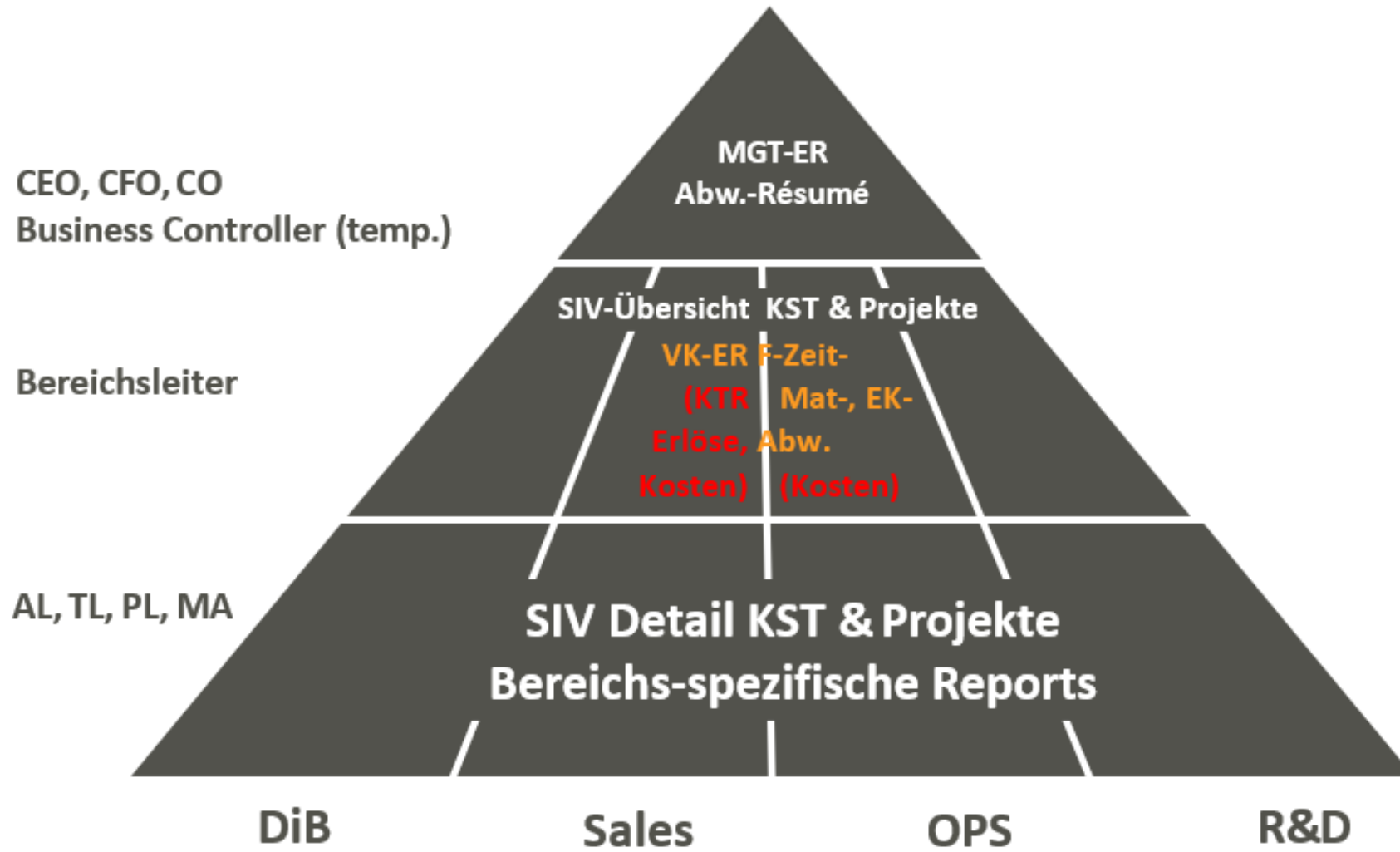
Ausgangslage

- Keine voll integrierte IT-Landschaft
=> Insellösungen mit Schnittstellen
- Datenquantität/Datenqualität Herausforderung

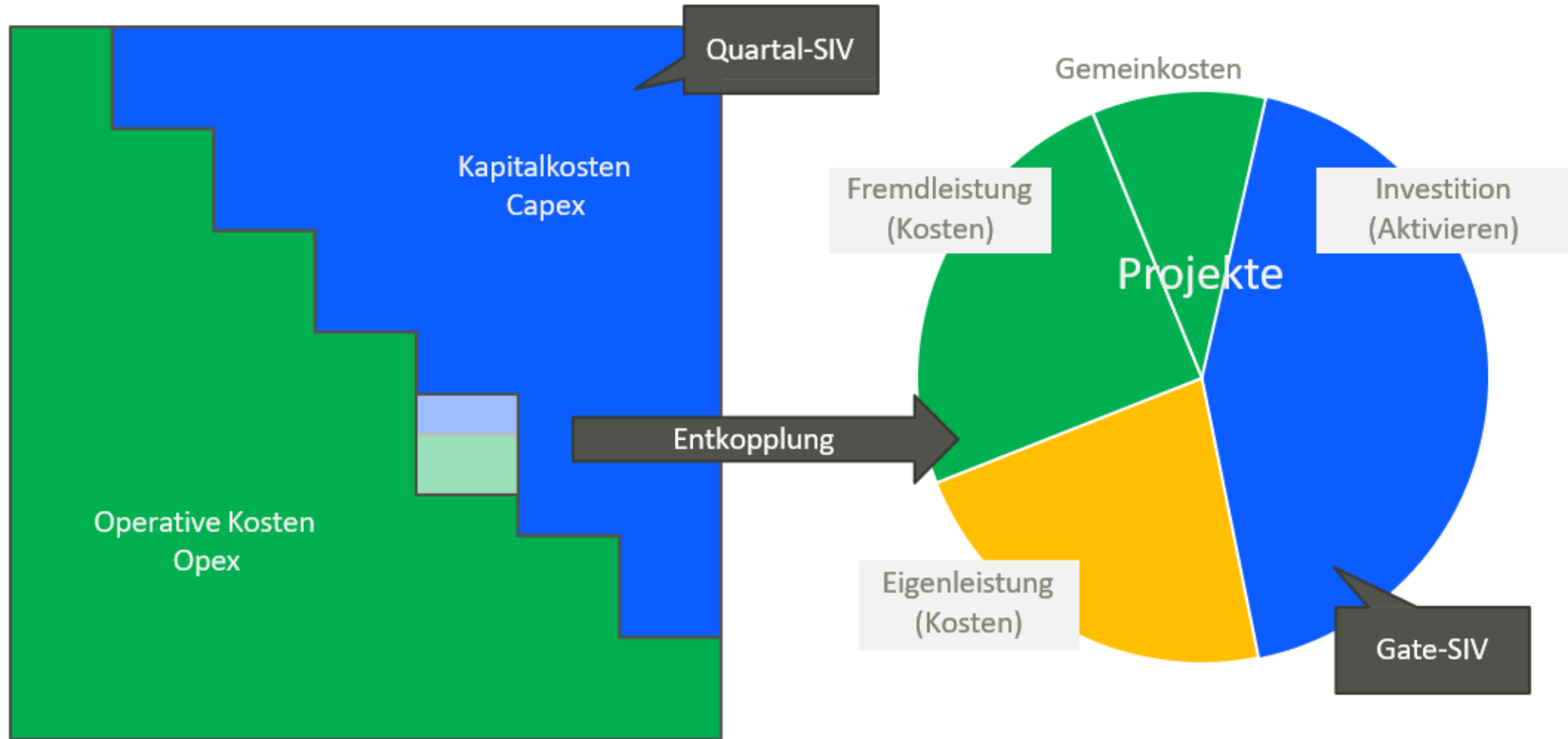
Vorgehen

- Status quo schaffen über Verantwortlichkeiten
 - Stammdatenpflege
 - Schnittstellen
- Reporting
 - Aggregierte Daten im Finanzsystem
 - Vertiefte Analysen mit BI-Tool und DWH

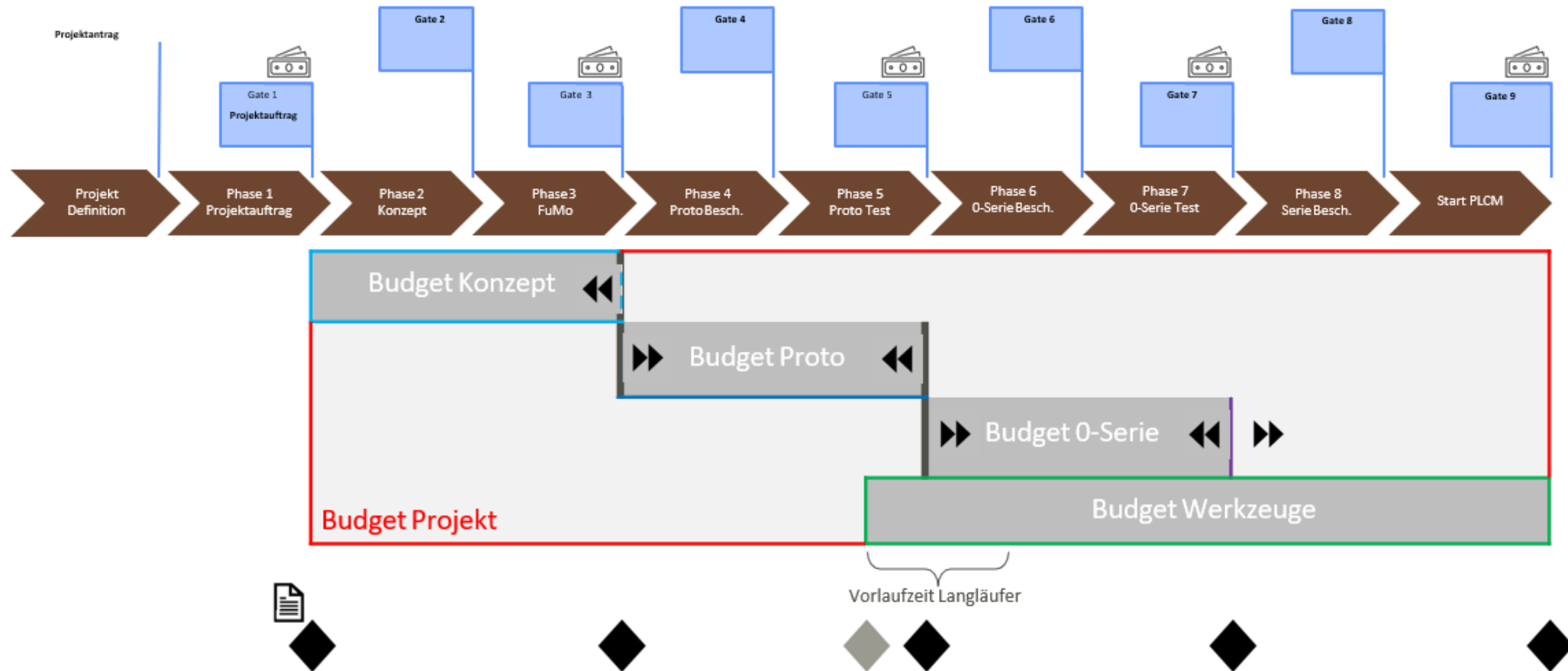
Aufbau Berichtspyramide



Report Projekt-Controlling



R&D-Projekt-MGT-Prozess (inkl. Projekt-Controlling)



Von der Theorie bis in den Alltag

1.2 Kostenstellen Soll-Ist Vergleich (Kostenstellenbericht)

Die Kostenstellenrechnung und daraus abgeleitete Kostenstellen Soll-Ist Vergleich ist ein sehr wichtiges Instrument zur Ist-Ist- und Leistungsbeurteilung (Leistungsrechnung).

Als Hilfe einer Kostenstellenrechnung kann ebenfalls eine **Leistungsbeurteilung**, d. h. eine Überprüfung der **Produktivität**, und andererseits eine **Kostenkontrolle** vorgenommen werden. Die **Leistungsbeurteilung** bezieht sich auf die erzielten Leistungen einer Kostenstelle. Mit Hilfe der **Standard-Vergleichs** (Standard-Daten und -Abfragen) aus den Abrechnungen und Stücklisten, multipliziert mit den tatsächlich bewerteten Produktionsprogrammen, kann gemäß, d. h. über die Aufträge und Fertigungslose kumuliert ermittelt werden, ob die erbrachte Leistung:

- mehr oder weniger Zeit in Anspruch genommen hat, als die Arbeitspläne zugedehnt haben, und
- ob der Materialverbrauch höher oder tiefer war im Vergleich zu den Soll-Vorgaben in den Stücklisten.

In der **Kostenkontrolle** werden vor allen Verbrauchsberechnungen ermittelt. Verbrauchsberechnungen beziehen sich auf die wichtigsten beeinflussbaren Abweichungen einer **Kostenstelle**. Unter einer **Verbrauchsabweichung** wird die **Differenz** zwischen **Ist-Kosten** und **Soll-Kosten** verstanden. Die Berechnung der Verbrauchsabweichung in einer Kostenstelle erfolgt nach folgender Formel:



3 ZIELE

- **Auswertungen**
 - o Das Berichtswesen wird quartalsweise, halbjährlich und innen 45 Tagen nach Quartalsende aufbereitet und an die Verantwortlichen verschickt.
- **Kostenstellen Soll-Ist Vergleich (SII-V)**
 - o Bei allen Kostenstellen soll eine Kostenkontrolle und bei den Leistungsstellen zusätzlich ein Leistungsbericht erstellt werden.

4 RAHMENBEDINGUNGEN

- **Auswertungen**
 - o Das Berichtswesen baut auf der Basis von jährlich festgelegten Standardwerten auf.
 - o Die wesentlichen Elemente des Berichtswesens stellen die Verbrauchsrechnung und die Abweichungsrechnung dar.
 - Die **Verantwortung** über die Abweichung in der **Verbrauchsrechnung** überträgt dem Bereich **Controlling**.
 - Die **Abweichungsrechnung** setzt sich aus den folgenden Teilabweichungen und den entsprechenden **Verantwortlichkeiten** zusammen:
 - alle Verbrauchsabweichungen der Kostenstellen aggregiert auf Stufe des dezentralen Bereichs
 - nur Bereich **Controlling**
 - o Interbanken-Abweichung
 - o Kostenmengen-Abweichung
 - o Einkaufspreise-Abweichung
 - **Kostenstellen Soll-Ist Vergleich (SII-V)**
 - o Bei den Abweichungen wird eine analytische Kostenanalyse in prozentualer und fixer Kosten vorgenommen.
 - o Die SII-V fokussiert sich im Wesentlichen auf die folgenden Fragestellungen:
 - Sind die Abweichungen plausibel & wie werden die Abweichungen begründet?
 - Sind Maßnahmen notwendig und wenn ja, welche?
 - o Die Daten und der SII-Prozess mit Daten soll möglichst automatisiert komponiert ablaufen.



5.5 Operative Jahresplanung (KSC / MR)

Die **Planung** erfolgt nach diesem Zeitplan und beginnt links mit dem Festlegen der Abrechnungsziele, der Abrechnungsstruktur durch den CEO.

Siehe dazu folgende Prozess:

- [1.5.99 Operative Jahresplanung](#)
- [1.5.98 Abrechnung](#)
- [1.5.98 1. Abrechnungsstellen erheben](#)
- [1.5.97 Substrukturanalyse](#)



The screenshot shows a software interface for 'Operative Jahresplanung'. It includes a Gantt chart for the year 2023 and a flowchart with the following steps:

- Start der Planungsphase für die operative Jahresplanung
- Erheben des Abrechnungsplans
- Planung der Abrechnung
- Planung der Abrechnung

Theorie
Prof. Dr. S. Sander

Scope
Kunde

Umsetzung
Kunde

Link zu Prozessen & öffentlichen Dokus

Schulung als Schlüssel ...

- Wachsende Organisation weiterentwickeln
- Verantwortlichkeit auf die nächste Stufe runter brechen
- Eigenverantwortung und dadurch Agilität stärken

Wissensaufbau durch Dokumentation



01 Beschreibung MIS-Pyramide

02 Grundlagen

03 Aufbau des Rechnungswesens

04 Finanzielles Rechnungswesen

05 Betriebliches Rechnungswesen

06 Berichtswesen

26.06.2019 KSC		Formular-Nr.
Inhaltsverzeichnis		
1	EINLEITUNG	3
2	AUSGANGSITUATION	4
2.1	Aufgaben der Kostenrechnung	4
2.2	Kostenartenrechnung	5
2.3	Kostenstellenrechnung	5
2.4	Kalkulation	6
2.5	Managementersfolgsrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	6
2.6	Aufbau der der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung	7
2.7	Operative Jahresplanung	8
3	ZIELE	11
4	RAHMENBEDINGUNGEN	13
5	UMSETZUNG IN THP	14
5.1	Kostenarten- & Investitionsrechnung	14
5.2	Kostenstellenrechnung	14
5.3	Kalkulation (Kostenträgerrechnung)	14
5.4	Managementersfolgsrechnung als mehrstufige DB-Rechnung	14
5.5	Operative Jahresplanung	14

BRW-Aufbau im zeitlichen Überblick

Jahr 1

- Kostenstellen- und -Trägerrechnung
- Planung Kostenstellen
- Verantwortlichkeiten delegieren

Jahr 2

- Stabilisierungsphase
- Systemwechsel

Jahr 4

- Business Controller aufgebaut
- Projekt-Controlling
- DB-Rechnung mit Abweichungsresumée

Kontakt



Reto Morellon

Betriebsökonom FH
Partner HSP Consulting AG



HSP Consulting AG

Splügenstrasse 9, Postfach, 9008 St. Gallen
Tel +41 71 243 04 60
reto.morellon@hsp-con.ch, hsp-con.ch



Prof. Dr. Stefan Sander

CFO und Partner der Sander & Sander GmbH, Berater und Dozent für Finanzielle Führung und Controlling an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen



Sander & Sander GmbH

Neugasse 40, 9000 St. Gallen
Tel +41 71 220 90 81
stefan.sander@sandersg.ch, sandersg.ch