

Swiss Controlling Standards

Best Practice im Controlling



Swiss Controlling Standards

Best Practice im Controlling

Arbeitsgruppe

Dieter Pfaff

Prof. Dr., Professor für Accounting der Universität Zürich, Wettswil a. A. (Leitung)

Herbert Mattle

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, zugelassener Revisionsexperte,
Ascona

André Meier

Inhaber des eidg. Fachausweises im Finanz- und Rechnungswesen, Dietikon

Niklaus Meier

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Riehen

Markus Speck

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, Rapperswil-Jona

Manuel Zmak

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, zugelassener Revisor, Bülach

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Verwendet wird das generische Maskulinum. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermassen für alle Geschlechter.

1. Auflage 2024

ISBN 978-3-286-51521-5

© Verlag SKV AG

www.verlagskv.ch

Alle Rechte vorbehalten.

Ohne Genehmigung ist es nicht gestattet,
das Buch oder Teile daraus
in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Vorwort

Über 99 % aller Unternehmen in der Schweiz sind KMU. Diese Unternehmen sind nicht nur das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft, sondern auch der Schlüssel zu unserer gemeinschaftlichen finanziellen Stabilität und unserem Wohlstand. In einer Welt, in der die Gesetzgebung und die Normen zur Rechnungslegung wohldefiniert und weitreichend sind, fehlt eine klare Verbindung zu praktischen, täglich anwendbaren Controllingkonzepten. Genau hier setzen die «Swiss Controlling Standards» an: Sie schliessen die Lücke, indem sie praxiserprobte, effektive Empfehlungen für das Controlling bereitstellen, die speziell auf die Bedürfnisse und die Herausforderungen von grösseren KMU zugeschnitten sind. Klein- und Kleinstunternehmen adressieren wir mit unseren Fachempfehlungen für Klein- und Kleinstunternehmen, die gratis auf der veb.ch/SwissAccounting-Website heruntergeladen werden können.

Die «Swiss Controlling Standards» richten sich an ein breites Publikum – von Führungskräften in der Geschäftsleitung über Praktikerinnen und Praktiker im Bereich Accounting und Controlling bis hin zu Studierenden verschiedener Weiterbildungs-gänge. Sie zielen darauf ab, ein tiefes Verständnis für die Grundlagen und die fortgeschrittenen Techniken des Controllings zu vermitteln, die unerlässlich sind, um in der heutigen Geschäftswelt erfolgreich zu sein.

Inhaltlich deckt das Buch ein weites Spektrum an Themen ab, darunter wertorientierte Führung, Budgetierung, Reporting, Kosten- und Leistungscontrolling, Investitionscontrolling und Projektcontrolling. Jedes Thema wird detailliert behandelt, um Leserinnen und Lesern nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch praktische Anwendungsbeispiele und Strategien an die Hand zu geben.

Um den praktischen Nutzen weiter zu erhöhen, sind mit dem Buch Begleitmaterialien wie Checklisten, Excel-Templates und Powerpoint-Folien verbunden, die auf dem Bookshelf des Verlags zum Download zur Verfügung stehen. Diese Materialien sind so konzipiert, dass sie eine direkte Anwendung der «Swiss Controlling Standards» in Ihrem eigenen beruflichen Umfeld ermöglichen.

Ein zentraler Aspekt, den wir in diesem Werk hervorheben möchten, ist die Anpassungsfähigkeit. In einer Zeit rasanter Marktveränderungen und technologischer Fortschritte ist es entscheidend, dass Controllingpraktiken nicht nur effektiv, sondern auch flexibel und anpassungsfähig sind. Die «Swiss Controlling Standards» wurden mit Blick auf diese Notwendigkeit entwickelt und bieten einen Rahmen, der sowohl zeitlose Prinzipien als auch Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen und Chancen umfasst.

Die «Swiss Controlling Standards» wurden von einer Arbeitsgruppe mit den erfahrenen Controllingkollegen Herbert Mattle, André Meier, Niklaus Meier, Dieter Pfaff, Markus Speck und Manuel Zmak entwickelt. Ein besonderer Dank geht an Markus Speck, der die Hauptlast der Ausarbeitung trug und zudem zur Mehrzahl der Checklisten, Excel-Templates und Powerpoint-Folien beigetragen hat.

Wir hoffen, dass dieses Buch Ihnen als Wegweiser dient, um die finanzielle Steuerung und das Controlling in Ihrem Unternehmen zu optimieren, und dass es Sie inspiriert, Best Practices in Ihrem beruflichen Umfeld umzusetzen und weiterzuentwickeln. Anregungen zu den Kommentierungen oder Hinweise auf neue Anwendungsfragen mögen bitte via die E-Mail-Adresse *info@verlagskv.ch* an die Arbeitsgruppe gerichtet werden.

Zürich, im Mai 2024

Die Arbeitsgruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Wertorientierte Führung	11
I Zielsetzung	12
II Anwendungsbereich	12
III Definitionen	13
IV Strategische Aspekte/Controlling Handlungsfelder	24
V Übergeordnete finanzwirtschaftliche Modelle	26
VI Steuerung der Profitabilität	27
VII Steuerung der Kapitalbindung	29
VIII Steuerung des Geldflusses	32
IX Steuerung der Produktivität	33
X Risikomanagement als Element der wertorientierten Führung	36
XI Empfehlungen für Start-up-Unternehmen und Jungunternehmen	39
XII Anhang/Kennzahlensammlung	41

2 Budgetierung	43
I Zielsetzung	44
II Anwendungsbereich	45
III Definitionen	46
IV Budgetierung als Bestandteil der Unternehmensplanung	50
V Organisation der Budgetierung – Überblick	52
VI Zielsetzungsprozess (Target Setting)	54
VII Überblick über die Gesamtpläne und die Teilpläne	55
VIII Teilpläne: Inhalte und Vorgehen	57
IX Gesamtpläne: Auswertung, Validierung, Genehmigung	60
X Verbindliche Zielvereinbarung (Business Target Agreement)	61
XI Einstellung der Budgetwerte in den operativen Systemen	61
XII Liquiditätsplanung	62
XIII Anhang	66
 3 Reporting	 71
I Zielsetzung	72
II Anwendungsbereich	72
III Definitionen	73
IV Reporting als Bestandteil des Controllings	75
V Organisation des Reportings	76
VI Anforderungen an das Reporting	77
VII Darstellung	80
VIII Inhalte	81
IX Reporting der aktuellen finanziellen Lage: Ist-Werte	82
X Vergleich mit Vorjahr, Budget und Forecast	83
XI Anhang	85

4 Kosten- und Leistungscontrolling	93
I Zielsetzungen	94
II Anwendungsbereich	95
III Definitionen	95
IV Das angemessene Verfahren: Worauf achten, wie vorgehen?	100
V Umsatz- und Margencontrolling	102
VI Controlling des Material- und Warenflusses	104
VII Gemeinkostencontrolling/Kostenstellencontrolling	107
VIII Vor- und Nachkalkulation bei verschiedenen Geschäftstypen	114
IX Integrierte Finanz- und Betriebsbuchhaltung: Voraussetzungen und Vorgehen	118
X Empfehlungen für Start-up-Unternehmen und Jungunternehmen	121
XI Erläuterungen und Fallbeispiele aus der Praxis	123
5 Investitionscontrolling	133
I Zielsetzung	134
II Anwendungsbereich	135
III Definitionen	136
IV Beurteilung von Investitionsvorhaben	138
V Net Present Value Method	140
VI Reale Zinsfußmethode	142
VII Amortisationsrechnung	143
VIII Beurteilung von Investitionsvorhaben mittels statischer Methoden	144
IX Planergebnisrechnung, Planerfolg, Finanzplan und Planbilanz	145
X Sensitivitätsanalyse	146
XI Anforderungen an einen Investitionsantrag	147
XII Organisation eines Investitionscontrollings	149
XIII Anwendung der Investitionsrechnung bei Lifecycle-Betrachtungen	151
XIV Anhang	152

6 Projektcontrolling	161
I Zielsetzung	162
II Anwendungsbereich	162
III Definitionen	162
IV Was sind Projekte (Kundenprojekte und interne Projekte)?	168
V Kundenprojekte: Controlling während der Verkaufsphase	169
VI Kundenprojekte: Controlling während der Ausführungsphase	172
VII Interne Projekte: Antrag – Entscheidung – Eröffnung	173
VIII Interne Projekte: Controlling in der Ausführung	174
IX Empfehlungen für Start-up-Unternehmen und Jungunternehmen	176
X Anhang und Beispiele	178

1

Wertorientierte Führung

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	12
II	Anwendungsbereich	12
III	Definitionen	13
IV	Strategische Aspekte/Controlling Handlungsfelder	24
V	Übergeordnete finanzwirtschaftliche Modelle	26
VI	Steuerung der Profitabilität	27
VII	Steuerung der Kapitalbindung	29
VIII	Steuerung des Geldflusses	32
IX	Steuerung der Produktivität	33
X	Risikomanagement als Element der wertorientierten Führung	36
XI	Empfehlungen für Start-up-Unternehmen und Jungunternehmen	39
XII	Anhang/Kennzahlensammlung	41

I Zielsetzung

Die wertorientierte Lenkung eines Unternehmens – ob gewinnorientiertes oder Non-Profit-Unternehmen – gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Führungsorganen. Es gilt, die Substanz eines Unternehmens zu halten, zu schützen und nach den definierten Zielsetzungen weiterzuentwickeln. Dabei müssen die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen aufeinander abgestimmt werden. Die Erfüllung dieser Erwartungen soll anhand von klar nachvollziehbaren Performance- und Kennzahlenmodellen dokumentiert werden können. Im Zentrum der **wertorientierten Führung** steht das Handeln selbst, das heisst die Fähigkeit, aus den gewonnenen Erkenntnissen die richtigen Entscheide abzuleiten und umzusetzen.

Wertorientierte Führung ist aus den folgenden Gründen unverzichtbar:

- Werterhaltung und Wertentwicklung unterstützen die Existenzsicherung und die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.
- Unternehmen, die ihren Wert steigern können, sind attraktiver für Kapital- und Kreditgeber, aber auch für weitere Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten etc.
- Eine auf Langfristigkeit, Transparenz und Zuverlässigkeit ausgerichtete Führung schafft Vertrauen, welches ein Unternehmen auch wirtschaftliche Krisen bewältigen lässt.

Dieser Standard richtet sich an KMU und vermittelt Empfehlungen, wie ein Modell von wertorientierter Führung und wertorientiertem Controlling organisiert werden kann. Dabei werden sowohl strategische als auch finanzwirtschaftlich operative Aspekte beleuchtet. Die Kennzahlenauswahl im Anhang soll Anregungen vermitteln, wie ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Führungsmodell gestaltet werden kann.

II Anwendungsbereich

Dieser Standard ist im Sinne einer Handlungsanleitung für die Gestaltung eines wertorientierten Führungs- und Controllingmodells konzipiert und umfasst:

- Empfehlungen zu den strategischen Aspekten sowie den Handlungsfeldern
- die Beschreibung von empfohlenen, übergeordneten finanzwirtschaftlichen Modellen (wie ROCE, EVA etc.)
- Empfehlungen zur Steuerung von Profitabilität, Kapitalbindung und Geldfluss
- Empfehlungen zur Steuerung von Produktivität
- Empfehlungen zur Integration des Risikomanagements
- praktische Empfehlungen, wie ein Kennzahlencockpit aufgebaut werden kann (mit Anhang von bewährten Kennzahlendefinitionen)

Eine goldene Empfehlung wie: «Mit diesen zehn Kennzahlen können Sie Ihr Unternehmen führen» gibt es nicht. Die für ein Unternehmen richtigen und wirksamen Führungskennzahlen leiten sich unter anderem aus den folgenden Faktoren ab:

- Marktumfeld und Branche
- Geschäftsmodell
- Erwartungen der Eigentümerschaft
- «Lebensphase» bzw. betriebliches Szenario (Start-up? Blüte? Kritische Ertrags-situation? Kritische Liquiditätssituation?)
- Prioritäten und Schwerpunkte in den definierten Zielen (zum Beispiel Markt-anteile gewinnen oder Rentabilität optimieren? Profitables Wachstum aus eigener Kraft oder Wachstum durch Akquisitionen?).

Die nachfolgenden Ausführungen sollen Sie bei Ihren Überlegungen unterstützen, welches finanzielle Führungsmodell für Ihr Unternehmen wirksam und hinreichend sein soll und wie die Elemente des Modells gestaltet werden können.

Die Auswahl des Kennzahlenmodells zur wertorientierten Führung Ihres Unternehmens treffen Sie! Die Ausführungen dieses Standards, kombiniert mit Ihrem gesunden Menschenverstand, sollen dazu zielführend sein.

III Definitionen

1. Folgende Begriffe werden in diesem Standard mit der angegebenen Bedeutung in alphabetischer Reihenfolge verwendet:
 - Als **Abzugskapital** werden die zinsfreien Verbindlichkeiten bezeichnet, die bei der Berechnung des **Capital Employed** vom betriebsnotwendigen Vermögen abgezogen werden. In Theorie und Praxis werden die folgenden Positionen als zinsfrei betrachtet:
 - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
 - Anzahlungen von Kunden
 - Passive Rechnungsabgrenzung
 - Kurzfristige Rückstellungen
 - Das **betriebsnotwendige Vermögen** setzt sich zusammen aus
 - Flüssigen Mitteln*
 - Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
 - Vorräten, angefangenen Arbeiten, nicht fakturierten Leistungen
 - Aktiver Rechnungsabgrenzung
 - Sachanlagen
 - Immateriellen Anlagen (Patente, Lizenzen, Goodwill)

* Die Frage, ob die Flüssigen Mittel als Teil des betriebsnotwendigen Vermögens betrachtet werden, muss unternehmensspezifisch beantwortet werden. So dürfte dies bei einem KMU durchaus der Fall sein, während bei Grossunternehmen die Zuordnung von betriebsnotwendigem Vermögen auf die einzelnen Bereiche oft ohne die Flüssigen Mittel erfolgt.

Reine Finanzanlagen werden nicht als Teil des betriebsnotwendigen Vermögens betrachtet. Dies ist auch sachlogisch nachvollziehbar, da eine Kapitalrenditekennzahl wie ROCE mit einer Ergebnisgrösse vor Zinsen berechnet wird (EBIT oder NOPAT).

- Die **Balanced Scorecard (BSC)** wird als Führungsinstrument zur Messung, Steuerung und Kommunikation in der Strategieumsetzung eingesetzt. Die BSC bildet strategische Ziele unter anderem in den Perspektiven «Kunden», «Prozesse», «Mitarbeitende» und «Finanzen» ab. Die in der Praxis oft festgestellte «Überdimensionierung» der BSC kann durch eine vernünftige Verbindung mit dem operativen Kennzahlencockpit des Unternehmens vermieden werden.
- **Benchmarking** (vom englischen Begriff «Benchmark» = Massstab) ist der kontinuierliche Vergleich der eigenen Produkte, Dienstleistungen, Kernprozesse oder Schlüsselfunktionen mit einem oder mehreren Vergleichsunternehmen (zum Beispiel Peer Review). Damit soll die Leistungslücke zum sogenannten Klassenbesten (Unternehmen mit einem herausragenden Leistungsausweis) ermittelt und systematisch geschlossen werden.
- **Business Intelligence (BI)** ist ein technologiegetriebener Prozess zur Analyse von Daten und zur Präsentation verwertbarer Informationen, welcher Fach- und Führungskräften hilft, fundierte Geschäftsentscheidungen zu treffen.
- **BI-Systeme** ermöglichen es einem Unternehmen, Daten aus internen Systemen und externen Quellen zu sammeln, sie für die Analyse aufzubereiten und für die weiterführende Verarbeitung zu nutzen.
- Der **Bruttogewinn** stellt gerade im Handelsgeschäft eine zentrale Grösse für die Kosten- und die Preispolitik eines Unternehmens dar. Als Bruttogewinn wird die Differenz zwischen dem Nettoverkaufserlös und dem Einstandspreis der verkauften Waren verstanden. Die **Bruttogewinnmarge** wird berechnet, indem der Bruttogewinn prozentual ins Verhältnis zum Verkaufserlös gesetzt wird. Siehe auch die nachfolgenden Ausführungen zu **Gross Profit**.

2

Budgetierung

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	44
II	Anwendungsbereich	45
III	Definitionen	46
IV	Budgetierung als Bestandteil der Unternehmensplanung	50
V	Organisation der Budgetierung – Überblick	52
VI	Zielsetzungsprozess (Target Setting)	54
VII	Überblick über die Gesamtpläne und die Teilpläne	55
VIII	Teilpläne: Inhalte und Vorgehen	57
IX	Gesamtpläne: Auswertung, Validierung, Genehmigung.....	60
X	Verbindliche Zielvereinbarung (Business Target Agreement)	61
XI	Einstellung der Budgetwerte in den operativen Systemen	61
XII	Liquiditätsplanung	62
XIII	Anhang	66

IV Budgetierung als Bestandteil der Unternehmensplanung

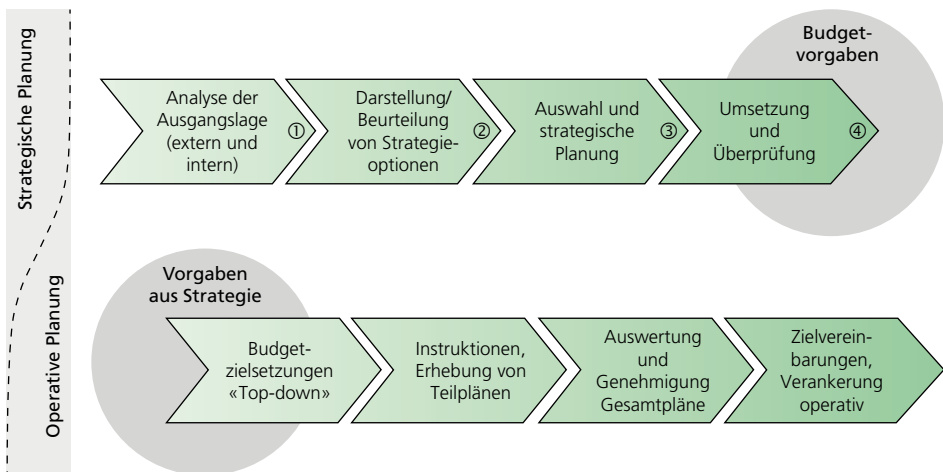
- Die **Vision** umschreibt leicht verständlich und prägnant eine ambitionöse Leit-idee im Sinne einer Zukunftsvorstellung, eines Traumbildes. Beispiel: «In jedem Haushalt ein PC» (Bill Gates).

Die **Mission** gibt den eigenen Auftrag zur Realisierung der Vision wieder und umfasst im Wesentlichen Aussagen zum Ziel(kunden)markt, zum Produkt- und/oder Dienstleistungsangebot sowie zu Unterscheidungsmerkmalen (Unique Selling Proposition).

Das **Leitbild** einer Organisation fasst in konzentrierter Form Vision, Mission und zentrale **Werte** zusammen. Es wird ergänzt um Aussagen mit Handlungsbezug und Verhaltensstandards.

- Das **Planungskonzept** eines Unternehmens verbindet die strategische und die operative Ebene in einem rollierenden Prozess. Dabei ist der Strategieprozess im Jahresverlauf dem operativen Planungsprozess vorgelagert. Der Betrachtungshorizont einer strategischen Planung umfasst in der Regel drei bis fünf Jahre; eine definierte Strategie wird jährlich überprüft. Aus den Umsetzungsmassnahmen der Strategie werden verbindliche Vorgaben für den Budgetprozess abgeleitet. Die Ausarbeitung einer Strategie wird allen Unternehmen unabhängig von Grösse oder Komplexität empfohlen.

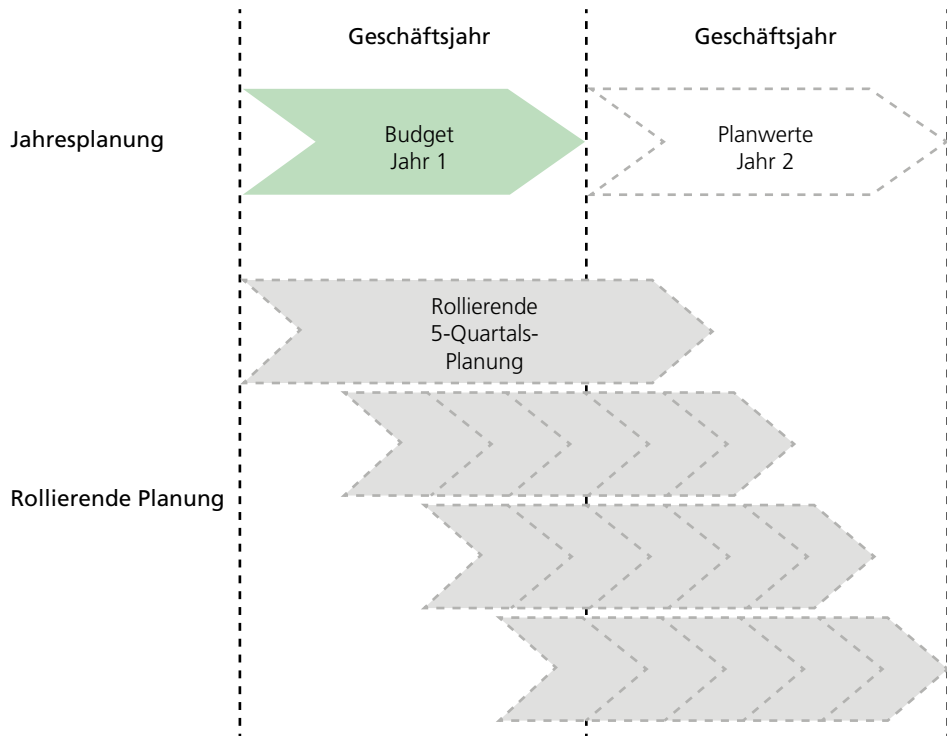
Strategieentwicklung:



In KMU werden die Schritte 1 bis 3 oft im Sinne eines jährlichen Strategie-Reviews zusammengefasst.

In der **strategischen Planung** werden folgende Strategien definiert:

- **Portfoliostrategie** für das Gesamtunternehmen, das heisst Zielsetzungen, Mittelzuweisungen und Massnahmenpakete für die gewählte Kombination von strategischen Geschäftsfeldern. In dieser Gesamtstrategie werden die wichtigsten wirtschaftlichen Parameter und Werttreiber dargestellt.
 - **Strategie pro strategisches Geschäftsfeld**, das heisst Ziele, Mittelbestimmung und konkrete Umsetzungsmassnahmen
 - **Regionalstrategien**, das heisst konkrete Ziele und Umsetzungsmassnahmen für die regionalen Einheiten des Unternehmens (ausgerichtet nach der Gesamtstrategie oder den Strategien der Geschäftsfelder)
 - **Funktionale Strategien** beschreiben die Anforderungen an typische Querschnittsfunktionen des Unternehmens (zum Beispiel Logistik, Informatik, Operations, Accounting und Controlling).
4. Der **Abgleich zwischen strategischer und operativer Planung** erfolgt idealerweise in einem Meeting. Damit können einerseits die einheitliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens sichergestellt und andererseits die operativen Zielvorgaben definiert werden.
5. Die **Budgetierung kann als klassische Jahresplanung oder rollierende Planung** organisiert werden.
- Bei der **klassischen Jahresplanung** sollten zu den Budgetwerten immer auch Planwerte für das Folgejahr bestimmt werden. Damit lassen sich die Risiken von möglichen Planungslücken vermindern und ein Erwartungsrahmen über das Budgetjahr hinaus festlegen.
 - Die **rollierende Planung** hat den Vorteil, dass eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den sich ändernden Bedingungen erfolgt. Dies ermöglicht eine Flexibilisierung der Planung und eine raschere Reaktion auf die Entwicklung von kritischen Leistungsindikatoren. Mit einem Planungshorizont auf fünf Quartale lässt sich jederzeit eine Jahresperiode extrahieren. Zudem können Planungslücken ausgeschlossen werden, da immer auch das «Folgequartal» nach einer Jahresperiode geplant wird. Nachteilig können sich der erhöhte Planungsaufwand sowie die permanent notwendige Einbindung von Entscheidungsträgern auswirken.



6. **Forecasts (Erwartungsrechnungen)** dienen der Validierung, ob und wie die Budgetziele der Gesamtperiode eingehalten werden können. Der Forecast justiert jeweils den Erwartungswert für die Gesamtperiode und vermeidet damit, dass unterwegs keine Steuerungsvorgänge stattfinden. In der rollierenden Planung sind quartalsweise überarbeitete Forecasts eine Voraussetzung.

V Organisation der Budgetierung – Überblick

7. Die Umsetzung der Strategie wird durch ein angemessenes **Strategiecontrolling** begleitet. Die ergebnisverantwortlichen Einheiten eines Unternehmens tragen Verantwortung für dieses Controlling, für die Kommunikation während der Umsetzung und die Verknüpfung zu den operativen Plänen.
8. **Top-down-Ziele** setzen einen klaren Erwartungsrahmen (**Target Setting**).
9. **Budgetinstruktionen** werden durch die verantwortliche Controllinginstanz (**Planungsstelle**) verfasst und regeln die inhaltlichen, organisatorischen und terminlichen Anforderungen an den Budgetierungsprozess.

10. Die **Erarbeitung von Teilplänen** erfolgt durch die beauftragten Linienstellen oder die ergebnisverantwortlichen Einheiten. Die Planungsstelle begleitet diesen Prozess in unterstützender Funktion.
11. Die Planungsstelle fasst alle Teilpläne zu folgenden **Gesamtplänen** zusammen:
 - Planerfolgsrechnung
 - Planbilanz
 - Plangeldflussrechnung

Die Aufbereitung zu Gesamtplänen berücksichtigt die Vorgaben aus dem Strategiecontrolling (Abstimmung der strategischen und operativen Ebene) sowie die Verankerung von Budgetwerten in den operativen Abrechnungssystemen.
12. Die Planungsstelle sorgt für die inhaltliche **Plausibilitätsprüfung** der Gesamtpläne: Sind die erhaltenen Werte stimmig im Zeitvergleich und im Vergleich zu den Top-down-Zielen?
 - Die termingerechte **Vorlage des Gesamtbudgets an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat** liegt ebenfalls in der Verantwortung der Planungsstelle.
 - Bei **Rückweisung des Budgets** organisiert die Planungsstelle eine Überarbeitung durch die betroffenen Linienstellen.
 - Bei **Genehmigung des Budgets** löst die Planungsstelle die weiteren Tätigkeiten zur Nachbearbeitung aus.
13. Das genehmigte Budget ist Grundlage für verbindliche **Zielvereinbarungen** mit den ergebnisverantwortlichen Einheiten und Führungskräften. Die Planungsstelle sorgt für die Verwendung der genehmigten Budgetwerte in diesen Zielvereinbarungen.
14. Genehmigte Budgetwerte werden innerhalb der Organisation kommuniziert. Die Planungsstelle koordiniert den Ablauf und die Inhalte dieser **Kommunikation**.
15. Nach der Genehmigung des Budgets sorgt die Planungsstelle für die **Einstellung der Budgetwerte in den operativen Systemen**. Damit wird eine wesentliche Voraussetzung für den künftigen Soll-Ist-Vergleich geschaffen. Im Weiteren erfolgt die Aktualisierung von Kalkulationssätzen und Plankalkulationen.

VI Zielsetzungsprozess (Target Setting)

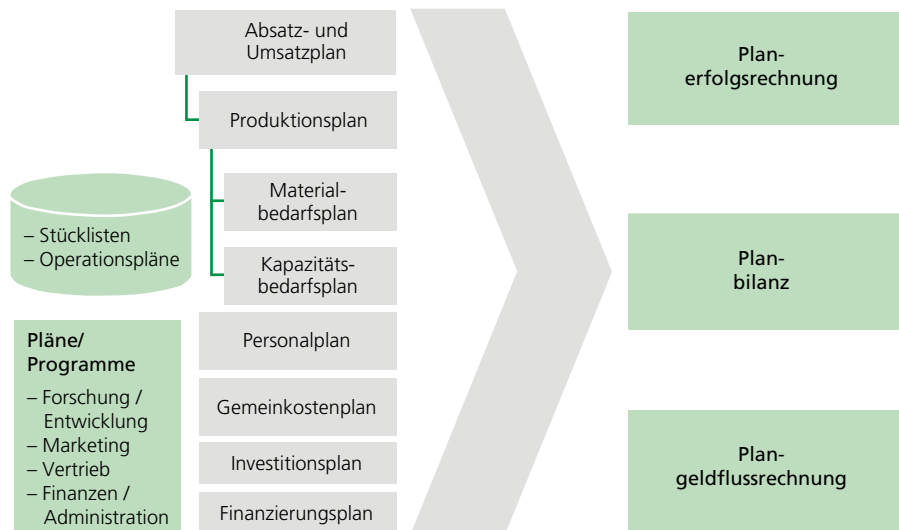
16. Als Vorbereitung auf den Zielsetzungsprozess sollte die Planungsstelle **Informationen zur Ist-Situation** sowie zum wirtschaftlichen Ausblick auswerten. Dazu sollen so weit als möglich die Vorgaben aus der Strategieüberprüfung verwendet und die laufenden Forecast-Daten berücksichtigt werden. Diese Vorbereitung stellt herausfordernde wie auch realistische Zielsetzungen sicher.
17. Die Planungsstelle klärt die **Planungsprämissen** ab (Wechselkurse, Kostensteigerungsraten, Zinssätze etc.).
18. Die Planungsstelle simuliert mögliche Ergebniseinflüsse aus verschiedenen **Szenarien** (signifikante Änderung der Wechselkurse, Anpassung von Transferpreisen etc.).
19. Die Planungsstelle bereitet die formellen und die inhaltlichen **Zielsetzungsgrundlagen** zuhanden der Geschäftsleitung auf (zum Beispiel Übersicht mit finanziellen Schlüsselgrößen für jede ergebnisverantwortliche Einheit) und ist in den Entscheidungsprozess eingebunden.
20. Die Geschäftsleitung beschliesst **konkrete Zielsetzungen** für die ergebnisverantwortlichen Einheiten. Dabei soll der klare Erwartungsrahmen zum Ausdruck gebracht werden. Der Fokus der operativen Planung «Bottom-up» sollte sich auf das «Wie» richten: Unter welchen qualitativen Voraussetzungen und mit welchen Massnahmen können die Ziele erreicht werden?
21. Die **Top-down-Zielsetzungen** konzentrieren sich auf **Weniges, aber Wesentliches**. Aus finanzieller Perspektive sind Zielsetzungen zu folgenden Bereichen zu empfehlen:
 - Entwicklung von Auftrags- und Umsatzvolumen
 - Ergebnismargen und Kostenstruktur
 - Arbeits- und Kapitalproduktivität
 - Mittelbindung in der Bilanz und Cashflow
22. Die Planungsstelle fasst die Ergebnisse des Zielsetzungsprozesses in einem **Top-down-Budget** zusammen. Die beschlossenen **Zielsetzungen** werden zusammen mit den **Budgetinstruktionen** an die Linienstellen **kommuniziert**.

Budgetinstruktionen enthalten oder beschreiben:

- den gesamten Budgetierungsablauf in der Übersicht
- Top-down-Ziele und verbindliche Prämissen
- klare und eindeutige Aufträge an die Linienstellen
- verbindliche Erfassungs- und Berichtsformate für die Budgetierung
- verbindliche Terminvorgaben zur Erstellung und Einreichung der Budgets
- Berichts- und Entscheidungswege
- Ansprechstelle und Ansprechpersonen bei Fragen zur Budgetierung

VII Überblick über die Gesamtpläne und die Teilpläne

23. Die Budgetierung entwickelt über verschiedene **Teilpläne** die **Gesamtpläne** «Planerfolgsrechnung», «Planbilanz» und «Plangeldflussrechnung».



Übersicht am Beispiel eines Produktionsunternehmens

24. **Teilpläne liefern spezifische Planungsergebnisse an die Gesamtpläne.** Zudem sind verschiedene Teilpläne zum Austausch von Informationen gegenseitig abzustimmen. Die nachstehende Tabelle zeigt die Zusammenhänge zwischen Teil- und Gesamtplänen, die im konkreten Fall selbstverständlich von der Grösse, der Branchenzugehörigkeit und der Wertschöpfungstiefe des Unternehmens abhängig sind.

Teilpläne	Wichtige Inputs an folgende Teil- oder Gesamtpläne			
	Weitere Teilpläne	Plan- erfolgsrechnung	Plan- bilanz	Plan- geldflussrechnung
Absatz- und Umsatzplan	Produktionsplan: Absatzmenge, damit der Produktionsplan erstellt werden kann	Umsatzgrösse	Forderungsbestand	Zahlungen von Kunden
Produktionsplan	Materialbedarfsplan: Bedarf an Einzelmaterial Kapazitätsplan: Kapazitätsbedarf	Veränderung an Erzeugnisbeständen	Erzeugnisbestände	keine
Materialplan	keine	Materialaufwand (Verbrauch)	Bestände: – Einzelmaterial – Lieferantenverbindlichkeiten	Zahlungen für Material
Kapazitätsplan	Personalplan: Anzahl direkt produktives Personal Investitionsplan: eventuell Investitionsbedarf	keine	keine	keine
Personalplan	keine	Personalkosten	eventuell Rechnungsabgrenzungen	Personalbezogene Zahlungen
Gemeinkostenplan	keine	Gemeinkosten	eventuell Rechnungsabgrenzungen	Zahlungen für Gemeinkosten
Investitionsplan	Gemeinkostenplan: Abschreibungen Finanzierungsplan: Aussenfinanzierung	Abschreibungen (direkt oder via Gemeinkostenplan)	Bestand und Wertberichtigungen Anlagevermögen	Zahlungsausgänge für Investitionen Zahlungseingänge bei Desinvestitionen

3

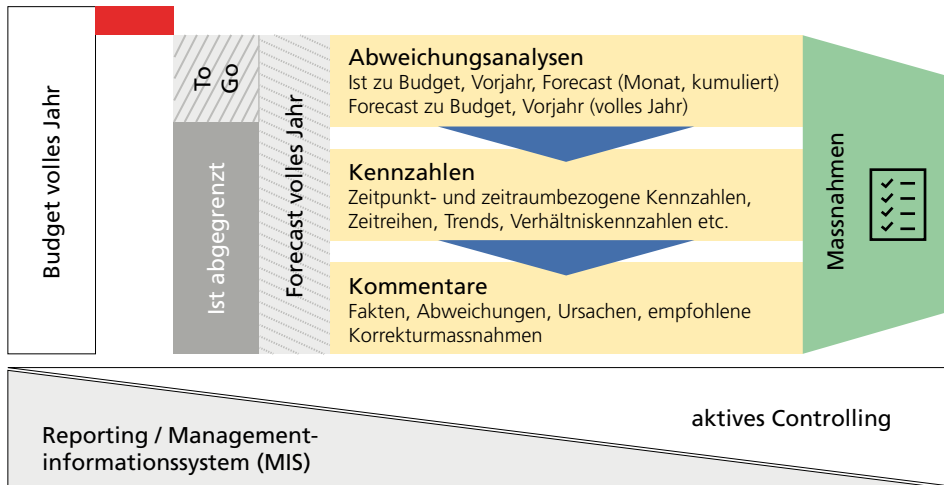
Reporting

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	72
II	Anwendungsbereich	72
III	Definitionen	73
IV	Reporting als Bestandteil des Controllings	75
V	Organisation des Reportings	76
VI	Anforderungen an das Reporting	77
VII	Darstellung	80
VIII	Inhalte	81
IX	Reporting der aktuellen finanziellen Lage: Ist-Werte	82
X	Vergleich mit Vorjahr, Budget und Forecast	83
XI	Anhang	85

XI Anhang

Schaubild Reporting



Erläuterungen zum obigen Schaubild

In einem klassischen Controllingkreislauf werden Zielwerte gesetzt (Budget), gegen welche die tatsächlich erreichten Werte gemessen werden. Die rasche Erkennung von Abweichungen und deren Ursachen ermöglicht rasche Kurskorrekturen und allenfalls die Anpassung der Zielnavigation (Forecast).

Die Controllingaufgaben umfassen als Erstes die Bereitstellung von Berichtsdaten und führungsrelevanten Informationen (Reporting/MIS). Diese Aufgaben sind oder werden zunehmend automatisiert, sodass für ein aktives Controlling mehr Zeit zur Verfügung steht.

«Aktives Controlling» heisst beispielsweise, die Fülle von Informationen für die Führungskräfte in Wissen und praktische Erkenntnisse zu übersetzen. Auf dieser Grundlage können Führungskräfte und Controlling Einfluss nehmen und handeln.

Von Daten zu Informationen, von Informationen zu Wissen und Erkenntnissen, von Wissen und Erkenntnissen zum Handeln

Praxisbeispiel zur «Organisation des Reportings»

Anspruchsgruppen (Empfängerkreis) festlegen

Die Bestimmung der Anspruchsgruppen oder des Empfängerkreises eines Reportings bildet eine wesentliche Voraussetzung für Konzeption und Entwicklung eines Reportingsystems. Anspruchsgruppen lassen sich nach den Dimensionen **«Interesse»** sowie **«Einfluss/Power»** in einer Matrix gliedern. Je nach Positionierung werden – basierend auf dem identischen Informationsmaterial – **unterschiedliche Reportingansätze** empfohlen.

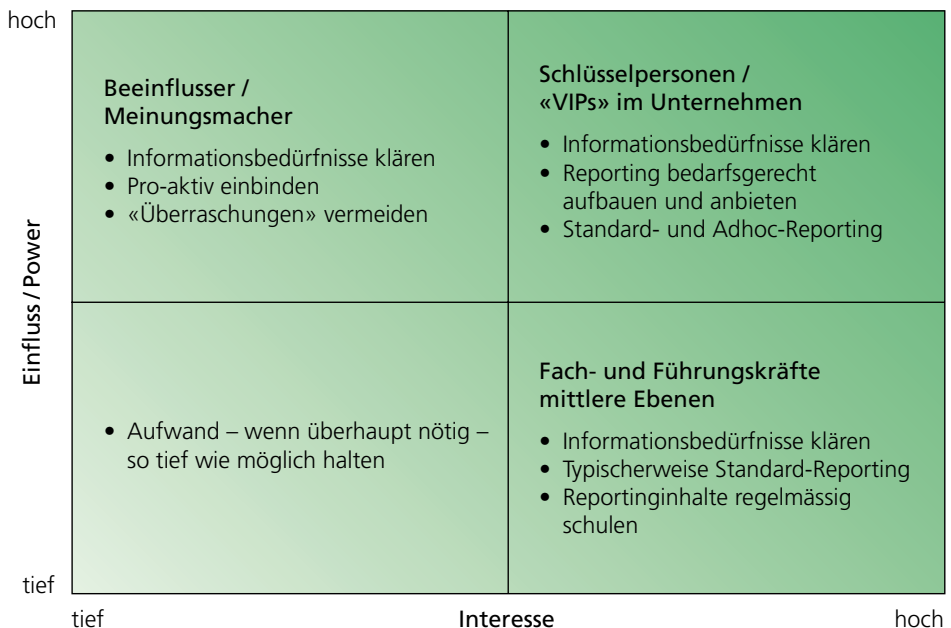
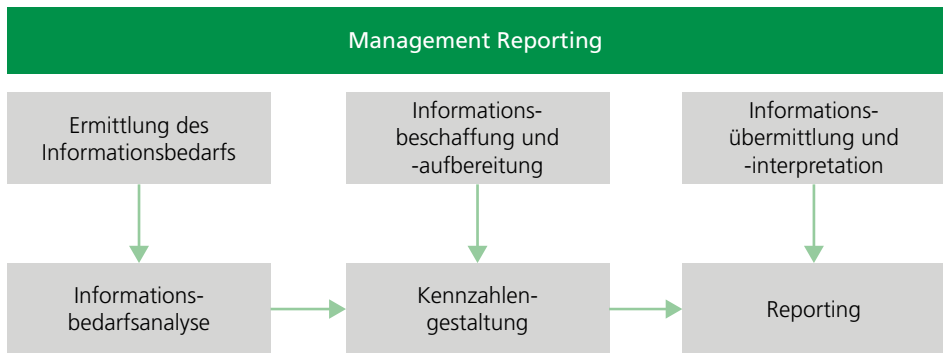


Abbildung: Mendelow's Power-Interest Matrix

Reportingsystem konzipieren und entwickeln

Nach der Bestimmung der Anspruchsgruppen erfolgt als weiterer Schritt die Konzipierung und Entwicklung des eigentlichen Reportingsystems. Dabei empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen.



Mit der **Ermittlung des Informationsbedarfs** wird eine «Wunschliste» erstellt, die anschliessend auf Machbarkeit und geeignete Verfahren beurteilt werden soll. Den Abschluss dieser Phase bildet ein Pflichtenheft.

Damit die Anforderungen des Pflichtenhefts erfüllt werden können, muss die **Informationsbeschaffung und -aufbereitung** organisiert werden. In dieser Phase muss Klarheit über die Informationsquellen geschaffen werden und sind die künftigen Aufgabenträger zu bestimmen.

Ein weiterer Schritt ist die **Kennzahlengestaltung**, bei welcher das Kennzahlensystem bestimmt sowie einzelne Kennzahlen definiert werden. Dieser Schritt ist vor allem bei der Implementierung von Business Intelligence Systems (BI-Systemen) wichtig.

Anschliessend wird die **Informationsübermittlung und -interpretation** festgelegt. Beispiel von möglichen Fragestellungen:

- Sollen die Informationen als Push-Information den Empfängern zugestellt werden oder sind diese für das Abholen von Berichtsinformationen selbst verantwortlich (Pull-System)?
- Sollen die Berichtsinformationen in einer Art «Self-Service» zur Verfügung gestellt werden?
Wenn ja:
- Welche Berichtsinformationen stehen in «Self-Service» zur Verfügung und welche Regeln sind bezüglich Self-Service definiert?

Die **Tools für das Reportingsystem** werden abhängig von den Anforderungen und der Komplexität des Unternehmens ausgestaltet (von Excel-Lösungen bis zu umfassenden BI-Systemen). Unabhängig von der gewählten Lösung empfiehlt sich eine saubere und nachvollziehbare Dokumentation.

Praxisbeispiel «Anforderung an ein Reportingsystem»

Im Beispiel handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen (Teil einer Unternehmensgruppe) mit Produktionsstätten und Vertriebsgesellschaften. Die Inhalte des Reportings sind auszugsweise beschrieben und zeigen sowohl die Durchgängigkeit als auch den je nach Führungsebene unterschiedlichen Detaillierungsgrad der Berichtsinformationen.

Die für den Konzern aufbereiteten Informationen werden auch auf Ebene CEO/GL zur finanziellen Führung verwendet.

Empfänger	Bezeichnung	Frequenz	Inhalte zusammengefasst
Konzern	Wochenbericht	Wöchentlich	■ Auftragseingang, Umsatz, Auftragsbestand, Liquidität
Konzern	Monats-reporting	Monatlich	■ Bereichserfolgsrechnung, Kennzahlen, Bilanz in Konzernwährung
Konzern	Forecast	Trimester	■ Gleiche Inhalte und Ausprägungen wie Monatsreporting
CEO/GL	Ad-hoc-Berichte	Täglich/ ad hoc	■ Ad-hoc-Informationsbedürfnisse, typischerweise Zeitreihenvergleiche zu Umsatz, Margen und Margenqualität
CEO/GL	Cockpit zum Monats-reporting	Monatlich	■ Tabellen und Grafiken zu Auftrags-eingang, Umsatz, Auftragsbestand, Margen, überfällige Forderungen, Lagerreichweiten, Overheadkosten, Kennzahlen Produktion
CEO/GL	Margenreport	Monatlich	■ Auswertung von Umsatz und Margen nach Ausprägungen Markt, Produktgruppen und Vertriebsweg
CEO/GL	Forecast	Trimester	■ Inhalte wie Cockpit zum Monatsreporting
Leiter und Führungskräfte Produktion	Cockpit Führungsebene Produktion	Wöchentlich	■ Fertigungsstunden Budget/Ist/Abweichung bis Ebene Arbeitsplatz ■ Führungskennzahlen: Leistungsgrad, Präsenzzeit versus Produktionszeit, Liefertreue, Qualitätskennzahlen ■ Auswertungen nach Produktgruppen

4

Kosten- und Leistungscontrolling

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzungen	94
II	Anwendungsbereich	95
III	Definitionen	95
IV	Das angemessene Verfahren: Worauf achten, wie vorgehen?	100
V	Umsatz- und Margencontrolling	102
VI	Controlling des Material- und Warenflusses.....	104
VII	Gemeinkostencontrolling/Kostenstellencontrolling	107
VIII	Vor- und Nachkalkulation bei verschiedenen Geschäftstypen	114
IX	Integrierte Finanz- und Betriebsbuchhaltung: Voraussetzungen und Vorgehen	118
X	Empfehlungen für Start-up-Unternehmen und Jungunternehmen	121
XI	Erläuterungen und Fallbeispiele aus der Praxis.....	123

5

Investitionscontrolling

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	134
II	Anwendungsbereich	135
III	Definitionen	136
IV	Beurteilung von Investitionsvorhaben	138
V	Net Present Value Method	140
VI	Reale Zinsfußmethode	142
VII	Amortisationsrechnung	143
VIII	Beurteilung von Investitionsvorhaben mittels statischer Methoden	144
IX	Planergebnisrechnung, Planerfolg, Finanzplan und Planbilanz	145
X	Sensitivitätsanalyse	146
XI	Anforderungen an einen Investitionsantrag	147
XII	Organisation eines Investitionscontrollings	149
XIII	Anwendung der Investitionsrechnung bei Lifecycle-Betrachtungen	151
XIV	Anhang	152

I Zielsetzung

Investitionen sind definiert als Auszahlungen für Güter, die einen längerfristigen (in der Regel mehr als einperiodigen) Beitrag zum Betriebszweck leisten, sowie als Auszahlungen für die in die erworbenen Anlagegüter eingegangenen Dienstleistungen. Investitionen umfassen primär Anschaffungen (Zugänge) von Sachanlagevermögen – einschliesslich der mit betriebseigenen Kräften realisierten Investitionen (zum Beispiel selbst erstellte Anlagen) – sowie Investitionen in immaterielle Vermögenswerte wie Software, Konzessionen oder gewerbliche Schutzrechte. Zusätzlich fallen darunter geleistete Anzahlungen, Anlagen in Bau sowie wertsteigernde Erweiterungen, Umbauten, Zubauten, Verbesserungen und Reparaturen, welche die normale Nutzungsdauer verlängern oder die Produktivität der bestehenden Anlagen erhöhen. Reine Instandhaltungsreparaturen sind keine Investitionen.

Zielsetzung dieses Standards ist es, die geeigneten Methoden und Massnahmen zu beschreiben, mit deren Hilfe die Wertgenerierung von Investitionsprojekten im Entscheidungszeitpunkt beurteilt werden kann.

Die primäre Fragestellung des vorliegenden Standards besteht in der Wahl der Beurteilungsmethode. Fragen der Investitionsrealisation und der Investitionskontrolle (laufendes Investitionscontrolling) werden hingegen ausgeklammert. Grundsätzlich kommen folgende Methoden in Betracht: die Net Present Value Method und die Reale Zinsfussmethode, die jeweils um die Berechnung der Amortisationszeit sowie um eine produktbezogene Planergebnisrechnung zu ergänzen sind. Letztere prüft, ob neben der Vorteilhaftigkeit des Projektes selbst auch die Zielerfordernisse des betrachteten Geschäftsbereichs erfüllt werden. Weiterhin sind die Auswirkungen der Investition auf die Planergebnisrechnung, den Planerfolg, den Finanzplan und die Planbilanz des Unternehmens darzustellen. Vereinfachend können Investitionsentscheidungen auch mit Daten innerhalb einer Abrechnungsperiode als statische Rechnung hinreichend genau entschieden werden. Dies trifft zu, falls aufgrund der Erhöhung der Deckungsbeiträge oder aufgrund der Verringerung der liquiditätswirksamen Fixkosten die dafür notwendigen Investitionsauszahlungen innerhalb einer kurzen Frist mehr als ausgeglichen werden. Dieser Standard bestimmt, unter welchen Umständen die entsprechenden Methoden gewählt werden sollten und wie sich deren Anwendung gestaltet.

II Anwendungsbereich

Dieser Standard ist auf die Beurteilung der Werthaltigkeit der nachfolgenden Investitionsarten anzuwenden:

- Neuinvestitionen
- Erweiterungsinvestitionen
- Ersatzinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Compliance-Investitionen

Neuinvestitionen betreffen zum einen Investitionen in neue Produktvarianten auf bestehenden Märkten, denen kein Erweiterungscharakter (reine Mengenausweitung) zukommt. Zum anderen fallen unter Neuinvestitionen auch Auszahlungen für ganz neue Produktbereiche oder Produktgruppen.

Unter **Erweiterungsinvestitionen** wird die Expansion in bestehende Produktbereiche und Märkte verstanden.

Ersatzinvestitionen reichen von betragsmässig unbedeutenden Kleininvestitionen bis zu grossen Projekten (zum Beispiel gleichwertiger Ersatz eines ganzen Informationssystems oder umfassende Erneuerung eines Maschinenparks).

Rationalisierungsinvestitionen sind Investitionen, die bewirken, dass eine bestimmte Outputmenge mit geringerem Einsatz erbracht werden kann.

Compliance-Investitionen dienen der Erfüllung regulatorischer Vorgaben. Sie werden zum Beispiel in der Chemie zum Schutz der Umwelt getätigt.

Unter diesen Standard fällt auch die Beurteilung der **Lifecycle-Wirtschaftlichkeit von Geschäftsmodellen** oder die Wirtschaftlichkeitsrechnung von über **Leasing** beschafftem Anlagevermögen. Für die Anwendung der Methoden der Investitionsrechnung ist es grundsätzlich unerheblich, ob Investitionen in materielle oder immaterielle Vermögenswerte beurteilt werden oder die Lifecycle-Wirtschaftlichkeit von Projekten.

Nicht unter diesen Standard fallen **Reparaturen oder Instandsetzungen**, die der (reinen) Wiederherstellung des ursprünglichen, funktionsfähigen Zustands dienen und gemäss internationalen Rechnungslegungsstandards als Aufwendungen über die Erfolgsrechnung erfasst werden müssen.

III Definitionen

1. Folgende Begriffe werden in diesem Standard mit der angegebenen Bedeutung verwendet:
 - Eine **Amortisationsrechnung** bestimmt die Rückflussdauer der Investitionsauszahlungen (Amortisations- oder Pay-back-Dauer), also die Zeitspanne, die erwartet wird, um die anfänglichen Investitionsauszahlungen durch die späteren Einzahlungen des Projektes gerade zu decken. Werden die Einzahlungen abgezinst und der Anfangsauszahlung gegenübergestellt, spricht man von einer dynamischen Amortisationsrechnung; unterbleibt die Abzinsung, handelt es sich um eine statische Rechnung, die insbesondere in Fällen zur Anwendung kommen kann, in denen die Projektdauer relativ kurz, der Kalkulationszins vergleichsweise niedrig oder eine grobe Abschätzung der Amortisationsdauer ausreichend ist.
 - Eine **Annuität** sind jährliche oder monatliche gleich hoch bleibende Rückflusstranchen aus einer Investition, welche in jeder dieser Tranchen einen Amortisations- und Zinsanteil enthält. Im Zusammenhang mit der Investitionsrechnung wird auch von einer «Rente» gesprochen.
 - Das **Bruttobetriebsergebnis (BBE)** bezeichnet das Ergebnis eines Profitcenters vor Abzug von Overhead- und Einmalkosten. Das BBE kann somit ausgehend vom Nettoumsatz unter Abzug der variablen Kosten sowie der direkt zurechenbaren Fixkosten bestimmt werden.
 - Der **Cashflow** bezeichnet die Saldogrösse aus Einzahlungen (Cash Inflow) und Auszahlungen (Cash Outflow) einer Abrechnungsperiode.
 - Unter **Accounting und Controlling** wird in diesem Standard die Funktion verstanden, welche im Unternehmen die Planung und Steuerung der finanz- und betriebswirtschaftlichen Aspekte übernimmt. Unter dem **Deckungsbeitrag** wird allgemein die Differenz zwischen Umsatz und bestimmten Teilkosten (zum Beispiel den variablen Kosten des Umsatzes) verstanden.
 - **Earnings before Interest and Taxes (EBIT)** zeigt das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern auf.
 - Der **Endwert der Rückflüsse** (auch Future oder Final Value) ergibt sich, wenn die zukünftigen Zahlungsströme eines Projektes auf dessen Endzeitpunkt (voraussichtliches Ende der Projektdauer) aufgezinst werden.
 - Mit dem **Internen Zinsfuss** wird derjenige Zinsfuss bezeichnet, bei welchem der Net Present Value gleich null ist; dabei wird unterstellt, dass Rückflüsse zum selben (Internen) Zinsfuss auf- oder abgezinst werden müssen.

- Unter **Lifecycle-Wirtschaftlichkeit** wird die Beurteilung von Sortimenten, Geschäftsmodellen, langfristigen Kundenbeziehungen etc. über deren Lebenszyklus verstanden.
- Unter dem **Kalkulationszinssatz** versteht man den Zinssatz, mit dem Zahlungsströme unterschiedlicher Abrechnungsperioden auf einen Bezugszeitpunkt – in der Regel ist dies der Zeitpunkt der Investitionsentscheidung, kurz Entscheidungszeitpunkt – abgezinst werden.
- Der **Net Operating Profit After Taxes (NOPAT)** bezeichnet das Nettobetriebsergebnis (ggf. nach Anpassungen) nach adjustierten (das heisst an das Nettobetriebsergebnis angepassten) Gewinnsteuern.
- Als **Planergebnisrechnung** wird eine für eine organisatorische Einheit (zum Beispiel Profitcenter) erstellte Ergebnisplanung basierend auf Umsätzen und Kosten für eine oder mehrere Abrechnungsperioden verstanden.
- Der aus der Abzinsung der prognostizierten Cashflows resultierende **Present Value** ist der per heute (auf den Entscheidungszeitpunkt) berechnete finanzielle Gesamtwert (der Rückflüsse) eines Projektes. Subtrahiert man vom Present Value die einzusetzende Investitionssumme, erhält man den durch das Projekt generierten Mehrwert, den **Net Present Value**.
- Unter dem **risikolosen Zinssatz** versteht man die Rendite, die sich mit praktisch sicheren Anlagen erzielen lässt.
- Der **Reale Zinsfuss** bezeichnet die geometrische Durchschnittsrendite, die sich aus der Gegenüberstellung der Investitionsauszahlung und dem Endwert der Rückflüsse aus der Investition ergibt; die Aufzinsung der Rückflüsse erfolgt zum Wiederanlagezinssatz (der in der Regel dem Kalkulationszinssatz entspricht).
- Die **Reale Zinsfussmethode** bezeichnet die Methode zur Ermittlung des Realen Zinsfusses. Durch Vergleich mit dem Kalkulationszinssatz kann die Vorteilhaftigkeit eines Projektes beurteilt werden.
- Der **Return on Investment (ROI)** beschreibt das Verhältnis zwischen Gewinn (Return) und investiertem Kapital (Investment).
- Bestimmt man für ein Unternehmen als Ganzes den für das Gesamtkapital zutreffenden Kapitalkostensatz, so spricht man von den durchschnittlichen Kapitalkosten, das heisst von **Weighted Average Cost of Capital (WACC)**. Diese Kapitalkosten setzen sich aus den gewichteten, durchschnittlichen Kosten des Eigenkapitals und des Fremdkapitals zusammen.

6

Projektcontrolling

Inhaltsverzeichnis

I	Zielsetzung	162
II	Anwendungsbereich	162
III	Definitionen	162
IV	Was sind Projekte (Kundenprojekte und interne Projekte)?	168
V	Kundenprojekte: Controlling während der Verkaufsphase	169
VI	Kundenprojekte: Controlling während der Ausführungsphase	172
VII	Interne Projekte: Antrag – Entscheidung – Eröffnung	173
VIII	Interne Projekte: Controlling in der Ausführung	174
IX	Empfehlungen für Start-up-Unternehmen und Jungunternehmen	176
X	Anhang und Beispiele	178

- Der **Werkvertrag** ist ein Vertragstypus im Schweizerischen Obligationenrecht (OR 11. Titel, Art. 363 bis 379). In einem Werkvertrag verpflichten sich der Unternehmer zur Erstellung eines Werkes und der Besteller zur Leistung einer Vergütung.

IV Was sind Projekte (Kundenprojekte und interne Projekte)?

2. **Projekte** sind einmalige Vorhaben, mit denen inhaltliche, qualitative und wirtschaftliche Zielsetzungen erfüllt werden sollen. Projekte haben einen definierten Anfangs- sowie Endzeitpunkt und erfordern das Zusammenwirken verschiedener Funktionen innerhalb eines Unternehmens oder über die Unternehmensgrenzen hinaus. Die dadurch entstehende Komplexität muss durch angemessene Führungsstrukturen im Projekt bewältigt werden.
3. In einem **Kundenprojekt** erstellt der «Unternehmer» gegenüber dem Kunden («Besteller») ein physisches Werk, ein funktionsfähiges System, oder erbringt eine spezifizierte Dienstleistung. Gegenüber einem konventionellen Kaufvertrag (klar definierte oder vertretbare Güter) ist der Liefergegenstand in einem Kundenprojekt zunächst weniger eindeutig definiert und muss erst durch Spezifikationen sowie auf vertraglicher Grundlage klar beschrieben werden.
4. Als **interne Projekte** werden verschiedenartige Gestaltungsvorhaben verstanden, die neben den inhaltlichen Zielen klare wirtschaftliche Vorteile aus dem Projekt definieren. Typische interne Projekte sind: Marktleistungsentwicklungsprojekte, komplexe Investitionsvorhaben, Reorganisationsprojekte, Informatikprojekte etc.
5. Bei **Kundenprojekten** können die folgenden **Prozessschritte und Meilensteine** definiert werden, wobei eine klare Unterscheidung zwischen Verkaufsphase und Ausführungsphase empfohlen wird (ein detailliertes Beispiel findet sich im Anhang):

Verkaufsphase

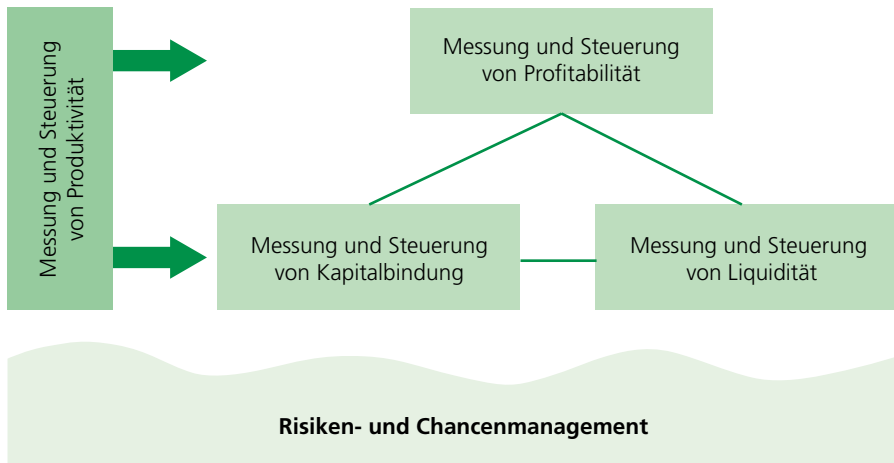
- Projektakquisition
- Angebotsentwicklung
- Verhandlung
- Übergabe vom Verkauf an die Ausführung

Ausführungsphase

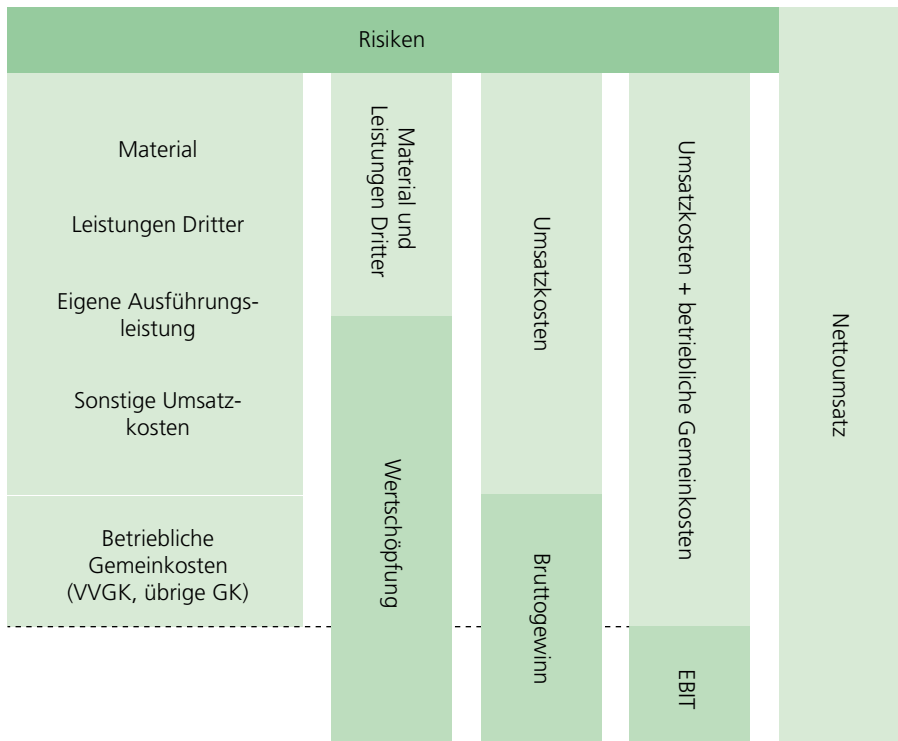
- Projekteröffnung, detaillierte Klärung und Planung
 - Projektausführung (Erstellung des Werks, Erbringung der Leistung)
 - Projektabnahme durch den Kunden
 - Projektabschluss und Garantiephase
6. Bei **internen Projekten** können die folgenden **Prozessschritte und Meilensteine** definiert werden.
- Projektidee mit Projektantrag
 - Vorstudie
 - Detailkonzept
 - Projektfreigabe und Projektauftrag
 - Projektausführung
 - Projektabschluss
 - Wirkungskontrolle

V Kundenprojekte: Controlling während der Verkaufsphase

7. Die **Rentabilität** von Kundenprojekten wird in der Verkaufsphase gelegt. Dementsprechend wichtig ist der enge Einbezug des Controllings in dieser Phase. Das nachfolgend illustrierte Aufgabenspektrum setzt sich in der Ausführungsphase konsequent fort.



- **Messung und Steuerung von Profitabilität:** Kalkulation und Preisgestaltung so, dass die vom Unternehmen definierte Zielmarge gesichert werden kann.
 - **Messung und Steuerung von Kapitalbindung:** Zahlungsbedingungen in der Angebotserstellung so verankern, dass während der Projektausführung die Kapitalbindung so tief wie möglich gehalten werden kann (Projektfinanzierung durch den Kunden, Kreditfinanzierung via Lieferanten).
 - **Messung und Steuerung von Liquidität:** Durchsetzung von Zahlungsbedingungen und aktive Steuerung so, dass während des ganzen Projektverlaufs ein positiver Cashflow erreicht wird.
 - **Risiken- und Chancenmanagement:** umfassende und nachvollziehbare Beurteilung von Risiken und Chancen, risikoangepasste Kalkulation.
 - **Messung und Steuerung von Produktivität:** Bestimmung von Parametern, mit denen sich während der Projektausführung die Effizienz der Projektorganisation messen lassen kann.
8. Zu den Controllingaufgaben während der **Projektakquisition** gehören:
- regelmässige Überprüfung des Sales Funnel, Mitwirkung bei Go-/No-Go-Entscheiden (Soll grundsätzlich angeboten werden oder nicht?), Mitwirkung bei der Angebotsstrategie (Wie soll angeboten werden?), Bonitätsprüfung, Mitwirkung bei ersten Ressourcenschätzungen.
9. Die Controllingaufgaben während der **Angebotsentwicklung** umfassen:
- Nachvollziehen der Spezifikation für das Projekt, Vertragsprüfung (Haftung, Vertragsstrafen), Studium der Abnahmekriterien, Risikomanagement und Risikocontrolling, risikoangepasste Angebotskalkulation, Planung von Cashflow und Kapitalbindung, finanzielle Beurteilung von zur Verfügung stehenden Subunternehmen und erhaltenen Offerten, Organisieren von Absicherungsinstrumenten (zum Beispiel Bankgarantien, Währungsabsicherung), Strategie bezüglich Änderungsmanagement/Nachforderungsmanagement, Autorisierungsroutinen, Angebotsfreigabe.
- Bei der risikoangepassten Angebotskalkulation ist darauf zu achten, dass angemessene Risikopuffer in der Preisstellung berücksichtigt sind.
- Dieser Risikopuffer sollte auch während der Projektausführung für die Hochrechnung der erwarteten Projektherstellkosten regelmässig beurteilt werden.



VVGK: Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten; GK: Gemeinkosten;
EBIT: Earnings before Interest and Taxes.

10. In der **Verhandlungsphase** kann das Controlling wie folgt unterstützen:
- kommerziellen Verhandlungsrahmen setzen (insbesondere Zahlungsbedingungen und Margenziele), Mitwirkung an Verhandlungen, Abstimmung kommerzieller Bedingungen, Prüfung verhandelte Projektkonditionen.
 - Gegenüber Lieferanten und Subunternehmern findet parallel eine Verhandlungsphase statt, die ausgeglichene Konditionen sicherstellen soll (gleichwertige Konditionen gegenüber Lieferanten, wie sie gegenüber dem eigenen Kunden vereinbart werden).
11. Bei der **Übergabe vom Verkauf an die Ausführung** stellt das Controlling sicher, dass alle relevanten Projektinformationen dokumentiert sind und insbesondere Verkaufspreis und Kostenkalkulation «wie verkauft» vorliegen.
- Es ist zu empfehlen, dass die **Auftragsbestätigung** an den Kunden durch das Controlling vorgängig eingesehen wird. Im Weiteren kann dann ein formeller Kontakt zu den kaufmännischen Kontaktpersonen des Kunden hergestellt