

DAA Wirtschafts-Lexikon

CONTROLLING

1. Begriffsbestimmung, Einordnungen

Controlling leitet sich aus dem englischen Terminus "*to control*" ab, was nicht mit "kontrollieren", sondern mit "*steuern = zielgerichtet Einfluss nehmen*" zu übersetzen ist.

Beim Controlling geht es somit um Aufgaben der betriebswirtschaftlich determinierten und orientierten zielgerichteten Einflussnahme auf Leistungsprozesse in Unternehmen und anderen Organisationen im Sinne der Steuerung dieser Prozesse, was naturgemäß deren Überwachung und Kontrolle einschließt.

Unabdingbare Grundlage der Unternehmenssteuerung bilden dabei Informationen, vor allem betriebswirtschaftliche Kennzahlen.

Derartige Kennzahlen sind zum Beispiel "Deckungsbeitrag der Hauptprodukte", "Umsatzrentabilität", "Umschlagszahl des eingesetzten Kapitals", "Gewinnschwelle im Umsatzprozess" (in [ME] oder in [EUR]), "Cashflow-Rate des Umsatzes" und dgl.

Diese Kennzahlen werden durch das Controlling in zweierlei Weise genutzt:

- a) als Zielvorgabe und
- b) als Überwachungs- und Kontrollgrößen.

Der Beitrag des Controllings zur Erweiterung und Bereicherung des klassischen Rechnungswesens besteht dabei vor allem darin, dass die Teilkostenrechnung und die damit verbundene Deckungsbeitragsrechnung sowie weitere Instrumente in das Zentrum betriebswirtschaftlicher Berechnungen bei der Planung und Steuerung der Leistungsprozesse gerückt wird (siehe Lernmodul **06** "Kosten- und Leistungsrechnung" der Handlungsspezifischen Qualifikationen sowie Module **08** (Betriebswirtschaftliche Kennzahlen) und **09** (Planungsrechnung) der Wirtschaftsbezogenen Qualifikationen).

Aus dem bisher Gesagten leitet sich folgerichtig ab, dass das Controlling einerseits das Aufgabengebiet der **Planung** (betriebswirtschaftliche Zielvorgaben u. a.) und andererseits das Aufgabengebiet der betriebswirtschaftlichen **Kontrolle** und Analyse der Tätigkeit des Unternehmens erfasst und mit wirksamen Methoden und Instrumenten unterstützt.

Ergebnisse des Controllings fließen - unter Kosten-, Leistungs- und Finanzierungsgesichtspunkten - in die Organisation und operative **Steuerung** der Durchführung der Leistungsprozesse (nach Sachfunktionen) ein.

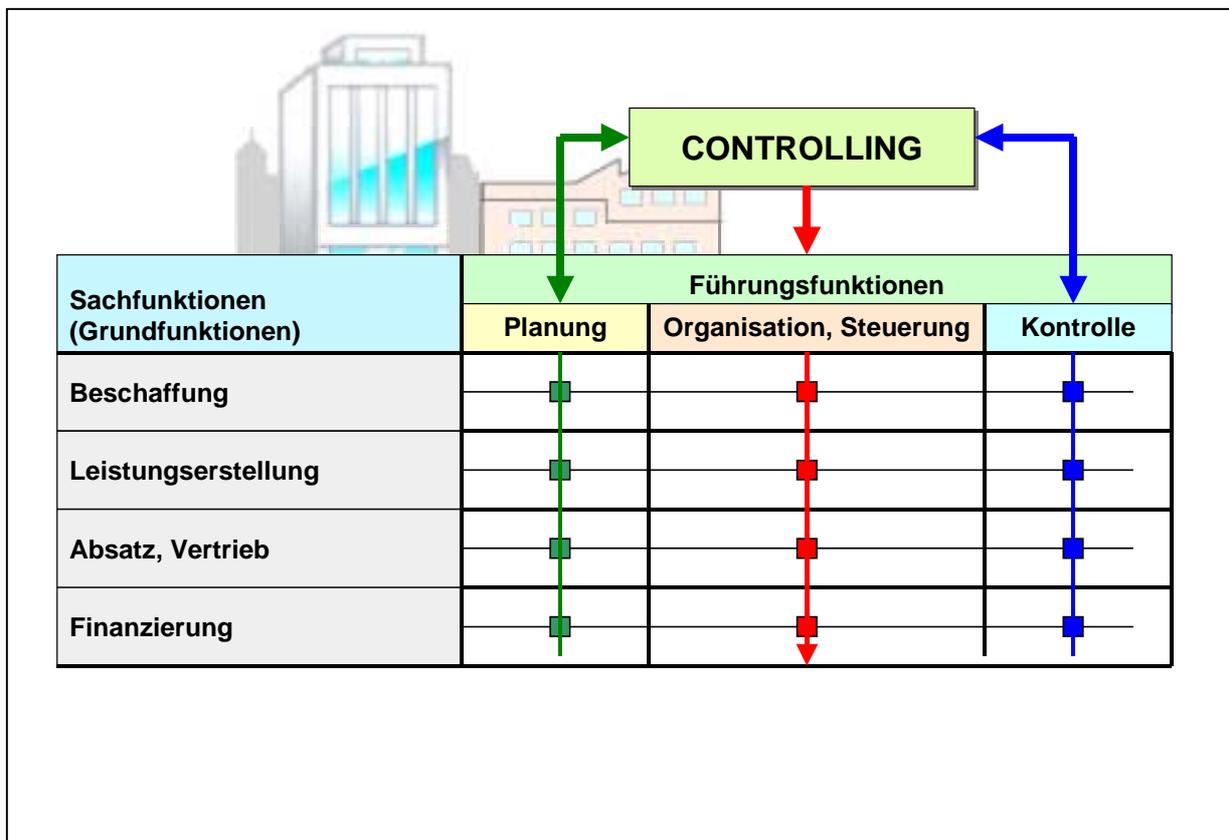
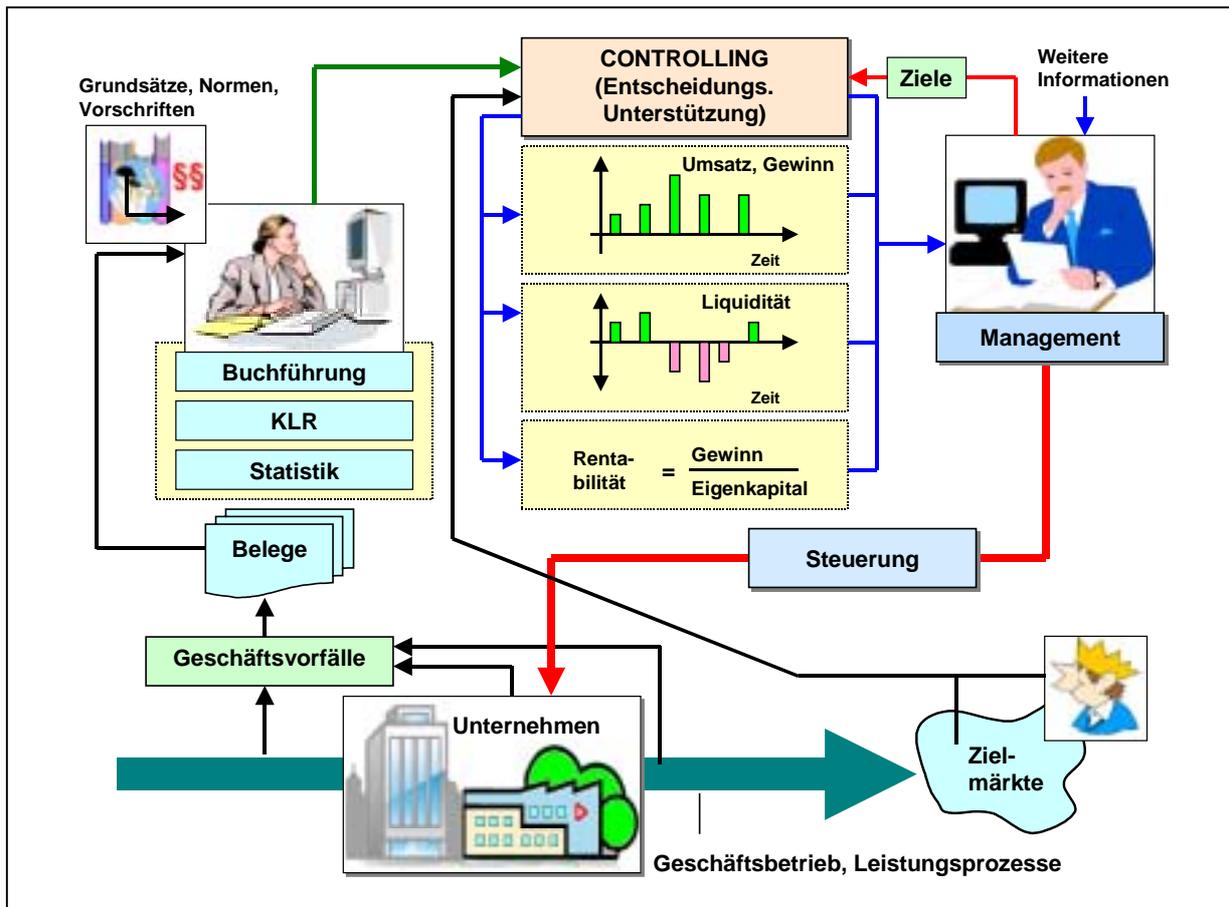


Abb. 1: Einordnung des Controllings

Zusammenfassung:

Unter **Controlling** ist der gesamte Prozess der betriebswirtschaftlich orientierten Zielfestsetzung, der Planung, Steuerung und Kontrolle leistungs- und finanzwirtschaftlicher Vorgänge im Geschäftsbetrieb von Unternehmen und anderen Einrichtungen zu verstehen..

Controlling wird von Führungskräften betrieben, da nur diese Ziele setzen und Entscheidungen zur Planung und Steuerung der Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich treffen.

Um jedoch ein effizientes Controlling betreiben zu können, bedarf es einer engen Zusammenarbeit von Führungskräfte und Controllern und entsprechender Controllerdienste.

Das Hauptanliegen dieser Controllerdienste besteht darin, die Führungskräfte als Entscheidungsträger vor allem durch

- Aufbereitung, Einsatz und Auswertung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen sowie durch
- Bereitstellung vielfältiger Planungs-, Steuerungs- und Analyse-Instrumente.

zu unterstützen.

Weitere Merkmale des Controllings:

- Zielorientierung,
- Engpassorientierung,
- Beeinflussungsorientierung.

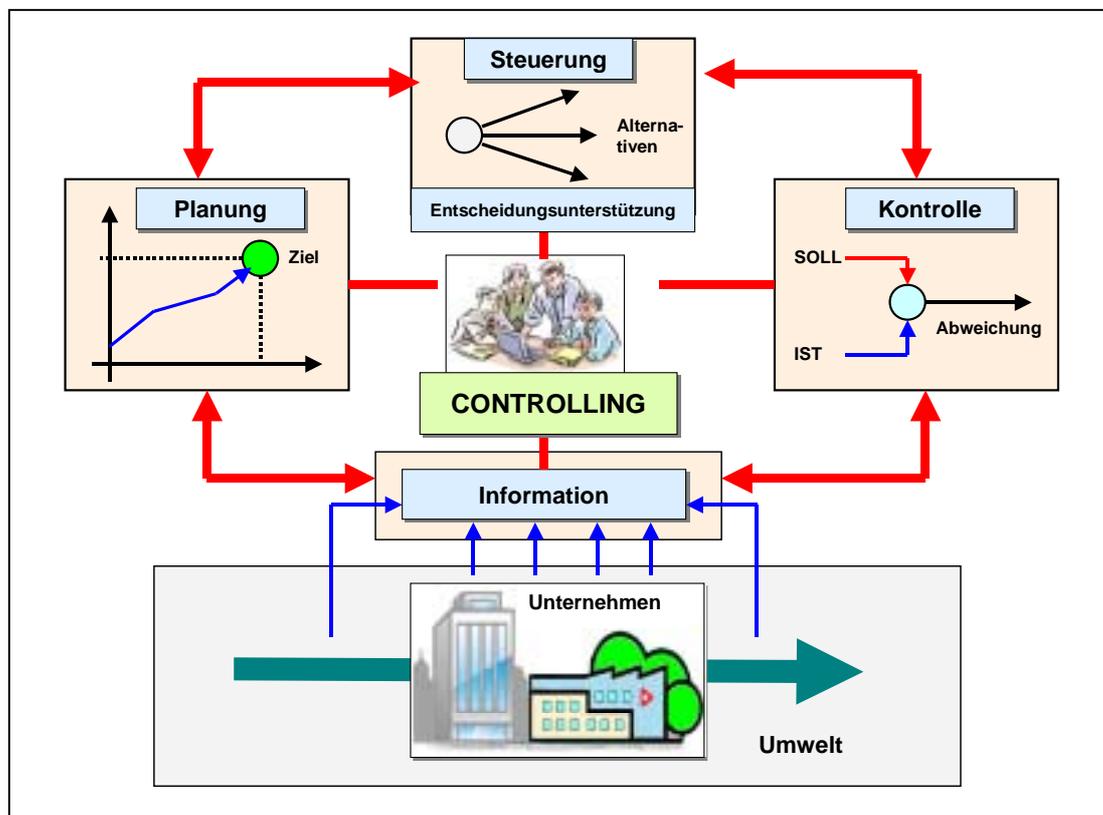


Abb. 2: Grundbausteine des Controllings

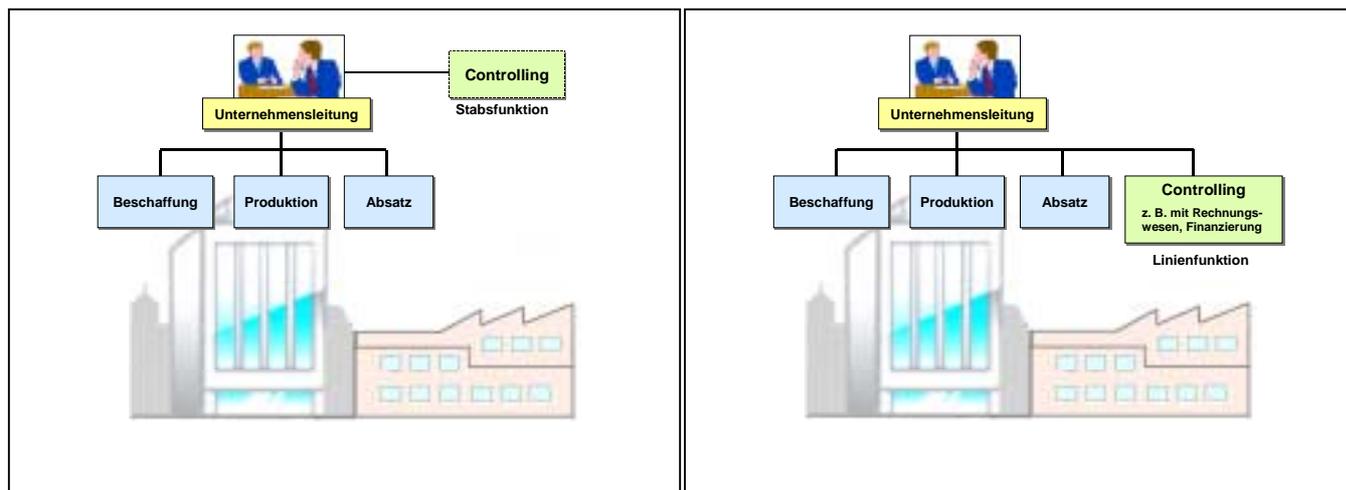


Abb. 3: Einordnung des Controllings in die Aufbauorganisation
a: Einordnung als Stabfunktion b: Einordnung als Linienfunktion

2. Strategisches Controlling

Das **strategische Controlling** umfasst die Wahrnehmung der generellen Controlling-Aufgaben mit einem Planungshorizont von mindestens zwei, in der Regel - je nach Branche - fünf und mehr Geschäftsjahren.

Aufgabe des strategisch orientierten Controllerdienstes ist es, die Entscheidungsträger im betreffenden Unternehmen bei der Auswahl der strategischen Ziele und Vorhaben durch Bereitstellung von Informationen und Instrumente derart zu unterstützen, dass die für die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens jeweils richtigen Aufgaben und Strategien bestimmt werden.

Im Zentrum des strategischen Controllings und des entsprechenden Controllerdienstes steht deshalb das Erkennen und Erschließen der Erfolgspotenziale des Unternehmens unter Beachtung der gegebenen und sich ändernden Umweltbedingungen sowie der sich daraus ergebenden Chancen und Risiken für das Fortbestehen des Unternehmens.

Die *"feed-forward"*-Steuerung wird dabei vor allem über die strategische Unternehmensplanung realisiert, während die *"feed-back"*-Aktionen primär über Systeme der Früherkennung und Frühwarnung gestaltet werden (siehe auch **Abb. 4**).

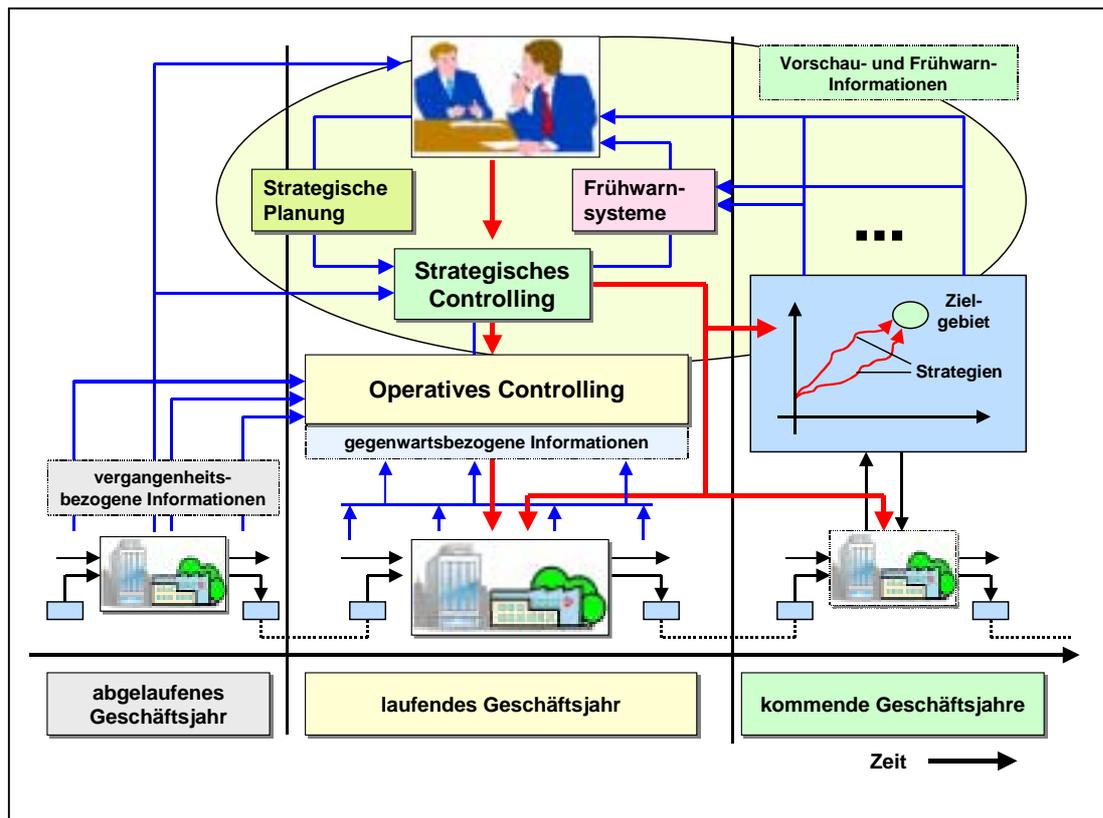


Abb. 4: Strategisches Controlling

Gegenstand und Inhalt der **strategischen Planung** in einem Unternehmen ist die Vorausbestimmung von Zielen für einen Zeitraum von zwei und mehr Jahren sowie die Festlegung der für die Erreichung dieser Ziele erforderlichen Handlungspläne (Strategien) und der hierfür einsetzbaren Mittel (Ressourcen).

Wichtige Ausgangspunkte der strategischen Planung sind a) die Mission und die daraus abgeleitete Vision für die Entwicklung des betreffenden Unternehmens in einem längerfristigen Zeitraum unter Beachtung der Umweltchancen und der Umwelt Risiken sowie durchgeführter Analysen sowie b) die Entscheidungen zur Außensegmentierung (Festlegung der strategischen Geschäftsfelder, SGFs) und zur Innensegmentierung (Festlegung strategischer Geschäftseinheiten, SGEs), sofern die Vorbereitung diesbezüglicher Entscheidungen nicht selbst Gegenstand der Planung ist (siehe **Abb. 5**).

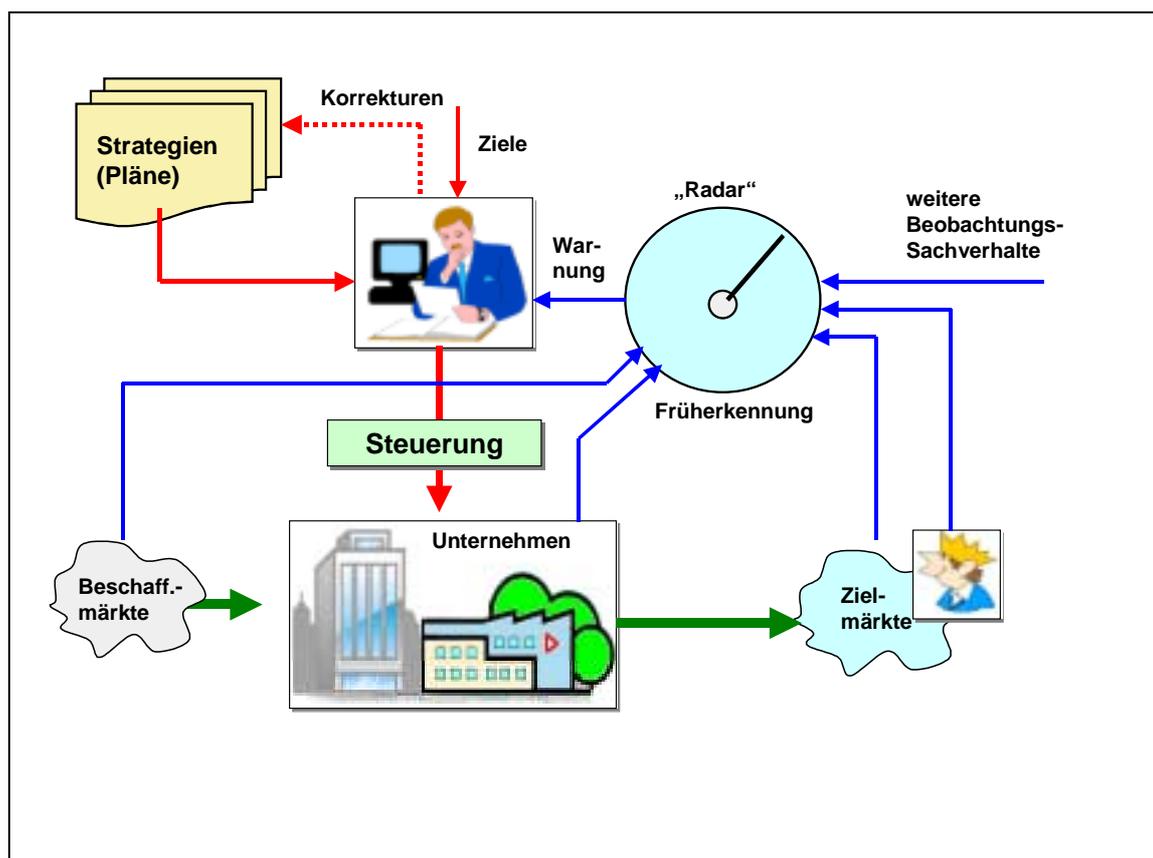


Abb. 6: Nutzung von Frühwarnsystemen

Die Früherkennung von "Chancen und Risiken" und die eigentliche Frühwarnung von Entscheidungsträgern muss sich auf *zwei Aktionsfelder* konzentrieren:

- a) auf die sog. Prämissenkontrolle und
- b) auf die Fortschrittskontrolle.

Indikatoren (der Früherkennung) sind mess- und bewertbare Größen, Sachverhalte oder Ereignisse, die sich als Signale für die Auswertung in Frühwarnsystemen eignen.

Dabei wird einerseits zwischen

- externen und internen Indikatoren und andererseits zwischen
- zwischen Globalindikatoren und Einzelindikatoren

unterschieden.

3. Operatives Controlling

Das **operative Controlling** mit dem dazu gehörenden Controllerdienst umfasst die Wahrnehmung der generellen Controlling-Aufgaben im Rahmen eines *Geschäftsjahres*.

Dabei hat der Controllerdienst als querschnittsbezogene Servicefunktion dafür Sorge zu tragen, dass den Entscheidungsträgern im Unternehmen bei der Umsetzung der strategischen Ziele und Vorhaben unter den realen Bedingungen des laufenden Geschäfts- bzw. Haushaltsjahres solche Informationen und Instrumente bereit gestellt

werden, die ein betriebswirtschaftlich richtiges und umsichtiges Handeln sowie ein flexibles Reagieren im Geschäftsbetrieb des Unternehmens absichern, und zwar insbesondere dann, wenn es Veränderungen bei den Rahmenbedingungen kommt und/oder interne und externe Störungen den normalen Geschäftsbetrieb beeinträchtigen.

Zentrale Mess- und Steuergrößen sind Umsatz, Kosten, Betriebsergebnis, Cashflow, Produktivität, Wirtschaftlichkeit u. a., wobei neben diesen Wertgrößen auch Kennzahlen auf Mengen- und Zeitbasis zur Anwendung kommen.

Die "feed-forward"-Steuerung wird dabei vor allem über die operative Planung in Einheit mit der Budgetierung realisiert, während die "feed-back"-Aktionen primär über die kurzfristige Erfolgsrechnung sowie über die Budgetkontrolle wahrgenommen werden (siehe auch **Abb. 7**).

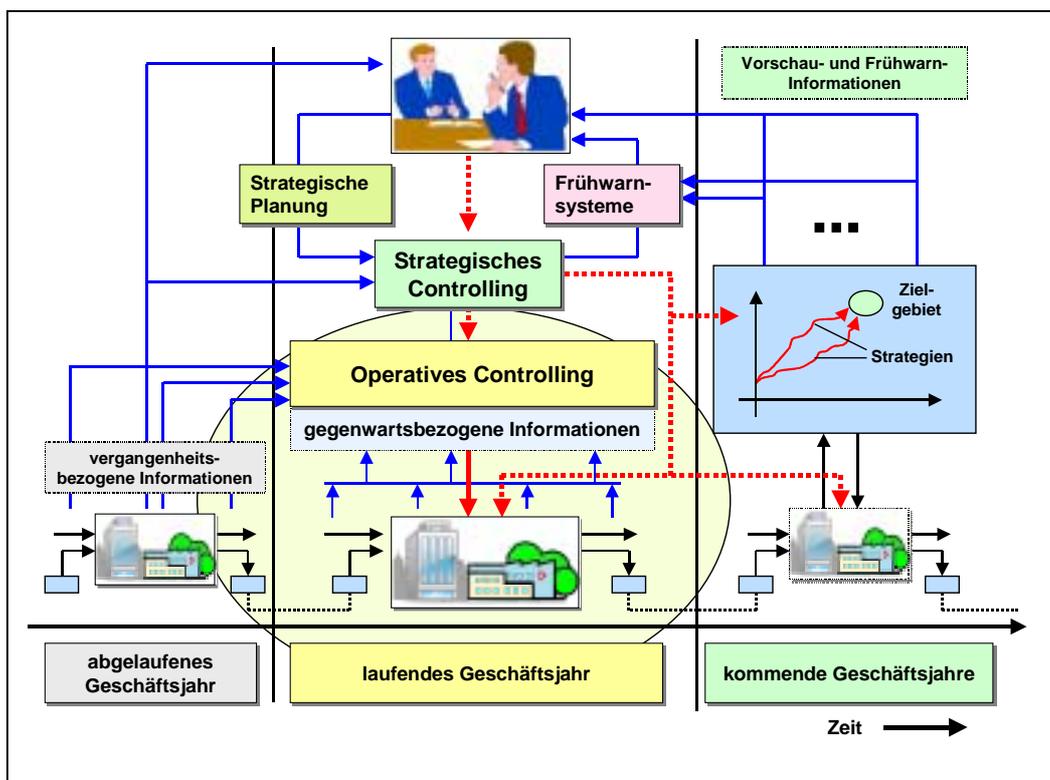


Abb. 7: Operatives Controlling

Primäre Aufgabe des operativen Controllings ist es, zu sichern, dass die fixierten strategischen Aufgaben betriebswirtschaftlich richtig gelöst und die Erfolgspotenziale des Unternehmens - unter Beachtung der konkreten Bedingungen im betreffenden Geschäftsjahr - effizient ausgeschöpft werden.

Im besonderen Blickpunkt der betriebswirtschaftlich richtigen Steuerung der Leistungsprozesse stehen daher jene Sachverhalte, die durch die zentralen Begriffe bzw. Kennzahlen

- Wirtschaftlichkeit,
- Produktivität,
- Rentabilität,
- Liquidität und
- Cashflow.

4. Instrumente des Controlling

Als **Controlling-Instrumente** bezeichnen wir jene Darstellungsmethoden, Berechnungs- und Analyseverfahren, die geeignet sind, das Anliegen des Controllings (effiziente betriebswirtschaftliche orientierte Steuerung des Geschäftsbetriebes von Unternehmen) sowie des Controllerdienstes (Entscheidungsunterstützung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien) wirksam umzusetzen.

Je nach Eignung lassen sich Controlling-Instrumente vornehmlich

- für das Arbeitsfeld des strategischen Controllings oder
- für das Arbeitsfeld des operativen Controllings

bestimmen (siehe **Abb. 8**)

Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, ferner Datenbanken sowie Informations- und Kommunikationstechnologien, darunter das Internet.

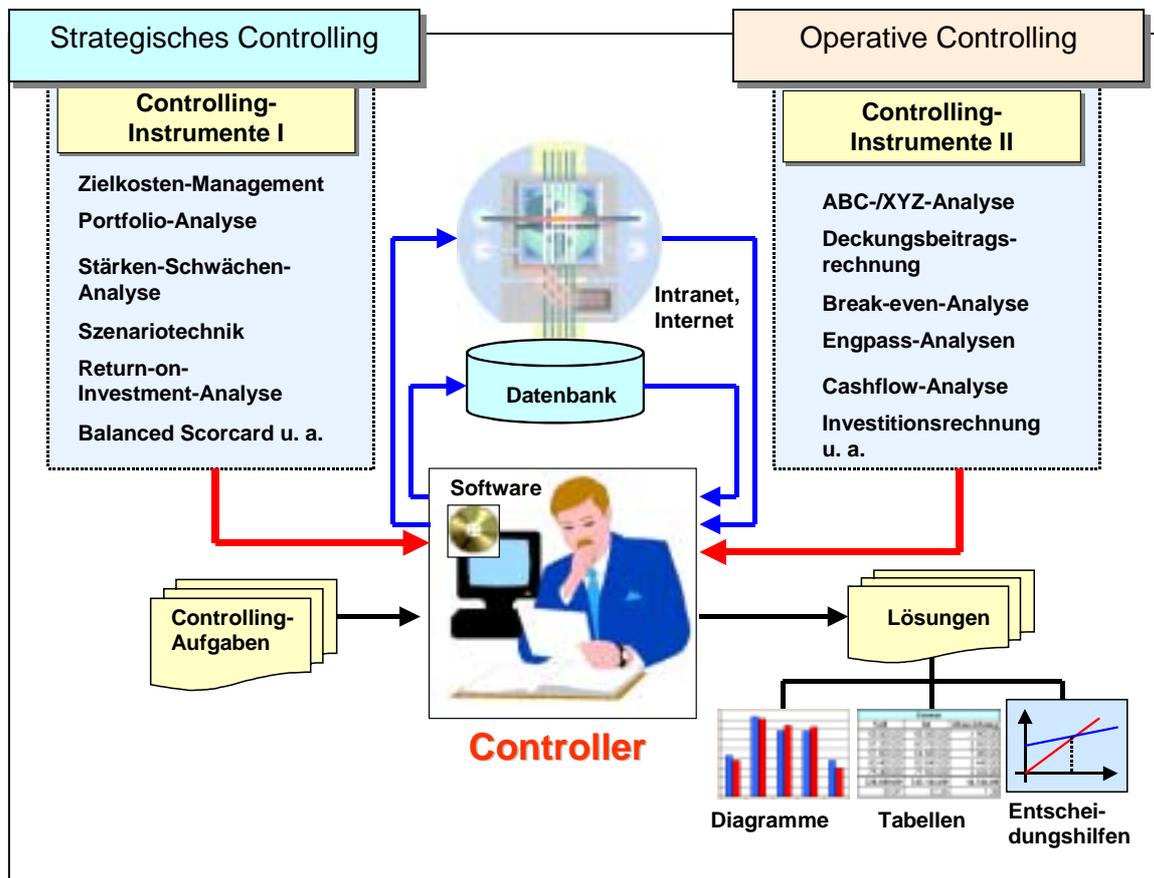


Abb. 8: Controlling-Instrumente

Siehe hierzu Skripte

- „Ausgewählte Instrumente des strategischen Controllings“ und
- „Ausgewählte Instrumente des operativen Controllings“.