

Ralf Schmid-Gundram

Controlling-Praxis im Mittelstand

Aufbau eines Controlling-Systems
ausgehend von Lexware, DATEV oder SAP

2. Auflage



Springer Gabler

Controlling-Praxis im Mittelstand

Ralf Schmid-Gundram

Controlling-Praxis im Mittelstand

Aufbau eines Controllingsystems
ausgehend von Lexware, DATEV oder SAP

2. Auflage

Ralf Schmid-Gundram
Offenbach
Rheinland-Pfalz
Deutschland

ISBN 978-3-658-09340-2 ISBN 978-3-658-09341-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-09341-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort zur 2. Auflage

Gibt es *Business Intelligence* (BI) bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)? Allein der Begriff mag vermutlich den meisten Kleinst- und Kleinunternehmern (d. h. mit bis zu 50 Mitarbeitern oder bis zu 10 Mio. € Jahresumsatz) noch sperriger und mittelstandsfremder vorkommen als das Thema „Controlling“ ohnehin schon. Aus diesem Grund hätte ich noch vor drei Jahren gesagt, „*Business Intelligence* beginnt im Mittelstand da, wo KMU (laut EU-Definition) aufhören: bei (inhabergeführten) mittelständischen Unternehmen, bzw. Unternehmensgruppen mit über 250 Mitarbeitern oder mehr als 50 Mio. € Jahresumsatz. Definitiv nicht darunter“. *Business Intelligence* – das war etwas für Unternehmen, die ein vollintegriertes ERP-System (z. B. SAP) für mehrere hunderttausend Euro eingeführt haben und nun die Daten in ihrem *Business Warehouse* mit schönen Graphiken für den Vorstand und die Gesellschafter analysieren, bzw. darstellen wollen.

Dies hat sich meines Erachtens in den letzten Jahren gewandelt. Inzwischen gibt es *BI*-Software, die keine zentrale Datenbank (*Business Warehouse*) voraussetzt oder mittels teurer Schnittstellen „befüttert“ werden will. Stattdessen lassen sich bestehende, über Jahre im Unternehmen gewachsene und völlig unabhängig voneinander agierende Softwaresysteme über einen manuellen oder automatisierten Export als CSV-/MS-Excel-Datei importieren, ohne dass hierfür umfangreiche IT-Beratung und mehrere tausend Euro für eine Schnittstellenkonzeption benötigt wird. Hinzu kommt übersichtliche, intuitiv bedienbare *BI*-Software, wie z. B. Qlik Sense, mit der sich einzelne graphische Analysen oder ein ganzes Management-Informationssystem (MIS) mit etwas Übung und IT-Geschick selbst erstellen lassen. Statt der Konzeption und Implementierung eines individuellen MIS für mehrere zehntausend Euro durch ein IT-Beratungsunternehmen lässt sich auf diese Weise bereits ab ca. 3 T€ ein integriertes und automatisiertes Berichts- und Analysewesen zur Unternehmenssteuerung aufbauen. Damit ist *BI* bei KMU angekommen.

Die zweite Auflage des Buches möchte dem Rechnung tragen, wenngleich der Schwerpunkt des Buches bei dem Aufbau eines ganzheitlichen Controllingsystems auf MS-Excel-Basis bleibt. Nicht zuletzt ist MS Excel nach wie vor die einfachste, flexibelste und überall vorhandene Lösung für kaufmännische Berichte und Analysen, insbesondere bei Kleinst- und Kleinunternehmen, die mit einem gesamtwirtschaftlichen Umsatzanteil von 17% (KMU gesamt ca. 32%) und einem Beschäftigungsanteil von ca. 40% (KMU gesamt ca. 60%) das Rückgrat der Wirtschaft und des Mittelstands bilden.

Weiterführende Informationen und Links zum Thema „MIS“ finden Sie jedoch auch unter <http://www.schmid-gundram.de>. Hier finden Sie auch viele Abbildungen des Buches in Farbe, bzw. inklusive Excel-Formelverknüpfungen. Zusätzlich stehen Ihnen als Leser verschiedene im Buch dargestellte Excel-Beispieldateien zum Download zur Verfügung, sodass Sie diese als Vorlage nutzen und an Ihre unternehmensspezifischen Bedürfnisse anpassen können.

Abschließend möchte ich an dieser Stelle erneut ganz herzlich meiner Frau für ihre fortwährende Unterstützung danken.

Offenbach an der Queich
im August 2015

Ralf Schmid-Gundram

Vorwort

Stichworte wie Rating, Basel II/Basel III, Bankenkrise, Globalisierung, Dumping und Discounter haben die wirtschaftlichen Schlagzeilen und Themen der letzten Jahre bestimmt und üben ihren Einfluss durch neue bzw. geänderte Anforderungen an die Führung mittelständischer Unternehmen aus. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben fast alle Unternehmer und Unternehmen erkannt, dass ein Controlling heutzutage unerlässlich ist, um das eigene Unternehmen krisensicher auszurichten und erfolgreich zu führen.

In meiner Berufspraxis habe ich erfahren, dass bei vielen kleinen, mittelständischen und teilweise auch großen Unternehmen ein erheblicher Bedarf hinsichtlich des Aufbaues eines unternehmensspezifischen Controllingsystems besteht, da oftmals nur geringe oder veraltete Controllingkenntnisse im Unternehmen existieren. Auf diesen Bedarf wird im Wesentlichen von mittelständischen Beratungsunternehmen eingegangen, wohingegen sowohl die Controllinglehre an den Universitäten und Fachhochschulen als auch die am Markt vorhandene Literatur fast ausschließlich auf die allgemeine und theoretische Erläuterung des Controllings statt auf die Konzeption und Implementierung von Controllingssystemen in Unternehmen ausgerichtet ist.

Es gilt daher, Controllern und Entscheidern in KMU eine detaillierte, verständliche Erläuterung zur Konzeption und Implementierung eines zeitgemäßen Controllingsystems im Unternehmen an die Hand zu geben. Unternehmer und Controller sollen in die Lage versetzt werden, durch eine praxisorientierte Anleitung sowie relevante Umsetzungsbeispiele ein auf die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenes Controllingssystem zu konzipieren und im eigenen Unternehmen erfolgreich zu implementieren. Mithilfe von konkreten Branchen- und Praxisbeispielen sowie Tipps und Checkup-Boxen wird individuellen Aspekten von KMU Rechnung getragen und die Anwendung auf das eigene Unternehmen ermöglicht.

Die Darstellungen richten sich dabei an mittelständische Unternehmen aller Größenklassen, vom Kleinstunternehmen bis hin zum familiengeführten Großunternehmen. Der sich aufgrund unterschiedlicherer Ressourcen, Anforderungen und Zielsetzungen der Unternehmen ergebenden Diskrepanz bei der Darstellung mancher Inhalte wird an vielen Stellen des Buches durch entsprechende Differenzierungen sowie durch unternehmens- und branchenbezogene Beispiele Rechnung getragen.

Die Praxisorientierung des Buches wird durch zahlreiche Graphiken und Screenshots unterstützt, die dem Leser auch auf der Internetseite <http://www.schmid-gundram.de> nach Registrierung in Farbe und ggf. inklusive jeweiliger Excel-Formelverknüpfungen zum Download zur Verfügung stehen. Die verfügbaren Excel-Dateien können somit als Vorlage genutzt und direkt auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse angepasst werden.

Mein herzlicher Dank gilt der Nolte Group für ihre fachliche Unterstützung, insbesondere Ralf Jourdan und Martin Grabarczyk, sowie meiner Frau für ihre private Unterstützung.

im Juli 2014
Offenbach an der Queich

Ralf Schmid-Gundram

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Bedeutung des Controllings	2
1.1.1	Strategische Unternehmensführung	3
1.1.2	Operatives Tagesgeschäft	4
1.1.3	Interne Anspruchsgruppen	5
1.1.4	Externe Anspruchsgruppen	6
1.2	Anforderungen an das Controlling	7
1.2.1	Verfügbarkeit	8
1.2.2	Transparenz und Genauigkeit	9
1.2.3	Vergleich und Zukunftsorientierung	10
1.2.4	Detaillierung	11
1.2.5	Visualisierung	12
1.3	Umfang von Controllingssystemen	13
1.3.1	Unternehmensgröße	14
1.3.2	Branche	18
1.3.3	Unternehmenssituation	19
1.3.4	Nutzer	21
2	Controllinginstrumente	25
2.1	Aktuelle Unternehmenszahlen	25
2.2	Kennzahlensysteme/KPI	28
2.3	Planzahlen (Soll- oder Zielwerte)	30
2.3.1	Ausprägungsmöglichkeiten	30
2.3.2	Anforderungen	31
2.3.3	Beispiel Rentabilität	33
2.3.4	Beispiel Liquidität	36
2.3.5	Beispiel Planungssoftware	37
2.4	Abweichungsanalyse	46
2.4.1	Ausprägungsmöglichkeiten	49
2.4.2	Anforderungen	50
2.4.3	Beispiel	52

2.5	Balanced Scorecard	52
2.5.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	54
2.5.2	Beispiel	56
2.6	Vier-Fenster-Bericht	58
2.6.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	58
2.6.2	Beispiel	61
2.7	Management-Informationssystem (MIS)	62
2.7.1	Aufbau und Ausprägung im Unternehmen	63
2.7.2	Beispiel	67
	Literatur	81
3	Voraussetzungen	83
3.1	Stellenwert des Controllings	84
3.2	Einbindung in die Organisation	87
3.3	Personal	88
3.3.1	Anforderungen an Mitarbeiter	89
3.3.2	Personalsuche	90
3.3.3	Integration	93
3.4	Prozesse und Technik	95
3.4.1	Allgemein	95
3.4.2	Buchhaltung	97
3.4.3	IT/MS Excel	98
4	Konzeption	107
4.1	Zieldefinition und Umfang	107
4.2	Festlegung relevanter Informationen	110
4.2.1	Strategische Werte und Kennzahlen	111
4.2.2	Operative Werte und Kennzahlen	115
4.2.3	Weiche Faktoren und externe Trends	117
4.3	Prüfung verfügbarer Datenquellen	122
4.3.1	Rentabilität und Bilanz	123
4.3.2	Liquidität	127
4.3.3	Angebots- und Auftragsbestand	128
4.3.4	Auslastung und Produktivität	129
4.3.5	Leistungserbringung	130
4.3.6	Weiche Faktoren	131
4.3.7	Externe Trends	134
4.4	Erstellung Reporting Package	135
4.5	Gestaltung Berichtswesen	137
4.5.1	Steuerungszentrale	139
4.5.2	Details	140

4.6	Beispiele für verschiedene Branchen	140
4.6.1	Handwerk	141
4.6.2	Dienstleistungen	147
4.6.3	Handel und Vertrieb	155
4.6.4	Industrie/produzierendes Gewerbe	160
5	Implementierung	171
5.1	Integration Summen- und Saldenliste	172
5.1.1	Beispilexport aus SAP	177
5.1.2	Beispilexport aus DATEV	181
5.1.3	Beispilexport aus Lexware	185
5.2	Integration E-Banking	188
5.3	Integration Reporting Package	190
5.4	Aufbau Berichtswesen mit MS Excel	192
5.5	Aktualisierung und Veröffentlichung	197
6	Evaluation	203
6.1	Bewertung durch die Geschäftsführung	203
6.2	Bewertung durch das Controlling	204
6.3	Bewertung durch Mitarbeiter	204
7	Umsetzungsbeispiel: Aufbau eines Controllingsystems in zehn Schritten	207
	Sachverzeichnis	227

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
aRAP	Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
ATR	Acid Test Ratio
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CRM	Customer-Relationship-Management,
DB	Deckungsbeitrag
EBIT	Earnings Before Interests and Tax
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBT	Earnings Before Tax
EIS	Executive Information System
ERP	Enterprise-Resource-Planning
EVA	Economic Value Added
F&E	Forschung und Entwicklung
FI/CO	Finance & Controlling (SAP-Modul)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GKV	Gesamtkostenverfahren
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
KAM	Key Account Manager
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KI	Kreditinstitut(e)
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LuL	Lieferung und Leistung
M.	Monat
MA	Mitarbeiter
MDE	Maschinendatenerfassung
MEP	Mitarbeiter-Entwicklungs-Programm
MIS	Management-Informationssystem

OEE	Overall Equipment Effectiveness
OPOS	Offene-Posten-Liste
OKR	Objectives and Key Results
pRAP	Passive Rechnungsabgrenzungsposten
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SCM	Supply-Chain-Management
SKR/ SKR03	Standardkontenrahmen/Standardkontenrahmen 03
SuSa	Summen- und Saldenliste
UKV	Umsatzkostenverfahren
WCR	Working Capital Ratio

Es ist das zweite Beratungsgespräch eines auf Controlling spezialisierten mittelständischen Unternehmensberaters bei einem Bauunternehmen mit ca. 25 Mitarbeitern irgendwo an der Westküste Schleswig-Holsteins, zwischen Deichen und Bauernhöfen: Der Unternehmensberater fragt den Eigentümer, Geschäftsführer und Meister des Familienunternehmens in dritter Generation: „Wie kalkulieren Sie Ihre Angebote?“ Der Bauunternehmer antwortet: „Mittels Zuschlagskalkulation.“ Daraufhin fragt der Unternehmensberater: „O.K., und wie ermitteln Sie die Zuschlagssätze?“ Der Mandant antwortet: „Naja, die wurden so ermittelt, wie ich das in der Meisterschule gelernt habe: Die Gemeinkosten werden zuzüglich Gewinnzuschlag in das Verhältnis zu den Personalkosten gesetzt und somit der Aufschlag auf den Lohnsatz ermittelt.“ „Gut“, sagt der Berater, „das ist grundsätzlich für Ihre Anforderungen in Ordnung. Und wann haben Sie den Zuschlagssatz zuletzt ermittelt?“ Der Unternehmer überlegt: „Tja, das hat noch der Vater gemacht ...“, dreht sich Richtung Büro um und ruft: „Mutter? Wann ist Papa gestorben?“ Aus dem Büro ruft die Mutter zurück: „1993.“ Der Bauunternehmer antwortet daraufhin dem Unternehmensberater: „Also, das war circa ein Jahr vor Vaters Tod. Also circa 1992.“

Diese wahre Begebenheit ist sicherlich symptomatisch für viele mittelständische Unternehmen: Obwohl sich in den letzten 20 bis 30 Jahren grundlegende Dinge in der Wirtschaft gewandelt haben – so haben z. B. Personalkosten, Mietkosten oder Leasingkosten heutzutage sicherlich einen ganz anderen Anteil an den gesamten Kosten als in den 80er oder 90er Jahren –, haben sich viele mittelständische Unternehmen, insbesondere im Handwerk, nicht darauf eingestellt und richten ihren Fokus ausschließlich auf die Qualität ihrer Leistungserbringung. Controlling, also die Analyse von Daten zur Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen, kommt dabei viel zu kurz. Dies war vor 20 bis 30 Jahren vielleicht auch nicht (unbedingt) erforderlich, da sich beispielsweise das Handwerk gerade in einem Verkäufermarkt befand, d. h. in einem Markt mit deutlich höherer Nachfrage als Angeboten. Heutzutage ist ein Controlling in einem Käufermarkt jedoch unerlässlich, da

die Kunden – u. a. bedingt durch Internationalisierung und Globalisierung – die freie Wahl zwischen einer Vielzahl von Anbietern haben und hierdurch in der Regel die Gewinnmargen geringer geworden sind.

Die Schilderung und Problemdarstellung mag auf das Handwerk und auf kleinere Unternehmen bezogen sein – im produzierenden Sektor und bei mittelständischen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern sind im Allgemeinen sicherlich ganz andere kaufmännische Ressourcen und mindestens grundlegende Controllingsysteme vorhanden –, aber vom Ein-Mann-Unternehmen bis zum Großkonzern gilt: Die Märkte und die Wirtschaft haben sich in den letzten Jahrzehnten geändert, und Unternehmen können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn sie ihre Zahlen kennen, ihre Kosten im Griff haben und Geschäftsentscheidungen auf Basis wirtschaftlicher Fakten getroffen werden!

Dem Controlling kommt daher heutzutage bei jeder Unternehmensgröße und in allen Branchen eine größere Bedeutung zu, welche nachfolgend für unterschiedliche Anwendungsbereiche (operativ oder strategisch) und Zielgruppen (interne oder externe) dargestellt wird. Anschließend werden die Anforderungen, die heute an das Controlling zu stellen sind, erläutert und zum Abschluss von Kap. 1 die Notwendigkeit der unternehmensindividuellen Anpassung des Umfangs eines Controllingsystems beschrieben.

1.1 Bedeutung des Controllings

Die Übersetzung des Wortes „Controlling“ mit (Kosten-)„Kontrolle“ und somit die Reduzierung auf eine geradezu behördliche Überwachungsfunktion bestehender Budgets im Unternehmen war sprachlich und inhaltlich schon immer falsch, aber ist im heutigen Markt- und Wettbewerbsumfeld zudem realitätsfern und ein unternehmensgefährdendes Missverständnis. Durch die Internationalisierung der Märkte und des Wettbewerbs – und in vielen Branchen auch der Globalisierung von Angebot und Nachfrage – sind in der Regel die verfügbaren Margen bzw. Deckungsbeiträge gesunken und somit die kaufmännischen Anforderungen an die Unternehmensführung gestiegen. Sichtbare Auswirkungen hiervon sind deutlich mehr Unternehmensinsolvenzen (als vor 20 bis 30 Jahren), Finanzierungsausfälle bei den Banken sowie an die Unternehmen herangetragene Forderungen nach Unternehmensbewertung („Rating“).

Dem Controlling kommt in diesem Kontext die entscheidende Schlüsselfunktion zu: Fakten und Prognosen/Trends zu liefern, die es dem Unternehmen ermöglichen, auf o. g. sowie mannigfaltige weitere unternehmensindividuelle Entwicklungen und Anforderungen zu reagieren und hierdurch eine nachhaltige erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

Das Controlling sollte dabei sowohl auf das operative Tagesgeschäft als auch auf die strategische Unternehmensführung ausgerichtet sein und sich seiner Bedeutung für interne Entscheider und externe Anspruchsgruppen bewusst sein.

1.1.1 Strategische Unternehmensführung

Wie zuvor dargestellt, sind die Zeiten, in denen sich Unternehmen von einem geradezu genialen Unternehmenslenker durch „Bauchgefühl“, „Geschäftssinn“ oder „Instinkt“ erfolgreich führen ließen, lange vorbei. Ein Unternehmen lässt sich heutzutage nur durch fundierte und nicht durch instinktive bzw. willkürliche Geschäftsentscheidungen dauerhaft erfolgreich führen. Die beste Basis hierzu sind Fakten, Prognosen und Trends – mit einem Wort: Controlling.

Selbst die hoch qualifizierten Vorstandsvorsitzenden internationaler Konzerne vertrauen auf umfangreiche Controllingssysteme bzw. MIS (Management-Informationssystem). Es ist daher realitätsfern, wenn mittelständische Unternehmer – deren kaufmännische Ausbildung in der Regel schlechter ist als die der meisten Vorstandsvorsitzenden – der Meinung sind, strategische Geschäftsentscheidungen ohne solche Fakten und Informationssysteme treffen zu können. Hierbei ist unerheblich, ob dieses unternehmensgefährdende Missverständnis durch Selbstüberschätzung, z. B. durch den Glauben an einen in x. Generation vererbten „Unternehmergeist“, oder schlichtweg durch das Fehlen entsprechender Daten und Instrumentarien im Unternehmen bedingt ist. Heutzutage ist es Grundaufgabe eines jeden Geschäftsführers – egal, ob Kleinunternehmen mit einem Mitarbeiter oder Großunternehmen mit 5.000 Mitarbeitern, egal, ob Handwerk oder Industrie, egal, ob Jungunternehmer oder „alter Hase“ – ,für ein aussagekräftiges Controllingssystem zu sorgen, Analysen hieraus abzuleiten und als Basis für Geschäftsentscheidungen zu nutzen.

Dies bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen ein umfangreiches, systemgestütztes Management-Informationssystem haben muss. In diesem Buch werden der Umfang und die Ausgestaltung des Controllingystems durchaus nach Unternehmensgröße, Branche, Unternehmenssituation und Nutzer differenziert (s. Abschn. 1.3) und auch bei der Konzeption des Controllingystems zwischen Pflicht (sog. Basiswerte/-kennzahlen) und Kür (sog. Unternehmensspezifische Detailwerte/-kennzahlen) unterschieden (s. Abschn. 4.2). Dies bedeutet aber sehr wohl, dass in jedem Unternehmen ein Instrumentarium bestehen muss, das es dem Geschäftsführer erlaubt, mindestens monatlich die Frage beantworten zu können: „Wie steht mein Unternehmen aktuell und in Zukunft da, und was muss getan werden, um das Unternehmen zu sichern bzw. zu entwickeln?“ Der Unternehmer (und ggf. das von ihm beauftragte Management) muss mithilfe des strategischen Controllings in der Lage sein:

1. die **aktuelle Unternehmenssituation zu verstehen**, um notwendige strategische Maßnahmen einleiten zu können,
2. eine **Prognose für die nächsten 12 Monate** abzugeben, um kurz- und mittelfristige Entscheidungen treffen zu können (z. B. Personal- oder Investitionsentscheidungen),
3. durch einen Ausblick für die nächsten drei bis fünf Jahre (Mehrjahresplanung) die **langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens zu steuern** und eine Vision zu entwickeln.

Das Controlling ist somit Voraussetzung und Fundament einer strategischen Unternehmensführung, die wiederum Voraussetzung für eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist.

1.1.2 Operatives Tagesgeschäft

Zusätzlich zu dem grundsätzlichen Erfordernis einer strategischen Unternehmensführung im Mittelstand reicht zudem heutzutage einerein fachliche Ausrichtung im operativen Tagesgeschäft, d. h. eine ausschließliche Fokussierung unmittelbare Leistungserbringung des Unternehmens, in der Regel nicht mehr aus. Vielfach führen verstärkter Wettbewerb, hohe Personalkosten und steigende Materialkosten zu geringeren Gewinnmargen und erfordern eine ausgeprägte kaufmännische Orientierung in allen Bereichen.

Dies bedeutet, dass in jedem Unternehmen ein Instrumentarium bestehen muss, das es dem Management (Geschäftsführung, Bereichsleitung, Abteilungsleiter, ggf. Teamleiter) erlaubt, regelmäßig die Frage beantworten zu können: „Womit verdiene ich Geld, und wie kann mein Verantwortungsbereich (Unternehmen/Bereich/Abteilung/Team) noch profitabler werden?“. Das Management muss mithilfe des operativen Controllings dazu befähigt werden:

1. die **Kostenstruktur des Verantwortungsbereiches zu verstehen**, Kostentreiber zu identifizieren und Kostensteigerungen frühzeitig zu erkennen, um notwendige Kosteneinsparmaßnahmen einleiten zu können,
2. die **Effizienz der Leistungserbringung laufend zu beurteilen**, um Mitarbeiter führen und Unternehmensressourcen (z. B. Maschinen) planen zu können,
3. den **operativen Unternehmenserfolg** (z. B. Termintreue, Kundennutzen/-zufriedenheit) **zu bewerten**, um den durch die eigene Leistung bedingten zukünftigen Unternehmenserfolg prognostizieren zu können bzw. rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Jede Führungsperson muss die kaufmännisch relevanten Zahlen ihres Verantwortungsbereichs kennen und diese auch ggf. an ihre Mitarbeiter in Form von operativen Zielen kommunizieren. Nur auf diese Weise kann der wirtschaftliche Erfolg des eigenen fachlichen Handels beurteilt und ein bewusster Beitrag zum Unternehmenserfolg erbracht werden.

Dem Controlling kommt daher auch im operativen Tagesgeschäft eine große Bedeutung zu, und jedes Unternehmen sollte heutzutage unbedingt operative Daten und Kennzahlen definieren und ermitteln, die die Leistungserbringung des Unternehmens abbilden und somit die strategischen Ertrags- und Finanzkennzahlen ergänzen. Es liegt in der Funktion eines solchen operativen Controllings begründet, dass die Festlegung und Erhebung entsprechender Daten sowie Kennzahlen dabei unternehmensspezifisch erfolgen sollte, damit durch das Controllingssystem exakt die Faktoren analysiert werden können, die für

den wirtschaftlichen Erfolg der individuellen Leistungserbringung des Unternehmens entscheidend sind (s. Abschn. 4.2.2 mit Beispielen für unterschiedliche Branchen).

1.1.3 Interne Anspruchsgruppen

In Bezug auf die Bedeutung des Controllings innerhalb des Unternehmens muss zwischen sogenannten *Stakeholdern* (Mitarbeiter) und *Shareholdern* (Gesellschafter) sowie nach deren Verantwortungsbereich bzw. Verantwortungsumfang unterschieden werden. Grundsätzlich verschiebt sich die Bedeutung dabei vom Operativen (*Stakeholder*) zum Strategischen (*Shareholder*), was natürlich auch beim Umfang und der Ausgestaltung des Controllingsystems zu bedenken ist (s. Abschn. 1.3.4).

Für jede Führungskraft sollte die Nutzung von Controllingsystemen mittlerweile zum Tagesgeschäft gehören, wobei je nach Führungsposition dabei der Fokus hauptsächlich auf dem operativen Controlling liegen mag. Eine entsprechende operative Erfolgsmessung und -analyse sind für jeden Bereich, für jede Abteilung und ggf. jedes Team unabdingbar, da nur hierdurch der Beitrag zum aktuellen oder zukünftigen Unternehmenserfolg gewährleistet werden kann und dies in Wirtschaftsunternehmen die eigentliche Existenzberechtigung jeder Einheit ist. Dieser Bedeutung des Controllings für den Erfolg des Unternehmens und für den eigenen Erfolg sollte sich jeder Mitarbeiter mit Führungsverantwortung bewusst sein. Daraus folgt, dass es das ureigene Interesse jeder Führungskraft sein sollte, sich mit Controlling zu beschäftigen und die für ihren Verantwortungsbereich relevanten Daten sowie Kennzahlen zu definieren und aktiv in sämtliche Entscheidungen und in die Führung der Mitarbeiter mit einzubeziehen.

Dies gilt in gleichem Maße für die Geschäftsführung, wobei – bedingt durch die Gesamtverantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens – der Fokus hier verstärkt auf dem strategischen Controlling liegen mag. Wie zuvor ausgeführt, bedeutet heute, Unternehmer und Geschäftsführer zu sein, – neben allem notwendigen Fachwissen –, auch „oberster Controller“ zu sein und so das Unternehmen nicht nur fachlich, sondern auch kaufmännisch und strategisch erfolgreich zu führen. Die Nutzung des Controllings als Basis für Geschäftsentscheidungen macht den Unterschied zwischen Willkür und Rationalität aus. Um das Controlling für rationale – und somit mit hoher Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche und nachhaltige – Geschäftsentscheidungen nutzen zu können, ist jedoch eine intensive Beschäftigung der Geschäftsführung mit dem Controlling notwendig. Nur durch eine Anpassung des Controllings auf die exakten Bedürfnisse der Geschäftsführung kann das Controlling seine Funktion erfüllen. Die Geschäftsführung sollte daher nicht einfach ein Controlling bzw. das bestehende Controlling nutzen, sondern aktiv das Controlling auf die eigenen Erfordernisse anpassen bzw. ein individuelles Controllingsystem definieren. Controlling ist Chefsache und kann nicht der kaufmännischen Abteilung überlassen werden – zumindest nicht im Hinblick auf Ziel- und Inhaltsdefinition des Controllings bzw. des Reportings.

Für den Aufsichtsrat ist das Controlling eine wichtige Quelle, um die unterjährige Entwicklung des Unternehmens zu analysieren und die Abweichung zur geplanten Entwicklung kritisch zu begleiten. Nur auf diese Weise kann ein Aufsichtsrat seiner Verantwortung gerecht werden und – falls notwendig – rechtzeitig in strategische Geschäftsentscheidungen eingreifen. Je nach Unternehmensgröße und Unternehmenssituation sollte der Aufsichtsrat daher gegebenenfalls ein gesondertes Reporting, das auf seine spezifischen Informationsbedürfnisse ausgerichtet ist, fordern.

Die Bedeutung des Controllings für die Gesellschafter des Unternehmens setzt sich aus seiner Bedeutung für die Geschäftsführung, den Aufsichtsrat und externe Anspruchsgruppen wie z. B. Banken zusammen (s. nachfolgend Abschn. 1.1.4). Je nach der von den Gesellschaftern gewünschten und praktizierten Involvierung in das Unternehmen und in die Geschäftsentscheidungen können die Gesellschafter

- das Reporting für die Geschäftsführung nutzen, um über operative und strategische Entwicklungen im Detail informiert zu sein;
- das Reporting für den Aufsichtsrat nutzen, um Hintergrundinformationen zu Geschäftsentscheidungen und -entwicklungen zu erhalten;
- das Reporting für externe Anspruchsgruppen nutzen, um einen „Blick von außen“ auf das Unternehmen zu erhalten und um pauschale externe Ansprüche, wie z. B. eine angemessene Kapitalrendite, abzuleiten und zu verfolgen.

Mindestens sollten Gesellschafter die gleichen Ansprüche an das Unternehmen – und somit auch an das Controlling und Reporting – stellen wie externe Anspruchsgruppen, da auch hier die Zeiten sicherlich vorbei sind – wenn es sie überhaupt jemals gab –, in denen sich die Gesellschafter auf eine rein passive Rolle beschränkt haben, solange sie eine für sie auskömmliche jährliche Rendite vom Unternehmen erhalten haben. Heutzutage muss sich jeder Gesellschafter laufend der aktuellen Unternehmenssituation bewusst sein und eingreifen, sobald der Unternehmenserfolg gefährdet ist oder externe Ansprüche an das Unternehmen dauerhaft nicht bedient werden.

1.1.4 Externe Anspruchsgruppen

Das Controlling für externe Anspruchsgruppen wie z. B. Banken und Lieferanten ist im Mittelstand in der Regel erst in den letzten zehn bis 20 Jahren bedeutsam geworden. Sichtbar wird dies im Wirtschaftsleben durch Ratingkriterien der Finanzierungsinstitute (Basel II/Basel III) sowie durch die gestiegene Bedeutung von Ratingagenturen (z. B. Creditreform) und Warenkreditversicherern (z. B. Euler Hermes, Coface). Heutzutage können die hierdurch an das Unternehmen gestellten Anforderungen von keinem Unternehmen mehr ignoriert werden, sondern ihnen muss vielmehr durch eine gezielte Verbesserung der relevanten Kennzahlen und eine aktive Informationspolitik begegnet werden. Die zur externen Bewertung geforderten Daten und Kennzahlen (z. B. Working Capital, Verschul-

dungsgrad, Leverage Ratio) gehen dabei häufig über die klassischen, im deutschen Mittelstand intern genutzten, Unternehmenskennzahlen (z. B. Umsatzrentabilität, Eigenkapitalquote, Kapitalrendite) hinaus und stellen somit verhältnismäßig neue und in der Regel zusätzliche Anforderungen an das Controlling dar.

1.2 Anforderungen an das Controlling

Analog zur Bedeutung des Controllings haben sich in den letzten Jahrzehnten auch die Anforderungen, die an das Controlling und ein für das Unternehmen zweckmäßiges Controllingsystem zu stellen sind, gewandelt.

Grundsätzlich kommt dem Controlling die Aufgabe zu, wie bereits in Abschn. 1.1 erläutert, Informationen (Fakten, Prognosen, Trends) zu liefern, die es dem Nutzer ermöglichen, rationale Geschäftsentscheidungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensentwicklung zu treffen. Hauptziel des Controllings ist somit, Wissen über das Unternehmen zu vermitteln und hierdurch eine Entscheidungsgrundlage für Geschäftsentscheidungen zu liefern.

Vergleicht man die Unternehmensführung mit der Schifffahrt, so käme dem Controlling die Funktion des Lotsen und der Geschäftsführung die Funktion des Kapitäns zu: Der Lotse kennt die Gefahren und Begebenheiten der aktuellen Position sowie deren weitere Entwicklung auf der geplanten Route und trägt die Verantwortung, dem Kapitän diese Informationen zu vermitteln und ihn bei anstehenden Entscheidungen zu beraten. Der Kapitän trifft auf dieser Basis die Entscheidungen und trägt die volle Verantwortung für den Erfolg des Manövers.

Wesentliche Aufgaben des Controllings sind demnach:

- **Darstellung:** Aufbereitung von aktuellen Informationen, insbesondere von Werten und Kennzahlen, sodass diese schnell und leicht zu überblicken und zu verstehen sind;
- **Analyse:** Vergleich von Werten und Kennzahlen, insbesondere gegenüber Vorjahr und Planung, sodass Entwicklungen und Tendenzen zu erkennen sind, sowie Analyse der Abweichungen;
- **Bewertung/Beratung:** Prognose der weiteren Unternehmensentwicklung, insbesondere durch Forecast für die nächsten Monate sowie Planung für die nächsten Jahre, sodass zu erwartende Chancen und Risiken bei Geschäftsentscheidungen berücksichtigt werden können.

Hieraus entstehen verschiedene Anforderungen, denen das Controlling genügen muss: Verfügbarkeit, Transparenz, Genauigkeit, Detaillierung, Visualisierung und Zukunftsorientierung der Informationen bzw. des gesamten Controllingsystems.

1.2.1 Verfügbarkeit

Die erste, elementare Voraussetzung ist die regelmäßige Verfügbarkeit des Controlling-systems, d. h. die Aktualisierung sämtlicher Informationen mit möglichst geringem Zeitversatz zwischen Entstehung der neusten Informationen und deren Darstellung durch das Controlling. In der Regel ist im Mittelstand sicherlich die monatliche Aktualisierung des Controllings im Zuge des Monatsabschlusses ausreichend. Jedoch sollte es Anspruch auch von mittelständischen Unternehmen sein, erstens über die Controllingauswertungen so schnell wie möglich nach Monatsende zu verfügen (maximal fünf Arbeitstage nach Monatsende!) und zweitens bei Bedarf auch innerhalb eines Monats zumindest eine Teilaktualisierung des Controllings zu erhalten (z. B. wöchentliches Update operativer Daten und Kennzahlen).

Entscheidend hierfür sind eine laufende Erfassung aller controllingrelevanten Informationen, eine möglichst umfassende Integration von Datenerfassungssystemen in das Controlling und eine Automatisierung der Berichterstellung.

Informationserfassung Stichtagsunabhängige Controllingauswertungen sind nur dann möglich, wenn alle benötigten Daten fortlaufend, d. h. direkt nach ihrer Entstehung, und so automatisiert wie möglich erfasst werden. Dies bedeutet für die controllingrelevanten Informationen in der Praxis:

- **Strategische Werte und Kennzahlen:** u. a. fortlaufende, d. h. soweit möglich tägliche, Erfassung von Belegen und Daten durch die Buchhaltung (kein wöchentliches oder gar monatliches Stapelbuchen!) und durch zuarbeitende Abteilungen (z. B. Auftragserfassung, Logistik);
- **Operative Werte und Kennzahlen:** Erfassung der operativen Daten direkt an der Quelle und so aktuell wie möglich (idealerweise „live“, d. h. sekundenaktuell, mindestens jedoch tagesaktuell!), z. B. durch elektronische Maschinendatenerfassung, elektronische Schicht- oder Tagesmeldungen;
- **Weiche Faktoren und Trends:** aktuelle Erfassung entsprechend der Verfügbarkeitsstermine (z. B. bekanntes, regelmäßiges Veröffentlichungsdatum bei externen Statistiken) durch verantwortliche Abteilungen/Mitarbeiter.

Integration von Datenerfassungssystemen Sofern alle controllingrelevanten Informationen fortlaufend erfasst werden, liegen täglich neue Informationen vor, die vom Controlling bei Bedarf genutzt werden können. Eine schnelle – und gegebenenfalls häufige – Aktualisierung der Controllingssysteme ist jedoch nur möglich, wenn die erfassten Informationen möglichst ohne manuelle Erfassung oder Bearbeitung für das Controlling genutzt werden können. Dies bedeutet, dass so weit möglich alle Systeme (Datenbanken), mit denen die relevanten Informationen erfasst werden, in das Controllingssystem integriert bzw. an dieses angebunden werden sollten. Da insbesondere im Mittelstand die Datenerfassungssysteme häufig „historisch gewachsen“ sind – d. h., je nach Bedarf,

Investitionsbereitschaft und technologischer Entwicklung kamen Einzelsysteme Stück für Stück hinzu, ohne dass diese durch ein Gesamtsystem ausgetauscht wurden –, sind oftmals eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme und Datenbanken vorhanden, z. B. für die Buchhaltung, Warenwirtschaft, Produktionsplanung, Vertriebssteuerung. Da all diese unterschiedlichen Systeme in der Regel eine Exportfunktionalität zu MS Excel bieten, kann eine Integration sämtlicher Informationen häufig ausschließlich über Excel erfolgen, sofern kein sogenanntes „Data Warehouse“ angeschafft bzw. geschaffen werden soll oder die Systeme durch ein vollintegriertes ERP-System ersetzt werden sollen, wie es u. a. SAP mit den Modulen FI/CO (Rechnungswesen/Kostenrechnung), MM (Materialwirtschaft), PP (Produktionsplanung), SD (Vertrieb) etc. anbietet.

Automatisierung der Berichterstellung Wenn alle Informationen für das Controlling vorliegen und in das Controllingssystem integriert wurden, sollten diese so automatisiert wie möglich für Analysen und das Berichtswesen verwendet werden. Dies kann in perfektem und vollautomatisiertem Umfang mit einer Software für *Business Intelligence (BI)* als Management-Informationssystem (s. nachfolgend Abschn. 2.7) umgesetzt werden, kann jedoch auch durch das Zusammenführen aller Informationen in eine (oder mehrere) Excel-Dateien und eine Automatisierung durch Verknüpfungen (z. B. auf unterschiedliche Datenquellen in Excel) und Formeln (z. B. Berechnung von Kennzahlen) erfolgen (s. nachfolgend Abschn. 3.4.3).

1.2.2 Transparenz und Genauigkeit

Neben der regelmäßigen, zeitnahen und im Idealfall täglichen Verfügbarkeit des Controllingssystems kommt insbesondere auch der Transparenz und Genauigkeit dieses Systems eine entscheidende Bedeutung zu.

Transparenz Transparenz bedeutet im Kontext des Controllings, dass die Herkunft der Daten jederzeit nachvollziehbar und der Umfang von Werten oder Kennzahlen klar ersichtlich sein muss. Insbesondere für das Berichtswesen beinhaltet dies in der Praxis Klarheit bezüglich:

- **Datenquelle:** sofern dies nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann (z. B. Buchhaltung als Datenquelle für Ergebnis- und Finanzzahlen), sollte die Herkunft der Daten angegeben werden (z. B. bei Lageeinschätzungen durch das Management oder andere Marktteilnehmer, Maschinendaten nur ausgewählter Produktionsanlagen, Trends laut externer Publikationen);
- **Datenanpassungen:** auf getätigte Ergänzungen (z. B. Fortschreibung eines Wertes auf Vormonatsniveau wegen fehlender Angaben), Umrechnungen (z. B. Währungsumrechnung) oder Korrekturen (z. B. Bereinigung um bekannte Sondereffekte) sollte hingewiesen werden;

- **Datenart:** bei jeglichen Informationen sollte klar ersichtlich sein, ob es sich um Fakten (Ist-Werte), Abweichungen/Tendenzen (statistische Annahmen) oder Prognosen (Forecast/Planung) handelt;
- **Herleitung/Berechnungslogik:** sofern Kennzahlen oder Berechnungsergebnisse ausgewiesen werden, sollte deren Herleitung bzw. Berechnungslogik dokumentiert und (ggf. gesondert/bei Bedarf) zur Verfügung gestellt werden;
- **Annahmen:** sofern Annahmen getroffen wurden, sollten diese erläutert werden (z. B. bei der Einschätzung der weiteren Geschäftsentwicklung) bzw. detailliert dokumentiert und ggf. auf Anforderung nachgereicht werden (z. B. bei Forecasts/Planungen).

Genauigkeit Genauigkeit des Controllings bedeutet im Einzelnen:

- **Korrektheit:** sämtliche verwendeten Daten und dargestellte Informationen müssen richtig sein, d. h., insbesondere bei einem Excel-basierten Controllingsystemen sind Formeln, Bezüge und Verknüpfungen genau zu überprüfen;
- **Repräsentativität:** sämtliche Daten müssen in Bezug auf den beabsichtigten Informationsgehalt repräsentativ sein (z. B. Korrektur bzw. explizite Angabe von Sondereffekten);
- **Exaktheit/Abgrenzungsschärfe:** sämtliche dargestellten Informationen müssen exakt zum beabsichtigten Informationsgehalt passen (z. B. periodengerechte Abgrenzung periodenübergreifender Sachverhalte; siehe Abschn. 2.3.3 und 3.4.2).

1.2.3 Vergleich und Zukunftsorientierung

Nicht zuletzt ist die Zukunftsorientierung eine wichtige Anforderung an das Controlling, d. h., der Fokus des Controllings sollte nicht ausschließlich auf Ist-Werten – und somit auf der Vergangenheit – liegen, sondern vielmehr auf die weitere Geschäftsentwicklung gerichtet werden.

Eine entsprechende Zukunftsorientierung wird zum einen durch eine für jedes Controlling unabdingbare Planungsrechnung geschaffen. Um die Auswirkungen der aktuellen Zahlen auf die Planungsrechnung und eine gegebenenfalls veränderte Zukunftserwartung zu berücksichtigen, sollte diese jedoch durch eine Hochrechnung (mathematische Erwartung für die Gesamtperiode) und einen regelmäßigen Forecast (Überarbeitung der Planungsrechnung aufgrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung innerhalb des aktuellen Planungszeitraums) bzw. eine rollierende Planung (i. d. R. monatliche Aktualisierung der Planungsrechnung und Verlängerung des Planungszeitraums um jeweils einen Monat) ergänzt werden (s. Abschn. 2.3).

Des Weiteren sollte der Zukunftsorientierung des Controllings durch die Darstellung von Indikatoren Rechnung getragen werden. Indikatoren sollten die aktuelle Geschäftsentwicklungstendenz des Unternehmens abbilden und somit eine Einschätzung ermöglichen, ob kurzfristig (nächste –ein bis drei Monate) mit einer positiven, neutralen oder ne-

gativen Entwicklung zu rechnen ist. In der Regel bestehen hierzu für jedes Unternehmen die folgenden Möglichkeiten, um Indikatoren zu bilden (vgl. Abschn. 2.4):

- **Abweichungen strategischer Werte:** Häufig können aus dem historischen Vergleich aktueller Geschäftszahlen mit Vergangenheitswerten (z. B. Vormonat, Vorjahresmonat) Tendenzen für die weitere Geschäftsentwicklung abgeleitet werden. Um zu vermeiden, dass bereits bei einem positiven Wert (z. B. sehr positiv verlaufener Einzelmonat) insgesamt eine positive Indikation resultiert, können beispielsweise auch rollierende Mehr-Monats-Durchschnitte gebildet (z. B. kumulierter Wert der letzten drei Monate im Vergleich zu entsprechendem Wert des Vorjahreszeitraums) und als Basis für die Indikatorermittlung verwendet werden.
- **Operative Indikatoren:** Viele Unternehmen können bereits durch eine Bewertung der aktuellen Geschäftsakquise (z. B. Auftragseingang) bzw. Vertriebstätigkeit (z. B. Anzahl Projekte in Ausschreibung, Anzahl Kundenanfragen/-kontakte), die der operativen Leistungserbringung vorausgeht, die weitere Geschäftsentwicklung abschätzen. Hieraus können Indikatoren entweder im Sinne einer Erfolgsbewertung der absoluten Werte (z. B. mehr als 500 Kundenanfragen/Monat=positive Entwicklung, 400–500 Kundenanfragen=neutral, unter 400 Kundenanfragen=negativ) oder als historische Indikatoren (z. B. Vergleich Auftragseingang mit Vorjahresmonat) gebildet werden.
- **Externe Prognosen/Trends:** Zusätzlich ist für viele Branchen die Nutzung externer Quellen möglich, die regelmäßig Daten zur branchenspezifischen oder gesamtwirtschaftlichen Entwicklung veröffentlichen (z. B. „KfW-Indikator Eigenheimbau“ oder „GfK Konsumklimaindex“), aus denen sich Prognosen oder Trends ableiten lassen.

1.2.4 Detaillierung

Eine weitere Anforderung an das Controlling ist die Möglichkeit der Detaillierung einzelner Werte des Controllingsystems, da das Verständnis und die Analyse von Geschäftszahlen und -entwicklungen mit Kernaufgaben des Controllings sind. Beides ist jedoch nur möglich, wenn, bei Bedarf, Details (z. B. Kostenzusammensetzung, Kostenstellenverteilung) betrachtet werden können und hierdurch Ursachen und Gründe für die Bildung einzelner Werte erforscht werden können.

Ein Bedarf für einen *Drill-down* (d. h. schrittweise Aufgliederung der Datenzusammensetzung von einer aggregierten Betrachtung bis hin zur Betrachtung sämtlicher Einzelwerte) kann zu Verständnis- und Analysezwecken u. a. aus den folgenden Gründen bestehen:

- **Buchhalterisch:** Zusammensetzung von Erfolgs-, Bilanz- oder Finanzkennzahlen durch Detaillierung bis auf Konten- bzw. Buchungsebene;
- **Zeitlich:** Verteilung der Zahlen einer Periode (z. B. Jahr oder Monate) bis auf die kleinste Periodeneinheit (z. B. Tag);