

Controlling für Einsteiger

Schritt für Schritt durchs Controlling. So beherrschen Sie Kennzahlen, Balanced Scorecard, Kostenrechnung, Frühindikatoren, Budgetierung, Nutzwertanalyse, Portfolioanalyse, ABC-Analyse, Szenariotechnik, Jahresabschlussanalyse, Reporting, u.v.m.

Dipl.-Kaufmann Christopher Kaatz

Controlling für Einsteiger. Schritt für Schritt durchs Controlling. So beherrschen Sie Kennzahlen, Balanced Scorecard, Kostenrechnung, Frühindikatoren, Budgetierung, Nutzwertanalyse, Portfolioanalyse, ABC-Analyse, Szenariotechnik, Jahresabschlussanalyse, Reporting, u.v.m.

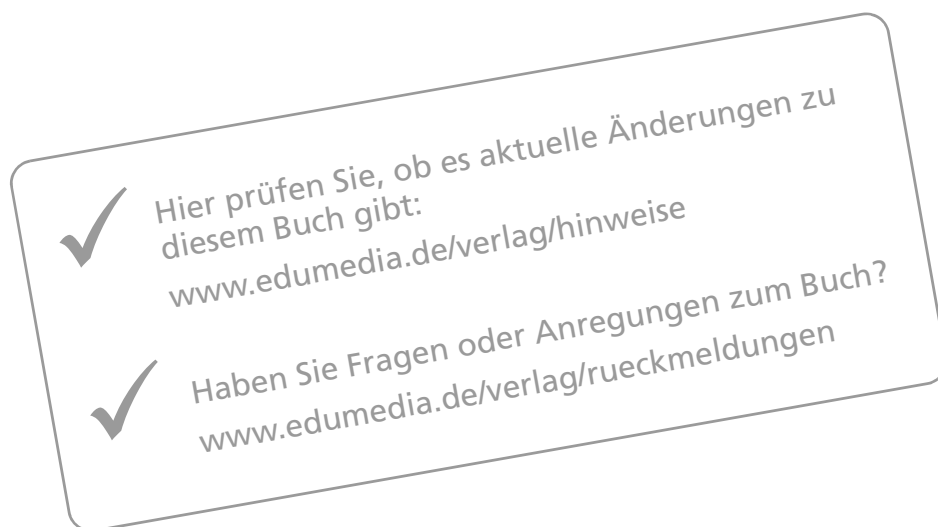
Autor:

Dipl.-Kaufmann Christopher Kaatz

Beratende Mitarbeiterin:

Dr. Elke Heidrun Schmidt-Wessel

Fachbereichsleiterin Wirtschaft und EDV der VHS Brunsbüttel



1. Auflage, Druckversion vom 22.01.2018, POD-11.0

Verlag: EduMedia GmbH, Augustenstraße 22/24, 70178 Stuttgart

Redaktion: Maria-Magdalena Kielholz

Layout, Satz und Druck: Schlötel GmbH, Ziegelhüttenweg 4, 98693 Ilmenau

Printed in Germany

© 2014-2018 EduMedia GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, insbesondere das Recht zu Vervielfältigung, Verbreitung oder Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag haftet nicht für mögliche negative Folgen, die aus der Anwendung des Materials entstehen. Der Haftungsausschluss ist in den AGB der EduMedia GmbH geregelt (www.edumedia.de/agb).

Internetadresse: <http://www.edumedia.de>

ISBN 978-3-86718-815-9

Lernen leicht gemacht!

Für Ihren optimalen Lernerfolg enthält dieses Buch ...

Basiswissen:

verständliche Texte, hilfreiche Grafiken und Tabellen

Beispiele:

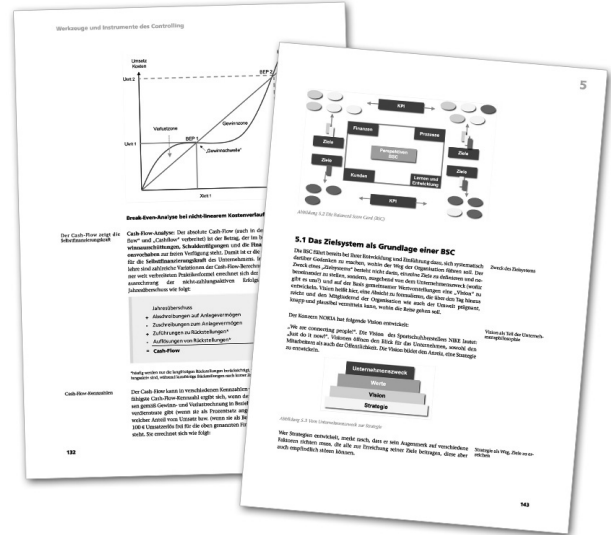
Anwendungsszenarien aus der Berufspraxis

Wissenskontrollfragen:

das erworbene Wissen wiedergeben

Übungen:

das erworbene Wissen anwenden



Was Sie wissen sollten ...

Damit unsere Unterrichtsmaterialien lebendig und lesbar bleiben, haben wir in dem vorliegenden Band auf Wortungetüme wie „LeserInnen“ u.ä. verzichtet und stattdessen die männliche Form verwendet. Bitte haben Sie Verständnis für unser Vorgehen, liebe Leserin. Sie sind selbstverständlich ebenso gemeint, wenn wir z.B. von „dem Unternehmer“ oder „dem Mitarbeiter“ sprechen.

Inhaltsverzeichnis

1	System und Organisation des ganzheitlichen Controllings	11
1.1	Geschichte und Notwendigkeit von Controlling	12
1.2	Begriff und Aufgaben des Controllings	13
1.2.1	Aufgaben von Controllern	14
1.2.2	Kernfragen des Controllings	15
1.3	Systematik des Controllings	16
1.3.1	Kategorisierung und Controllingkonzepte	16
1.3.2	Ganzheitliches Controlling	17
1.4	Positionierung des Controllers in der Unternehmung	18
1.4.1	Anforderungen an den Controller	18
1.4.2	Akzeptanz des Controllers	19
1.4.3	Leitbild des Controllings	19
1.5	Abgrenzung des Controllings vom Finanzwesen, Rechnungswesen und der Inneren Revision	21
1.5.1	Controlling und Finanzwesen (Treasuring)	21
1.5.2	Controlling und Rechnungswesen	22
1.5.3	Controlling und Interne Revision	22
1.6	Organisation des Controllings	24
1.6.1	Aufbauorganisation des Controllings	24
	■ Controlling als Stabsstelle	24
	■ Controlling als eigene Abteilung	25
	■ Controlling und Kaufmännische Leitung	26
1.6.2	Stellenbeschreibung des Controllers	26
1.6.3	Centerkonzept und Controlling	27
1.7	Controlling im internationalen Vergleich	28
1.8	Controlling auf der Basis von Zielsystemen	29
1.8.1	Zielsysteme als Voraussetzung des Controllings	29
1.8.2	Anforderungen an Ziele	29
1.8.3	Formulierung von Zielen	30
	■ Wie geht Controlling mit Zielen um?	30
1.9	Qualitätssicherung und Zertifizierung nach der ISO-Norm-9001	32

2	Controlling als Steuerungsinstrument	37
2.1	Strategisches Denken, Planen und Handeln	38
2.1.1	Planungshorizonte	39
	■ Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	40
2.1.2	Erfolgsfaktoren	40
2.1.3	Aufgaben und Aktivitäten des Controllings in Bezug auf unternehmerische Strategien	42
	■ Fazit	43
2.1.4	Kostenmanagement	43
	■ Target Costing	44
	■ Lifecycle Costing	45
	■ Weitere Formen des Kostenmanagement	46
2.2	Controlling als in die Zukunft gerichtetes Steuerungsinstrument	46
2.2.1	Strategische Analyse	46
2.2.2	Formulierung und Umsetzung von Strategien im Betrieb	47
	■ Strategien im Personalbereich	48
	■ Strategien im Marketing/Absatz	49
	■ Strategien im Produktionsbereich	50
	■ Strategien in Forschung und Entwicklung	52
	■ Strategien der Finanzierung und Investition	53
2.2.3	„Spezielles Controlling“ in verschiedenen betrieblichen Bereichen	54
	■ Personalcontrolling	54
	■ Marketingcontrolling	56
	■ Produktionscontrolling	57
	■ Forschungs- und Entwicklungscontrolling	57
	■ Finanzierungs- und Investitionscontrolling	57
2.3	Frühwarnung	58
2.3.1	Informationsbedarf	58
2.3.2	Aufbau eines Frühwarnsystems	59
2.3.3	Frühindikatoren	59
2.4	Budgetierung als Steuerungsinstrument	61
2.4.1	Gründe und Ziele der Budgetierung	61
2.4.2	Zielorientierung der Budgetplanung	61
2.4.3	Budgetformen	63
2.4.4	Beziehungen zwischen Kostenrechnung, Budgetierung und Controlling: Abweichungsanalyse mittels Plankostenrechnung	64
2.4.5	Beziehungen zwischen Budgetierung und Führung	69
	■ Zielvereinbarungen	70

3	Kostenrechnung als Instrument des Controllings	73
3.1	Zweck und Ziel der Kostenrechnung	74
3.1.1	Beziehungen zwischen Kostenrechnung und Controlling	74
3.1.2	Aufbau und Durchführung der Kostenrechnung	75
	■ Kostenarten und Kostenartenrechnung	75
	■ Kostenverteilung auf Kostenträger	76
	■ Kostenstellenrechnung mittels Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	77
	■ Zweistufige Kostenverrechnung im BAB	78
	■ Interne Leistungsverrechnung macht es kompliziert ...	78
	■ ... das Stufenleiterverfahren macht's möglich	78
	■ Ermittlung von Kalkulations-Zuschlagssätzen aus dem BAB	79
3.2	Systeme der Kostenrechnung	81
3.2.1	Unterscheidung der Kostenrechnungssysteme	81
	■ Unterscheidung nach dem Zeitbezug der verrechneten Kosten:	81
	■ Unterscheidung nach dem Sachbezug der verrechneten Kosten:	81
3.2.2	Vollkostenrechnung	82
3.2.3	Teilkostenrechnung / Deckungsbeitragsrechnung	83
	■ Entscheidende Größe: der Deckungsbeitrag	83
	■ Das optimale Produktionsprogramm	85
3.3	Ausprägungen der Kostenrechnung	86
3.3.1	Kostenträgerzeitrechnung	86
3.3.2	Kostenträgerstückrechnung	88
	■ Mehrstufige Divisionskalkulation	88
3.3.3	Prozesskostenrechnung	89
3.4	Das Berichtswesen der Kostenrechnung	91
3.4.1	Soll-Ist-Vergleich	92
3.4.2	Abweichungsanalyse	92
3.4.3	Periodenerfolgsrechnung	93
3.4.4	Annäherung externes und internes Rechnungswesen	93
4	Werkzeuge und Instrumente des Controllings	97
4.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	98
4.1.1	Anforderungen an Kennzahlen	98
4.1.2	Arten und Gruppen von Kennzahlen	99
4.1.3	Übersicht über ausgewählte Kennzahlen	100
4.1.4	Kennzahlensysteme	103

4.2	Grundzüge der Jahresabschlussanalyse	104
	■ Ausgewählte Werte aus der Ergebnis- und Finanzrechnung:	105
4.2.1	Finanzielle Stabilität: Anlagendeckung und Liquidität	106
4.2.2	Die Kapitalstruktur	107
4.2.3	Die Vermögenszusammensetzung (Konstitution)	108
4.2.4	Kennzahlen zur Investitions- und Abschreibungspolitik	110
4.2.5	Ergebnisanalyse	111
4.3	Der „Werkzeugkasten“ des Controllers	113
4.3.1	Strategische Werkzeuge - operative Werkzeuge: Eine sinnvolle Unterscheidung?	113
4.3.2	„Klassische“ strategische Werkzeuge	113
	■ Lebenszyklusanalyse	114
	■ Portfolioanalyse	116
4.3.3	Prognoseinstrumente	119
	■ Szenariotechnik	120
4.3.4	Instrumente der Situationsanalyse	121
4.3.5	Auswahltechniken	125
	■ ABC-Analyse	125
	■ Nutzwertanalyse	127
4.3.6	Rechnungswesenbasierte Werkzeuge	129
	■ Break-Even-Analyse bei nicht-linearem Kostenverlauf	132
5	Die Balanced Score Card als Steuerungsinstrument	139
5.1	Das Prinzip der BSC	140
	■ Ziele	140
	■ Perspektive	141
	■ Ableitung von Kennzahlen	142
5.2	Das Zielsystem als Grundlage einer BSC	143
	■ Strategic Map	144
5.3	Die Perspektiven der BSC	145
5.4	Die Kennzahlen der BSC	146
	■ P 1.1.	148
	■ Z 1. 2	148
	■ K 1.1	148
	■ F1.1	148
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	149
5.5	Wirkzusammenhänge innerhalb der BSC	150
	■ Kennzahlenmatrix	150
5.6	Strategy Map: Die strategische „Landkarte“ der BSC	152
	■ Kennzahlensteckbrief (Muster)	155

6	Der Controllingbericht – Reporting als Produkt des Controlling	157
6.1	Grundsätze des Reporting	158
6.2	Sechs Handlungsfelder des Berichtswesens	159
6.2.1	Inhalte des Reporting	159
6.2.2	Frequenz des Reporting	159
6.2.3	Medium des Reporting	159
6.2.4	Interpretation und Kommunikation	159
6.2.5	Prozess der Erstellung des Berichts	160
6.2.6	EDV-Unterstützung	160
6.3	Anforderungen an das Berichtswesen	160
6.3.1	Chancen mit Reporting	161
6.3.2	Schwächen des Reporting in der Praxis	162
	■ Schwächenanalyse des Reporting	162
6.4	Anforderungen an einen Controllingbericht	163
6.4.1	Vermitteln von Botschaften	165
6.4.2	Vereinheitlichen von Begriffen, Darstellungsmethoden und Grafiken	166
6.4.3	Vermeiden statistischer Manipulationen und unseriöser oder verschleiender Darstellung	167
	■ Konsistenz	167
	■ Objektivität	167
	■ Benutzerfreundlichkeit	167
	■ Termintreue	167
	■ Wirtschaftlichkeit	168
6.4.4	Verdichten von Informationen und prägnante Darstellung von Zusammenhängen	168
6.4.5	Vereinfachen grafischer Darstellung durch Minimierung von Redundanzen und Ausschalten von „Rauschen“	168
	■ Konkrete Beispiele	169
	■ Darstellung von Tabellen und Diagrammen	169
	■ Cockpits, Dashboards, Tachos und „Spinnen“	170
6.4.6	Verdeutlichen von Strukturen (Gleichartigkeit, Überschneidungsfreiheit, Vollständigkeit)	170
	■ Drei Typen des Reporting	171
	■ Die „Zehn-Punkte-Checkliste“ für einen guten Controllingbericht	171
6.5	Optimierung des Reportingprozesses	172

7	Investitionen im Controlling	177
7.1	Begriff und Arten von Investitionen	178
7.2	Investitionsrechnung	179
7.2.1	Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung	180
7.2.2	Rentabilitätsvergleichsrechnung	182
7.2.3	Amortisationsvergleichsrechnung	182
7.2.4	Investitionsrechnung bei Rationalisierungs- bzw. Ersatzinvestition	183
8	Deckungsbeitragsrechnung	187
8.1	Deckungsbeitragsrechnung als Methode der Teilkostenrechnung	188
8.1.1	Kurzfristige Preisuntergrenze und Deckungsbeitrag	188
8.1.2	Verfahren der Kostenauflösung	189
8.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Direct Costing)	190
8.2.1	Ermittlung des Betriebsergebnisses bei Mehrproduktunternehmen	190
	■ Ermittlung des relativen Deckungsbeitrags	190
	■ Periodenerfolg für Produkte	191
8.2.2	Ermittlung des Break-Even-Punktes	194
8.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Relative Einzelkostenrechnung)	194
8.4	Annahme von Zusatzaufträgen	197
8.5	Eigenfertigung oder Fremdbezug?	198
8.6	Ermittlung der kritischen Menge	200
	Sachwortverzeichnis	207

1

System und Organisation des ganzheitlichen Controllings

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Systematik des Controllings als einem steuernden Ansatz zur Sicherung des Unternehmenserfolgs. Der Begriff des Controllings und seine systematische Einteilung wird untersucht und danach die Stellung des Controllers diskutiert. Dabei ist seine Position in der Unternehmung, die Abgrenzung gegenüber Revision, interner Kontrolle und Finanzwesen von besonderer Bedeutung. Danach wird ein Überblick über die aufbauorganisatorischen Formen des Controllings gegeben und ein kurzer internationaler Vergleich angestellt. Am Ende des Kapitels wird aufgezeigt, wie wichtig ein Zielsystem für das Controlling ist und der Zusammenhang zwischen Zielen und Unternehmensführung hergestellt. Dabei wird auch auf die Zertifizierung nach der ISO-Norm 9001 eingegangen.

Inhalt

- Geschichte, Notwendigkeit von Controlling
- Begriff und Aufgaben des Controllings
- Systematik des Controllings
- Position und Beruf des Controllers
- Abgrenzung des Controllings
- Organisation des Controllings
- Controlling im internationalen Vergleich
- Controlling auf der Basis von Zielsystemen
- Zertifizierung nach ISO-Norm

1.1 Geschichte und Notwendigkeit von Controlling

Das Aufkommen geregelter Staatsfinanzen machte es notwendig, Zahlungen und Liefervorgänge zu kontrollieren. Controlling hat mit Zählen und Rechnen zu tun

Die Geschichte des Controllings geht zurück bis in das Mittelalter. Im 15. Jahrhundert, mit dem Aufkommen geregelter, das heißt „kontrollierter“ Staatsfinanzen, wurde es notwendig, bereits erfolgte Zahlungs- und Liefervorgänge zu kontrollieren, aber auch zukünftige finanzielle Transaktionen zu planen und zu steuern. In England nannte man für diese Aufgaben besonders qualifizierte Staatsangestellte „**Countrollours**“. Schon sprachlich wird hier deutlich, dass diese ersten Ansätze sehr viel mit rechnen und zählen (to count) zu tun hatten. Hierauf werden wir noch zurückkommen.

Auch in den USA begann Controlling zunächst als staatliche Aufgabe, den **Haushalt** zu überwachen, das heißt die Verwendung staatlicher finanzieller Mittel zu steuern.

Ende des 19. Jahrhunderts wurden die ersten Controller in der Industrie eingesetzt

In den letzten Jahren des 19. Jahrhunderts wurden erstmalig Controller-Stellen in privaten Industrieunternehmen eingesetzt, und zwar vor allem dort, wo viel Geld bewegt wurde: in den Eisenbahnunternehmen. Die zahlreichen Firmenzusammenbrüche in den zwanziger Jahren während der Weltwirtschaftskrise machten deutlich, dass vorausschauende **Finanzplanung**, Risikoanalyse und die Bewältigung zukunftsorientierter Fragestellungen wichtiger waren als rückwärtsgerichtete Kontrolle.

Herausforderungen für das Controlling

Controlling musste sich seit dem 20. Jahrhundert vor allem folgenden Herausforderungen aktiv stellen:

- Rasches **Wirtschaftswachstum**
- Zunehmender Koordinations- und Kommunikationsbedarf
- **Informationsflut** in komplexen Systemen
- Hohe **Kapitalbindung** und hoher **Fixkostenanteil** in der industriellen Produktion
- Gering werdende unternehmerische **Flexibilität** und Entscheidungsfreiheit
- Unternehmerisches Handeln unter Unsicherheit (**Prognoseproblem**)

In Zeiten stetigen Wachstums und gesicherter Gewinne wurde keine Notwendigkeit für Controlling gesehen

Im Nachkriegsdeutschland wurde Controlling keine große Bedeutung zugemessen. Garantiertes und stetiges Wachstum führten zu sicheren und hohen Gewinnen. Es gab kaum Veränderungsbedarf, zumindest wurde er nicht gesehen und die unternehmerische Lage auf dem nationalen und internationalen Markt wurde mehr von qualitativen Argumenten der Produkte als von Kostenargumenten bestimmt. Die ursprünglich als „Abschreckung“ obligatorisch eingeführte Bezeichnung deutscher Produkte „Made in Germany“ erwies sich als Qualitätsmerkmal, für das Kunden auf internationalen Märkten auch bereit waren, höhere Preise zu bezahlen.

Mit der Ölkrise wurde Controlling wichtig. Seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts ging Controlling in die BWL und die Unternehmungen ein

Die Ölkrise der 70er Jahre und unerwartet zahlreiche Insolvenzen der 80er Jahre machten ein Umdenken notwendig. Amerikanische Unternehmen investierten in europäischen Unternehmen, moderne Management-Ideen zogen auch in deutsche Firmen ein. „**Planung**“ und „**Steuerung**“ wurden Begriffe, die in der **Betriebswirtschaftslehre** und der **Unternehmensführung** an Bedeutung zunahmten und die Lehre von der „optimalen Kombination der Produktionsfaktoren, Mensch, Kapital und Anlagen“ zugunsten einer **entscheidungsorientierten** Betriebswirtschaftslehre (BWL) verdrängten.

Spätestens mit der Globalisierung und modernen Unternehmensformen entwickelte sich eine „New Economy“, in der es vor allem darauf ankam, Massendaten zu bewältigen, Informationen priorisiert nach Wichtigkeit zur Verfügung zu stellen und viel intensiver als früher auf der Zeitachse weit voraus zu planen. Für viele Unternehmen auch des Mittelstandes ist es heute nicht mehr so wichtig, in der nächsten Abrechnungsperiode einen höheren Marktanteil zu realisieren oder in den nächsten drei Jahren aggressive **Kostensenkungsziele** zu bewältigen, sondern die Antwort auf die Frage zu finden, ob es das Unternehmen in zehn Jahren auf dem Markt überhaupt noch geben wird.

Globalisierung und „New Economy“ förderten die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Controlling

Damit wird auch deutlich, warum Controlling heute unabdingbar notwendig ist, wenn es darum geht, Organisationen zu führen. Es spielt dabei keine Rolle, ob die zu betrachtenden **Organisationen** klassische betriebswirtschaftliche Unternehmen sind oder es sich um „Non-Profit-Organizations“ (NPO) oder **öffentliche Körperschaften** wie **Kommunen, Länder, Ämter, Behörden** oder Organisationen wie **Polizei und Streitkräfte** handelt.

Auch in Non-Profit-Organisations hielt Controlling Einzug

1.2 Begriff und Aufgaben des Controllings

Auch wenn die Wurzeln des Rechnungswesens, aus denen Controlling gewachsen ist, unverkennbar sind, ist Controlling heute mehr als betriebswirtschaftliches Rechnungswesen. Es reicht auch nicht aus, Controlling mit den Begriffen Planung und Steuerung zu umschreiben, obwohl das englische Wort „to control“ „steuern“ bedeutet.

Controlling ist mehr als betriebswirtschaftliches Rechnungswesen

Controlling ist in erster Linie eine **Management-, also Führungs-Aufgabe**.

„To control“ heißt steuern

Von daher ist es zweckmäßig, sich dem Controlling vom **Führungsprozess** her zu nähern. Der gesamte Prozess besteht aus mehreren, immer wieder zyklisch stattfindenden Phasen: Zunächst gilt es, **Ziele** zu definieren und konkret festzulegen. Danach müssen unternehmerische oder organisatorische Entscheidungen getroffen werden, was nichts anderes bedeutet, als die vorher festgelegten Ziele auf die Zeitachse zu projizieren, Ressourcen für die Erreichung dieser Ziele zur Verfügung zu stellen und Verantwortlichkeiten fest zu legen. In der nächsten Phase wird das Erreichen der geforderten Ergebnisse gesteuert und abschließend die Ergebnisse analysiert. Das führt zur Bestätigung, Anpassung oder Neufassung von Zielen und einem neuen Zyklus.

Controlling muss sich dem Führungsprozess anpassen

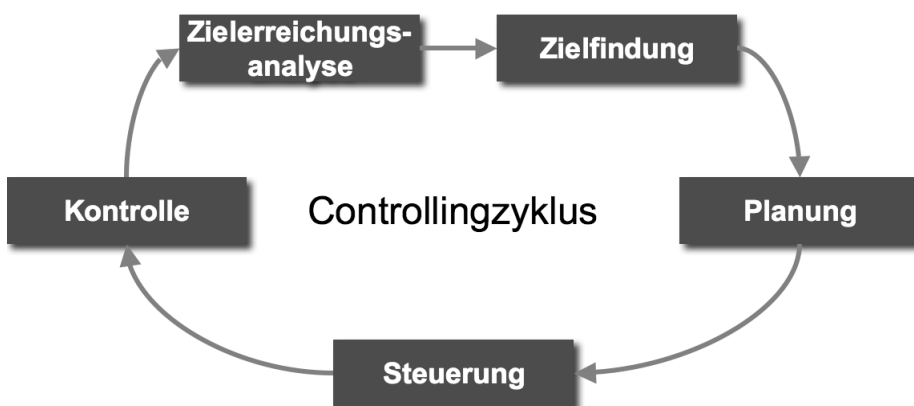


Abbildung 1.1 Controllingzyklus

Viele Organisationen und Unternehmungen haben **Führung** und **Management** in dieser oder ähnlicher Form schon immer als Prozess verstanden und durchgeführt. Wie wir später bei der Diskussion über die Position des Controllers sehen werden, muss nicht immer ein spezieller „Controller“ etabliert werden, um eine Organisation erfolgreich zu führen. Entscheidend ist, dass die unternehmerischen Führungsaufgaben zielbasiert und zukunftsorientiert durchgeführt werden, gleichgültig ob dabei der Begriff „Controlling“ fällt oder nicht.

Phasen des Managementprozesses
Definition von Controlling

Wir wollen im Folgenden alle Tätigkeiten, die

- in den jeweiligen Phasen des Management- oder Führungsprozess stattfinden und
- **Zielfindung,**
- **Planung,**
- **Steuerung,**
- **Kontrolle und**
- **Zielerreichungsanalyse.**

unterstützen, als **Controlling** verstehen.

Im Regelfall werden diese Tätigkeiten, zumindest in komplexen oder größeren Organisationen, Controller durchführen.

Aus dem, was Controller tun, wird dann auch deutlich, warum es Controlling geben muss und in der Tat - in den weitaus meisten Unternehmen und einer wachsenden Anzahl öffentlicher Organisationen und NPO inzwischen auch gibt.

1.2.1 Aufgaben von Controllern

Die entscheidenden Fragen des Controllings

- Controller unterstützen die Unternehmensführung bei der Festlegung von **Zielen** sowie **Strategien** und finden die konkrete Antwort auf die Frage „**Was wollen / müssen wir tun?**“.
- sorgen für Ziel-, Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und **Leistungstransparenz**, um die Frage zu beantworten „**Machen wir es richtig?**“.
- koordinieren **Ziele, Pläne** und **Ergebnisse** und gestalten das innerbetriebliche Berichtswesen (vgl. Kap.6 **Reporting**). **Ohne Reporting kein Controlling!**
- sind für die ganzheitliche, effektive und effiziente Deckung des **Informationsbedarfs** verantwortlich. Hierzu bieten sie die richtigen, wichtigen, validen (das heißt zutreffenden) und notwendigen Informationen (und **nur** diese) ebenengerecht (das heißt: für die jeweilige Führungsebene relevant) und verantwortungsbezogen an.
- koordinieren, kommunizieren und koordinieren den Prozess, langfristig und zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen, um die Frage zu beantworten „**Machen wir das Richtige?**“

1.2.2 Kernfragen des Controllings

Im Wesentlichen kreist Controlling um zwei grundsätzliche Fragestellungen:

Strategische Ebene:

- „Wie sind wir für die Zukunft aufgestellt?“
- „Was wollen / müssen wir in Zukunft anders / besser machen?“

Strategische und operative Ebene

Operative Ebene:

- „Welche **Leistungen** erbringen wir?

und

- „Wie erbringen wir diese Leistungen?“

Sehr verkürzt und abstrakt geht es also auf der einen Seite um die Leistungserbringung, mögen das Güter, Produkte oder Dienstleistungen sein.

Auf der anderen Seite wirkt das „**Wirtschaftlichkeitsprinzip**“ (= **Rationalprinzip**), das verlangt, die geforderten und erbrachten Leistungen möglichst effizient zu erbringen, also entweder eine definierte **Leistungsmenge** mit möglichst geringem **Ressourcenverzehr** (= **Kosten**) zu erbringen, oder mit vorgegebenen Ressourcen möglichst viele Leistungen zu produzieren.

Im angelsächsischen Bereich trifft man häufig auf den Begriff „Performance Management“, wo wir von Controlling reden. „Performance“ bedeutet hier „Leistung“ oder „**Produkt**“. Es spielt dabei keine Rolle, ob die angebotenen Leistungen auf dem Markt verkauft oder beispielsweise von einer staatlichen Behörde als Dienstleistung zur Verfügung gestellt werden.

Performance Management

Controller (und Performance Management) beschäftigen sich mit dem Prozess der Leistungserstellung, untersuchen ihn auf der Basis eines vorher entwickelten Zielsystems und geben die Antworten auf die Fragen:

Ergebnisorientierte Steuerung

- „Wie sehen die Ergebnisse aus?“
- „Wie sind sie zustanden gekommen?“
- „Wurden / werden unsere Ziele erreicht?“
- „Wie viele Ressourcen wurden / werden dazu verbraucht?“

Dabei beschäftigt sich Controlling nicht ausschließlich mit der Vergangenheit. Die Frage, was bisher passiert ist, muss hinter der Frage zurück stehen, was passieren wird, wenn alles so weiter läuft wie bisher, oder was geändert werden muss, wenn wir zukünftig andere und bessere Ergebnisse erzielen wollen (**Change Management**).

Controlling ist nicht nur vergangenheitsbezogen

Damit kommt Controlling eine richtungweisende Bedeutung für die langfristige Sicherung eines Unternehmens zu. Aber auch im öffentlichen Sektor zwingen neue Aufgaben, chronisch defizitäre Staatsfinanzen und wachsende Forderungen an öffentliche Behörden zu zukunftsorientierter Steuerung und einer Ausrichtung der Organisation, die sich nicht nur auf ein beherztes „**weiter so!**“ beschränkt.

Controlling als Hilfe zur langfristigen Steuerung

1.3 Systematik des Controllings

Controlling als ganzheitlicher Ansatz

Controlling beschäftigt sich ganzheitlich mit der Organisation und muss den gesamten Führungsprozess in allen Facetten und Dimensionen begleiten und unterstützen. Damit wird deutlich, dass sowohl strategische Fragen („Wird es das Unternehmen in zehn Jahren überhaupt noch geben können?“) wie auch Fragen des Tagesgeschäfts („Wie können die Vertriebskosten kurzfristig gesenkt werden?“) Antworten finden müssen. Die Fragen, welche Kräfte und Instrumente des Controllings sich in welcher Form den unterschiedlichen Fragestellungen widmen und wie Informationssystem und Reporting des Controllings gestaltet werden, sind in der Organisation aufbau- und ablauforganisatorisch zu entscheiden und festzulegen. Zu unterschiedlichen Controllingansätzen oder „verschiedenen Controllings“ darf das nicht führen. Auch der Pilot eines Flugzeugs muss sein Cockpit „ganzheitlich“ im Auge behalten und darf sich nicht einseitig heute nur auf die Flughöhe und vielleicht beim nächsten Flug auf die Geschwindigkeit konzentrieren.

1.3.1 Kategorisierung und Controllingkonzepte

Diversifizierung von Controlling?

Die Komplexität betriebswirtschaftlicher Steuerung hat sich erhöht, Globalisierung und **Informationsflut** stellen hohe Anforderungen an Informationssysteme, die wachsende Geschwindigkeit von Prozessabläufen und die Notwendigkeit, Strukturen ständig zu erneuern, führen zu einem hohen Druck, der auf das Management und damit auch auf das Controlling ausgeübt wird. Als Folge bilden sich Versuche heraus, über Spezialisierung und **Dezentralisierung** zu besseren und schnelleren Lösungen zu kommen, und es entstehen zunehmend neue Controllingkonzepte und Controllingbereiche.

Auch wenn es unterschiedliche Prozesse und Verantwortlichkeiten in einer Unternehmung gibt, liegt in der Entwicklung diversifizierter Ausprägungen von Sparten- oder Bereichscontrollings ein hohes Risiko.

Wo sich

- Unternehmenscontrolling
- Funktionsbereichscontrolling
- Standortcontrolling
- Kostenstellencontrolling
- Spartencontrolling
- Projektcontrolling
- Produktcontrolling
- ...

Risiken von Spartencontrolling

als losgelöste und selbstständig agierende Bereiche von Controlling herausbilden, wird ein ganzheitlich orientierter, auf gemeinsamen Zielen basierender **Steuerungsprozess** erschwert. Manager werden dann leicht hilflos sehr heterogenen Forderungen „aus dem Controlling“ ausgesetzt und können häufig nur schwer Zielkonflikte des Controllings rechtzeitig erkennen und noch schwerer angemessen darauf reagieren.

Häufige **Managementfehler** in diesem Bereich bestehen im Übersehen von Folgen, die eine Entscheidung in einem Bereich an anderer Stelle auslöst. Ein ausgefeiltes Produktionscontrolling kann beispielsweise durchaus die Ausschussrate senken, **Durchlaufzeiten** optimieren und **Lagerhaltung** rationalisieren. Möglicherweise werden aber durch die hier getroffenen Maßnahmen fixe Kosten erhöht, die **Motivation** der Mitarbeiter gesenkt und die **Fluktuation** der Mitarbeiter erhöht. Rasch wird Controlling dann zu einem „unkontrollierten“ Prozess, der ganzheitliche Entscheidungen nicht mehr unterstützt, sondern erschwert. Bevor es dann also notwendig wird, Controllingansätze zur „Steuerung des Controllings“ zu entwickeln, sollten derartige Sparten- bzw. Bereichscontrollings zugunsten eines ganzheitlichen Ansatzes aufgegeben oder wenigstens drastisch reduziert werden. In Kapitel 5 wird ein derartiger ganzheitlicher Ansatz, das Konzept der „**Balanced Score Card**“ (BSC) vorgestellt und diskutiert.

Suboptimierung und schlechende Entwicklungen

Manche Controllingansätze versuchen wie die Bereichs- oder Spartencontrollings in einem umgekehrten Ansatz die Komplexität der Führungsaufgabe zu reduzieren, indem sie die ganzheitliche Aufgabe von Controlling einschränken und auf bestimmte Funktionen konzentrieren.

Es entstehen beispielsweise:

- **Rechnungswesenzentriertes Controlling**
- **Informationsorientiertes Controlling**
- **Koordinationsorientiertes Controlling**
- **Prozess-/ Projektorientiertes Controlling**
- ...

So können so genannte „Harte Zahlen“ des Rechnungswesens in ihrer Bedeutung so hoch eingeschätzt werden, dass andere Faktoren des Unternehmenserfolges dahinter zurückstehen. Weil die negativen Folgen dieser Teil- und Suboptimierung häufig erst später sichtbar werden („schleichende Entwicklungen“), ist es oft schwer oder unmöglich, negative auf die vorher erfolgten Suboptimierungen zurückzuführen, abgesehen davon, dass es oft zu spät sein kann, wenn die negativen Folgen bereits eingetreten sind.

Auch in diesem Fall wird die Reduzierung auf einzelne Controllingaspekte und Aufgaben unter Vernachlässigung aller anderen Funktionen einem ganzheitlichen Controlling nicht gerecht. Controlling muss eben Daten des Rechnungswesens (aber nicht nur!) berücksichtigen **und** ein Informationssystem pflegen und betreiben sowie Entscheidungen koordinieren und vorbereiten **und** dabei sowohl Prozesse, als auch Projekte begleiten und steuern.

1.3.2 Ganzheitliches Controlling

In der Literatur beschriebene oder der betrieblichen Praxis angetroffene Spartencontrollings sowie „zentrale Aufgaben“ des Controllings können für die **theoretische** Auseinandersetzung mit speziellen Aufgaben und Zielsetzungen nützlich sein. Die **Praxis** des Controllings sollte aber immer ganzheitlich organisiert und aufgestellt sein und sich an der Führungsaufgabe in einer Organisation ausrichten, die ja auch nicht nur einer Sparte gewidmet ist oder sich erlauben kann, unter Vernachlässigung aller anderen Aspekte „rechnungswesenorientiert“ oder „koordinationsorientiert“ zu managen. Führung und Management sind ganzheitliche Aufgaben, und wenn Controlling sie unterstützen will, muss auch Controlling ganzheitlich ausgerichtet sein und **alle** Bereiche und Aufgaben des Unternehmens bzw. der Organisation konzeptionell umfassen, koordinieren und zusammenbinden.

Praktischer Nutzen eines ganzheitlichen Controllings

Verknüpfung des Controllings mit Verantwortung

Controlling ist in diesem Sinne sehr eng mit dem Begriff der Verantwortung verknüpft. Als Faustregel kann gelten, dass Controllingfunktionen und der entsprechende Controllingprozess sich eng an die konkrete Verantwortung der betroffenen Führungsebene koppeln lassen müssen. In diesem Sinne nimmt der Controller keine Verantwortung wahr, sondern unterstützt den Manager, auf dessen Ebene er arbeitet, in dessen Wahrnehmung der Verantwortung. Dann wird auch deutlich, dass ein enges Bereichs- oder Spartencontrolling nur dort sinnvoll sein kann, wo es strikt auf den konkreten Führungsprozess begrenzt wird und die Wahrnehmung der Verantwortung sich ausschließlich auf einen eng gesteckten Bereich bezieht. Überall dort aber, wo Führung ganzheitlich organisiert ist und wahrgenommen wird – und das dürfte in den meisten Fällen der Fall sein – muss sich auch Controlling ganzheitlich ausrichten.

1.4 Positionierung des Controllers in der Unternehmung

Position des Controllers in der Unternehmung

Der Controller muss in einer Unternehmung bzw. einer Organisation von der Unternehmensführung eindeutig positioniert werden. Seine aufbauorganisatorische Stellung, seine Kompetenzen, Pflichten, aber auch Rechte gegenüber anderen Mitarbeitern und Organisationselementen müssen klar beschrieben und eindeutig festgelegt werden.

Legitimation von Controlling

Innerhalb der Organisation wird idealtypisch die Notwendigkeit und Bedeutung des Controllers kommuniziert und von der Unternehmensleitung legitimiert. Diese Aufgabe sollte jedenfalls nicht dem Controlling und dem Controller zufallen. Damit wird die Beantwortung der „Warum-Frage“ („Warum machen wir Controlling?“) eine Aufgabe des Managements. Genau genommen könnte man sogar argumentieren, dass Controlling per se eine Managementaufgabe ist und der Controller lediglich eine Abteilung oder Organisationseinheit „zur Unterstützung des Controllings“ leitet. Dieser puristische Denkansatz wird allerdings der Realität in deutschen Organisationen nicht gerecht.

Controlling als Managementaufgabe

Es muss der Anspruch aufrecht erhalten bleiben, dass Controlling nicht ausschließlich und nur vom Controller betrieben wird. Controller machen kein Controlling – Controlling funktioniert nur, wenn Manager und Controller zusammenarbeiten. Der Manager bleibt für Entscheidungen verantwortlich und gibt, wie ein Kapitän auf einem Schiff, den Kurs vor, den der Controller steuert; der Manager gibt die Ziele vor und der Controller formuliert die Kriterien; der Manager verantwortet den Erfolg, und der Controller informiert über den bisherigen Weg zum Erfolg (Ergebnis) und gibt eine Prognose über den zukünftigen Weg ab.

1.4.1 Anforderungen an den Controller

Anforderungen an den Controller

Allerdings werden auch an die Person des Controllers spezifische Anforderungen gestellt. Er benötigt solide fachliche Kompetenz, um vorhandene **Controllinginstrumente** handhabungssicher anzuwenden, neue Instrumente zu entwickeln und flexibel auf konkrete Anforderungen und Fragestellungen zu reagieren. Da dem Controller in der Regel jegliche hierarchische Macht fehlt, muss er seinen „Benefit“ für die Organisation kommunikativ, im Dialog, in der Diskussion, gelegentlich auch im Konflikt nachweisen und zur Geltung bringen. Der Controller ist dafür zuständig, alle „Wie-Fragen“ („Wie machen wir Controlling?“) kompetent und sachkundig zu beantworten.

Im Idealfall verfügt der Controller erfahrungsbasiert über Insiderkenntnisse des Unternehmens, in dem er arbeitet. Je mehr Bereiche er aus praktischer Erfahrung kennt, umso besser kann er die Gesamtsteuerung des Unternehmens positiv gestalten.

1.4.2 Akzeptanz des Controllers

Jeder Controller befindet sich in dem Problemfeld, Mängel aufzeigen zu müssen, weil jede Zielabweichung zunächst einmal als Mangel gesehen und damit negativ bewertet wird. Oft stellen Controllingreports nicht die 80 % erreichten Ziele dar, sondern weisen sehr explizit auf die fehlenden 20 % hin. Dies ist nicht der Königsweg, sich in einer Organisation beliebt zu machen. Ganz häufig wird auch der Bote für die schlechte Botschaft, die er bringt, verantwortlich gemacht und gerät dementsprechend in Misskredit. Hier bedarf es auf Seiten des Controllers vielen Fingerspitzengeföhls, Sensibilität, Augenmaßes und eines Bewusstseins für Fairness im Umgang mit den verschiedenen Organisationseinheiten.

Controlling stellt nicht nur Mängel fest

Ein einheitliches **Anforderungsprofil** an einen Controller, das über alle Branchen, Organisationsformen und Aufgabenbereiche gilt, wird es sicher nicht geben, aber tendenziell sollten Controller über hohe kommunikative, analytische und soziale Kompetenzen verfügen. Die dem Controlling angehängte Nähe zu Zahlen und „kaltem Rechnen“ bedient eher ein Klischee, als dass sie unternehmerischer Wirklichkeit entspricht. Längst sind so genannte „Soft Skills“, also eher „weiche Faktoren“, als Bestandteile des Controllings genau so, manchmal sogar noch mehr anerkannt als die harten finanziellen Kennzahlen.

Kommunikative, analytische und soziale Kompetenz des Controllers

1.4.3 Leitbild des Controllings

Im Folgenden wird ein „Leitbild des Controllings“ in einer allgemeinen, für viele Organisationsformen vorstellbaren Form exemplarisch dargestellt. Ein Leitbild in dieser abstrakten Form bedarf in einer konkreten Organisation natürlich noch der Anpassung und detaillierten Ausgestaltung, abhängig von der konkreten Situation vor Ort:

Zweck	Entwickeln, Zusammenstellen und Anbieten von Instrumenten zur zielbasierten, zukunftsorientierten Unterstützung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen in einem ganzheitlichen Ansatz. Der Steuerungsprozess umfasst das gesamte Unternehmen und ist auf die Effektivität (Leistung) und die Effizienz der Leistungserbringung ausgerichtet.
Serviceverpflichtung des Controllings	„Kunden“ des Controllings sind Führungskräfte, Abteilungen und Mitarbeiter des Unternehmens, denen Controlling sich als Dienstleister verpflichtet fühlt und unterschiedliche Produkte (Informationen, Analysen, Berichte, Informationen, Beratungen, Coachings) anbietet.
Organisation des Controllings	Controlling ist flexibel aufgestellt sowie flach und dezentral organisiert. Controlling nimmt keine hierarchischen Linien-Aufgaben wahr, arbeitet unabhängig und ist als Stabsfunktion unmittelbar mit den jeweiligen Führungsebenen verbunden.
Methoden des Controllings	Controlling arbeitet mit klassischen und bewährten Instrumenten, entwickelt aber auch ständig, sowohl aktuellen und konkreten Forderungen entsprechend, als auch antizipativ neue Instrumente und Tools. Benchmarking und „Best-Practice-Lösungen“ dienen der Fähigkeit der Organisation, zukunftsorientiert zu „lernen“ und sich auf neue Herausforderungen einzustellen.

Abbildung 1.2 Leitbild des Controllers

Institutionelle Verankerung
des Controllers

Die Rolle des Controllers hängt also wesentlich davon ab, wie er institutionell in seiner Organisation verankert und legitimiert worden ist. Dazu muss er sich seiner eigenen Rolle, seinem Selbstverständnis und den sehr heterogenen und vielfältigen Anforderungen, die an ihn gestellt werden, bewusst sein und last but not least kommt es darauf an, wie andere Manager und Mitarbeiter den Controller wahrnehmen und das auch zum Ausdruck bringen.

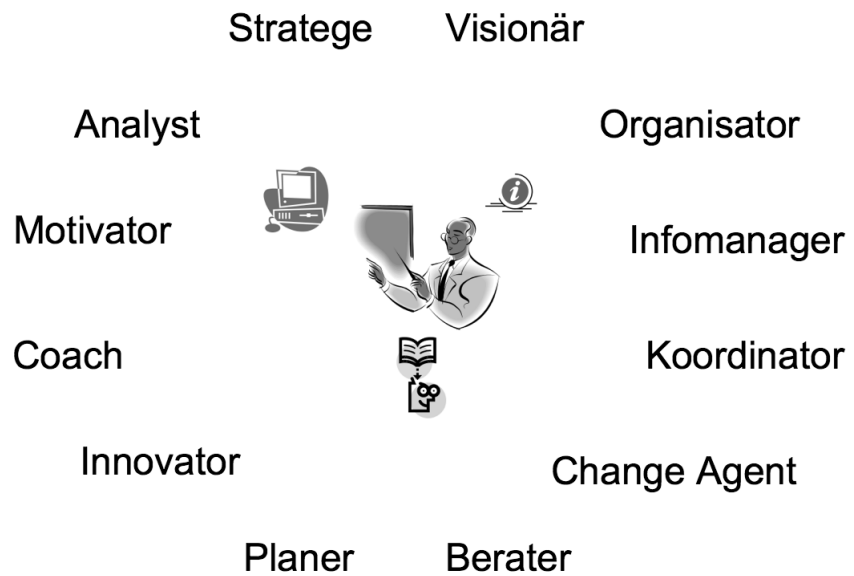


Abbildung 1.3 Das Profil des Controllers

Der **Erfolg** des Controllers kann demnach als das Produkt dreier Faktoren definiert werden:

$$C = N \times K \times W$$

C = Controlling
N = Nutzen
K = Kompetenz
W = Wahrnehmung



Abbildung 1.4 Die Relevanz von Controlling

Relevanzformel des Controllings

Der Wert keiner dieser Faktoren darf „Null“ sein, wenn nicht der gesamte Erfolg des Controllings auf Null reduziert werden soll. Der konkrete Nutzen, die Kompetenz des Controllers und seine Wahrnehmung müssen alle Drei gegeben sein ...

1.5 Abgrenzung des Controllings vom Finanzwesen, Rechnungswesen und der Inneren Revision

1.5.1 Controlling und Finanzwesen (Treasuring)

Controlling beschäftigt sich als relativ neue Disziplin mit betriebswirtschaftlichen Entscheidungstatbeständen, die früher natürlich auch wenigstens teilweise relevant waren und auch im betriebswirtschaftlichen Alltag, wenngleich nicht unter der Bezeichnung „Controlling“, wahrgenommen worden sind. Von daher hat Controlling Aufgaben aus dem Finanzwesen, dem **Rechnungswesen** und auch der Inneren **Revision** übernommen, ohne jedoch diese Funktionen insgesamt abzulösen oder überflüssig zu machen.

Controlling und Finanzwesen

Es lohnt sich also, einmal darauf zu schauen, wo und wie sich Controlling, Finanz- und Rechnungswesen sowie Innere Revision abgrenzen, aber auch ergänzen.

Beginnen wir mit der Gegenüberstellung von Controlling und Finanzwesen, im angelsächsischen Bereich als „Treasuring“ bezeichnet.

Finanzergebnis der Unternehmung

Im Mittelpunkt des Controllinginteresses steht die **Rentabilität** einer Unternehmung. Das **Betriebsergebnis**, und zwar vor allem das erwartete oder zu erreichende Betriebsergebnis, wird „angesteuert“ (to control = steuern).

Das **Finanzwesen** ist im Gegensatz dafür für die **Liquidität**, d.h. die **Zahlungsfähigkeit** einer Unternehmung zuständig. Der Controller macht Pläne, der verantwortliche Finanzmanager stellt sicher, dass diese Pläne auch finanziert werden können. Da meist eine „**Vorfinanzierung**“ notwendig ist, bevor Waren oder Dienstleistungen auf einem Markt umgesetzt werden können, wird deutlich, wie wichtig es für eine Unternehmung ist, immer (das heißt zu **jedem** Zeitpunkt) über hinreichende finanzielle Mittel (Liquidität) zu verfügen, das heißt, zahlungsfähig zu sein.

Finanzwesen arbeitet ständig für die Liquidität des Unternehmens und muss daher mit den dafür Zuständigen und Verantwortlichen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens ständig zusammenarbeiten.

Liquidität

Ob es zweckmäßig ist, die Aufgaben des Controllings und Finanzwesens in einer Unternehmung organisatorisch zu trennen oder gemeinsam wahrnehmen zu lassen, hängt von zwei Faktoren ab: der Größe des Unternehmens und davon, wie sehr das Ziel der „Liquidität“ andere Ziele dominiert. Unternehmen, deren Liquidität nie oder nur sehr selten gefährdet ist, werden dem Finanzwesen weniger Aufmerksamkeit widmen müssen als Organisationen, deren Liquidität ständig überwacht und sicher gestellt werden muss.

Ablauforganisation

1.5.2 Controlling und Rechnungswesen

Rechnungswesen	<p>Eine große Gemeinsamkeit und gleichzeitig der entscheidende Unterschied zwischen Controlling und Rechnungswesen besteht in dem Objekt ihres Interesses: den ZAHLEN! Controlling und Rechnungswesen beschäftigen sich mit Zahlen, aber Rechnungswesen beschäftigt sich ausschließlich mit Zahlen, während Zahlen für Controlling nur ein Mittel zum Zweck darstellen und auch nicht in Zahlen fassbare Informationen („Soft Skills“) für Controlling von Bedeutung sind.</p>
Rechnungswesen ist vergangenheitsbezogen	<p>Rechnungswesen beschäftigt sich regelmäßig mit der Vergangenheit. Selbst die in die Zukunft gerichtete Plankostenrechnung baut auf den Erfahrungswerten der Vergangenheit als Planungsbasis auf. Die Zahlen des Rechnungswesens werden abgeliefert und nicht diskutiert. Controller müssen ihre Ergebnisse kommunizieren und regelmäßig zur Diskussion stellen. Während das Rechnungswesen sich mit betrieblichen Interna beschäftigt, die im Allgemeinen der Öffentlichkeit und der Konkurrenz nicht zur Kenntnis gelangen sollen, muss Controlling, um wirksam sein zu können, um Transparenz bemüht sein. Das hat auch Auswirkungen auf die Arbeit und den Umgang mit den jeweiligen Instrumenten:</p> <p>Rechnungswesen arbeitet mit einem festen, zum Teil Jahrhunderte alten Regelwerk, das eine definierte Struktur entwickelt hat und mit festgelegten Fachbegriffen arbeitet, die oft nur Experten vertraut sind. Das Ergebnis sind in der Regel „Zahlen“ in jeweils unterschiedlichen, aber stets gleich bleibenden Strukturen. Ein Beispiel ist die Gliederung der Bilanz, bei deren Aufstellung und Struktur weder Freiraum noch „Diskussionsraum“ besteht.</p>
Controller sind Übersetzer und kommunizieren Ergebnisse	<p>Controller sind im Gegensatz zu Kostenrechnern „Übersetzer“ und Interpretatoren ihrer Ergebnisse. Sie müssen ihre Erkenntnisse in einer allgemein verständlichen Form darstellen und dabei oft auf Fachbegriffe und Expertenvokabular verzichten.</p> <p>Während es für die Verantwortlichen des Rechnungswesens nicht darauf ankommt, was mit den von ihnen abgelieferten Zahlen im Entscheidungsprozess der Unternehmung weiter geschieht, muss der Controller seine Ergebnisse immer auf die Zukunft der Unternehmung und den durch Controlling identifizierten Handlungsbedarf beziehen.</p>

1.5.3 Controlling und Interne Revision

Controlling wird nicht mit „K“ geschrieben	<p>Revision und Wirtschaftsprüfung müssen im Gegensatz zu Controlling, das nicht mit „K“ geschrieben wird, unter dem Aspekt der Kontrolle und Überwachung gesehen werden. Revision unterscheidet sich von Controlling darüber hinaus auch hinsichtlich des Zeitpunktes der Überwachung und des hierarchischen Verhältnisses zwischen den Akteuren.</p>
Revision ist eine vergangenheitsbezogene Prüfung	<p>Als Revision bezeichnet man demnach eine vergangenheitsbezogene Prüfung bereits abgeschlossener Vorgänge durch von der Unternehmensleitung dafür besonders beauftragte Personen, ohne dass zwischen den Revisoren und den Überprüften eine hierarchische Beziehung besteht. Die Revision kann von unternehmensinternen Mitarbeitern, aber auch von externen Fachleuten durchgeführt werden. Sie kann anlassbezogen, aber auch periodisch erfolgen und stellt einen Überwachungsvorgang, keine Steuerung dar, auch wenn die Ergebnisse einer Revision durchaus steuerungsrelevant sein können.</p>

Kontrolle stellt demgegenüber immer eine Überwachung des **Betriebsprozesses** dar, die durch diejenigen Mitarbeiter des Bereiches erfolgt, der kontrolliert wird. Sie kontrollieren gewissermaßen sich selbst und die Abläufe, für die sie verantwortlich sind. Es handelt sich dabei um systeminterne Überwachungsvorgänge der Prozesse in der Unternehmung. Die Interne Revision überprüft ihrerseits die interne Kontrolle und stellt so die unabhängige Instanz für die Überprüfung des Finanz- und Rechnungswesens dar.

Kontrolle ist Überwachung

Zur internen Kontrolle gehören:

- **Internal Check:** Verhinderungen von Veruntreuungen und Sicherstellen, dass vollziehende, verbuchende und verwaltende Tätigkeiten getrennt bleiben
- **Internal Accounting Control:** Einhalten der Vorschriften zur Verarbeitung der Abrechnungsdaten, wie zum Beispiel Kontenpläne, Formularwesen usw.
- **Internal Administrative Control:** Überprüfen aller Verfahrens- und Verwaltungsanweisungen, ob sie die wirtschaftliche Erfüllung der Unternehmenspolitik ermöglichen.

Die interne Kontrolle hat vorbeugenden Charakter. Unterschieden wird dabei in Kontrolle der Verfahren und Kontrolle der Ergebnisse. So kann Kontrolle feststellen oder veranlassen, dass Pläne, Anweisungen und Richtlinien befolgt oder umgesetzt werden. Ob die kontrollierten Pläne und Richtlinien allerdings richtig sind, ermittelt Kontrolle nicht.

Im Gegensatz zu der vergangenheitsbezogenen Revision stellt Controlling einen zukunftsorientierten Steuerungsprozess dar. Vorgegebene Plan- und Soll-Werte werden durch das Controlling mit aktuellen bzw. prognostizierten Ist-Werten verglichen und Abweichungen analysiert. Die Prüfungsberichte der Internen Revision enthalten zwar Hinweise auf unerwünschte Abweichungen und auf Verbesserungsvorschläge, sind aber wegen der unregelmäßigen, nicht immer systematischen Revisionstätigkeit und der langen Umsetzung nicht für Steuerungsmaßnahmen geeignet. Dies ist eine Aufgabe des Controllings.

Controlling stellt einen zukunftsbezogenen Steuerungsprozess dar

Sowohl Controlling wie auch die Revision bieten mit ihren Informationen Führungshilfen für die Unternehmensführung, decken **Informationsbedarf** und zeigen **Handlungsbedarf** auf. Nur Controlling beinhaltet aber eine Rechnungs- und Transparenzverantwortung für die Ergebnisse der Unternehmung, während der Revisor dafür sorgt, dass die Verlässlichkeit der Informationen sichergestellt ist.

Die Zusammenarbeit zwischen Revisor und Controller muss auf folgenden Handlungsfeldern organisiert werden:

Handlungsfelder und Abgrenzung zwischen Revision und Controlling

- Unterrichtung des Revisors über Abweichungen, um Sonderprüfungen zu veranlassen.
- Informationsaustausch und Beratung zwischen Revision und Controlling über die Prüfungsplanung und Schwerpunkte der Revision.
- Prüfung des Controllings durch die Revision (Prüfung auf **Effektivität** (Leistung) und **Effizienz** (Wirtschaftlichkeit)).

1.6 Organisation des Controllings

1.6.1 Aufbauorganisation des Controllings

Einordnung des Controllers in die Organisation

Die konkrete Einordnung des Controllers in die Aufbauorganisation der Unternehmung und die Integration des Controllings in den **Managementprozess** hängt von vielen Faktoren ab: **Betriebsstruktur**, Unternehmensgröße, **Führungsstil**, **Controllingkonzeption**, Erfahrungen sowie Traditionen und der Einfluss der Kapitalgeber (zum Beispiel aus den USA) beeinflussen die Organisation des Controllings wesentlich.

Controlling als Stabs- oder Linienfunktion

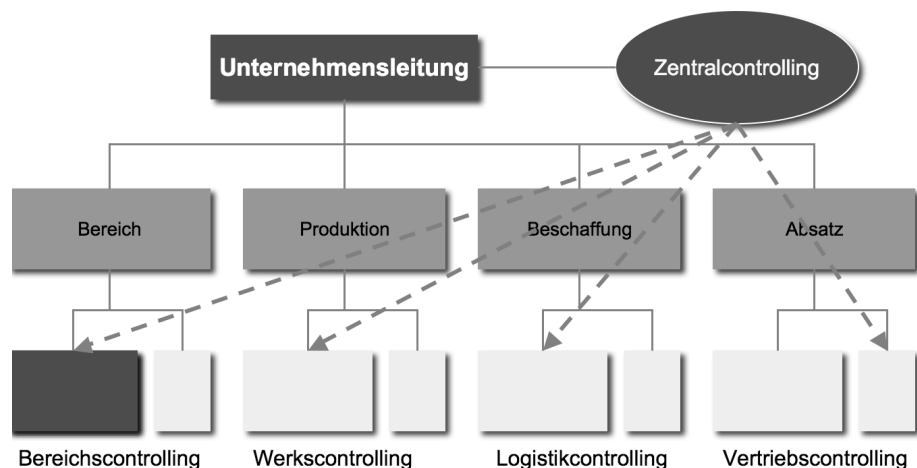
Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit, Controlling als **Stabsstelle**, als **Linienstelle**, oder sogar als eigene Abteilung, in der Kombination des Controllings mit der „Kaufmännischen Leitung“, einzurichten. Jede aufbauorganisatorische Lösung hat Vorteile und Risiken, derer man sich bewusst sein muss. Eine gleichsam für alle Organisationen ideale Lösung gibt es nicht.

Controlling als Stabsstelle

Controlling als direkter Mitarbeiter der Unternehmensspitze

Wenn die Unternehmung Controlling in seiner Kernfunktion als Planungs- und **Budgetierungsinstrument** begreift und vor allem auf die Kontrollfunktion, die **Kalkulationsaufgabe** und systematische Untersuchungen der Wirtschaftlichkeit und Systementwicklung abhebt, wird der Controller häufig eine Stabsstelle einnehmen, die der Führungsspitze direkt oder in einem Konzern als Zentralabteilung zugeordnet ist.

In diesem Fall hat der Controller kaum Personal- und Ressourcenverantwortung und es besteht das Risiko, das er sich zum „zahnlosen Tiger“ entwickelt, weil er nur wenig Steuerungskompetenzen hat und kaum über Durchsetzungsmöglichkeiten verfügt...



Stabsstellencontrolling - Controller als zentraler Berater der Unternehmensleitung

Abbildung 1.5 Controlling als Stabsfunktion

Ebenfalls im Verlag erschienen.

Up-To-Date FiBu und Lohn

Blieben Sie auch weiterhin auf dem Laufenden. Die Up-To-Date-Broschüren Finanzbuchhaltung und Lohn und Gehalt informieren Sie jährlich über aktuelle Gesetzesänderungen. Alle wichtigen Rechtsstandsänderungen sind übersichtlich zusammengestellt und anhand von Beispielen erklärt.



Business Coach



Titel	Preis*	ISBN/BestellNr.
Finanzbuchhaltung für Einsteiger	24,95 €	978-3-86718-800-5
Finanzbuchhaltung für Einsteiger - Übungsbuch	26,95 €	978-3-86718-801-2
Finanzbuchhaltung für Fortgeschrittene	24,95 €	978-3-86718-802-9
Finanzbuchhaltung für Fortgeschrittene - Übungsbuch	26,95 €	978-3-86718-803-6
Finanzbuchhaltung mit Lexware	24,95 €	978-3-86718-804-3
Up-To-Date 2018 - Finanzbuchhaltung	Neu 11,95 €	978-3-86718-019-1
Einnahmenüberschussrechnung - EÜR	24,95 €	978-3-86718-805-0
Lohn und Gehalt für Einsteiger	24,95 €	978-3-86718-806-7
Lohn und Gehalt für Einsteiger - Übungsbuch	26,95 €	978-3-86718-807-4
Lohn und Gehalt für Fortgeschrittene	24,95 €	978-3-86718-808-1
Lohn und Gehalt für Fortgeschrittene - Übungsbuch	26,95 €	978-3-86718-809-8
Lohn und Gehalt mit Lexware	24,95 €	978-3-86718-810-4
Up-To-Date 2018 - Lohn und Gehalt	Neu 11,95 €	978-3-86718-020-7
Kostenrechnung für Einsteiger	24,95 €	978-3-86718-811-1
Controlling für Einsteiger	24,95 €	978-3-86718-815-9
Controlling für Einsteiger - Übungsbuch mit Lösungen	18,95 €	978-3-86718-816-6
Bilanzierung für Einsteiger	26,95 €	978-3-86718-813-5
Bilanzierung für Einsteiger - Übungsbuch mit Lösungen	18,95 €	978-3-86718-814-2
Steuern im Unternehmen	26,95 €	978-3-86718-819-7
Finanzierung für Firmen	24,95 €	978-3-86718-817-3
Finanzierung für Firmen - Übungsbuch mit Lösungen	18,95 €	978-3-86718-818-0
Personalmanagement für Einsteiger	24,95 €	978-3-86718-821-0
Personalmanagement für Einsteiger - Übungsbuch mit Lösungen	24,95 €	978-3-86718-822-7

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Xpert Business Wirtschaftswissen



Titel	Preis*	ISBN/Bestellnr.
Systeme und Funktionen der Wirtschaft	11,95 €	978-3-86718-600-1
Wirtschafts- und Vertragsrecht	11,95 €	978-3-86718-601-8
Unternehmensorganisation und -führung	11,95 €	978-3-86718-602-5
Produktion, Materialwirtschaft und Qualitätsmanagement	11,95 €	978-3-86718-603-2
Finanzen und Steuern	11,95 €	978-3-86718-604-9
Marketing und Vertrieb	11,95 €	978-3-86718-605-6
Personal- und Arbeitsrecht	11,95 €	978-3-86718-606-3
Rechnungswesen und Kostenrechnung	11,95 €	978-3-86718-607-0
Wirtschaftswissen kompakt	22,95 €	978-3-86718-611-7
Wirtschaftswissen für Existenzgründer	29,95 €	978-3-86718-612-4

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Xpert Personal Business Skills



Titel	Preis*	ISBN/Bestellnr.
Wirksam vortragen - Rhetorik 1	15,95 €	978-3-86718-080-1
Erfolgreich verhandeln - Rhetorik 2	15,95 €	978-3-86718-081-8
Zeit optimal nutzen - Zeitmanagement	15,95 €	978-3-86718-082-5
Erfolgreich verkaufen - Verkaufstraining	15,95 €	978-3-86718-083-2
Projekte realisieren - Projektmanagement	15,95 €	978-3-86718-084-9
Konflikte lösen - Konfliktmanagement	15,95 €	978-3-86718-085-6
Erfolgreich moderieren - Moderationstraining	15,95 €	978-3-86718-086-3
Probleme lösen und Ideen entwickeln	15,95 €	978-3-86718-087-0
Kompetent entscheiden und verantwortungsbewusst handeln	15,95 €	978-3-86718-088-7
Teams erfolgreich entwickeln und leiten	15,95 €	978-3-86718-089-4
Overhead-Folien und Bildschirmshows	15,95 €	978-3-86718-090-0
Präsentationen gekonnt durchführen	15,95 €	978-3-86718-091-7

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

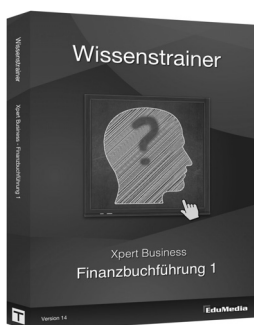
EDV



Titel	Preis*	ISBN/Bestellnr.
PC-Starter - Version für Windows 7	13,95 €	978-3-86718-340-6
Textverarbeitung 2010	13,95 €	978-3-86718-345-1
Tabellenkalkulation 2010	13,95 €	978-3-86718-346-8
Datenbanken 2010	13,95 €	978-3-86718-347-5

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Wissenstrainer interaktive Lernsoftware



Programmversion		Preis ab*	ISBN/BestellNr.
Wissenstrainer Finanzbuchführung			
Xpert Business - Finanzbuchführung 1	560 Wissenskontrollfragen	24,95 €	978-3-86718-970-5
Xpert Business - Finanzbuchführung 2	558 Wissenskontrollfragen	24,95 €	978-3-86718-971-2
Starter - Buchhaltung für Einsteiger	560 Wissenskontrollfragen	24,95 €	978-3-86718-972-9
Advanced - Buchhaltung für Fortgeschrittene	558 Wissenskontrollfragen	24,95 €	978-3-86718-973-6

* Preise inkl. USt. gelten für Edu-Version (für berechtigte Kunden wie Schüler, Studenten, Lehrkräfte, Kursteilnehmer, Bildungseinrichtungen); Änderungen vorbehalten; aktuelle Preise und Bedingungen finden Sie auf www.edumedia.de

Buchungstrainer interaktive Lernsoftware



Programmversion		Preis*	ISBN/BestellNr.
Buchungstrainer Xpert Business Finanzbuchführung 1			
	mit 250 Belegen	24,95 €	978-3-86718-930-9
	mit 500 Belegen	39,95 €	
	mit 750 Belegen (Bundle)	49,95 €	
Buchungstrainer Xpert Business Finanzbuchführung 2			
	mit 250 Belegen	24,95 €	978-3-86718-931-6
	mit 500 Belegen	39,95 €	
	mit 750 Belegen (Bundle)	49,95 €	
Buchungstrainer Starter Finanzbuchhaltung für Einsteiger			
	mit 250 Belegen	24,95 €	978-3-86718-932-3
	mit 500 Belegen	39,95 €	
	mit 750 Belegen (Bundle)	49,95 €	
Buchungstrainer Advanced Finanzbuchhaltung für Fortgeschrittene			
	mit 250 Belegen	24,95 €	978-3-86718-933-0
	mit 500 Belegen	39,95 €	
	mit 750 Belegen (Bundle)	49,95 €	

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Xpert Culture Communication Skills



Titel	Preis*	ISBN/Bestellnr.
Interkulturelle Kompetenz	19,95 €	978-3-86718-200-3
Cross-cultural competence (englischsprachige Ausgabe)	19,95 €	978-3-86718-201-0
Interkulturelle Kompetenz in Gesundheit und Pflege	11,95 €	978-3-86718-203-4
Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung	16,95 €	978-3-86718-204-1
Leben und Arbeiten in Deutschland	11,95 €	978-3-86718-202-7

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Büroorganisation



Titel	Preis*	ISBN/Bestellnr.
Büroorganisation, Chefassistent und Arbeitsoptimierung	29,95 €	978-3-86718-404-5
LOTUS NOTES- und IT-Anwendungen	9,95 €	978-3-86718-401-4

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Fachprofil Lernbegleitung



Titel	Preis*	ISBN/Bestellnr.	Preis*	ISBN/Bestellnr.
		Farb-Version		Schwarz-Weiß-Version
Fachprofil Lernbegleitung Fachbuch	49,90 €	978-3-86718-753-4	37,90 €	978-3-86718-750-3
Fachprofil Lernbegleitung Arbeitsblätter	49,90 €	978-3-86718-754-1	37,90 €	978-3-86718-751-0
Fachprofil Lernbegleitung Set (Fachbuch und Arbeitsblätter)	79,90 €	978-3-86718-755-8	59,90 €	978-3-86718-752-7

* Preise inkl. USt., Änderungen vorbehalten. Aktuelle Preise finden Sie auf www.edumedia.de

Bestell- und Kundenservice

Ob es um Fragen zu unseren Produkten, zu einer Lieferung oder um aktuelle Informationen geht, unser Kundenservice ist gern für Sie da. Sie werden von Ihrem persönlichen Kundenbetreuer individuell beraten oder mit dem Experten für die jeweiligen inhaltlichen Fragen verbunden.

- Online: www.edumedia.de
Bestellen Sie zu jeder Tages- und Nachtzeit. Zeitunabhängig und zuverlässig.
- Telefon-Hotline: 05031 - 909800, E-Mail: info@edumedia.de
Treffen Sie individuelle Absprachen mit Ihrem persönlichen Kundenbetreuer. Wir sind flexibel.