
BACHELORARBEIT

Frau
Alina Tserkovna

**Finanzcontrolling als Methode
zur Verbesserung der
Effizienz der Nutzung des
Betriebskapitals**

Mittweida, 2024

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

BACHELORARBEIT

Finanzcontrolling als Methode zur Verbesserung der Effizienz der Nutzung des Betriebskapitals

Autor:

Frau

Alina Tserkovna

Studiengang:

Betriebswirtschaft

Seminargruppe:

BW20w4-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Mittweida, 01.07.2024

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2024

Bibliografische Beschreibung:

Tserkovna, Alina:

Finanzcontrolling als Methode zur Verbesserung der Effizienz der Nutzung des Betriebskapitals. - 2024. - III, 33S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen,
Abschlussarbeit, 2024

Referat:

Die vorliegende Arbeit enthält eine Analyse des Zustands des Unternehmens und der Prozesse der Budgetierung, Dokumentation und Berichterstattung, Empfehlungen auf der Grundlage der Analyse und praktische Empfehlungen zur Verbesserung der Effizienz des Einsatzes von Betriebskapital durch das Unternehmen.

Die Ziele dieser Arbeit waren, die theoretischen Aspekte und das Wesen des Betriebskapitals und der finanziellen Stabilität eines Unternehmens zu betrachten; den Unterschied zwischen Controlling und Finanzcontrolling herauszustellen; den Zustand des Unternehmens zu analysieren; praktische Empfehlungen zur Verbesserung der Effizienz der Nutzung des Betriebskapitals in einem Unternehmen zu geben.

Inhalt

<i>Inhalt</i>	<i>I</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>II</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>III</i>
<i>Vorwort</i>	<i>1</i>
<i>1 Theoretische Grundlagen des Finanzcontrollings als Methode zur Verbesserung der Effizienz des Betriebskapitaleinsatzes</i>	<i>2</i>
1.1 <i>Theoretische Grundlagen, Instrumente und Funktionen des Finanzcontrollings</i>	<i>2</i>
1.2 <i>Verfahren zur Einführung und Verbesserung des Finanzcontrollings im Betrieb</i>	<i>5</i>
<i>2 Analyse des Zustands und Beurteilung der Effizienz der Geschäftstätigkeit von „Odeskabel“</i>	<i>9</i>
2.1 <i>Allgemeine Merkmale des Unternehmens</i>	<i>9</i>
2.2 <i>Bewertung und Analyse der Nutzung des Betriebskapitals und des finanziellen Einsatzes im Unternehmen</i>	<i>13</i>
2.3 <i>Schlussfolgerungen zur Beurteilung</i>	<i>18</i>
<i>3 Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz der Nutzung des Betriebskapitals von „Odeskabel“</i>	<i>21</i>
3.1 <i>Lösungsvorschläge für Managemententscheidungen zur Verbesserung des Finanzkontrollsystems</i>	<i>21</i>
3.2 <i>Verbesserungsmöglichkeiten für die Dokumentierung der Informationsabläufe und Prozesse im Budgetierungssystem</i>	<i>23</i>
3.3 <i>Erarbeitung einer Aufgabenstellung für das genehmigungsverfahren für das Budget des Unternehmens im ERP-System</i>	<i>24</i>
3.4 <i>Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung des Finanzkontrollsystems im Unternehmen</i>	<i>27</i>
<i>Schlussfolgerungen</i>	<i>29</i>
<i>Literatur</i>	<i>31</i>
<i>Selbstständigkeitserklärung</i>	<i>33</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: ein Formular für die Erstellung des Einnahmenteils des Haushaltsplans.....	14
Tabelle 2-2: Budget der Ausgaben der Hauptabteilung Metrologie für 2021 (Tsd. UAH).....	15
Tabelle 2-3: Prognose des Finanzergebnisses.....	16
Tabelle 3-1: Checkliste "Verkaufsbudgetanalyse".....	24

Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Manager
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBT	Earnings Before Tax
ERP	Enterprise Resource Planning
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
NP	Net Profit
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ROA	Return on Assets
ROS	Return on Sales
SA	Social Accountability

Vorwort

Das bestehende Umfeld stellt nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Wirtschaft des Landes insgesamt immer mehr Herausforderungen an die Stabilität und Effizienz ihrer Arbeit. Technischer und wissenschaftlicher Fortschritt, politische und wirtschaftliche Spekulationen und Bedrohungen sowie eine wachsende Zahl von Konkurrenten auf dem Markt sind Faktoren, mit denen sich Unternehmen täglich befassen müssen und die eine direkte Bedrohung für ihren Fortbestand darstellen, was die Gewährleistung der Stabilität des Unternehmensbetriebs zu einem unerreichbaren Ziel macht.

Trotzdem müssen sich die Unternehmen an diese Faktoren anpassen und versuchen, neue Lösungen zu finden, um wirksam auf die sich verändernden äußeren Umständen zu reagieren und ihre Marktposition zu verbessern. Die Lösung zur Verbesserung dieser Situation kann in der Einführung oder Verbesserung des Finanzcontrollings des Unternehmens liegen, da dessen wirksame Anwendung es den Unternehmen ermöglicht, sich besser an das aktuelle Umfeld anzupassen, den Risiken neuer Bedrohungen entgegenzuwirken und ihre Finanzlage zu verbessern. Eine klare strategische Planung und Kontrolle sowie die Optimierung und das Qualitätsmanagement der im Unternehmen entstehenden Prozesse, die Bestandteile des Finanzcontrollings sind, sind eine Chance für das Unternehmen, Verluste zu vermeiden, die Wahrscheinlichkeit neuer Risiken zu verringern, die Rentabilität zu steigern und den Wettbewerbsfaktor des Unternehmens zu erhöhen.

1 Theoretische Grundlagen des Finanzcontrollings als Methode zur Verbesserung der Effizienz des Betriebskapitaleinsatzes

1.1 Theoretische Grundlagen, Instrumente und Funktionen des Finanzcontrollings

Das Controlling ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmensführungsprozesses, bei dem verschiedene Instrumente zur Analyse der Unternehmenslage eingesetzt werden, auf deren Grundlage Entscheidungen über die weitere Strategiebildung und Entwicklung des Unternehmens getroffen werden. Das Controlling ist auf die langfristige Steuerung ausgerichtet und umfasst Komponenten wie strategische Planung, Controlling und Produktivitäts- und Effizienzanalyse. Dennoch sollten Unternehmen trotz der Effektivität des Controllings, um die wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens, seine Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit in Bezug auf die Außenbedingungen zu gewährleisten, eine solche Art des Controllings als Finanzcontrolling einführen, da es ein wichtiges Instrument ist, um die finanzielle Stabilität und die Optimierung der finanziellen Ressourcen des Unternehmens direkt zu gewährleisten.

Das Finanzcontrolling unterscheidet sich vom klassischen Controlling insofern, als es auf den finanziellen Aspekt der Unternehmensführung spezialisiert ist, der eine strenge Finanzkontrolle, Kostenanalyse, Budgetierung und Ähnliches umfasst. Es zielt darauf ab, qualitativ hochwertige Managemententscheidungen zu treffen, nämlich die finanziellen Ressourcen des Unternehmens so effizient wie möglich zuzuweisen und einzusetzen und so die Kosten zu minimieren und den Gewinn zu maximieren. Daher konzentriert sich das Finanzcontrolling hauptsächlich auf die finanzielle Nachhaltigkeit des Unternehmens und eine sofortige Finanzkontrolle, die die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich ändernde externe Bedingungen gewährleisten soll.

Die Notwendigkeit, ein Finanzcontrolling einzuführen, ergibt sich aus der Tatsache, dass die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Marktsituation durch die finanzielle Stabilität des Unternehmens gewährleistet wird, die eine Stärkung der wirtschaftlichen Sicherheit ermöglicht und durch die Einführung eines Finanzcontrollings im Unternehmen erreicht wird. Diese Maßnahmen werden auch dazu beitragen, den Informationsfluss im Unternehmen zu optimieren, was wiederum dazu beiträgt, Risiken zu minimieren und Fehler bei Managemententscheidungen zu vermeiden. Die effiziente Umsetzung des Finanzcontrollings wird es dem Unternehmen ermöglichen, ein wirksames System der wirtschaftlichen Sicherheit aufzubauen und die Wahrscheinlichkeit von Situationen höherer Gewalt im Unternehmen zu verringern.

Zu den wichtigsten Grundsätzen des Controllings gehören: Aktualität, Dokumentation, Bewegung und Nachhaltigkeit, Multifunktionalität, Integration und Regelmäßigkeit. Die Hauptaufgaben des Finanzcontrollings sind also: Steuerung des Informationsflusses, Koordinierung der Verwendung der finanziellen Ressourcen des Unternehmens, Durchführung einer klaren Prüfung und Berichterstattung, Überwachung der Einhaltung der festgelegten Regeln und der Erfüllung der Aufgaben durch die Mitarbeiter, Feststellung von Abweichungen vom festgelegten Plan und Beseitigung problematischer Fragen, Sicherstellung der Liquidität und Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, Gewährleistung eines hohen Maßes an wirtschaftlicher Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem Markt, seiner Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber sich ändernden Außenbedingungen.

Es werden zwei Ansätze für die Anwendung des Finanzcontrollings als Managementsystem vorgestellt, das es einem Unternehmen ermöglicht, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Probleme/Schwächen des Unternehmens rechtzeitig zu erkennen und zu beseitigen und die Unternehmensleitung mit genauen Informationen für die weitere effektive Planung und Kontrolle zu versorgen. Zu diesen Konzepten gehören: der funktionale Ansatz, der von einem Verständnis der Funktionen des Finanzcontrollings ausgeht, und der institutionelle Ansatz, der das Controlling als ein System von Funktionsmechanismen definiert.

Der Anwendungsprozess des Finanzcontrollings in einem Unternehmen umfasst drei Phasen:

1. Auswahl des Objekts der Finanzkontrolle, das in Zukunft für die Umsetzung von Managemententscheidungen verwendet werden soll: Analyse des Zustands des Unternehmens, die Identifizierung von Fragen und Problemfeldern;
2. Auswahl des Umfangs und der Arten des anwendbaren Controllings (strategisch, aktuell oder operativ): Budgetierung zukünftiger Aktivitäten, die Planung operativer und strategischer Ziele des Unternehmens;
3. der Prozess der Priorisierung: Auswahl der Bereiche, für die bestimmte Maßnahmen in erster Linie ergriffen werden sollen, Beschaffung des Finanzcontrollingsystems, Analyse der Maßnahmen und Bewertung deren Wirksamkeit.

Zu den Funktionen des Finanzcontrollings gehören:

- Koordinierung durch Überwachung der Finanztransaktionen und Geldflüsse im Unternehmen, Effizienz ihrer Verwendung, Minimierung der Kosten und Maximierung der Gewinne;
- die Durchführung interner Kontrollen, um finanzielle Fehler zu vermeiden;
- Analyse der Effizienz der Finanzoperationen, rationelle Nutzung der finanziellen Ressourcen des Unternehmens;
- Sicherstellung, dass die finanziellen Aktivitäten des Unternehmens mit seinen Zielen, seiner Strategie und seinen Standards übereinstimmen;
- Minimierung finanzieller Risiken durch die Durchführung von Prüfungen, die Analyse der Ergebnisse und die Ergreifung von Maßnahmen zur Vermeidung möglicher finanzieller Bedrohungen;
- Analyse der Finanzlage des Unternehmens, Ermittlung von Tendenzen und Prognosen;
- Entwicklung und Verbesserung des Verwaltungsapparats des Unternehmens und seiner Anpassungsfähigkeit an Veränderungen.

Es ist wichtig zu verstehen, dass das Finanzcontrolling in zwei Arten unterteilt wird: strategisches und operatives Controlling, wobei sich auch die Aufgaben des Finanzcontrollings unterscheiden. Zu den Zielen des operativen Controllings gehö-

ren zum Beispiel die Minimierung von Risiken und die Maximierung der Effizienz des Ressourceneinsatzes im Unternehmen, die Erreichung kurzfristiger Ziele, die Analyse der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die operative Steuerung auf der Grundlage der Analyse von Finanzindikatoren, die Verwaltung und Optimierung des Einsatzes der Finanzmittel des Unternehmens sowie die laufende Finanzkontrolle. Zu den Aufgaben des strategischen Controllings gehören: die Festlegung langfristiger Ziele, die Ermittlung von Trends und die Planung unter Berücksichtigung der aktuellen Situation des Unternehmens, die Bewertung der Zielerreichung durch die Analyse von Finanzindikatoren, die Analyse von Abweichungen von den festgelegten Zielen und der Strategie des Unternehmens, die Bewertung der Effizienz und Leistungsfähigkeit von Investitionen, die Formulierung von Vorschlägen für die Einführung neuer Aktivitäten.

1.2 Verfahren zur Einführung und Verbesserung des Finanzcontrollings im Betrieb

Für die erfolgreiche Einführung von Finanzcontrollinginstrumenten sind für die Unternehmen folgenden Methoden der Kostenklassifizierung zu beachten:

- 1) Analyse der Buchführung und Unterteilung der Kosten in variable und fixe Kosten;
- 2) Berechnung der maximal möglichen und minimal möglichen Kosten des Unternehmens;
- 3) Grafische Darstellung der finanziellen Aufwendungen des Unternehmens mit Hilfe von Liniendiagrammen;
- 4) statistische Klassifizierung der Kosten mit Hilfe von Gleichungsanalysen;
- 5) Durchführung einer technologischen Analyse der Kosten, insbesondere ihrer Effizienz im Vergleich zu den funktionalen Aktivitäten des Unternehmens.

Auf der Grundlage der Analyseergebnisse, nämlich der Klassifizierung der Ausgaben und der Identifizierung von "Schwachstellen" bei der Verwaltung der Finanzausgaben des Unternehmens, kann mit dem Einsatz von Finanzcontrollinginstrumenten fortgefahren werden. Die Instrumente des Finanzcontrollings er-

möglichen auch die wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens zu stärken und seine finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

Zu diesen Instrumenten gehören:

1. Budgetierung (Entwicklung von Haushaltsplänen, die die geplanten Einnahmen und Ausgaben festlegen; Analyse, Vergleich der Abweichungen der tatsächlichen Indikatoren von den geplanten);

2. Buchführung und Berichterstattung (Führung eines Kostenrechnungssystems; Erstellung von Finanzberichten, die einen Einblick in die Finanzlage des Unternehmens geben);

3. Einführung des KPI-Systems¹ (Berechnung der Gesamtkapitalrendite – ROA²; Berechnung der Umsatzrendite – ROS³)

4. Durchführung eines Audits (Durchführung interner Audits der Einhaltung der genehmigten Strategie und der Unternehmensstandards durch das Unternehmen; Identifizierung und Minimierung von Risiken);

5. Liquiditäts- und Kapitalmanagement des Unternehmens (Verwaltung der Ressourcen des Unternehmens, einschließlich der Vorräte, Identifizierung und Management von Problemen);

6. Anwendung von Kostenmanagementsystemen (Klassifizierung der Kosten nach dem Grad ihrer Bedeutung und Relevanz für das Unternehmen; Überwachung und Kontrolle der Kosten im Hinblick auf eine effiziente Verwaltung);

¹ KPI-System ist Key Performance Indicators System (siehe <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>)

² ROA ist Return on Assets (siehe <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/return-on-assets-roa-formula/>)

³ ROS ist Return on Sales (siehe <https://www.deltavalue.de/return-on-sales-ros-umsatzrendite/>)

7. Einsatz von Informationstechnologien (Einführung elektronischer Finanzverwaltungssysteme zur Automatisierung der Finanzprozesse und zur Verbesserung des Analyseverfahrens).

Im Zusammenhang mit der Organisation eines separaten Finanzcontrollingdienstes im Unternehmen muss man verstehen, warum es so wichtig ist, Mitarbeiter zu beauftragen, die für das Finanzcontrolling des Unternehmens zuständig sind. Die Einrichtung eines separaten Finanzcontrollingdienstes wird spezialisierten Ansatz, wirksames Kostenmanagement, hochwertige und systematische Analyse der Finanzdaten, größere Genauigkeit und Zuverlässigkeit dieser Daten, die Konzentration der Mitarbeiter auf Fragen des Finanzcontrollings und infolgedessen bessere Rechnungslegungs- und Managementergebnisse sowie eine Verbesserung des Risikomanagementsystems gewährleisten. Bevor man jedoch Maßnahmen ergreift, um ein separates Finanzcontrolling zu organisieren, sollte man sich darüber bewusst sein, wie es in das Managementsystem des Unternehmens integriert werden kann.

Um einen solchen Dienst zu organisieren, sollte das Unternehmen:

- Feststellung der Aufgabe und der Ziele des Dienstes;
- Erschaffung und Anpassung der Organisationsstruktur der Finanzkontrolleinheit;
- Ernennung von Fachverantwortlichen;
- Festlegung klarer Regeln und Ziele;
- Definierung der eingesetzten Managementsysteme für die Finanzkontrollabteilung;
- Gewährleistung der Interaktion und Kommunikation mit anderen Abteilungen;
- Organisation von Schulungskursen für die Mitarbeiter der Finanzkontrollabteilung;
- Einreichung der zeitnahen, regelmäßigen and übersichtlichen Berichtswesen;
- Überprüfung der Wirksamkeit des Finanzcontrollings und Durchführung der Maßnahmen zur Verbesserung.

Der Hauptzweck der Einführung eines Finanzcontrollings besteht darin, die Strategien und Ziele des Unternehmens zu erfüllen und die Effizienz der Unterneh-

menstätigkeit auf dem Weg zur Zielerreichung zu steigern. Es ist jedoch auch sehr wichtig zu verstehen, welche Fehler von Unternehmen gemacht werden können, die neu im Finanzcontrolling sind. Hier sind also einige davon:

- Ein unzureichendes, unvollständiges Verständnis des Wesens und der Funktionen des Finanzcontrollings. Es ist wichtig, sich von sachkundigen Fachleuten beraten zu lassen, die ein klares Verständnis davon haben, was Finanzcontrolling ist und was die Ziele seiner Umsetzung im Unternehmen sind.
- Eine falsche Priorisierung der Ziele und damit die mangelnde Wirkung der Organisation des Finanzcontrollings, da die Wirksamkeit der Aufgabe in hohem Maße davon abhängt, wie die Aufgabe formuliert wurde.
- Die Unvollständigkeit der Informationen, die für eine qualitative Analyse und die Planung weiterer Maßnahmen erforderlich sind. Um eine solche Situation zu vermeiden, sollten Informationen/Berichte aus allen Abteilungen des Unternehmens gesammelt werden, um ein umfassendes Verständnis der aktuellen Situation des Unternehmens zu ermöglichen.

2 Analyse des Zustands und Beurteilung der Effizienz der Geschäftstätigkeit von „Odeskabel“

2.1 Allgemeine Merkmale des Unternehmens

Die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen in der Ukraine seit 2014 sowie der Krieg haben zu erheblichen Anpassungen in der Funktionsweise der ukrainischen Unternehmen geführt, so dass derzeit nur 47 % der inländischen Unternehmen in vollem Umfang und etwa 50 % mit gewissen Einschränkungen arbeiten können. Die private Aktiengesellschaft Odesa Kabelwerk „Odeskabel“⁴, das Spitzenunternehmen der Branche in der Südukraine und einer der Marktführer, ist eines der Unternehmen, das seine Tätigkeit seit Beginn der Kampfhandlungen praktisch nicht eingestellt hat.

Gemäß dem Beschluss des Ministerrats der UdSSR⁵ wurden 1949 die Staatlichen Unionskabelwerkstätten für die Herstellung von Kabeln gegründet, die später in die Odeskabel AG umgewandelt wurden. Das Datum der ersten Produkteinführung - der 9. April 1949, als das erste Beleuchtungskabel PRD-2x1,5 hergestellt wurde - wurde zum Geburtstag des Odesa Kabelwerks. Im Mai 1953 begann das Werk mit der Produktion von Kabeln mit Polyvinylchlorid-Isolierung (PVC) und Drähten für Sprengarbeiten. Später wurde die Produktion von Telefondrähten und Stadtkabeln ausgeweitet, und 1956 wurde eine Werkstatt in Betrieb genommen, die die Kapazitäten des Werks erweiterte und ihm ermöglichte, seine Produktpalette zu erweitern.

In den 1960er Jahren erfuhr das Werk eine rasche technische Modernisierung: neue Gebäude wurden errichtet, innovative Ausrüstungen eingeführt und technische Spezifikationen und Normen geändert. Das Werk wurde zu einem bedeuten-

⁴ Private Aktiengesellschaft Odesa Kabelwerk AG (siehe <https://odeskabel.com/en/>)

⁵ UdSSR ist Sowjetunion (siehe <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/333047/sowjetunion-udssr/>)

den Hersteller von Drähten und Kabeln für Industrie, Funktechnik und Kommunikation. In dieser Zeit begann das Unternehmen eine Zusammenarbeit mit NOKIA, die zur Einführung eines automatisierten Prozesssteuerungssystems führte. In den 70er Jahren begann das Unternehmen dank der neuen Ausrüstung von NOKIA mit der Massenproduktion von Stadttelefonkabeln mit bis zu 2400 Paaren. Die technische Modernisierung wurde fortgesetzt, u. a. durch die Installation neuer automatischer Linien und die Entwicklung von optischen Kommunikationskabeln¹⁵. Im Jahr 1986 wurde die Zusammenarbeit mit NOKIA fortgesetzt und der automatisierte ATKT-100-Komplex in Betrieb genommen. In den Jahren 1990-1992 gelangten die Produkte des Werks auf den internationalen Markt und wurden nach Australien, Irland und Deutschland exportiert.

In den Jahren 1996-2000 begann der Privatisierungsprozess und das Werk verwandelte sich in eine offene Aktiengesellschaft. Der Export von Produkten wurde ausgeweitet, und zum Kundenstamm gehörten auch große Telekommunikationsunternehmen. Die Anforderungen der internationalen Normen erforderten die Einführung des Qualitätssystems ISO 9002:1994⁶. Im Jahr 2001 wurden neue Werkstätten für die Produktion von LAN-Kabeln⁷ und Kupferdrähten in Betrieb genommen. Drei führende Spezialisten des Werks erhielten den Staatspreis der Ukraine für eine Reihe von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und technologischen Entwicklungen zur Einführung von Hochtechnologien bei der Herstellung von optischen Kabeln.

Im Jahr 2004 führte Odeskabel das Qualitätssystem ISO 9001:2000⁸ ein, ebenso wie: ISO 14001:1996⁹ (Umweltmanagementsystem); OHSAS 18001:1999¹⁰ (Ar-

⁶ International Standardization Organization 9002:1994 (siehe <https://www.iso.org/standard/16537.html>)

⁷ LAN-Kabel ist Local Area Network Kabel (siehe <https://patchbox.com/de/blog/was-ist-ein-lan-kabel/>)

⁸ International Standardization Organization 9001:2000 (siehe <https://www.iso.org/standard/23142.html>)

⁹ International Standardization Organization 14001:1996 (siehe <https://www.iso.org/standard/23142.html>)

¹⁰ Occupational Health and Safety Assessment Series 18001:1999 (siehe <https://iso.ly/iso-list/iso-18001-health-and-safety-ohsas/>)

beitsschutzmanagementsystem); SA 8000:2001¹¹ (Managementsystem für soziale Verantwortung).

Zwischen 2005 und 2008 baute das Unternehmen seine Produktionskapazitäten weiter aus und nahm Werkstätten für die Herstellung von Stromkabeln bis 1 kV vor Ort in Betrieb. Das Unternehmen entwickelte und investierte auch in die neueste Generation von Kabeln - digitale DSL-Kabel¹². Im Jahr 2007 begann das Unternehmen mit der Produktion von digitalen Kabeln für die Modernisierung von Telefonnetzen, die dem Telekommunikationsmarkt angeboten wurden. In dieser Zeit begann das Unternehmen auch, einen neuen Bereich der Eigenentwicklung von Heizkabeln für eine breite Palette von Anwendungen aufzubauen.

In den Jahren 2012-2013 hat Odeskabel AG ihre Ausfuhren auf den EU-Markt ausgeweitet und LAN-Kabel als Hauptprodukt eingeführt. Von 2014 bis 2017 wurden die Produktionsanlagen der FOC-Werkstatt modernisiert, neue Linien installiert und LAN- und Glasfaserkabel hergestellt. Im Jahr 2015 wurde ein Lagerlogistikzentrum mit 1.300 Palettenplätzen in Betrieb genommen.

2018 wurde ein neuer Produktionskomplex für die Herstellung von LAN-Kabeln in Betrieb genommen, der es dem Unternehmen ermöglicht, sein Produktionsvolumen zu erhöhen. Für diesen Komplex kaufte das Unternehmen deutsche und französische Produktionsanlagen, die internationalen Standards entsprechen

Das Unternehmen ist Mitglied in Verbänden von Kabel- und Drahtherstellern: Die ukrainische Korporation Ukrelektrokabel und die International Federation of Cable Manufacturers¹³, was es dem Unternehmen ermöglicht, globale Markttrends zu beobachten und auf Herausforderungen zu reagieren. Seit vielen Jahren arbeitet Odeskabel AG aktiv daran, die Produktqualität zu verbessern, die Produktion zu

¹¹ Social Accountability 8000:2001 (siehe https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA80002014_German1.pdf)

¹² DSL-Kabel ist Digital Subscriber Line Kabel (siehe <https://www.pyur.com/Magazin/dsl-oder-kabel.html>)

¹³ Ukrainische Korporation Ukrelektrokabel und die International Federation of Cable Manufacturers (siehe <https://td-odeskabel.com.ua/en/company>)

modernisieren und zu erweitern und dabei die neuesten Technologien und Managementmethoden einzusetzen.

Die Entwicklungsgeschichte von Odeskabel AG zeugt von einem ständigen Engagement für die Einführung neuer Technologien, innovativer Ausrüstungen und die Herstellung neuer Produkttypen. Viele Jahre lang lag der Schwerpunkt der Innovation auf der Produktion, d. h. auf der Anschaffung neuer Anlagen, der Entwicklung neuer Technologien für die Herstellung von Kabel- und Drahterzeugnissen und der Verwendung innovativer Materialien. Odeskabel AG strebt jedoch nicht nur eine führende Position in der Produktion an, sondern setzt auch die neuesten Managementmethoden ein.

Der Beginn der Umsetzung der internationalen ISO-Normen für Qualitätsmanagementsysteme markierte eine neue Etappe in der Entwicklung des Unternehmens. Die Anwendung der ISO-Normen erfordert eine kontinuierliche Verbesserung, eine Optimierung der Geschäftsprozesse und die Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten. In den Anfangsjahren des Qualitätsmanagementsystems lag der Schwerpunkt auf der Produktion und den damit verbundenen Geschäftsprozessen, später wurde die Philosophie der internationalen ISO-Normen auf alle Geschäftsprozesse ausgedehnt.

Das Unternehmen führte das Qualitätsmanagementsystem zusammen mit seinem eigenen Softwareprodukt, SteERP Triplan¹⁴, ein, dass die Probleme der Analyse der laufenden Aktivitäten angesichts des wachsenden Informationsflusses löste. Heute ist SteERP Triplan ein vollwertiges ERP-System¹⁵ für die operative Planung, Budgetierung, Buchhaltung und das Management Accounting und verfügt außerdem über Module für CRM¹⁶, Transportlogistik und den Dokumentenfluss des Qualitätsmanagementsystems. Das implementierte ERP-System dient als Informationsunterstützungsinstrument für die Unternehmensleitung auf allen Ebe-

¹⁴ SteERP Triplan ist Enterprise Management System (siehe <https://www.armcomtech.net/en>)

¹⁵ ERP-System ist Enterprise-Resource-Planning System (siehe <https://www.sap.com/germany/products/erp/what-is-erp.html>)

¹⁶ CRM ist Customer Relationship Manager (siehe <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/crm/what-is-crm/>)

nen, was zeigt, dass die Unternehmensleitung auf den Einsatz fortschrittlicher Technologien in allen Aspekten ihrer Tätigkeit setzt. Das bestehende Budgetierungsverfahren entspricht jedoch nicht immer den Anforderungen der obersten Führungsebene.

2.2 Bewertung und Analyse der Nutzung des Betriebskapitals und des finanziellen Einsatzes im Unternehmen

Um das Budgetierungssystem in einem Unternehmen zu verbessern, ist es zunächst notwendig, eine Diagnose durchzuführen. Eine der wirksamsten und schnellsten Diagnosemethoden ist die Schnelldiagnosemethode, mit der sich die wichtigsten Vor- und Nachteile des bestehenden Systems schnell ermitteln lassen. Die Ergebnisse einer solchen Analyse ermöglichen es, Vorschläge zur Verbesserung der Budgetierung zu machen.

Bei der Schnelldiagnose wurden folgende Methoden angewandt: Analyse, Detaillierung und Verallgemeinerung, abstrakte und logische Erkenntnismethoden, einschließlich Induktion, Deduktion und Vergleich, die Methode der Experteneinschätzungen und die logische Modellierung. Die Schnelldiagnose des Budgetierungssystems umfasst die Analyse der folgenden Bereiche: Managementstruktur, Finanzverantwortungszentren (FRC), strategische und operative Planung und Informationsflüsse.

Die erste Phase ist die "Bildung der Budgetaufgabe". Die Geschäftsleitung erhält von der Marketingabteilung Informationen über die Marktentwicklung. Anhand dieser Informationen nimmt sie Änderungen am strategischen Plan vor und formuliert einen Budgetauftrag für das Vertriebsteam. Die Koordinierung erfolgt durch die Controlling-Abteilung.

Die zweite Phase ist die "Erstellung der Einnahmenseite des Finanzplans". Die mittleren Führungskräfte analysieren die Möglichkeiten zur Erreichung der Ziele und reichen vierteljährlich und monatlich ausgefüllte Formulare für den Jahreshaushalt ein. Diese Phase wird durch eine Unternehmensanweisung geregelt, in der die Haushaltsaufgabe, die Form der Informationsübermittlung, die verantwort-

lichen Personen und die Fristen für die Übermittlung der Daten an die Controlling-Abteilung festgelegt sind.

Die vom Vertrieb verwendeten Formulare wurden bei der Einführung des Budgetierungssystems entwickelt, sind aber im Laufe der Zeit verbessert worden. Die neueste Version enthält eine Gruppierung nach Vertriebskanal sowie eine Aufteilung nach Quartal und Monat (siehe Tabelle 2-2).

Verkaufskanal	Gesamtsumme	01	02	03	QI	QII	QIII	QIV
Händlerbetrieb								
Einzelhandelsketten								
eigenes Netz (Filialen)								
Vertriebsmanagement								
Integrierter Vertrieb								
Exportabteilung								

Tabelle 2-1: ein Formular für die Erstellung des Einnahmenteils des Haushaltsplans

Die Einnahmen werden von der Controlling-Abteilung gesammelt und konsolidiert. Anschließend werden die Daten in Form von analytischen Tabellen dem CEO zur Genehmigung vorgelegt. Dieser Prozess ist in der Verordnung über die Controlling-Abteilung und in den Stellenbeschreibungen ihrer Spezialisten geregelt.

Die dritte Stufe ist die "Bildung des Kostenteils". Die Bildung der Ausgabenseite beginnt, sobald die Haushaltszuweisung eingegangen ist. Jedes Finanzverantwortungszentrum verfügt über Spezialisten, die für die Budgetierung zuständig sind. Die Ausgaben in den Haushaltsformularen werden in so genannte "budgetäre"

und allgemeine Ausgaben unterteilt. Zu den Haushaltsausgaben gehören die Ausgaben einer Struktureinheit, wie z. B. Gehälter, Kommunikation, Büromaterial usw. Die allgemeinen Ausgaben umfassen die Kosten des Unternehmens (siehe Tabelle 2-2).

Verkaufskanal	Gesamtsumme	01	02	03	QI	QII	QIII	QIV
Kosten für die Kalibrierung der Instrumente	139,0							
Zahlungen an «OdesaStandardMetrologie»	204,0							
Zertifizierung von Prüfeinrichtungen	75,0							
Anschaffung von Messgeräten	40,0							
Gesamtbetrag der Ausgaben	458,0							
Gehalt	128,0							
Netzkosten	7,2							
Büroartikel	26,0							
Kauf einer MFG	12,0							
Gesamtausgaben des Haushaltsplans	173,2							

Tabelle 2-2: Budget der Ausgaben der Hauptabteilung Metrologie für 2021 (Tsd. UAH)

Ähnliche Formulare werden in allen Finanzverantwortungszentren ausgefüllt und an die Controlling-Abteilung geschickt, die die Ausgabenseite des Budgets erfasst und konsolidiert sowie den Prognosebericht über das Finanzergebnis und das

Cashflow-Budget erstellt (siehe Tabelle 2-3). Die Verkaufsabteilungen reichen ein Formular zur Anpassung des Budgets für den nächsten Monat ein. Dieser Prozess unterliegt keinen klaren internen Regeln und wird von der Controlling-Abteilung verwaltet.

Aufwandsposition	Gesamtsumme 2021, Tsd. UAH	QI	QII	QIII	QIV
Verkaufsvolumen ohne MwSt.	675.500,00	159.200,00	173.300,00	173.500,00	170.500,00
Kosten der verkauften Produkte	-507.938,00	-119.532,49	-130.119,22	-130.269,39	-120.016,89
Verwaltungsausgaben	-40.126,00	-9.442,81	-10.279,14	-10.291,00	-10.113,06
Vertriebskosten	-30.143,00	-7.093,52	-7.721,78	-7.730,69	-7.597,02
Sonstige Betriebsausgaben	-10.566,00	-2.486,49	-2.706,71	-2.709,83	-2.662,98
Sonstige Ausgaben	-4.412,00	-1.038,27	-1.130,23	-1.131,53	-1.111,97
Betriebsausgaben (ohne Abschreibungen und Amortisationen)	-609.185,00	-143.358,84	-156.055,82	-156.235,92	-153.534,43
EBITDA	63.315,00	15.841,16	17.244,18	17.264,08	16.965,57
Amortisation	-16.000,00	-3.765,26	-4.098,74	-4.103,47	-4.032,52
EBIT	51.315,00	12.075,90	13.145,44	13.160,61	12.933,05
Finanzkosten	-35.825,00	-8.430,66	-9.177,34	-9.187,93	-9.029,07
EBT	15.490,00	3.645,24	3.968,10	3.972,68	3.903,98
Einkommenssteuer	-2.788,20	-656,14	-714,26	-715,08	-702,72
NP	12.701,80	2.989,10	3.253,84	3.257,59	3.201,27

Tabelle 2-3: Prognose des Finanzergebnisses

Der Generaldirektor muss den konsolidierten Jahresbudget genehmigen. Anpassungen der Einnahmen und Ausgaben des Finanzplans für den Monat werden

jeden Monat spätestens drei Arbeitstage vor Ende des Berichtszeitraums vorgenommen.

Die Verkaufsabteilungen passen das Budget für den nächsten Monat unter der Leitung der Controlling-Abteilung an, aber dieser Prozess unterliegt keinen klaren Regeln. Der Haushaltsvollzug wird in den folgenden Bereichen überwacht: Umsatz, Cashflow, Produktion (in Bezug auf Volumen und Wert) und Kosten durch das Finanzverantwortungszentrum.

Alle Geschäftsvorgänge werden täglich im ERP-System mit einem obligatorischen Budgetcode für die Ausführungskontrolle erfasst, der in der Verordnung über das Verfahren zur Vergabe von Budgetcodes geregelt ist. Die Abteilungsleiter sind für die Kontrolle des Verkaufsbudgets und des Cashflows verantwortlich. Die Vertriebsabteilungen überwachen den Budgetvollzug nach Geschäftsbereichen, Kunden und Vertriebskanälen. Die Gesamtkontrolle wird von der Leitung des Finanzverantwortungszentrums - Marketing und der Controlling-Abteilung ausgeübt, die Berichte für die oberste Leitung erstellt. Die Gesamtleistung des Einnahmenbudgets wird ebenfalls von der Leitung des Finanzverantwortungszentrums - Marketing und Controlling überwacht, die der obersten Leitung Bericht erstattet. Die Ausführung des Produktionsbudgets wird anhand von Budgetcodes in den Dokumenten für die Lieferung der Produkte an das Lager überwacht. Die Leiter der Produktionsstandorte und der Leiter des Finanzverantwortungszentrums kontrollieren die Produktion. Die Controlling-Abteilung erstellt Berichte für die oberste Leitung.

Der Prozess der Kontrolle der Ausführung des Ausgabenbudgets hat seine eigenen Besonderheiten. Der Kostenteil des Haushalts des Zentrums für finanzielle Verantwortung ist in zwei Komponenten unterteilt: "budgetierte" Ausgaben, die sich auf die Finanzverantwortungszentren beziehen, und allgemeine Ausgaben, die sich auf alle Geschäftstätigkeiten des Unternehmens beziehen. Einige "budgetierte" Ausgaben, wie z. B. Gehälter gemäß dem Stellenplan oder Kommunikationskosten innerhalb des genehmigten Limits, sind durch interne Dokumente geregelt und weisen praktisch keine Abweichungen auf, da sich Änderungen automatisch in dem "budgetierten" Posten nach den entsprechenden Anordnungen niederschlagen. Andere "budgetierte" Ausgaben wie Fortbildung, Büromaterial, Büro-

ausstattung usw. werden insgesamt für ein Quartal genehmigt und können während dieses Zeitraums verwendet werden.

2.3 Schlussfolgerungen zur Beurteilung

Nach der Analyse des bestehenden Planungs- und Budgetierungssystems bei Odeskabel AG lassen sich die folgenden Punkte feststellen:

1. Die Planung im Unternehmen erfolgt von oben nach unten und deckt nicht nur die Ziele des Topmanagements, sondern auch die Erwartungen der Eigentümer ab.
2. Die Planung erfolgt auf verschiedenen Zeithorizonten: langfristig (5 Jahre), mittelfristig (2-3 Jahre), kurzfristig (1 Jahr).
3. Die Haushaltsaufgabe für das nächste Jahr wird unter Berücksichtigung der Perspektiven der mittelfristigen Planung erstellt.
4. Nicht nur die oberste Führungsebene, sondern auch die mittlere Führungsebene wird in den Haushaltsplanungsprozess einbezogen.
5. Der Haushaltsvollzug wird überwacht.

All diese Punkte kennzeichnen das Budgetierungssystem von der positiven Seite. Allerdings gibt es auch eine Reihe von Nachteilen:

1. Obwohl die Budgetierung schon seit langem praktiziert wird, ist dieser Prozess kaum durch interne Dokumente geregelt. Es gibt kein allgemeines Dokument, das den Prozess der Vorbereitung, Koordinierung und Genehmigung des Budgets im Unternehmen definieren würde. Ein solches Dokument (z.B. eine Budgetnorm oder -verordnung) wird benötigt, um Informationsflüsse, verantwortliche Personen, Einreichungsfristen und andere Aspekte zu regeln, die im Budgetierungsprozess des Unternehmens formalisiert werden müssen.
2. Der Budgetierungsprozess sollte alle Abteilungen des Unternehmens abdecken, aber nicht alle beteiligten Manager nutzen das Budget im ERP-System. Einige

Budgets werden immer noch in Excel verwaltet, was die Überwachung ihrer Umsetzung erschwert. Die Kostenrechnungen einiger Abteilungen werden in Papierform eingereicht und von der Controlling-Abteilung erfasst.

3. Die Genehmigung des strategischen Plans und des Budgets erfolgt derzeit in Form von Papierdokumenten, obwohl eine Software für diesen Zweck eingesetzt werden kann. Das Unternehmen wendet eine flexible Budgetierung an, was bedeutet, dass das Budget nicht nur jährlich, sondern auch auf monatlicher Basis genehmigt wird. Der Einsatz eines bestehenden ERP-Systems in diesem Prozess kann für die Unternehmensleitung eine erhebliche Zeitersparnis bedeuten.

3 Maßnahmen zur Verbesserung der Effizienz der Nutzung des Betriebskapitals von „Odeskabel“

3.1 Lösungsvorschläge für Managemententscheidungen zur Verbesserung des Finanzkontrollsystems

Die Ergebnisse der Budgetierungsdiagnose bei Odeskabel AG zeigten sowohl Vorteile als auch Nachteile des bestehenden Systems. Wie bereits erwähnt, beziehen sich die Hauptmängel hauptsächlich auf die Dokumentation, die die operativen Planungs- und Budgetierungsprozesse unterstützt. Auch die unzureichende Nutzung der Informationstechnologie wurde festgestellt, selbst wenn ein internes ERP-System vorhanden ist.

Daher wurden mehrere Vorschläge unterbreitet, um die Ziele der Verbesserung des bestehenden Haushaltssystems zu erreichen.

1. Vorschlag I: Ausarbeitung einer "Verordnung über die Budgetierung von Odeskabel AG", in der das Verfahren für die Erstellung, den Schutz und die Genehmigung der Budgets des Unternehmens festgelegt wird.

Ergebnis: Festlegung des Anwendungsbereichs dieser Bestimmung, der Befugnisse und Zuständigkeiten des Managements; Formulierung der im Budgetierungsprozess verwendeten Terminologie; Bereitstellung eines Algorithmus von Maßnahmen für Manager, beginnend mit der Festlegung einer Budgetaufgabe und endend mit der Kontrolle und Analyse der Budgetausführung.

2. Vorschlag II: Entwicklung von Checklisten für die Haushaltsüberprüfung.

Ergebnis: Identifizierung von Informationsquellen und Methoden zur Erstellung von Budgets; Erstellung eines Zeitplans für den Budgetprozess und eines Verfahrens zur Budgetsicherheit; Bereitstellung einer Liste von Formularen und des Verfahrens zum Ausfüllen im ERP-System; Entwicklung eines zusätzlichen Instruments zur Überprüfung der Richtigkeit von Budgets.

3. Vorschlag III: Entwicklung einer Strategie zur Erweiterung der Anzahl der Teilnehmer am Budgetprozess im ERP-System.

Ergebnis: Verbesserte Effizienz der Informationsflüsse im Budgetierungsprozess; prompter Zugang zu Informationen über die Zahlung von Rechnungen innerhalb der Budgets; verstärkte Beteiligung von Managern am ERP-System.

4. Vorschlag IV: Ausarbeitung von Aufgabenbeschreibungen für die Genehmigung von Plänen auf allen Ebenen im ERP-System.

Ergebnis: Verbesserte Effizienz des Informationsflusses während des Haushaltsgenehmigungsverfahrens; geringerer Zeitaufwand für den CEO und das Top-Management.

Praktische Vorschläge zur Verbesserung des Budgetierungssystems können in zwei Bereiche unterteilt werden. Der erste ist die Verbesserung der Dokumentation von Informationsflüssen und Prozessen im Budgetierungssystem. Es wird vorgeschlagen, eine Verordnung über die Budgetierung als Haushaltsordnung zu entwickeln, in der die Logik der Planung, die Teilnehmer am Budgetprozess, ihre Rechte und Pflichten definiert werden. Es wird auch vorgeschlagen, neue Dokumente für das Budgetierungssystem zu entwickeln und einzuführen - Checklisten für die Budgetprüfung, die zu einem wirksamen Instrument für den Haushaltsausschuss eines Unternehmens werden sollen.

Eine andere Richtung ist die Verbesserung der Informationsunterstützung des Budgetierungsprozesses, was eine Erweiterung des Teilnehmerkreises am Budgetierungsprozess im Unternehmenssoftwaresystem beinhaltet. Vorgeschlagen wird auch die Entwicklung von Aufgabenbeschreibungen für die Genehmigung von Budgets auf allen Ebenen des ERP-Systems. Diese Maßnahmen werden dazu beitragen, die Informationsflüsse zu optimieren und die Arbeitszeit der Unternehmensleitung zu verkürzen.

3.2 Verbesserungsmöglichkeiten für die Dokumentierung der Informationsabläufe und Prozesse im Budgetierungssystem

Ein wirksames Budgetierungssystem zeichnet sich durch das Vorhandensein von Vorschriften aus, die die Logik des Prozesses, die Grundregeln und die Verantwortlichkeiten enthalten. Die Ausarbeitung solcher Dokumente trägt dazu bei, die Budgetierung zu systematisieren und alle Abteilungen des Unternehmens und das Personal einzubeziehen, um die Ziele zu erreichen. In der Regel wird eine Verordnung über das Budgetierungssystem, die Finanzstruktur und den Haushaltsausschuss vorgeschlagen, aber häufiger wird ein einziges Dokument erstellt, das alles regelt.

Die Verordnung legt das Verfahren für die Aufstellung, den Schutz, die Genehmigung und die Verabschiedung des Haushaltsplans für verschiedene Zeiträume, die Ausführung von Plänen und Haushaltsplänen, die Überwachung ihrer Durchführung und die Analyse von Abweichungen fest. Die Verordnung gilt für die Zentren für finanzielle Verantwortung und ihre Struktureinheiten, die für die Bereitstellung vollständiger und genauer Informationen für die Haushaltsplanung verantwortlich sind. Eine Beschreibung der Finanzstruktur ist nicht erforderlich, da diese Informationen bereits in den Dokumenten des ISO-Qualitätsmanagementsystems enthalten sind. Die für die Finanzen zuständigen Stellen erstellen die jährlichen Haushaltspläne entsprechend ihrem Auftrag, führen sie aus und überwachen ihre Umsetzung. Die Leiter der Zentren oder die von ihnen Beauftragten sind auch für die Vorbereitung von Anträgen und Plänen für den Budgetierungsprozess verantwortlich. Zu ihren Aufgaben gehört es, am Budgetierungsprozess teilzunehmen, einschließlich der Planung von Aktivitäten, der Identifizierung von Ressourcen, der Vorbereitung und Verteidigung von Budgets, der Überwachung ihrer Ausführung und der Durchführung von Einsparungen.

Die nächste Empfehlung zur Verbesserung der Dokumentation des Haushaltssystems bezieht sich auf die Überprüfung der Richtigkeit der Haushaltspläne (siehe Tabelle 3-1).

Alle Zuverlässigkeitsfaktoren im Budget müssen geprüft werden. Wenn alle positiv sind, muss das Budget nicht angepasst werden. Wenn es nicht mehr als zwei negative Antworten gibt, um eine Erklärung; bereitgestellt werden; wenn es mehr als zwei sind, der Haushaltsplan muss zurück zur Überarbeitung geschickt werden.	
	Der Verkaufszuwachs im Vergleich zum vorangegangenen Zeitraum ist auf die Bemühungen der Verkaufs- und Marketingabteilung zurückzuführen, während der Rückgang objektive Gründe hat.
	Der Verkaufsplan spiegelt die Entwicklung der Nachfrage wider.
	Der realisierbare Preis steht im Einklang mit der Preisstrategie und den Entscheidungen des Eigentümers, wie z. B. der Preisindexierung für die Inflation.
	Der Absatzplan berücksichtigt Änderungen der Handelsbedingungen und Liefervorschriften.
	Die geplanten Absatzmengen werden durch die Verfügbarkeit von Infrastruktur und Ressourcen gewährleistet.
	Die Umsätze bei den wichtigsten Verträgen des Jahres entsprechen dem Haushaltsziel.

Tabelle 3-1: Checkliste "Verkaufsbudgetanalyse"

3.3 Erarbeitung einer Aufgabenstellung für das genehmigungsverfahren für das Budget des Unternehmens im ERP-System

Der Einsatz der Informationstechnologie ermöglicht heute eine effizientere Nutzung der verfügbaren Ressourcen, insbesondere durch die Verringerung des Zeitaufwands für die Suche, Analyse und Verarbeitung von Informationen. Odeskabel verfügt über ein eigenes ERP-System, SteERP Triplan, mit dem ein großer Teil der täglichen Transaktionen der Führungskräfte des Unternehmens schnell verarbeitet werden kann. Allerdings wird der Budgetierungsprozess in diesem System nicht richtig genutzt.

Um die Nutzung des ERP-Systems im Budgetierungsprozess zu optimieren, wurden zwei Bereiche vorgeschlagen. Der erste betrifft die Organisation der Prozesse innerhalb des Budgetierungssystems, der zweite erfordert eine zusätzliche Entwicklung durch den IT-Dienst. Die Budgets der Abteilungen, die ihre Budgets in Excel führen, werden im Programm zu einem einzigen konsolidiert und von der Controlling-Abteilung gepflegt.

Im Folgenden geht es um Managementmaßnahmen und notwendige Aktionen zur Optimierung des Informationsflusses im Budgetierungsprozess.

1. Maßnahme: Erstellung einer Liste der Struktureinheiten, die am Budgetierungsprozess beteiligt sind, aber nicht das SteERP Triplan System nutzen.

Maßnahmen der zuständigen Personen: Die Controlling-Abteilung erstellt eine solche Liste, einschließlich der Haushaltscodes dieser Einheiten, und übermittelt sie der IT-Abteilung und den Leitern der CFOs, zu denen diese Einheiten gehören.

2. Maßnahme: Aufgliederung des Gesamtbudgets dieser Einheiten in einzelne Teile.

Maßnahmen der zuständigen Personen: Die IT-Abteilung weist das Gesamtbudget entsprechend der Liste zu und verwendet die entsprechenden Haushaltscodes im Programm.

3. Maßnahme: Aufstellung der Personen, die für die Aufstellung des Haushaltsplans des Referats, die Eingabe von Daten, das Ausfüllen von Formularen oder den Zugang zur Anzeige von Daten und zur Erstellung von Formularen oder den Zugang zur Anzeige von Daten und zur Erstellung von Berichten zuständig sind.

Maßnahmen der zuständigen Personen: Die Leiter des Zentrums für finanzielle Rechenschaftspflicht stellen der IT-Abteilung eine Liste der Personen zur Verfügung, die für die Eingabe von Daten oder deren Analyse im Programm zuständig sind.

4. Maßnahme: Den zuständigen Personen einen angemessenen Zugang zum Programm gewähren und das Budget des Referats in die Arbeitsformulare dieser Manager aufnehmen.

Maßnahmen der zuständigen Personen: Die IT-Abteilung richtet den entsprechenden Zugang ein und konfiguriert die Formulare für das Referatsbudget für die angegebenen Personen.

5. Maßnahme: Schulung der verantwortlichen Personen in der Arbeit mit den angepassten Formularen.

Maßnahmen der zuständigen Personen: Die Controlling-Abteilung organisiert eine Schulung für diese Personen und überwacht ihre Arbeit mit dem Budget.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen erhielt die Controlling-Abteilung zeitnah Informationen über geplante Zahlungen und Rechnungszahlungen der Abteilungen. Dies verbesserte die Qualität der Haushaltsführung und vereinfachte die Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben nach Abteilungen.

Der nächste Schritt zur Verbesserung des Budgetierungssystems betrifft in erster Linie die technische Komponente - das von Odeskabel AG verwendete Softwareprodukt. Um diese Idee umzusetzen, ist es notwendig, eine technische Aufgabe für die Entwicklung zusätzlicher Optionen in SteERP Triplan zu erstellen. Der Umsetzungsprozess umfasst die folgenden Schritte: Formulierung des Hauptzwecks dieser Verbesserungen; Identifizierung der Hauptnutzer; detaillierte Beschreibung der erwarteten Ergebnisse; schriftliche Vereinbarung mit dem Haushaltsausschuss des Unternehmens; Konsultation des Entwicklungsteams und Sicherstellung, dass es mit der Aufgabenstellung vertraut ist. Die mit dem Haushaltsausschuss vereinbarte Aufgabenstellung sollte die folgenden Abschnitte enthalten: Hauptzweck der Entwicklung; Hauptnutzer; Endergebnisse.

Das Verfahren zur Genehmigung von Budgets ähnelt dem für ISO-Dokumente im Qualitätsmanagementsystem, das unser Unternehmen seit vielen Jahren über das ERP-System nutzt. Der Hauptunterschied besteht in der Verfügbarkeit von Checklisten, die es ermöglichen, verschiedene Aspekte der Budgets zu überprüfen, z. B. Umsatz, Produktion, Einkäufe und Ausgaben. Die Automatisierung des Budgetge-

nehmungsprozesses im System wird den Informationsfluss optimieren und die Zeit des Geschäftsführers und des Top-Managements effizienter nutzen.

3.4 Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung des Finanzkontrollsystems im Unternehmen

Für die praktische Anwendung der erarbeiteten Empfehlungen zur Verbesserung der Budgetierung im Unternehmen ist es notwendig, sie in den Arbeitsprozess einzuführen. Dieser Prozess umfasst die folgenden Schritte:

1. Erarbeitung der "Verordnung über die Budgetierung". Dieses Dokument wird in Übereinstimmung mit den bestehenden Standards des Qualitätsmanagementsystems des Unternehmens entwickelt. Das Ergebnis dieser Phase ist eine vollständige Regelung, die vom Geschäftsführer und anderen Führungskräften genehmigt wird;
2. Einarbeitung des Managements in die Budgetierungsvorschriften. Nach der Ausarbeitung des Dokuments wird es der Geschäftsleitung zur Überprüfung vorgelegt. Falls erforderlich, werden Anpassungen und Änderungen vorgenommen, und das Dokument wird vom CEO bestätigt. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Erklärung, in der die Leiter der Struktureinheiten und andere Teilnehmer am Haushaltsverfahren mit der Haushaltsordnung vertraut gemacht werden;
3. Schulung der Mitglieder des Haushaltsausschusses in der Verwendung von Checklisten für die Haushaltsprüfung. Danach folgt ein kurzes Interview, um den Lernerfolg zu überprüfen.
4. Überwachung der Umsetzung des Vorschlags durch Teilnahme an Haushaltsausschusssitzungen und Haushaltsprüfungssitzungen, um sicherzustellen, dass die genehmigten Haushaltsverfahren eingehalten werden.

Der Maßnahmenplan für die Erweiterung der Teilnehmer am Budgetprozess im ERP-System umfasst Folgendes:

- 1) Erstellung einer Liste von Abteilungen und Mitarbeitern, die am Budgetprozess beteiligt sind, aber SteERP Triplan nicht nutzen. Ergebnis: Die Liste wird an die ERP-Entwickler weitergeleitet, um Änderungen am Programm vorzunehmen.
- 2) Aufteilung des Gesamtbudgets dieser Referate in einzelne Teile und Zugang zum Programm für Spezialisten. Bekanntgabe der Änderungen an die Verantwortlichen des Zentrums für finanzielle Verantwortung. Ergebnis: eine aktualisierte Version der Referatsbudgets in SteERP Triplan.
- 3) Schulung und Beratung der verantwortlichen Personen zur Arbeit mit Budgetformularen, praktische Maßnahmen unter Aufsicht eines Beraters. Ergebnis: ausgefüllte und bearbeitete Haushaltsformulare der Unterabteilungen im Softwarepaket.
- 4) Kontrollverfahren für die Umsetzung dieses Vorschlags - stichprobenartige Überprüfung der neuen Haushaltsformulare. Ergebnis: Bestätigung des Erwerbs von Fähigkeiten durch das Personal bei der Arbeit mit SteERP Triplan.

Schlussfolgerungen

Unter Berücksichtigung der obigen Informationen kann festgestellt werden, dass das Finanzcontrolling heutzutage nicht nur ein wichtiger Bestandteil des Funktionierens eines jeden Unternehmens ist, sondern auch ein effektives Managementsystem, das zu finanzieller Stabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnmaximierung beiträgt. Es hilft, den Informationsfluss zu steuern, die Verwendung der finanziellen Ressourcen zu optimieren, die Einhaltung der festgelegten Regeln zu überwachen und Planabweichungen festzustellen, was zur wirtschaftlichen Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt. Der Einsatz des Finanzcontrollings in einem Unternehmen ist ein wesentlicher Bestandteil einer effektiven Unternehmensführung. Trotz einer Reihe von Vorteilen, die das Finanzcontrolling bietet, muss man sich jedoch darüber im Klaren sein, dass positive Ergebnisse nur dann erzielt werden können, wenn die folgenden Managementprinzipien beachtet werden: Aktualität, Dokumentation, Bewegung und Stabilität, Multifunktionalität, Integration und Regelmäßigkeit.

Der vorliegende Vorschlag befasst sich auch mit den theoretischen Grundlagen der Planung und Budgetierung in einem Unternehmen, die ihre Bedeutung als Forschungsgegenstand für viele Autoren - von den Klassikern des Managements bis hin zu modernen Wissenschaftlern - bestätigt haben. Die Budgetierung ist ein wichtiger Bestandteil der Planung, da sie die Einnahmen und Ausgaben eines Unternehmens sowie das finanzielle Ergebnis widerspiegelt. Das Budgetierungssystem kombiniert verschiedene Prozesse, wie die Erstellung, Genehmigung und Kontrolle des Haushaltsvollzugs. Die Hauptziele dieses Systems bestehen darin, die Qualität der Managemententscheidungen zu verbessern und die Nutzung der Unternehmensressourcen zu optimieren.

Die vorliegende Arbeit analysiert Odesa Kabelwerk Odesa AG, ein bekanntes Industrieunternehmen mit einer mehr als 70-jährigen Geschichte und dem Status eines führenden Unternehmens in seinem Bereich. Das Unternehmen, das sich ständig verbessert, verwendet die neuesten Ausrüstungen, Materialien und fortschrittlichen Managementinstrumente, einschließlich ERP-System, strategischer

und operativer Planung, Buchhaltung und Berichterstattung. Der Haushaltsplan wird jährlich auf der Grundlage einer flexiblen Planung erstellt, und die Ausführung wird im ERP-System überwacht.

Die Diagnose des bestehenden Budgetierungssystems ergab mehrere Mängel. So gibt es beispielsweise kein allgemeines Dokument, das den Prozess der Erstellung, Genehmigung und Verabschiedung des Haushaltsplans im Unternehmen regelt. Einige Budgets werden immer noch in Excel verwaltet, was die Überwachung ihrer Umsetzung erschwert. Die Genehmigung sowohl des strategischen Plans als auch des Budgets erfolgt derzeit ohne den Einsatz eines Softwareprodukts. Der Einsatz des bestehenden ERP-Systems in diesem Prozess wird für die Unternehmensleitung eine erhebliche Zeitersparnis bedeuten. Um die dokumentarische Unterstützung zu verbessern, wurde die Haushaltsordnung von Odeskabel AG entwickelt, die die Logik des Haushaltsverfahrens, die Grundregeln, die Abfolge der Maßnahmen und die Zuständigkeiten der Beamten enthält. Es wird empfohlen, Validierungsschecklisten zu verwenden, mit deren Hilfe der Haushaltsausschuss überprüfen kann, ob alle Aspekte der Haushaltsplanung berücksichtigt wurden. Dieses Instrument ist aus praktischer Sicht sehr wirksam.

Um die Verwaltung der Informationsflüsse im automatisierten System zu verbessern, wurde ein Aktionsplan entwickelt, um alle Teilnehmer am Budgetprozess in das ERP-System einzubeziehen, sowie eine Aufgabenbeschreibung für das IT-Entwicklungsteam zur Koordinierung und Genehmigung von Budgets. Dies verbesserte die Qualität der Haushaltsführung erheblich, vereinfachte die Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben und ermöglichte eine effizientere Nutzung der Unternehmensressourcen.

Literatur

- [UsSc2020] Uskova, Margarita; Schuster, Thomas: Finanzplanung, Investitionscontrolling und Finanzcontrolling, Wiesbaden: Springer, 2020.
- [Here2024] Heymann-Reder, Dorothea: Controllingarten, URL: <<https://www.scopevisio.com/blog/controlling/controllingarten/>>
- [WeYv2022] Wicke, Yvonne: Was ist Finanzcontrolling, , URL: <<https://www.trusteddecisions.com/blog/finanzcontrolling/>>, verfügbar am 5.12.2022
- [Wirt2023] Wirtschaftslexikon24.com: Finanzcontrolling, URL: <<https://www.wirtschaftslexikon24.com/d/finanzcontrolling/finanzcontrolling.htm>>
- [PeWe2018] Petzold, Jürgen; Westerkamp, Markus: Informationssysteme im wertorientierten Controlling, Springer, 2018.
- [Accan2013] Accantec: Finanzen&Controlling, URL: <<https://www.accantec.de/blog/617-finanzen-controlling>>, verfügbar am 15.02.2013
- [WeFe2023] Weipprecht, Felix: Die Kunst der Budgetplanung: Ein Controlling-Leitfaden, URL: <<https://digital-zentral.de/die-kunst-der-budgetplanung-ein-controlling-leitfaden/>>, verfügbar am 28.09.2023
- [SiSt2022] Siller, Dr. Helmut; Stierle, Dr. Jürgen: Leitungscontrolling und Leitungsmanagement, URL: <<https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/Leistungscontrolling-und-Leitungsmanagement.html>>, verfügbar am 16.05.2022
- [DoHa-We2023] Dorow, Max; Hastenteufel, Jessica; Weber, Susanne Theresia: Auswirkungen der Digitalisierung auf das Controlling und die Rolle der Controller:innen, URL:

<<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/273088/1/1850991006.pdf>>, verfügbar am 4.06.2023

[WoVi2023] Woodford, Viktoria: Modernes Finanzcontrolling in der öffentlichen Verwaltung, URL: <<https://academa.de/verwaltungslexikon/modernes-finanzcontrolling-in-der-oeffentlichen-verwaltung/>>, verfügbar am 09.05.2023

[GILi2019] Gleich, Ronald; Linsner, Rene: Integrierte Planung und Steuerung von Erfolg und Liquidität, Haufe, 2019.

[TrAn2016] Tramm, Antje: Finanzcontrolling in der Unternehmenspraxis, BoD – Books on Demand, 2016.

[StTh2023] Steffens, Thorsten: Working Capital Management als Instrument des Finanzcontrolling, URL: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Working-Capital-Management-als-Instrument-des-Finanzcontrolling.html?sphrase_id=76158065>, verfügbar am 11.08.2023

[MeSy2024] Meier, Sylvia: Kennzahlen im Controlling: Übersicht, Beispiele, Vor- und Nachteile, URL: <<https://agicap.com/de/artikel/kennzahlen-im-controlling/>>, verfügbar am 16.04.2024

[LiAn2023] Lindemann, Anja: Krisenmanagement und Controlling – wichtige Elemente zur Stärkung der Resilienz, URL: <<https://www.verismo.ch/news/krisenmanagement-und-controlling-wichtige-elemente-zur-staerkung-der-resilienz/>>, verfügbar am 21.11.2023

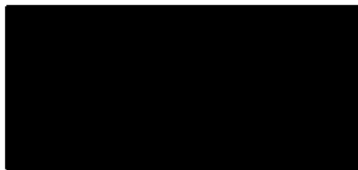
Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 1.07.2024

A solid black rectangular box used to redact the signature of the author.

Alina Tserkovna