

## Grundfragen des Controlling

Beckenbach

von Tobias

### 1 Was ist Controlling?

Controlling ist die kontinuierliche Überprüfung des Betriebsablaufs. In der Praxis hat es eine besonders große Bedeutung für die Unternehmensführung. Globalisierung, neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Innovationen und aktuelle Trends der Wirtschaft und Gesellschaft führen zu einem wachsenden Handlungsbedarf, vor allem im Bereich des Managements. Deshalb wird die Rolle von Controllern im Hinblick auf ihre Aufgabe der **Führungsunterstützung** immer wichtiger.

Der **Controller** ist nicht nur "Zahlenknecht", sondern betriebswirtschaftlicher Begleiter, Ratgeber, Lotse und ökonomisches Gewissen. Neben dem reflexiven Denken sollte er intuitiv-schöpferisches Potential beim Management fördern.

Der Controller sollte also die **langfristigen Ziele** der Firma nie aus den Augen verlieren. Er sorgt dafür, daß das Unternehmen "auf Kurs" gehalten wird.

### 2 Aufgaben des Controlling

Umfassende und systematische Unterstützung der Entscheidungskoordination der Unternehmensleitung sowie zielorientierte Lenkung des gesamten Unternehmens in Planung und Kontrolle.

- Abstimmung aller Führungsbereiche der Unternehmung (z.B. sollte die Art der Mitarbeiterführung mit der Aufbauorganisation harmonieren).
- Infobereitstellung (z.B. für Planung und Kontrolle betrieblicher Teilbereiche) in zweckmäßiger Form und zum richtigen Zeitpunkt inkl. Interpretation.
- Mitwirkung bei der Planung strategischer und operativer Art.

Das Controlling ist ein wichtiges Teilsystem des Gesamtmanagements.

Es stellt dabei eine Art "**betriebswirtschaftliches Servicezentrum**" dar.

### 2.1 Controllingfunktionen

Koordination aller Unternehmensaufgaben durch folgende Funktionsbereiche:

- **Planung:** strategisch und operativ: Realistische Zielformulierung um Motivation zu erhöhen und Frustration zu vermeiden. Dabei helfen moderne Planungssysteme, wie z.B. die Balanced Scorecard, die versucht alle Mitarbeiter eines Unternehmens "from top to bottom" zu motivieren, eine Strategie erfolgreich umzusetzen.
- **Information:** Investition in die betriebliche Informationswirtschaft. Neben dem Internet sollten z.B. Intra- bzw. Extranet aufgebaut werden. Das Management soll schnell das Wesentliche finden können (auch Feedback).
- **Analyse/Kontrolle:** Rechtzeitige angemessene Kontrolle der Leistungserstellung und -vermarktung. Unternehmensführung bekommt wesentliche Entscheidungsgrundlagen für Maßnahmen (z.B. Umfang und Dauer von Kurzarbeit, Aufgabe unrentabler Produkte und / oder Märkte usw.).
- **Steuerung/Koordination:** Zukunftsgerichtete Reaktion auf Abweichungen vom Plan (Unternehmen wird wieder auf Kurs gebracht).

Die Bereiche sind über ein Regelkreissystem (mit Rückkoppelungen) verbunden. Der Controller setzt Prioritäten. Die Lösung der Probleme, die das Unternehmen im jeweiligen Moment am meisten beschäftigen, hat Vorrang.

Controlling kann auch von controllingnahen Stellen ( z. B. Rechnungswesen) bewältigt werden – Detailwissen "vor Ort" (v. a. in mittelständischen Betrieben anzutreffen). Dies ist natürlich mit einem höheren Koordinierungsaufwand verbunden.

### 3 Strategisches Controlling – die richtigen Dinge tun

Beim strategischen Controlling steht die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt im Vordergrund. Ziel strategischer Führung ist nicht die kurzfristige Erfolgserzielung, sondern die nachhaltige **Existenzsicherung** (also das Erreichen langfristiger Unternehmensziele)

Strategische Ziele können z. B. sein:

- Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Shareholder-/ Stakeholder Value).

- Strategische Neuausrichtung des Unternehmens. Konzentration auf Kernkompetenzen oder Diversifikation – vgl. Benchmarking).
- Erhöhung des Marktanteils (Marketing, Kundencontrolling)

Sind die strategischen Ziele beschlossen, findet eine Klausur statt. Dabei wird eine **Analyse des Ist-Zustandes** der Unternehmung nach Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken durchgeführt (Unternehmens- und Umweltanalyse), in deren Anschluß sinnvolle **Marktstrategien** entwickelt werden.

Ein Frühwarnsystem ist Pflicht, um das Management über bereits schwache Signale einer etwaigen Verschlechterung der Unternehmensbedingungen zu informieren und eine hohe Flexibilität der Planung zu gewährleisten.

Für die Bereiche, auf die das Controlling keinen inhaltlichen Einfluß hat, besitzt es **Planungstechnikerfunktion** (Verfügbarmachen von Informationen aus der Früherkennung, Aufbereitung von Daten aus dem Berichtswesen und EDV-technische Unterstützung). Eine gewisse **Planerfunktion** durch das Controlling ist, gerade durch die Nutzung von Synergiepotentialen, sinnvoll und notwendig. Die strategische Zielwahrnehmung bleibt jedoch originäre Führungsaufgabe.

Strategieentwicklung ist immer auf die Informationen aus dem operativen Bereich angewiesen.

#### 4 Operatives Controlling – die Dinge richtig tun

Operatives Controlling beinhaltet die Erarbeitung kurz- und mittelfristiger Pläne. Sobald das Unternehmen vom gesetzten Kurs abweicht, leitet der Controller – sogar innerhalb des kurzen Zeitraumes eines (Verwaltungs-)Jahres – gezielte Maßnahmen ein, um diese Abweichungen zu korrigieren. Das operative Controlling soll den Blick der Unternehmung nach vorne lenken.

Das operative Controlling ist um so leistungsfähiger,

- je schneller die Informationen aus dem Rechnungswesen den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden können.
- Voraussetzung eines Informationssystems auf Datenbankbasis. Dies läßt eine freie Datenabfrage durch den Controller zu. (Ergebnisse sollten direkt in Auswertungssysteme, wie Tabellenkalkulation zur Budgetüberwachung übertragen werden können)

##### 4.1 Operative Zielsetzung und Planung

Einmal jährlich wird eine operative Planungsrunde durchgeführt. Die operative Zielsetzung soll die festgelegten strategischen Ziele in operative Aktionen umsetzen und für deren Erreichung im unternehmerischen Tagesgeschäft sorgen. Die Pläne müssen motivierend und deshalb auch erreichbar sein. Um dem Management realistische Ziele anzugeben, sind dauernde Umweltanalysen erforderlich, z.B. Entwicklungen der Gesamtwirtschaft, Finanzmärkte, Kunden oder Konkurrenz (vgl. Benchmarking).

##### 4.2 Operative Kontrolle

Mehrmals pro Monat werden operative Kontrollen (Soll-Ist- bzw. Plan-Forecast-Vergleiche) durchgeführt, um Abweichungen vom Plan sichtbar zu machen. Dazu werden alle Ertrags-, Liquiditäts- und Bestandsgrößen permanent überwacht.

Gegensteuerungen haben jedoch nur Sinn, wenn nicht nur eingetretene Abweichungen beseitigt, sondern Zukünftige vorbeugend verhindert oder gemildert werden. Hierbei wird das Forecasting (Prognose) angewandt. Dabei werden bereits wirksam gewordene- bzw. künftige Abweichungen, ihre Auswirkungen und die Wirkungen der vorgenommenen bzw. vorzunehmenden Maßnahmen berücksichtigt.

##### 4.3 Operative Steuerung

Operative Steuerung läuft ganzjährig in allen Unternehmensbereichen ab.

Die primäre Steuerung, prüft die Erfüllung der Jahrespläne. Die Sekundäre befaßt sich mit bereits eingetretenen- oder erkennbar eintretenden Abweichungen. Um erfolgreich steuern zu können, muß der Controller klare Verantwortung und erforderliche Mittel zugewiesen bekommen. Bei Abweichungen haben (so früh wie möglich) eindeutige Anweisungen an die ausführenden Stellen zu ergehen.

##### 4.4 Instrumente des operativen Controlling

###### 4.4.1 Systeme:

z.B. Kostenrechnungs-, Umsatzrechnungs- und Ergebnisrechnungssysteme, Investitionsplanungs- und Kontrollsysteme sowie Kennzahlensysteme. Hilfsmittel: Datenbanken, Vernetzungen oder Mehrsprachigkeit

###### 4.4.2 Methoden:

z.B. Ideenfindungsmethoden, ABC-Analysen, Break-Even-Analysen, Portfolios, Kosten-Nutzen-Analysen, Risikoanalysen, Ablaufdiagramme, Checklisten, die Kapitalflußrechnung (Cash-flow) oder alle Arten von Abweichungs-, Schwachstellen- und Strukturanalysen.

#### 4.4.3 Standard-Instrumente:

Deckungsbeitragsrechnung, Investitionsplanungs- und Kontrollsystem, Cash-flow-Analyse.

### 5 Anforderungen an modernes Controlling

Das Controlling entwickelt sich mit seinen Bausteinen Planung, Steuerung und Kontrolle sowie Koordination und Informationsversorgung zum Navigations- und Beratungssystem auf allen Ebenen der Unternehmung. Dem Wandlungsdruck der Märkte entsprechend muß das Controlling in hohem Maße anpassungs- und veränderungsfähig sein und konsequent markt- und ressourcenorientiert ausgestaltet werden.

**Koordination des Führungsgesamtsystems** als Controllingfunktion.

Damit moderne Führung funktionieren kann, bedarf es einer kontinuierlichen Prüfung und Neugestaltung von :

- Planung (Verschlankung um schnelles Reagieren zu ermöglichen)
- Information und Kontrolle (Total Quality Management = TQM)

sowie

- einer klaren Organisation (flachere Hierarchien) und
- Personalführung (Anreize durch Teamstrukturen).

Des Weiteren erhalten neue Größen, wie TQM oder Prozeßorganisation, die verstärkt mit Mengen-, Zeit- und Qualitätsdaten arbeiten, größeres Gewicht.

Hierzu sollten sich Controller an **Leitsätzen** externer Unternehmensberater orientieren:

- Stellen Sie die **Interessen des Unternehmens** über die Interessen der Controlling-Abteilung (vgl. Agent-Prinzipal-Theorie)
- Behalten Sie stets eine unabhängige Position
- Konzentrieren Sie sich auf **managementrelevante Themen** und beziehen Sie das Management in Ihre Arbeit mit ein.
- gehen Sie **Probleme umfassend** an.

- Suchen Sie nach maßgeschneiderten Ansätzen und Lösungen vor Ort. Verlassen Sie dazu Ihren Schreibtisch und gehen Sie in die Leistungsbereiche.
- Gestalten Sie die Arbeitsatmosphäre **offen und hierarchiefrei**
- Halten Sie eine Verpflichtung zum Widerspruch aufrecht.
- Unterstützen Sie Manager dabei, eigenes Controlling-Know-how aufzubauen. Erziehen Sie das Management zum **Self-Controlling** und machen Sie sich partiell überflüssig.

#### Literatur:

Schäffer, U./ Weber J.: Controller können von Consultants lernen, in: Harvard Business Manager, 1/1999, S. 21-28.

Steinle, C./Bruch, H. (Hrsg.): Controlling, Stuttgart, 1998

Weber, J.: Einführung in das Controlling, Stuttgart, 1993



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>