

Günter Hofbauer, Sabine Bergmann

Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb

Ein integrierter Ansatz
Mit Kennzahlen und Checklisten



PUBLICIS

Hofbauer/Bergmann
Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb

Professionelles Controlling in Marketing und Vertrieb

Ein integrierter Ansatz
Mit Kennzahlen und Checklisten

von Günter Hofbauer
und Sabine Bergmann



PUBLICIS

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-books.de

Print ISBN: 978-3-89578-417-0

ePDF ISBN: 978-3-89578-696-9

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen

© 2013 by Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Vorwort

Die nachhaltig erfolgreiche Führung eines Unternehmens stellt eine permanente Herausforderung dar. Der professionelle Umgang mit der Dynamik der Märkte, mit Diskontinuitäten der Nachfrage und steigender Komplexität im Umfeld wird zur Überlebensfrage. Die vielfältigen Informationen von Märkten, Kunden und Wettbewerbern müssen rechtzeitig erkannt, erfasst und adäquat analysiert werden, damit auf dieser Basis erfolgversprechende Strategien und Maßnahmen ergriffen bzw. nachjustiert werden können. Dabei kommt der Controllingfunktion eine bedeutende Aufgabe zu. Insbesondere die Unterstützungsfunktion durch das Controlling in Marketing und Vertrieb ist von elementarer Bedeutung für die Wertschaffung im Unternehmen.

Die konsequente markt- und wertorientierte Ausrichtung der Unternehmen hat auch die Inhalte des Controllings und ihre praktischen Anwendungen nachhaltig beeinflusst. Dabei wird sowohl die Integration von strategischen Fragen als auch die Umsetzung operativer Aufgaben in das Marketing- und Vertriebskonzept immer wichtiger.

Dieses Buch gibt einen Überblick über die Grundlagen des Controllings, die Funktionen und Handlungsfelder sowie über die Instrumente speziell für den Marketing- und Vertriebsbereich. Die identifizierten Managementbereiche für Marketing und Vertrieb sind so dargestellt, dass sie für das Controlling sofort umsetzbar sind. Die einzelnen Kapitel sind modular aufgebaut, so dass das selektive Lesen der einzelnen Themenbereiche möglich ist.

Die Inhalte sind für die Leser so aufbereitet, dass ein Verständnis für die Zusammenhänge und Erfordernisse des Controllings in der markt- und wertorientierten Unternehmensführung entwickelt werden soll. Speziell für den Marketing- und Vertriebsbereich werden Kennzahlen zur Zielsetzung, Analyse und Steuerung zur Verfügung gestellt. Die Themenbereiche sind für die Praxis umsetzungsorientiert aufbereitet.

Unsere Intention ist es, die Professionalisierung in Marketing und Vertrieb sowohl in der Lehre als auch im Beruf ein Stück weit voranzutreiben.

Danken möchten wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Verlag, die eine reibungslose Realisierung dieses Buchprojektes ermöglicht haben. Herrn Dr. Seitfudem danken wir für die stets angenehme und professionelle Zusammenarbeit.

Günter Hofbauer
Sabine Bergmann

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis aller Darstellungen	10
Abkürzungsverzeichnis	15
A Einführung	17
B Grundlagen	19
1 Notwendigkeit, Entwicklung, Begriff und Ziele des Controllings	20
1.1 Notwendigkeit des Managements von Diskontinuität und Komplexität ..	20
1.2 Die Entwicklung des Controllings	23
1.3 Der Begriff des Controllings	25
1.4 Ziele des Controllings	27
2 Funktionen des Controllings	29
2.1 Koordinationsfunktion	29
2.2 Planungs- und Kontrollfunktion	32
2.3 Informationsfunktion	34
3 Handlungsfelder des Controllings	36
3.1 Strategisches Controlling	36
3.2 Operatives Controlling	39
3.3 Budgetierung zur Koordination von Planung und Kontrolle	45
4 Einbindung des Controllings in die Organisation	48
4.1 Notwendigkeit von Controllingstellen	48
4.2 Kompetenzen des Controllings	49
4.3 Organisationsstrukturen des Controllings	50
5 Toolbox des Controllings	56
5.1 Controllinginstrumente und -methoden	56
5.2 Berichtswesen	57
5.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	60
C Ausrichtung für Unternehmensführung, Marketing und Vertrieb	65
6 Unternehmensführung	67
6.1 Strategische Unternehmensführung	68
6.2 Operative Unternehmensführung	71
6.3 Die Führung des Unternehmens	72
6.4 Zusammenfassung	74

7 Orientierungsrichtungen	75
7.1 Marktorientierung	75
7.2 Werteorientierung	77
7.2.1 Die Wertkette	79
7.2.2 Die Wertgrößen: Rentabilität – Wirtschaftlichkeit – Liquidität und Cashflow	81
7.3 Prozessorientierung	86
8 Inhalte des Marketing- und Vertriebscontrollings	91
8.1 Marketing Performance Management	93
8.1.1 Innovationsmanagement	94
8.1.2 Preis, Leistung und Qualität	95
8.1.3 Produktpositionierung	95
8.1.4 Produktlebenszyklus	96
8.2 Marketing Relationship Management	96
8.2.1 Kundenidentifikation und Kundenakquisition	98
8.2.2 Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit	99
8.2.3 Kundenbindung und Kundenrückgewinnung	102
8.2.4 Kundenwert	103
8.3 Implikationen für das Controlling in Marketing und Vertrieb	107
8.3.1 Anforderungen und Rahmenbedingungen an das Controlling in Marketing und Vertrieb	107
8.3.2 Dimensionen des Controllings in Marketing und Vertrieb	112
8.3.3 Das Konzept für Controlling in Marketing und Vertrieb	115
D Dimensionen des Controllings in Marketing und Vertrieb	121
9 Management, Organisation und Prozesse	123
9.1 Management, Organisation und Prozesse: Voraussetzungen	123
9.1.1 Erfolgsfaktoren eines Unternehmens	123
9.1.2 Strategisches Management und seine Planungsebenen	124
9.1.3 Organisations- und Prozessmanagement	135
9.1.4 Risikomanagement	144
9.2 Management, Organisation und Prozesse: Hilfsmittel zur Umsetzung	149
9.2.1 Management, Organisation und Prozesse: Tools	149
9.2.2 Management, Organisation und Prozesse: Erfolgskennzahlen	157
9.2.3 Management, Organisation und Prozesse: Checkliste	158
9.3 Management, Organisation und Prozesse: Zusammenfassung	159
10 Markt und Branche	160
10.1 Markt- und Branchenanalyse: Potenziale	160
10.1.1 Marktanalyse	160
10.1.2 Umfeldanalyse	163
10.1.3 Branchenanalyse	166
10.1.4 Konkurrenzanalyse	169
10.1.5 Kundenanalyse	171
10.2 Markt und Branche: Hilfsmittel zur Umsetzung	172
10.2.1 Markt und Branche: Tools	172
10.2.2 Markt und Branche: Erfolgskennzahlen	178
10.2.3 Markt und Branche: Checkliste	179
10.3 Markt und Branche: Zusammenfassung	180
11 Marketing und Vertrieb	181
11.1 Marketing und Vertrieb: Maßnahmen	182
11.1.1 Marketingkonzeption	182

11.1.2	Zielgruppenspezifische Marktbearbeitung	183
11.1.3	Produktpositionierung	185
11.1.4	Preis- und Konditionenmanagement	188
11.1.5	Kommunikationsmanagement	196
11.1.6	Vertriebsorganisation und Vertriebssystem	210
11.1.7	Integriertes Vertriebsmanagement	214
11.1.8	Forderungsmanagement	221
11.1.9	Kundendienstmanagement	225
11.2	Marketing und Vertrieb: Hilfsmittel zur Umsetzung	227
11.2.1	Marketing und Vertrieb: Tools	227
11.2.2	Marketing und Vertrieb: Erfolgskennzahlen	244
11.2.3	Marketing und Vertrieb: Checkliste	245
11.3	Marketing und Vertrieb: Zusammenfassung	246
12	Kunden und Lieferanten	247
12.1	Kunden und Lieferanten: Beziehungen	247
12.1.1	Kundenbeziehungslebenszyklus	248
12.1.2	Kundenwissen und Informationstechnologien	251
12.1.3	Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung	254
12.1.4	Integriertes Beschaffungsmarketing	256
12.1.5	Lieferantenmanagement	260
12.1.6	Sourcing-Strategien	267
12.2	Kunden und Lieferanten: Hilfsmittel zur Umsetzung	268
12.2.1	Kunden und Lieferanten: Tools	268
12.2.2	Kunden und Lieferanten: Erfolgskennzahlen	280
12.2.3	Kunden und Lieferanten: Checkliste	281
12.3	Kunden und Lieferanten: Zusammenfassung	282
13	Produkte und Leistungserstellungsprozesse	283
13.1	Produkte und Leistungserstellungsprozesse: Wertdimensionen	283
13.1.1	Produktpolitik	283
13.1.2	Professionelles Produktmanagement	286
13.1.3	Produktionsorganisation, -planung und -steuerung	292
13.1.4	Qualitätsmanagement	293
13.1.5	Six Sigma	296
13.2	Produkte und Leistungserstellungsprozesse: Hilfsmittel zur Umsetzung	300
13.2.1	Produkte und Leistungserstellungsprozesse: Tools	300
13.2.2	Produkte und Leistungserstellungsprozesse: Erfolgskennzahlen	305
13.2.3	Produkte und Leistungserstellungsprozesse: Checkliste	306
13.3	Produkte und Leistungserstellungsprozesse: Zusammenfassung	307
14	Performance Measurement und Auditing	308
14.1	Performance Measurement und Auditing: Erfolgssicherung	309
14.1.1	Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben	309
14.1.2	Strategische Dimension des Performance Measurements	311
14.1.3	Operative Dimension des Performance Measurements	317
14.1.4	Von der strategischen zur operativen Planung	320
14.2	Performance Measurement und Auditing: Hilfsmittel zur Umsetzung	324
14.2.1	Performance Measurement und Auditing: Tools	324
14.2.2	Performance Measurement und Auditing: Erfolgskennzahlen	335
14.2.3	Performance Measurement und Auditing: Checkliste	336
14.3	Performance Measurement und Auditing: Zusammenfassung	337

E Zusammenfassung	339
Anhang I: Checklisten	344
Management, Organisation und Prozesse	344
Markt und Branche	345
Marketing und Vertrieb	346
Kunden und Lieferanten	347
Produkte und Leistungserstellungsprozesse	348
Performance Measurement und Auditing	349
Anhang II: Erfolgskennzahlen	350
Management, Organisation und Prozesse	350
Markt und Branche	351
Marketing und Vertrieb	352
Kunden und Lieferanten	353
Produkte und Leistungserstellungsprozesse	354
Performance Measurement und Auditing	355
Literaturverzeichnis	356
Stichwortverzeichnis	363

Verzeichnis aller Darstellungen

Darstellung 1	Controllingsystem im Rahmen der Markt-, Werte- und Prozessorientierung	22
Darstellung 2	Entwicklung der Aufgaben im Controlling	25
Darstellung 3	Controllingziele	28
Darstellung 4	Phasen des strategischen Controllings	37
Darstellung 5	Regelkreis des operativen Controllings	40
Darstellung 6	Formen der Budgetgestaltung	46
Darstellung 7	Einordnung des zentralen Controllings in die Führungshierarchie .	51
Darstellung 8	Exemplarische Ausprägungen des dezentralen Controllings	52
Darstellung 9	Controllinginstrumente	57
Darstellung 10	Berichtsarten	59
Darstellung 11	Aufgaben von Kennzahlen	61
Darstellung 12	Elemente der wertorientierten Unternehmensführung	66
Darstellung 13	Die zwei Bereiche der Unternehmensführung	67
Darstellung 14	Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen	69
Darstellung 15	Abgrenzung von Strategie und Taktik	71
Darstellung 16	Der Managementprozess	73
Darstellung 17	Das strategische Dreieck	76
Darstellung 18	Elemente der Marktorientierung	76
Darstellung 19	Wertkette nach Porter	79
Darstellung 20	Inhalte der Wertkette	80
Darstellung 21	Berechnung der Rentabilität	82
Darstellung 22	ROI-Kennzahlensystem	83
Darstellung 23	Berechnung der Wirtschaftlichkeit	84
Darstellung 24	Berechnung der Liquidität	85
Darstellung 25	Berechnung des Cashflows	85
Darstellung 26	Prozesselemente	88
Darstellung 27	Prozessorientierung im Unternehmen anhand eines Beispiels	89
Darstellung 28	Zusammenspiel von Marketing und Vertrieb	91
Darstellung 29	Beziehungsgefüge zwischen anbietendem Unternehmen und Kunde	92
Darstellung 30	Der Performance-Kegel	93
Darstellung 31	Der Relationship-Kegel	98
Darstellung 32	Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung	100
Darstellung 33	Vor- und nachteilige Effekte der Kundenbindung	102
Darstellung 34	Determinanten des Kundenwertes	104
Darstellung 35	Wirkungskette der Kundenbindung	106
Darstellung 36	Aufgaben des Marketing- und Vertriebscontrollings zur Unterstützung des Managements	109
Darstellung 37	Einwirkung des Controllings auf die Wettbewerbsposition	110
Darstellung 38	Einwirkung des Controllings auf die Zukunftsaussichten des Unternehmens	110

Darstellung 39	Einwirkung des Controllings auf die Führungsqualität	111
Darstellung 40	Struktur und Inhalte eines Marketingplans	111
Darstellung 41	Controllingdimensionen im Überblick	113
Darstellung 42	Ansatzpunkte des Controllings	114
Darstellung 43	Zukunftsgerichtete Handlungsweisen	116
Darstellung 44	Checkliste zur Vorbereitung auf das Controlling	118
Darstellung 45	Erfolgsfaktoren für Unternehmen	124
Darstellung 46	Unternehmerische Ziele	126
Darstellung 47	Potenzielle Vermögenswerte eines Unternehmens	127
Darstellung 48	Mögliche Kompetenzen eines Unternehmens	128
Darstellung 49	Phasenabgrenzung des Produktlebenszyklus	130
Darstellung 50	Marktfeldstrategien	131
Darstellung 51	Strategieoption und Rentabilität	132
Darstellung 52	Checkliste zur Umsetzung der Marketingstrategie	134
Darstellung 53	Formen der Primärorganisation	136
Darstellung 54	Formen der Sekundärorganisation	137
Darstellung 55	Wertegenerierende Potenziale der Prozessgestaltung	140
Darstellung 56	Kategorisierung von Prozessen	141
Darstellung 57	Charakteristika des Business Process Reengineering	143
Darstellung 58	Risikoquellen	145
Darstellung 59	Der Risikomanagementprozess	146
Darstellung 60	Balanced Scorecard	149
Darstellung 61	Stärken-Schwächen-Profil	151
Darstellung 62	Checkliste für die Stärken-/Schwächenanalyse	152
Darstellung 63	SWOT-Matrix zur Ableitung von Normstrategien	153
Darstellung 64	Phasen des Prozessmanagements	153
Darstellung 65	Universell einsetzbare Instrumente des Risikomanagements	154
Darstellung 66	Bereichsweise einsetzbare Instrumente des Risikomanagements	154
Darstellung 67	Controllinggeeigneter Businessplan	156
Darstellung 68	Erfolgskennzahlen Management, Organisation und Prozesse	157
Darstellung 69	Checkliste Management, Organisation und Prozesse	158
Darstellung 70	Zusammenfassung zu Management, Organisation und Prozesse	159
Darstellung 71	Schlüsselgrößen für die Marktanalyse	161
Darstellung 72	Kriterien zur Marktbewertung	162
Darstellung 73	Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	166
Darstellung 74	Unterscheidung der Branchentypen	168
Darstellung 75	Relevante Informationen der Konkurrenzanalyse	170
Darstellung 76	Kernfragen der Kundenanalyse	171
Darstellung 77	Checkliste Chancen-/Risikenanalyse	172
Darstellung 78	Checkliste Wettbewerbsprofile	173
Darstellung 79	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	175
Darstellung 80	Marketing Alignment Process	176
Darstellung 81	MAP-Analyse-Portfolio	176
Darstellung 82	Marktprofil	177
Darstellung 83	Erfolgskennzahlen Markt und Branche	178
Darstellung 84	Checkliste Markt und Branche	179
Darstellung 85	Zusammenfassung Markt und Branche	180
Darstellung 86	Wachstumsstrategien und strategische Schwerpunkte	181
Darstellung 87	Marktsegmentierung im Konsumgüterbereich	184
Darstellung 88	Marktsegmentierung im Industriegütergeschäft	184

Darstellung 89	Beziehungsgefüge des Preismanagements	189
Darstellung 90	Arten der Preisdifferenzierung	193
Darstellung 91	Regeln für wertorientierte Preisverhandlungen	194
Darstellung 92	Kommunikative Wirkungsziele	197
Darstellung 93	Formen der Integration	199
Darstellung 94	Prozessorientiertes Kommunikationsmanagement	200
Darstellung 95	Instrumente der integrierten Marketing-Kommunikation	200
Darstellung 96	Integration der Kommunikationsinstrumente	201
Darstellung 97	Erfolgsfaktoren der Marketing-Kommunikation	202
Darstellung 98	Instrumente der Kommunikation	205
Darstellung 99	Einflussfaktoren auf die Markenkompetenz	208
Darstellung 100	Zusammenhang zwischen Corporate Image und Corporate Identity	209
Darstellung 101	Unterscheidung zwischen Konsum- und Industriegütermärkten ..	210
Darstellung 102	Charakteristika und kritische Erfolgsfaktoren des Anlagengeschäfts	211
Darstellung 103	Charakteristika und kritische Erfolgsfaktoren des Produktgeschäfts	211
Darstellung 104	Charakteristika und kritische Erfolgsfaktoren des Zuliefergeschäfts	212
Darstellung 105	Charakteristika und kritische Erfolgsfaktoren des Systemgeschäfts	212
Darstellung 106	Optionen der Vertriebsgestaltung	213
Darstellung 107	Selektionskriterien für das Account Management	214
Darstellung 108	Integriertes Vertriebsmanagement	216
Darstellung 109	Idealtypischer Verkaufstrichter	219
Darstellung 110	Stufen im Verkaufsprozess	220
Darstellung 111	Komponenten des Order-to-Cash-Programms	222
Darstellung 112	Der Kundendienstmanagement-Cycle	225
Darstellung 113	Qualitative und quantitative Zielgrößen im Kundendienst	226
Darstellung 114	Leistungssäulen von Kennzahlensystemen	227
Darstellung 115	Checkliste für den Marketingplan	228
Darstellung 116	Marktsegmentierungsprozess	229
Darstellung 117	Positionierungsmodell	230
Darstellung 118	Analyse des Preiswettbewerbs	230
Darstellung 119	Vorgehensweise beim Target Pricing	231
Darstellung 120	Händlersegmentierung anhand von werttreibenden Faktoren als Basis für ein Konditionensystem	231
Darstellung 121	Konditionensystem unter Berücksichtigung der Segmentierung ..	232
Darstellung 122	Erfolgskontrolle der Marketing-Kommunikation	233
Darstellung 123	Messkriterien für die Wirkungsstufen der Marketing-Kommunikation	233
Darstellung 124	Checkliste: Sind alle diese Anforderungen für das Markenmanagement erfüllt?	235
Darstellung 125	Verkaufsmaßnahmen nach Kundenstatus	236
Darstellung 126	Prozessablauf der Verkaufstätigkeit	238
Darstellung 127	Checkliste: Anforderungen an Vertriebspartner	239
Darstellung 128	CAS-System	240
Darstellung 129	Informationsquellen über mögliche Geschäftspartner	240
Darstellung 130	Zahlungsbedingungen nach Fälligkeit	241
Darstellung 131	Mahnschlüssel	241
Darstellung 132	Ausführliches Mahnverfahren	242
Darstellung 133	Erfolgskennzahlen für das Kundendienstmanagement	243
Darstellung 134	Erfolgskennzahlen des Kundendiensteinsatzes	243
Darstellung 135	Erfolgskennzahlen Marketing und Vertrieb	244

Darstellung 136	Checkliste Marketing und Vertrieb	245
Darstellung 137	Zusammenfassung Marketing und Vertrieb	246
Darstellung 138	Kundenbeziehungslebenszyklus	248
Darstellung 139	Normstrategien im Kundenbeziehungslebenszyklus	250
Darstellung 140	Klassifikation von Informationssystemen	251
Darstellung 141	Schichtmodell integrierter Informationssysteme	252
Darstellung 142	Zentrale Kundeninformationen im Überblick	253
Darstellung 143	Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert	255
Darstellung 144	Prozessbetrachtung des integrierten Beschaffungsmarketings	256
Darstellung 145	IT-Unterstützung in der Beschaffung	257
Darstellung 146	Klassifizierung von Beschaffungsgütern	258
Darstellung 147	Leistungskriterien zur Anbieterbeurteilung	261
Darstellung 148	Struktur der Selbstbeurteilungsscheckliste	261
Darstellung 149	Lieferanten-Assessment nach TQM	262
Darstellung 150	Kriterien zur Lieferantenbewertung	263
Darstellung 151	Stufenleiter der Lieferantenentwicklung	264
Darstellung 152	Maßnahmen der Lieferantenentwicklung	264
Darstellung 153	Änderungen im Anforderungsprofil an Lieferanten	265
Darstellung 154	Unterscheidung System- und Modullieferant	266
Darstellung 155	Präventives Risikomanagement im Lieferantenmanagement	266
Darstellung 156	Data Warehouse – Referenzarchitektur	269
Darstellung 157	Elemente des Database-Marketings	270
Darstellung 158	Data Mining – SEMMA-Prozess	270
Darstellung 159	Kundenzufriedenheitsbefragung	271
Darstellung 160	Umsatzkonzentration gemäß ABC-Analyse	272
Darstellung 161	Strategisches Kundenportfolio	273
Darstellung 162	Machtportfolio	273
Darstellung 163	Zusammenfassung von Beschaffungswirkungen mit Zuordnung zu möglichen Soll-Vorgaben	274
Darstellung 164	Lieferantenportfolio	276
Darstellung 165	Polaritätenprofil zur Lieferantenbewertung	277
Darstellung 166	Gap-Analyse zur Beurteilung des Handlungsbedarfs	279
Darstellung 167	Erfolgskennzahlen Kunden und Lieferanten	280
Darstellung 168	Checkliste Kunden und Lieferanten	281
Darstellung 169	Zusammenfassung Kunden und Lieferanten	282
Darstellung 170	Produktebenen	284
Darstellung 171	Professionelles Produktmanagement	287
Darstellung 172	Erweiterter Produktlebenszyklus	287
Darstellung 173	Normstrategien im operativen Marketing nach Lebenszyklus- phasen	289
Darstellung 174	Einflüsse auf den Produktlebenszyklus	290
Darstellung 175	Verschwendung in der Fertigung	293
Darstellung 176	Prozessmodell der ISO 9001	294
Darstellung 177	Six Sigma: Matrix zum Verständnis der Größenordnungen	297
Darstellung 178	Darstellung eines Prozesses bei einer Leistung von 90 Prozent	297
Darstellung 179	Umsetzungsarten für Six Sigma	297
Darstellung 180	Fünf Schritte zur Einführung von Six Sigma	298
Darstellung 181	Ablauf der Lösungssuche	299
Darstellung 182	Gap-Modell der Kommunikation	301
Darstellung 183	Phasen, Inhalte und Tools des Produktmanagements	302

Darstellung 184	Aufbau und Module eines PPS-Systems	303
Darstellung 185	Treiberbaum	304
Darstellung 186	Fischgrättdiagramm	304
Darstellung 187	Erfolgskennzahlen Produkte und Leistungserstellungsprozesse ...	305
Darstellung 188	Checkliste Produkte und Leistungserstellungsprozesse	306
Darstellung 189	Zusammenfassung Produkte und Leistungserstellungsprozesse ...	307
Darstellung 190	Ablaufdarstellung der Planungs- und Controllingaufgaben	309
Darstellung 191	Komponenten von Leistungstreibern	311
Darstellung 192	Instrumente des strategischen Performance Measurements	312
Darstellung 193	Dimensionen des operativen Marketing-Controllings	317
Darstellung 194	Planungsebenen eines Unternehmens	322
Darstellung 195	Qualitative und quantitative Planungsgrößen	323
Darstellung 196	Einflussgrößensystem auf den Wert der Customer Equity	324
Darstellung 197	Einflussgrößen auf den Geschäftswertbeitrag	325
Darstellung 198	Return-on-Quality-Systematik	326
Darstellung 199	Anwendungsbeispiele für die Perspektiven der BSC	328
Darstellung 200	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio mit Normstrategien	330
Darstellung 201	Ermittlung des Deckungsbeitrags für Produkte	331
Darstellung 202	Deckungsbeitragsrechnung für mehrere Dimensionen	332
Darstellung 203	Performance-Kennzahlen für den Vertrieb	333
Darstellung 204	Erfolgskennzahlen Performance Measurement und Auditing	335
Darstellung 205	Checkliste Performance Measurement und Auditing	336
Darstellung 206	Zusammenfassung Performance Measurement und Auditing	337
Darstellung 207	Dimensionen des Controllings	340
Darstellung 208	Voraussetzungen und Inhalte für das Controlling in Marketing und Vertrieb	342

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz	KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
BdRA	Bundesverband der Rating-analysten und Ratingadvisor e.V.	KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
BSC	Balanced Scorecard	KU	Kapitalumschlag
bspw.	beispielsweise	KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
bzgl.	bezüglich	KWG	Kreditwesengesetz
CAS	Computer Aided Selling	LGD	Loss given Default (Verlustintensität)
CB	Corporate Behaviour	M	Kreditlaufzeit
CC	Corporate Communication	MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft für Kreditinstitute
CD	Corporate Design	OTCP	Order-to-Cash-Programm
CE	Customer Equity	PD	Probability of Default (Ausfallwahrscheinlichkeit)
CI	Corporate Identity	PEP	Produktentwicklungsprozess
CLV	Customer Lifetime Value	PPS	Produktionsplanungs- und -steuerungssystem
CRM	Customer Relationship Management	QCIS	Qualitätscontrolling-Informationssystem
DB	Deckungsbeitrag	QL	Qualifikationslevel
DL	Dienstleistungen	QM	Qualitätsmanagement
DW	Date Warehouse	R&D	Research & Development
EAD	Exposure at Default (Höhe der ausstehenden Forderungen)	ROI	Return on Investment
EKZ	Erfolgskennzahl	RoQ	Return on Quality
ERP	Enterprise Resource Planning	SGF	strategisches Geschäftsfeld
EVA	Economic Value Added (Geschäftswertbeitrag)	SRM	Supplier Relationship Management
F&E	Forschung & Entwicklung	TQM	Total Quality Management
FPY	First Pass Yield	u.a.	unter anderem
ggf.	gegebenenfalls	u.U.	unter Umständen
GWB	Geschäftswertbeitrag	UR	Umsatzrendite
i.d.R.	in der Regel	USP	Unique Selling Proposition
i.V.m.	in Verbindung mit	usw.	und so weiter
IFD	Initiative Finanzstandort Deutschland	Y	Yield (Ausbeute)
IRB	Internal Rating Based Approach (interner Ratingansatz)		
KEP	Kaufentscheidungsprozess		

A Einführung

Die Controllingfunktion nimmt eine bedeutende Stellung in der markt- und wertorientierten Unternehmensführung ein. Gerade die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Umfeld mit den verschiedenen Stakeholdern wie zum Beispiel Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten usw. bedarf einer sorgfältigen Analyse, Planung und Steuerung. Die Unterstützungsfunktion durch das Controlling ist für Marketing und Vertrieb an dieser Schnittstelle von elementarer Bedeutung für die Wertschaffung für das eigene Unternehmen. Zur Ausübung dieser Unterstützung sind nicht nur methodische und analytische Fähigkeiten gefragt. Vielmehr muss der Controller das Geschäftsmodell verstehen und sehr viel Wissen und Verständnis für die Zusammenhänge von Marketing und Vertrieb mitbringen. Auf der anderen Seite müssen aber auch die Marketing- und Vertriebsmanager stets controllingorientiert denken und handeln, damit nicht nur die Marktorientierung, sondern auch die Werteorientierung ihrem Stellenwert gerecht wird. Um beiden Seiten gerecht zu werden, haben wir das vorliegende Buch so aufgebaut, dass sowohl Aufgaben und Methoden des Controllings als auch die Ziele und Zusammenhänge in Marketing und Vertrieb dargestellt werden.

In Abschnitt B sind die Grundlagen des Controllings dargestellt. Hier werden die Funktionen und Handlungsfelder kurz umrissen und die Einbindung des Controllings in die Organisation besprochen. Die Toolbox mit den Instrumenten und Methoden schließt diesen Abschnitt ab.

In Abschnitt C wird die Einordnung des Controllings in die Unternehmensführung thematisiert. Neben strategischen und operativen Aufgaben des Controllings geht es auch um die Ausrichtung am Markt, an Werten und an Prozessen. Ein wichtiger Bezug zu Marketing und Vertrieb wird über das Marketing Performance und Relationship Management hergestellt. Mit den Implikationen für das Controlling speziell für Marketing und Vertrieb wird auf den Abschnitt D hingeführt.

In Abschnitt D werden spezifische Marketing- und Vertriebsthemen vorgestellt, die einen Bezug zum Controlling haben. Gut strukturiert in sechs Dimensionen werden Inhalte, Ziele und Vorgehensweisen für Marketing und Vertrieb vorgestellt und jeweils Verbindungen zum Controlling hergestellt. Spezielle Controllingaspekte, adäquate Methoden und praxistaugliche Checklisten geben Hilfestellung für die Umsetzung. Die Dimensionen im Einzelnen sind:

- Management, Organisation und Prozesse
- Markt und Branche
- Marketing und Vertrieb
- Kunden und Lieferanten
- Produkte und Leistungserstellungsprozesse
- Performance Measurement und Auditing

B Grundlagen

1 Notwendigkeit, Entwicklung, Begriff und Ziele des Controllings

1.1 Notwendigkeit des Managements von Diskontinuität und Komplexität

Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ist eine ständige Herausforderung für Unternehmen. Sie wird durch die Notwendigkeit des Umgangs mit Diskontinuitäten im Unternehmensumfeld sowie durch die steigende Komplexität des Unternehmensgeschehens [Müller 2009, S. 2] zur primären Managementaufgabe. Diskontinuitäten in den Märkten werden durch einen fortwährenden und immer schneller stattfindenden Wandel im externen Unternehmensumfeld hervorgerufen. Bedingt werden diese Diskontinuitäten durch einen verstärkten internationalen bzw. globalen Wettbewerb, durch stark schwankende Rohstoffpreise, veränderte Wertevorstellungen in der Gesellschaft (z.B. gestiegenes Umweltbewusstsein, Individualisierung), technologischen Fortschritt sowie durch neue gesetzliche Regelungen und Markt deregulierungen.

Gleichfalls ist eine steigende Dynamik im externen Unternehmensumfeld zu verzeichnen. Veränderungen treten mit einer höheren Häufigkeit, in geringeren Abständen und mit einer höheren Intensität auf. Piontek [2005, S. 10] beschreibt die Märkte des 20. Jahrhunderts als zunehmend evolutionärer, komplexer, chaotischer und immer weniger vorhersehbar. Die Veränderung einzelner Umweltfaktoren führt zu Interdependenzen mit weiteren Umweltfaktoren und so zu einer Erhöhung der Komplexität der Umwelt.

Durch die ansteigende Dynamik der Märkte erfährt der Faktor Zeit eine wettbewerbsbestimmende Relevanz. Zunehmender technischer Fortschritt führt zu immer häufigeren Technologiesprüngen (Ablösung von Technologien) und der Notwendigkeit, Entwicklungszeiten zu verkürzen. Neue Produkte verfügen über verkürzte Marktzyklen. Hieraus resultiert eine verkürzte Periode zur Gewinnerzielung. Marktprognosen werden jedoch in Zeiten mit hoher Diskontinuität schwieriger. Die Unternehmen befinden sich in einem Zeitwettbewerb, welcher bei einer frühzeitigen Identifizierung von Marktpotenzialen und einer rechtzeitigen Umsetzung zur Realisierung von Gewinnen führen kann [Piontek 2005, S. 14].

Die Dynamik der Umweltfaktoren und die daraus resultierende Komplexität verhindern eine beständige und gleichmäßige Unternehmensführung. Unternehmen müssen heutzutage anpassungsfähig und flexibel sein, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Um der Anforderung einer hohen Anpassungsfähigkeit zu genügen, ist die Selbstorganisation von Unternehmen auf Flexibilität zu trimmen und eine schnelle Adaptionfähigkeit (Zeitwettbewerb) von neuen Marktgegebenheiten zu entwickeln. Die Evolution der

Märkte erfordert somit in gleichem Ausmaß die interne Evolution des Unternehmens. Die Handhabung von Komplexität wird zum Kern der Managementaufgabe [Bleicher 2011, S. 52]. Flexibilität und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit gelten als Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Umfeld [Müller 2009, S. 10]. Das frühzeitige Erkennen von Diskontinuitäten und das Ergreifen von Maßnahmen vor bzw. kurz nach dem Eintritt des Wandels sind wettbewerbsentscheidende Aspekte insbesondere in Marketing und Vertrieb.

Die interne Komplexität steht einer schnellen Entscheidungsfindung im Managementprozess oftmals im Wege und gefährdet so die Handlungsfähigkeit von Unternehmen [Müller 2009, S. 10]. Die Entscheidungsfindung erfolgt aufgrund der gestiegenen Dynamik und Komplexität stets unter Ungewissheit. Die Berücksichtigung bzw. das Extrahieren relevanter Informationen, auch aus schwachen Signalen, fällt oftmals aufgrund des geringen Konkretisierungsgrads und der kaum überschaubaren Fülle und Wechselwirkungen schwer. Gemäß dem Modell von Khandwalla strebt das Management den Einsatz von Mechanismen zur Ungewissheitsreduktion (z.B. vertikale Integration, partizipatives Management) an, welche wiederum zu einer zunehmenden organisatorischen Differenzierung (z.B. Delegation von Entscheidungen, Funktions- und Spartengliederung), also einer erhöhten Binnenkomplexität, führen [Horváth 2011, S. 4f]. Der hohe Grad der organisatorischen Differenzierung (interne Komplexität) mit seinen komplexen Prozessen führt wiederum zu einem erhöhten Koordinationsbedarf und bedingt integrative Maßnahmen zur Minderung der Koordinationsprobleme [Horváth 2011, S. 4f]. Grundsätzlich gilt, Komplexität ist zu reduzieren und zu beherrschen. In erster Linie sind möglichst große Synergien zwischen einzelnen Systemelementen zu schaffen [Bleicher 2011, S. 55]. Die Schaffung von Transparenz, das Erkennen der Notwendigkeit zur Reorganisation und der Aufbau einer ganzheitlichen Sichtweise sind Mittel zur internen Komplexitätsbeherrschung [vgl. Piontek 2005, S. 16].

Das moderne Management löst sich von dem singulären Ziel der Gewinnmaximierung mit seiner tendenziell kurzfristigen Perspektive. Sofern lediglich der Ansatz der Gewinnmaximierung in unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt wird, entsteht die Gefahr, in der Zukunft liegende Potenziale zu vernachlässigen. Fehler im Management führen zu intern verursachten Unternehmenskrisen. Diese begründen sich oftmals in der mangelnden Berücksichtigung von Chancen und Risiken, welche durch Veränderungen der Unternehmensumwelt initiiert sind. In Zeiten großer und plötzlich auftretender Unregelmäßigkeiten müssen sich Unternehmen jedoch Handlungsspielräume offen halten und strategische Alternativen entwickeln, um zukünftige Potenziale zu identifizieren und gleichfalls zu realisieren. Mit dem Wissen über zukünftige Potenziale und über Handlungsalternativen können bei auftretendem Wandel notwendige Anpassungen vorgenommen werden. Die moderne Unternehmensführung versteht die Unternehmung daher als Teilsystem in seiner Umwelt und trifft ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken.

Zunehmende Diskontinuitäten in den Märkten, ein Anstieg der Dynamik und der Komplexität sowie eine Verschärfung des Zeitwettbewerbs erfordern zukunftsgerichtete, flexible strategische Konzepte, welche Handlungsalternativen bereithalten. Hierdurch wird vermieden, dass unter Zeit- und Problemdruck das Naheliegende getan wird und

Fern- und Nebenwirkungen unberücksichtigt bleiben [Müller 2009, S. 6]. Eine adäquate Versorgung des Managements mit entscheidenden Informationen gilt als Erfolgsfaktor der modernen Unternehmensführung. Ausgereifte Informationssysteme mit einer Ziel-, Zukunfts-, Nutzen- und Engpassorientierung [Piontek 2005, S. 7] unterstützen das Management von Diskontinuitäten sowie der Komplexität und fördern die Entscheidungsfindung, auch unter zeitlichem Druck. Eine umfassende Versorgung des Managements mit entscheidungsrelevanten Informationen verhindert Führungsfehler, welche aufgrund eines Informationsdefizites zu intern verursachten Krisen führen. Somit ist die Ausgestaltung einer effizienten Planungs-, Kontroll- und Steuerungssystematik notwendige Bedingung, um ein Unternehmen zielführend und erfolgreich zu führen [Jung 2011, S. 4].

Aufgrund der aufgezeigten Entwicklungen lässt sich zusammenfassend festhalten, dass ein Unternehmen über eine adäquate Planung, Steuerung und Kontrolle, also über ein Controllingssystem, verfügen muss, um die Zukunftsfähigkeit fortwährend zu gewährleisten.

Dies bedeutet, dass das Controllingssystem das Management von Diskontinuitäten, Komplexität und Dynamik zu gewährleisten hat. Hierfür ist es auf die Markt-, Werte- und Prozessorientierung auszurichten. Das Controllingssystem muss in erster Linie über eine konsequente Marktorientierung verfügen. Die Marktorientierung richtet das unternehmerische Handeln (Planung, Steuerung und Kontrolle) umfassend auf das externe Unternehmensumfeld aus, orientiert sich primär an den Kundenbedürfnissen und bezieht Aktivitäten der Konkurrenz ein. Diskontinuität, Dynamik und die externe Komplexität finden in der Marktorientierung ihre Berücksichtigung und eröffnen somit Handlungsspielräume. In einem Folgeschritt ist das Controllingssystem auf eine ebenso konsequente Werteorientierung auszulegen. Durch die Schaffung von Werten für Kunden wird die Steigerung des Unternehmenswertes sichergestellt. Die Werteorientierung generiert Rentabilität, sichert die Wirtschaftlichkeit, die Liquidität und den Cashflow. Die durch

Controllingssystem: Planung, Steuerung und Kontrolle

Orientierung	Markt	Werte	Prozess
Managementaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Diskontinuität • Dynamik • externe Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenwerte • Rentabilität • Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitwettbewerb • interne Komplexität
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziale • Handlungsalternativen 	<ul style="list-style-type: none"> • bewertete Handlungsalternativen • Nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • effizient umzusetzende Handlungsalternativen

Darstellung 1 Controllingssystem im Rahmen der Markt-, Werte- und Prozessorientierung

die Marktorientierung eröffneten Handlungsspielräume bzw. -alternativen werden anhand der Wertgrößen beurteilt. Das Management wird in die Lage versetzt, Entscheidungen unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis zu treffen. Die Größen der Werteorientierung sind gleichfalls der Planung, Steuerung und Kontrolle unterworfen. Und eine ebenso konsequent verfolgte Prozessorientierung unterstützt die Partizipation am Zeitwettbewerb und das Management der internen Komplexität. Jede unternehmerische Entscheidung hat Auswirkungen auf die etablierten Prozesse und Strukturen des Unternehmens. Mittels detailliertem Wissen über Arbeitsabläufe und Strukturen erhält das Unternehmen stets den Überblick über den Zustand der Organisation. Auswirkungen von organisatorischen Anpassungen können zeitnah beurteilt werden. Flexible Strukturen und Prozesse unterstützen eine zeitnahe Adaption neuer Marktanforderungen. Die Handlungsfähigkeit bleibt aufgrund der gewonnenen Flexibilität gewährleistet. Darstellung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen Markt-, Werte- und Prozessorientierung und dem Controllingssystem im Überblick.

1.2 Die Entwicklung des Controllings

Setzen wir uns mit der Geschichte des Controllings auseinander, so ist zu erkennen, dass sich das Controlling in mehreren Stufen entwickelt hat [Jung 2011, S. 2f; Schierenbeck/Lister 2002, S. 3f; Horváth 2011, S. 19]: Die Ursprünge liegen in der öffentlichen Verwaltung im späten 19. Jahrhundert in den USA. Mit der Industrialisierung erkannten US-amerikanische Großunternehmen die Notwendigkeit einer gesteuerten Kommunikation und Koordination sowie Kostenkontrolle. Erst Anfang der 1950er Jahre etablierte sich das Controlling in Deutschland mit einer vornehmlichen Ausrichtung auf die Produktion (z.B. Standardkosten zur Ermittlung von Verbrauchs- und Preisabweichungen). Anfang der 1960er Jahre richtete das Controlling seinen Fokus auf Problembereiche im Unternehmen und das Marketing (z.B. Produkterfolgsrechnung, Profit Center), um bei der Navigation des Unternehmens zu unterstützen. Mit den 1970er Jahren etablierte sich eine Fokussierung auf Kunden, Anwendergruppen und Marktsegmente, indem Rentabilitätsüberwachungen (z.B. Kundendeckungsbeitragsrechnung, Gemeinkostenwertanalyse) eingeführt wurden. Das heutige Controllingverständnis einer unternehmensweiten Planung, Steuerung und Kontrolle sowie der zwischenbetrieblichen Prozesse entwickelte sich ab 1970. Das Controlling verfolgt seit diesem Zeitpunkt die langfristige Existenzsicherung auf strategischer und operativer Ebene.

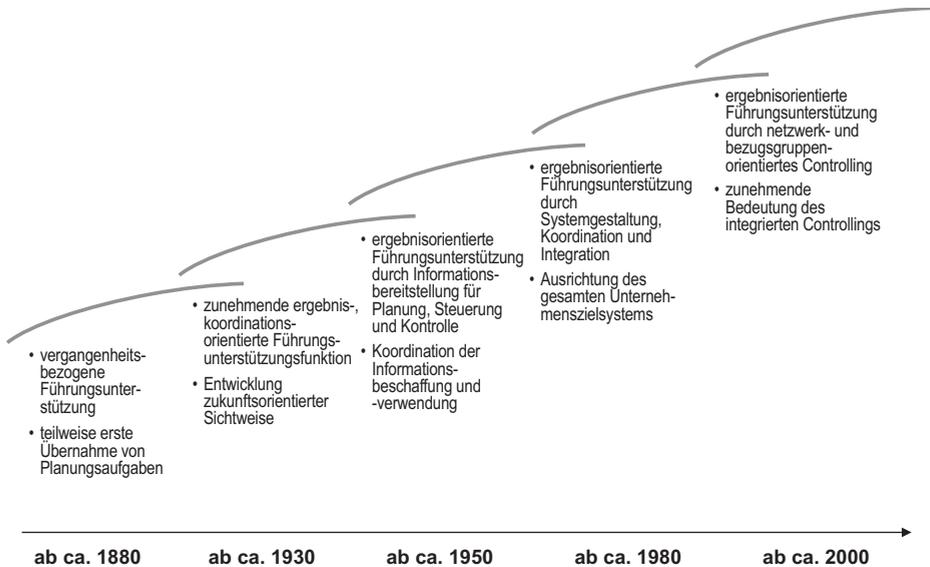
Drei Entwicklungsphasen können für das Controlling abgeleitet werden [Steinle/Daum 2007, S. 9f; Schneider 1993, S. 38f]: In den Anfängen lag der Schwerpunkt auf der Kostenrechnung mit einer Bewertung von ergebnis- und finanztechnischen Größen und einer alleinigen Ausrichtung auf das Unternehmensergebnis. Die Durchführung von Plan-Ist-Vergleichen mit Ursachenanalysen dienen als Mittel der kurz- bis mittelfristigen operativen Steuerung. In der zweiten Phase entwickelte sich das rechnungswesenorientierte Konzept weiter zu einem Informationssystem, das vornehmlich auf der Kostenrechnung fußte. Die umfassende Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen erlaubte die kurzfristige, stark auf Gewinnoptimierung ausgelegte Führung des Unter-

nehmens. Wertorientierte Kennzahlen wie Rentabilität, Liquidität und Zahlungsfähigkeit stehen im Mittelpunkt der informationszentrierten Controllingkonzeption. In dieser Phase bildeten sich zwei unterschiedliche konzeptionelle Controllingsichtweisen heraus [Schneider 1993, S. 85f; Braunstein 2008, S. 63f]:

- *Ergebnisorientierung*: Führungsunterstützungsfunktion des Controllings, indem Kennzahlen zur Verfügung gestellt und interpretiert werden, welche hauptsächlich aus dem Rechnungswesen stammen.
- *Koordinationsorientierung*: Koordinationsunterstützungsfunktion des Controllings bei dem Abgleich des Informationsbedarfs, der Informationsbeschaffung und Informationsverwendung für Planungs- und Entscheidungsträger.

Der informierende Charakter des Controllings wurde in einem letzten konzeptionellen Entwicklungsschritt um den Anspruch der Unterstützung des Managements erweitert. Das Controlling unterstützt und entlastet die Führung mit der Bereitstellung von quantitativen und qualitativen Analysen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmensgeschehens und legt einen verstärkten Fokus auf eine umfassende Koordination unter Berücksichtigung der Umweltentwicklung. Das Controlling übernimmt die Verantwortung der erfolgreichen Erreichung der Unternehmensziele [Braunstein 2008, S. 73].

Die Führungs-, Koordinations- und Entscheidungsunterstützung durch das Controlling rückt heutzutage aufgrund der erhöhten Diskontinuität, Dynamik und Komplexität der unternehmensexternen und -internen Umwelt in den Vordergrund. Aufgaben der zukunftsorientierten Planung und Steuerung gewinnen an Gewicht, wobei das interne Rechnungswesen an Dominanz verliert [Horváth 2011, S. 61]. Die ursprünglich stark operative Auslegung der Controllingaufgaben wird durch die vermehrte Einbindung in strategische Fragestellungen kompensiert. Die Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit und des notwendigen Flexibilitätsgrades von Unternehmen werden mit einer verstärkten Beratungsfunktion durch das Controlling und den Einbezug des Controllings in die Entscheidung gewährleistet. Gemäß Horváth [2011, S. 62] führt „der wachsende Koordinationsbedarf auf allen Führungsebenen zu einer starken Dezentralisierung des Controllings“. Der Komplexitätsanstieg zwingt das Controlling gleichfalls zu einer Funktionsspezialisierung (z.B. Marketing- und Vertriebscontrolling, Forschungs- und Entwicklungscontrolling, Beschaffungscontrolling). Die funktionspezifische Planungs-, Steuerungs- und Kontrollunterstützung sowie Informationsversorgung stellen dabei die Kernaufgaben dar. Gleichfalls ist eine zunehmende unternehmensübergreifende Ausrichtung auf Kooperationen bzw. Netzwerke und die verstärkte Ausrichtung auf verschiedene Anspruchsgruppen in der Unternehmensführung zu erkennen [Schneider 1993, S. 206]. Mit der verstärkten Ausrichtung des Unternehmens auf die Marktorientierung befasst sich der moderne Controller auch mit der Gewinnung des Vertrauens von Stakeholdern (z.B. Eigen- und Fremdkapitalgebern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern) [Braunstein 2008, S. 82]. Die Umsetzung dieser neuen Ausrichtungen beeinflusst und erweitert den Aufgabenumfang der Führungsunterstützung durch das Controlling. Der zukünftige Controllingsschwerpunkt liegt in der ergebnisorientierten Beratung und der schnellen und flexiblen Bereitstellung von Informationen. Es ist notwendig, dass sich aufgrund der gestiegenen Komplexität und Dynamik das Controlling noch stärker inte-



Darstellung 2 Entwicklung der Aufgaben im Controlling

griert, sich auf das Wesentliche bei der Informationsbereitstellung konzentriert und die personenbezogene Führung durch einen stringenten Beratungsansatz ermöglicht [Braunstein 2008, S. 80]. Darstellung 2 stellt die historische Entwicklung der Controllingaufgaben in einem Überblick kurz dar [in Anlehnung an Schneider 1993, S. 38f].

1.3 Der Begriff des Controllings

Der Begriff Controlling entstammt dem Englischen und leitet sich von „to control“ ab. Missinterpretationen im deutschen Sprachgebrauch entstehen, sofern eine Übersetzung von „Control“ mit Kontrolle erfolgt. In der englischen Begriffsauffassung ist „to control“ mehr als die reine Kontrolle. Controlling bezieht sich inhaltlich auf die Beeinflussung, Überwachung, Steuerung und Beherrschbarkeit [Steinle/Daum 2007, S. 7]. Nach Horváth [2011, S. 17] wird durch sinngemäße Übersetzung des Begriffs „Controlling“ von Unternehmenssteuerung gesprochen. Selbst wenn Controlling im Sinne von Unternehmenssteuerung aufgefasst wird, ergeben sich aufgrund der mannigfaltigen Auslegung des Controllingbegriffs unterschiedliche Definitionsansätze.

Horváth [2011, S. 129] titulierte Controlling als „Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar.“ Der Controllingansatz nach Horváth ordnet Controlling als ein Subsystem der Führung in das Unternehmen ein und untergliedert das Führungssystem in Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystem.

Ebert gliedert das Subsystem Controlling als Führungsmaxime in einen systematischen-ganzheitlichen Managementansatz, indem er definiert [Preissler/Ebert 1996, S. 16]: „Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Informationser- und -verarbeitung unterstützt.“ Für besonders relevant erachtet Ebert die Koordinationsleistung (funktionsübergreifender Aspekt) als auch den Servicegedanken des Controllings für das Management (Unterstützung durch Informationsversorgung), wobei die Übernahme von Managementaufgaben durch das Controlling ausgeschlossen wird [Braunstein 2008, S. 326].

Reichmann definiert den Controllingbegriff wie folgt: „Controlling ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vortextsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“ [Reichmann 2011, S. 12]. Die wesentlichen Elemente des Controllingansatzes nach Reichmann sind die Entscheidungs- und Informationsorientierung, indem Controllingaufgaben gemäß dem Entscheidungsprozess strukturiert werden und die bereitgestellten Informationen das Ergebnis eines konkreten Informationsbedarfs mit subjektiver Interpretation sind [Braunstein 2008, S. 455].

Jung [2011, S. 6] versteht unter Controlling „ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete Informationserarbeitung und -verarbeitung unterstützt. Der Controller sorgt dafür, dass ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die aufgestellten Unternehmensziele zu erreichen.“

Weber [2005, S. 11] stellt folgende Sichtweise des Controllings auf: „Wir sehen Controlling als Rationalitätensicherung der Führung und leiten diese Sicht aus den Aufgaben von Controllern ab: Controller leisten Führungsunterstützung, indem sie Informationen bereitstellen, bei der Erstellung von Plänen helfen, Kontrollen durchführen und in vielerlei Hinsicht beratend und coachend handeln.“ Im Sinne von Weber verfolgt bzw. unterstützt das Controlling das Ziel der Vermeidung von Führungsfehlern. Der Autor stellt die verhaltensorientierte Perspektive in den Vordergrund und definiert somit die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Controller als zentrales Element des Controllingansatzes.

Wir erheben nicht den Anspruch, uns durch eine weitere Controllingdefinition in die Reihe vielzähliger Verfasser einzugliedern. Vielmehr möchten wir die grundlegenden Gemeinsamkeiten, welche die Darstellung eines umfassenden Controllingansatzes definieren und die markt-, werte- und prozessorientierte Unternehmensführung unterstützen, darstellen. Folgende *grundlegende Gemeinsamkeiten* lassen sich aus den Definitionsansätzen extrahieren:

- Controlling ist die Koordination des Führungssystems durch Informationsbeschaffung und -bereitstellung zur Ableitung relevanter Maßnahmen und durch Einsatz von Instrumenten.

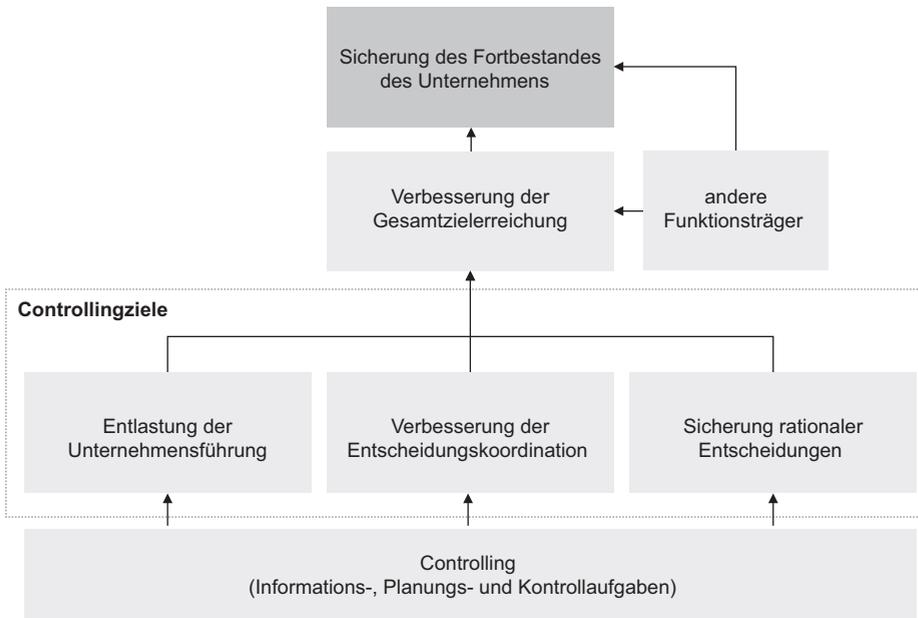
- Controlling ist Dienstleistung, indem es die Führung unterstützt und berät (Rationalitätssicherung).
- Controlling verbessert die Entscheidungsqualität durch Ergebnisorientierung und sichert die Erreichung der Unternehmensziele.
- Controlling ist die Planung und Kontrolle eines Systems.

Das erarbeitete Extrakt der Controllingdefinitionen stellt das Wesen des Controllings dar. Es lassen sich aus dieser Wesensbeschreibung grundlegende Ziele und Funktionen ableiten, welche in den folgenden Abschnitten vorgestellt werden.

1.4 Ziele des Controllings

In jedem Unternehmen geht es darum, „im Rahmen der Geschäftstätigkeit durch den geschickten Einsatz von Technologie und Know-how und durch intelligentes Management solche Produkte oder Dienstleistungen herzustellen und am Markt abzusetzen, deren Wert (die Leistung des Unternehmens) den Wert der eingesetzten Produktionsfaktoren (die Kosten des Unternehmens) übersteigen.“ [Liermann/Uecker 2006, S. 17]. Die Umsetzung dieses Ziels erfordert eine konsequente Markt-, Werte- und Prozessorientierung der Unternehmung. Im Sinne des Controllings ist der Unternehmenserfolg durch Zielvorgaben konkret zu planen, die Realisierung mittels Steuerungsmechanismen (Informationsbeschaffung und -versorgung) sicherzustellen und deren Erreichungsgrad durch eine unterstützende Kontrolle zu messen. Im Rahmen der Zielplanung wird die Sollgröße entwickelt. Um das Unternehmensziel zu erreichen, also Werte für das Unternehmen zu generieren, sind Entscheidungen notwendig, welche unter Einbezug von unsicheren externen Umfeldfaktoren (Störgrößen) und durch interne Faktorkombinationen, wie z.B. Verteilung der Aufgaben auf Mitarbeiter, Überlegungen hinsichtlich Zeit und Ort der Ausführung, getroffen werden. Der Entscheider verfügt über eine Vielzahl von Handlungsalternativen, wobei die am meisten versprechende Alternative auszuwählen ist. Unternehmerische Zielsetzungen geben bei der Auswahl der Handlungsalternativen die Richtung vor. Das Controlling unterstützt mittels der verantworteten Planungs- und Kontrollprozesse die Erreichung des Unternehmensziels. Durch seine informierende und koordinierende Funktion stellt das Controlling alle notwendigen Informationen für die Entscheidungsfindung bereit. Ziel des Controllings ist, durch maßgeschneiderte Informationsbereitstellung die Führung zu unterstützen und zu beraten. Gleichfalls zielt das Controlling auf eine Verbesserung der Entscheidungskoordination und gewährleistet durch seine Beiträge rationale Entscheidungen durch das Management. Durch die Rationalitätensicherung, welche sich lediglich an Fakten orientiert, soll eine analytisch fundierte Wahl der Ziele sowie das Erreichen der Ziele sichergestellt werden [Alter 2011, S. 15].

Als Hauptziel des Controllings gilt die Unterstützung der Gesamtzieelerreichung. Die Gesamtzieelerreichung drückt sich durch Gewinn-, Umsatz- und Rentabilitätssteigerungen aus und gewährleistet den dauerhaften Fortbestand des Unternehmens [Jung 2011, S. 8]. Durch diese Zielkombinationen ermöglicht das Controlling der Führung, die



Darstellung 3 Controllingziele

Unternehmung durch Planung zielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben wahrzunehmen [Piontek 2005, S. 17]. Darstellung 3 zeigt den Einfluss der Controllingziele zur Verbesserung der Gesamtzielerreichung und damit zur Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens [in Anlehnung an Jung 2011, S. 8].

2 Funktionen des Controllings

Aufgrund der hier vertretenen managementorientierten Sichtweise des Controllings steht die Unterstützung der Entscheider bei ihren Führungsaufgaben im Mittelpunkt [Schierenbeck/Lister 2002, S. 8]. Die Entscheidungsunterstützung wird durch die Kernfunktionen der Koordination, der Planung und Kontrolle sowie der Informationsversorgung des Controllings realisiert.

2.1 Koordinationsfunktion

Die führende Kernfunktion ist die Koordinationsfunktion. Diese Funktion stellt die systematische Koordination des Führungssystems sicher, indem durch das Controlling eine ziel- und zweckorientierte Aufbau- und Ablauforganisation für die Planung, Kontrolle, Informationsgenerierung und -versorgung entwickelt und abgesichert wird [Steinle/Daum 2007, S. 25]. Führung ist eine Aufgabe, welche die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat, welche z.B. durch die Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle zum Ausdruck gebracht wird [Horváth 2011, S. 95]. Es wird davon ausgegangen, dass die Notwendigkeit einer institutionalisierten Koordination innerhalb eines Systems steigt, je mehr aufbau- und ablauforganisatorische Differenzierungen im Führungssystem bestehen [Schierenbeck/Lister 2002, S. 13; Küpper 2008, S. 27]. Die Notwendigkeit der Koordination begründet sich durch interdependente Entscheidungen in einem Unternehmen. Es wird angenommen, dass eine Entscheidung direkt oder indirekt die Zielerreichung mindestens einer anderen Entscheidung beeinflusst und somit wechselseitige Abhängigkeiten entstehen [Horváth 2011, S. 99]. Die Ausübung der Koordinationsfunktion sichert somit die Entscheidungsqualität ab. Die Koordination versteht sich somit als gezielte Abstimmung von Einzelentscheidungen auf ein gemeinsames Ziel hin [Horváth 2011, S. 100]. Die Ausgestaltung von Regeln zur Kommunikation, zur Entscheidungsfindung und zur Steuerung sind wesentliche Controlling-Aspekte der Koordination [Schneider 1997, S. 451f]:

- Mittels *Regeln zur Kommunikation* erfolgt eine Kanalisierung der Wissensverteilung zwischen Organisationseinheiten vor und während der gemeinsamen Planerarbeitung und -abstimmung als auch nach dem Vollzug des Plans.
- Die *Regelung der Entscheidungsfindung* definiert Entscheidungsbefugnisse sowie -spielräume und bestimmt so das Zustandekommen von Entscheidungen (z.B. hierarchische Entscheidungen, Entscheidung durch Diktat oder Delegation).
- Der Vollzug als auch die Korrektur von Entscheidungen werden durch *Regeln zur Steuerung* bestimmt.