



Volker Schultz

Controlling

Das Basiswissen für die Praxis

3. Auflage

Zum Buch:

Controlling für Praktiker

Dieses Buch bietet eine praxisorientierte Einführung in das Controlling. Dabei steht das Controlling-Instrumentarium im Vordergrund: Von der Informationsversorgung über operative Planungs- und Kontrollinstrumente bis hin zu strategischen Analyse- und Prognosemethoden stellt es anhand von Beispielen und mit vielen Abbildungen eine ganze Palette von Verfahren vor.

Das Buch ist frei von theoretischem Ballast und dadurch insbesondere für Praktiker und Teilnehmer von Weiterbildungskursen geeignet.

Zum Autor:

Dr. Volker Schultz, diplomierter Wirtschaftsingenieur und im Rechnungswesen promoviert, ist Leiter des Dezernats Finanz- und Wirtschaftsangelegenheiten der Technischen Universität Darmstadt. Als Dozent unterrichtet er an verschiedenen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen.

Beck-Wirtschaftsberater

Controlling

Das Basiswissen für die Praxis

Von Dr. Volker Schultz

3., vollständig überarbeitete Auflage

dtv

Vorwort

Aus unternehmerischer Sicht zählt Controlling zu den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen. Mit zunehmender Führungsverantwortung steigt auch für „Nicht-Betriebswirte“ die Notwendigkeit von Controllingkenntnissen. Doch viele der traditionellen Controlling-Lehrbücher besitzen einen theoretisch-konzeptionellen Schwerpunkt.

Im Gegensatz dazu wird im vorliegenden Buch ein **praxisorientierter Ansatz** gewählt: Nach einer kurzen Einführung in die Aufgabenfelder und die historische Entwicklung des Controllings werden diejenigen Verfahren, Methoden und Instrumente vorgestellt, die zum Handwerkszeug eines Controllers gehören. Von der Informationsversorgung über operative Planungs- und Kontrollinstrumente bis hin zu Analyse- und Prognosemethoden werden die relevanten Verfahren **prägnant** erläutert und an Hand von **Beispielen** verdeutlicht.

Zielgruppen dieses Buches sind

- **Lernende** (Studenten, Seminar- oder Lehrgangsteilnehmer), denen das Buch als vorlesungs- oder lehrgangsbegleitende Lektüre helfen kann,
- **Nicht-Kaufleute**, die einen Einblick in die Gedankenwelt des Controllings gewinnen möchten, sowie
- **Praktiker**, die mit Controllinginstrumenten konfrontiert werden und sich deshalb schnell entsprechendes Wissen aneignen wollen.

Die einzelnen Kapitel sind so aufgebaut, dass sie **unabhängig voneinander** durchgearbeitet werden können. Durch viele Abbildungen und eine übersichtliche Strukturierung

ermöglicht das Buch einen schnellen Einstieg und einen guten Einblick in die verschiedenen Themenbereiche. Das umfangreiche Register lässt das Buch zu einem **Nachschlagewerk** und Handbuch für Studium und Praxis werden, mit dem sich auftauchende Fachbegriffe oder Fragestellungen rasch klären lassen.

▮Für die Neuauflage wurde der gesamte Text kritisch durchgesehen und dabei alle relevanten Änderungen eingearbeitet, so dass das Buch **auf aktuellem Stand** ist.

Ergänzend sei auf die beiden anderen Bände meiner in der Reihe „Beck-Wirtschaftsberater im dtv“ erschienen Basiswissen-Trilogie hingewiesen, die ebenfalls für die genannten Zielgruppen hilfreich sind: Das „**Basiswissen Betriebswirtschaft**“ gibt einen Überblick über die gesamte Betriebswirtschaft, während das „**Basiswissen Rechnungswesen**“ die Bereiche Buchführung, Bilanzierung und Kostenrechnung vertieft.

Für Hinweise und Anregungen zu diesem Buch bin ich dankbar. Speziell dafür steht die E-Mail-Adresse **bw.controlling@gmx.de** zur Verfügung.

Darmstadt, im September
2020

Dr. Volker Schultz

VII Inhaltsübersicht

Vorwort

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1. Kapitel Einleitung

2. Kapitel Instrumente zur Informationsversorgung

3. Kapitel Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente

4. Kapitel Instrumente zur unternehmensinternen Analyse

5. Kapitel Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen

6. Kapitel Prognose-Instrumente

Literaturverzeichnis

Sachverzeichnis

IX Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1. Kapitel Einleitung

1.1 Was ist Controlling?

1.2 Aufgabenfelder des Controllings

1.2.1 Informationsversorgung

1.2.2 Planung

1.2.3 Kontrolle

1.2.4 Koordination

1.3 Historische Entwicklung des Controllings

1.3.1 Entstehung des Begriffs „Controlling“

1.3.2 Controlling in den USA

1.3.3 Controlling in Deutschland

1.4 Ebenen des Controllings

1.5 Einsatzbereiche des Controllings

1.6 Überblick über das Instrumentarium des Controllings

2. Kapitel Instrumente zur Informationsversorgung

2.1 Ermittlung des Informationsbedarfs

2.2 Buchführung und Jahresabschluss

2.2.1 Aufgaben der Buchführung

2.2.2 Jahresabschluss des Einzelunternehmens

2.2.2.1 Bilanz

2.2.2.2 Gewinn- und Verlustrechnung

*2.2.2.3 Lagebericht

2.2.2.4 Value Reporting

2.2.3 Jahresabschluss von Konzernen

2.2.4 Jahresabschluss unter Controllingaspekten

2.3 Kostenrechnung als Informationsinstrument

2.3.1 Kostenbegriff

2.3.2 Kostenartenrechnung

2.3.3 Kostenstellenrechnung

2.3.4 Kostenträgerrechnung

2.4 Erlösrechnung

2.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

2.5.1 Jahresabschlusskennzahlen

2.5.1.1 Absolute Jahresabschlusskennzahlen

2.5.1.2 Vermögensstrukturkennzahlen (Struktur der Aktiva)

2.5.1.3 Kapitalstrukturkennzahlen (Struktur der Passiva)

2.5.1.4 Rentabilitätskennzahlen

2.5.1.5 Horizontale Bilanzstrukturkennzahlen

2.5.1.6 Liquiditätskennzahlen

2.5.1.7 Wertorientierte Kennzahlen

2.5.2 Personalwirtschaftliche Kennzahlen

2.5.3 Einkaufs- und Materialwirtschaftskennzahlen

2.5.4 Produktionskennzahlen

2.5.5 Marketingkennzahlen

2.5.6 Qualitätskennzahlen

2.5.7 Kennzahlensysteme

2.5.7.1 DuPont-Kennzahlensystem

2.5.7.2 ZVEI-Kennzahlensystem

2.5.7.3 ROCE-Kennzahlensystem

2.5.7.4 RL-Kennzahlensystem

2.5.7.5 Balanced Scorecard

2.6 Berichtswesen

2.6.1 Berichtszwecke

2.6.2 Berichtsarten

^{xi}2.6.3 Gestaltungsempfehlungen

2.6.4 Darstellungsformen

2.6.5 Berichtssysteme

2.6.6 Data Warehouse

2.6.7 Geschäfts- oder Businessplan

3. Kapitel Operative Planungs- und Kontroll-Instrumente

3.1 Sollgrößenbestimmung

3.1.1 Schätzung

3.1.2 Berechnung

3.1.3 Kalkulation

3.1.3.1 Zuschlagskalkulation

3.1.3.2 Maschinenstundensatzkalkulation

3.1.3.3 Divisionskalkulation

3.1.3.4 Prozesskostenrechnung

3.1.3.5 Zielkostenrechnung (Target Costing)

3.1.4 Preisbestimmung

3.1.4.1 Marktpreise

3.1.4.2 Kostenpreise

3.1.4.3 Verrechnungspreise

3.2 Plankostenrechnung

3.2.1 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis

3.2.2 Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis
(Grenzplankostenrechnung)

3.2.3 Break-Even-Analyse

3.3 Deckungsbeitragsrechnung

3.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung

3.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

3.3.3 Preisuntergrenzenbestimmung und
Produktionsplanung mit Deckungsbeiträgen

3.4 Investitionsrechnung

3.4.1 Statische Investitionsrechnungsverfahren

3.4.1.1 Kostenvergleichsrechnung

3.4.1.2 Gewinnvergleichsrechnung

^{xiii}3.4.1.3 Rentabilitätsrechnung

3.4.1.4 Amortisationsrechnung

3.4.2 Dynamische Investitionsrechnungsverfahren

3.4.2.1 Kapitalwertmethode

3.4.2.2 Interne Zinssatz-Methode

3.4.2.3 Annuitätenmethode

3.5 Budgetierung

3.5.1 Klassische Budgetierungsverfahren

3.5.1.1 Fortschreibungsbudgetierung

3.5.1.2 Hierarchische Budgetierung

3.5.1.3 Bottom-up-Budgetierung

3.5.1.4 Budgetierung im Gegenstromverfahren

3.5.2 Better Budgeting

- 3.5.2.1 Outputorientierte Budgetierung
- 3.5.2.2 Zero-Base-Budgeting
- 3.5.2.3 Prozessorientierte Budgetierung (Activity-Based-Budgeting)
- 3.5.2.4 Rollierende Vorschau (Rolling Forecasts)
- 3.5.3 Beyond Budgeting

3.6 Operative Kontrollinstrumente

- 3.6.1 Ex-Post-Kontrolle
- 3.6.2 Ergebniskontrolle
- 3.6.3 Fortschrittskontrolle
- 3.6.4 Abweichungsanalyse
- 3.6.5 Stichprobenanalyse
- 3.6.6 Profitcenter-Konzept

4. Kapitel Instrumente zur unternehmensinternen Analyse

4.1 Produktlebenszykluskonzept

- 4.1.1 Produktlebenszyklusanalyse
- 4.1.2 Produktlebenszykluskostenrechnung (Life-Cycle-Costing)

4.2 Erfahrungskurvenkonzept

xiii 4.3 Marktorientierte Analysen

- 4.3.1 Strategische Geschäftseinheiten (SGE)
- 4.3.2 Produkt-Markt-Analyse
- 4.3.3 Wettbewerbsstrategien
- 4.3.4 Portfolio-Analysen
 - 4.3.4.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio
 - 4.3.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio
 - 4.3.4.3 Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio

4.3.4.4 Technologie-Portfolio

4.3.4.5 Weitere Portfolio-Ansätze

4.4 Wertorientierte Analysen

4.4.1 Wertanalyse

4.4.2 Gemeinkostenwertanalyse

4.4.3 Wertschöpfungsketten-Analyse

4.4.4 Nutzwertanalyse

4.4.5 ABC-Analyse

5. Kapitel Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen

5.1 Umfeldanalysen

5.1.1 PEST-Analyse

5.1.2 Branchenstrukturanalyse

5.1.3 Konkurrenzanalyse

5.1.4 Umfeldanalyse mit dem EAP-Modell

5.2 Erfolgsfaktorenanalyse

5.3 Stärken-Schwächen-Analysen

5.3.1 SOFT-Analyse

5.3.2 Potentialanalyse

5.3.3 SWOT-Analyse

5.4 Benchmarking

XIV 6. Kapitel Prognose-Instrumente

6.1 Statistische Verfahren

6.2 Delphi-Methode

6.3 Diskontinuitätenbefragung

6.4 Gap-Analyse

6.5 Szenariotechnik

6.6 Früherkennungssysteme

6.6.1 Früherkennungssysteme der ersten Generation

6.6.2 Früherkennungssysteme der zweiten Generation

6.6.3 Früherkennungssysteme der dritten Generation

6.7 Risikomanagement

6.7.1 Risikoidentifikation

6.7.2 Risikobewertung

6.7.3 Risikosteuerung

6.7.4 Risikoüberwachung

Literaturverzeichnis

Sachverzeichnis

xv **Abbildungsverzeichnis**

	Seite
1-1 Schritte der Informationsversorgung	4
1-2 Schritte der Planung	6
1-3 Prinzip von Blockplanung und rollender Planung	8
1-4 Controlling-Regelkreis	13
1-5 Controlling im Führungssystem eines Unternehmens	14
1-6 Verbreitung des Controllings in deutschen Unternehmen	18
1-7 Zeitliche Entstehung von Controlling Konzeptionen in Deutschland	20
1-8 Ebenen des Controllings	21
1-9 Unterschiede zwischen operativem und strategischem Controlling	23
1-10 Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung eines Controllingystems	25
1-11 Überblick über das Controllinginstrumentarium	27
2-1 Informationsstand als Schnittmenge von Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot	32
2-2 Grundaufbau einer Bilanz nach § 266 HGB	38
2-3 Beispiel für eine Bilanz	39
2-4 Grundaufbau der Gewinn- und Verlustrechnung	40

2-5	Beispiel für eine Gewinn- und Verlustrechnung gemäß § 275 Absatz 2 HGB	41
2-6	Stufen der Kostenrechnung	47
2-7	Abgrenzung von Aufwand und Kosten	49
2-8	Verschiedene Kostenperspektiven, dargestellt als „Kostenwürfel“	51
2-9	Kostenverhalten in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge	52
2-10	Kostenstruktur im Maschinenbau im Jahre 2017	54
2-11	Entwicklung von Eigenkapitalquote und von Rentabilitätskennzahlen bei deutschen Unternehmen	69
2-12	Entwicklung der Kapazitätsauslastung der deutschen Investitions- und Konsumgüterindustrie	82
2-13	DuPont-Kennzahlensystem	86
^{xvi} 2-14	ROCE-Kennzahlensystem	87
2-15	Balanced Scorecard nach dem Grundmodell von Kaplan und Norton	90
2-16	Schritte zum Aufbau einer Balanced Scorecard	92
2-17	Beispiel für einen tabellarischen Bericht	98
2-18	Auswirkung der Achsenskalierung bei Diagrammdarstellungen	100
2-19	Pyramidenförmiges Berichtssystem	101
3-1	Ermittlung einer Kostenfunktion	110
3-2	Herstellkosten und Selbstkosten	112

3-3	Zusammenhang von Kostenfestlegung und Kostenentstehung in verschiedenen Unternehmensbereichen	120
3-4	Ermittlung des Verkaufspreises auf Kostenbasis	122
3-5	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis in Diagrammdarstellung	126
3-6	Grenzplankostenrechnung in Diagrammdarstellung	128
3-7	Break-Even-Analyse	130
3-8	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	132
3-9	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	135
3-10	Grundlegende Zahlen zum Beispiel zur statischen Investitionsrechnung	140
3-11	Stufen des Zero-Base-Budgeting	154
3-12	Vergleich von traditioneller und prozessorientierter Budgetermittlung	156
3-13	Rollierende Vorschau	158
3-14	Formen der Kontrolle	160
3-15	Abweichungen bei der flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	165
4-1	Lebenszykluskurve für ein Produkt	171
4-2	Produktlebenszykluskurven für die ersten drei Generationen der Automarke „VW Golf“	173
4-3	Erfahrungskurven in arithmetischer und doppellogarithmischer (rechts) Darstellung	175
4-4	Duale Organisationsstruktur	178
4-5	Beispiel für eine Abgrenzung von strategischen	179

	Geschäftseinheiten	
xvii	4-6 Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	180
	4-7 Grundprinzip der Portfolio-Analyse	184
	4-8 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio: Normstrategien	186
	4-9 Beispiel für ein ausgewogenes Marktwachstums- Marktanteils-Portfolio	188
	4-10 Beispiel für ein Portfolio mitWachstumschance und Liquiditätsrisiko	190
	4-11 Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions- Portfolio: Normstrategiefelder (1) bis (9) und platzierte strategische Geschäftseinheiten (A-F)	193
	4-12 Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio: Normstrategien	195
	4-13 Beispiel für ein Markt-Produktlebenszyklus- Portfolio	196
	4-14 Technologie-Portfolio: Normstrategien	199
	4-15 Wertschöpfungskette nach Porter	204
	4-16 Beispiel für eine Wertschöpfungskette mit relative Kostengrößen	207
	4-17 Verknüpfung von Unternehmenswertschöpfungsketten zu einer Logistikkette	208
	4-18 Beispiel zur Nutzwertanalyse	211
	4-19 ABC-Analyse: A-, B- und C-Kategorie	213
	5-1 Branchenstrukturmodell von Porter	219
	5-2 Beispiel für eine „Impact Matrix“	223

5-3	Stärken-Schwächen-Profil	227
5-4	Potentialanalyse	228
5-5	SWOT-Matrix	230
6-1	Prinzip der Gap-Analyse	244
6-2	Beispiel für eine Gap-Analyse	246
6-3	Grundversion des Szenario-Trichters	247
6-4	Explorative und antizipative Szenarien	248
6-5	Störereignis im Szenario-Trichter	250
6-6	Generationen von Früherkennungssystemen	252
6-7	Beispiel für einen zeitlich vorlaufenden Indikator	255
6-8	Teilprozesse eines Risiko-Management-Systems	257
6-9	Risikofelder eines Unternehmens	259
6-10	Risikomatrix	261

XIX Abkürzungsverzeichnis

A	Annuität
Abb.	Abbildung
ABB	Activity-Based-Budgeting
AG	Aktiengesellschaft
a^t	Auszahlungen für Periode t
bzw.	beziehungsweise
COCOMO	Constructive-Cost-Modell
CVA	Cash Value Added
db	Spezifischer Deckungsbeitrag
DB	Deckungsbeitrag
d. h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie Norm bzw. Deutsches Institut für Normierung e. V.
€	Euro (Europäische Währungseinheit)
E-...	Electronic-...
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (= Gewinn vor Zinsen und Steuern, entspricht dem Betriebsergebnis)
EBITDA	Earning before Interest, Taxes, Depreciation and

	Amortization (= Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)
EBT	Earnings before Taxes (= Jahresüberschuss vor Steuern)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
engl.	englisch
EN	Europäische Norm
EP	Economic Profit
EStG	Einkommensteuergesetz
e^t	Einzahlungen der Periode t
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
f.	folgende Seite
FEI	Financial Executive Institute
xxF+E	Forschung und Entwicklung
ff.	folgende Seiten
G	Gewinn
g	Stückgewinn
ggf.	gegebenenfalls
GK	Gemeinkosten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung

h	Stunde
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i	Zinssatz in Dezimalangabe (d. h. für 5 % ist 0,05 anzugeben)
I_0	Anfangsinvestitionsbetrag
IASC	International Accounting Standards Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGC	International Group of Controlling
IT	Informationstechnologie
IZB	Informationszentrum Benchmarking
K	Gesamtkosten
k	Stückkosten
$K(x)$	Kostenfunktion
K_0	Kapitalwert (auf $t = 0$ bezogen)
Kap.	Kapitel
K_{FIX}	Fixkosten
K_{IST}	Istkosten
K_{PLAN}	Plankosten
K_{SOLL}	Sollkosten
k_{VAR}	Variable Stückkosten

K_{VER}	Verrechnete Plankosten
kWh	Kilowattstunde
m ²	Quadratmeter
m ³	Kubikmeter
ME	Mengeneinheit(en)
Mio.	Millionen
MwSt	Mehrwertsteuer
n	Nutzungsdauer eines Anlagegutes
^{xxi} NOA	Net Operating Assets (Kapitalbasis)
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes (Gewinn vor Zinsen)
OECD	Organisation for Economic Co- operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OHG	Offene Handelsgesellschaft
p	Stückpreis
pdf	Portable Document Format (Programm unabhängiges Datenformat für elektronische Schriftstücke)
PKS	Prozesskostensatz
PKV	Plankostenverrechnungssatz

PRICE	Programmed Review of Information for Costing and Evaluation
q	Abzinsungsfaktor (Diskontierungsfaktor)
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment (Gesamtkapitalrentabilität)
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
sog.	sogenannt
SVA	Shareholder Value Added
t	Jahr, Zeitraum
Tab.	Tabelle
u. a.	und andere(s)
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
US-GAAP	US-Generally Accepted Accounting Principles
VDI	Verein Deutscher Ingenieure e. V.
vgl.	vergleiche
w	Wiedergewinnungsfaktor
WACC	Weighted Average Cost of Capital (= Kapitalkostensatz)
x	Menge

X_{IST}	Istmenge
X_{PLAN}	Planmenge
$\overline{xxii}Z$	Amortisationszeit
z. B.	zum Beispiel
Z_0	Barwert
Z_t	Betrag der im Jahr t anfallenden Zahlung
ZVEI	Zentralverband der elektrotechnischen Industrie
€	Euro (europäische Währungseinheit)
Σ	Summe

Formelzeichen, die sich nur auf eine bestimmte Gleichung beziehen, sind nicht in das Verzeichnis aufgenommen worden. Sie werden unmittelbar bei der jeweiligen Gleichung erläutert.

¹ 1. Kapitel

Einleitung

1.1 Was ist Controlling?

Controlling hat in den letzten Jahrzehnten in deutschen Unternehmen eine weite Verbreitung gefunden. Dennoch fehlt eine allgemein anerkannte Definition, was unter Controlling eigentlich zu verstehen ist. Eine Ursache dafür ist darin zu sehen, dass es für den Anglizismus „Controlling“ kein adäquates deutsches Wort gibt. Die dadurch bestehenden Interpretationsspielräume konnte die Betriebswirtschaftslehre bislang nicht schließen: Das betriebswirtschaftliche Schrifttum bietet eine Vielfalt von Controlling-Definitionen; die Palette reicht von sehr engen Abgrenzungen, bei denen sich das Controlling auf Soll-Ist-Vergleiche beschränkt, bis hin zu umfassenden Konzeptionen, bei denen das Controlling Teile der Unternehmensführung übernimmt. Erschwerend kommt hinzu, dass in der breiten Öffentlichkeit infolge der Wortähnlichkeit von „Controlling“ und „Kontrolle“ ein Controller manchmal als „Kontrolleur“ missverstanden wird. Es ist jedoch unstrittig, dass unter Controlling weit mehr als Kontrolle zu verstehen ist, wobei Kontrolle eine Teilaufgabe des Controllings bildet.

Ursache für die Einführung von Controllingssystemen war die zunehmende **Unübersichtlichkeit** für das Management, die durch

- wirtschaftliche Krisen,
- zunehmenden Umfang und Differenzierung der eigenen Unternehmenstätigkeit,
- ²Dynamik und Komplexität des Unternehmensumfeldes sowie eine
- gesteigerte Wettbewerbsintensität

verursacht wurde.

Durch ein übergeordnetes Führungsunterstützungssystem soll sichergestellt werden, dass die nötigen **Informationen** zur Verfügung stehen und dass **Planung, Kontrolle** und **Informationsversorgung** zum Wohle des Unternehmens aufeinander abgestimmt sind. Diese Aufgaben nimmt das Controlling wahr.

Das **Controlling** lässt sich somit als ein **System** verstehen, das das **Management** eines Unternehmens mit den erforderlichen **Instrumenten** und **Informationen** versorgt, damit dieses

- das laufende Geschäft überwachen und steuern,
- Handlungsalternativen vergleichen und
- Entscheidungen fundiert treffen kann.

Durch die Bereitstellung von Instrumenten und Informationen soll das Controlling die Durchführung von **Planungs- und Kontrollprozessen** ermöglichen, koordinieren und unterstützen. Unternehmerische Entscheidungen werden weiterhin durch die Unternehmensleitung getroffen, das Controlling dient lediglich der **Entscheidungsvorbereitung**.

Zur Verdeutlichung der Rolle eines Controllers findet sich im Schrifttum das Bild des Navigators, der dem Steuermann (d.h. dem Manager) die zur Steuerung des „Unternehmensschiffs“ erforderlichen Informationen liefert (vgl. *Horváth/Gleich/Seiter, Controlling, S. 370*).

Die benötigten **Informationen** gewinnt das Controlling zum erheblichen Teil aus dem Rechnungswesen des Unternehmens, insbesondere aus der Kostenrechnung, deren Zahlen aufbereitet und ausgewertet werden. Darüber werden weitere, auch qualitative Informationsquellen hinzugezogen.

Das erste Kapitel dieses Buchs gibt einen Überblick über die Grundlagen des Controllings. Nachdem in den vorangegangenen Zeilen die Frage „Was ist Controlling?“ beantwortet wurde, schließt sich in Kap. 1.2 eine Darstellung der vier wichtigsten Aufgabenfelder des ³Controllings an. Es folgt eine kurze Darstellung der historischen Entwicklung (Kap. 1.3), die verdeutlicht, dass die Wurzeln des Controllings im Mittelalter liegen, dass das Controlling dann über den angelsächsischen Sprachraum und die USA schließlich wieder nach Deutschland gelangte, um dort eine eigenständige Entwicklung zu nehmen. Die Ebenen des Controllings werden in Kap. 1.4 und seine Einsatzbereiche in Kap. 1.5 vorgestellt.

Den Schwerpunkt dieses Buchs bilden **Controlling-Instrumente**. Darunter werden Verfahren verstanden, die im Rahmen des Controllings eingesetzt werden. Neben „originären“, d.h. speziellen Verfahren, die ausschließlich Controllingzwecken dienen, zählen dazu auch Instrumente, die aus anderen Bereichen der Betriebswirtschaft stammen. Diese Instrumente sind aus dem Aufgabenfeld des Controllings nicht mehr wegzudenken und deshalb erscheint es sinnvoll, sie zusammen mit den originären Controlling-Verfahren in den Kapiteln 2 bis 6 vorzustellen. Zuvor wird in Kap. 1.6 ein Überblick über alle vorgestellten Instrumente gegeben.

1.2 Aufgabenfelder des Controllings

Aus der betriebswirtschaftlichen Literatur lassen sich folgende vier Kernaufgaben des Controllings herausarbeiten:

- Sicherstellung der Informationsversorgung

- Unterstützung der Planung
- Durchführung von Kontrollen
- Übernahme von Koordinationsaufgaben

Damit nimmt das Controlling Querschnittsaufgaben wahr, durch die die Unternehmensleitung unterstützt wird, und es schafft Transparenz.

1.2.1 Informationsversorgung

Informationen lassen sich als „zweckorientiertes Wissen“ definieren, die für eine zielorientierte Unternehmensführung benötigt werden. Das Controlling hat die Versorgung der Aufgaben- und Entscheidungsträger eines Unternehmens mit betriebswirtschaftlichen Informationen sicherzustellen. Dabei sollten die Informationen zielgerichtet, komprimiert und zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Stelle weitergeleitet werden. Wichtige Instrumente für diesen Aufgabenbereich werden im 2. Kapitel näher erläutert.

Die Informationsversorgung stellt einen Prozess dar, der sich gemäß Abb. 1-1 aus fünf Schritten zusammensetzt.



Abb. 1-1: Schritte der Informationsversorgung

In unserer „Informationsgesellschaft“ besteht das Problem eines Informationsüberangebots. Viele überflüssige Informationen strömen auf die Entscheidungsträger ein und es besteht die Gefahr, dass die wirklich wichtigen Informationen

übersehen oder nicht beachtet werden. Daher sind die für den jeweiligen Informationsempfänger relevanten Informationen durch Informationsbedarfsanalysen herauszuarbeiten (vgl. Kap. 2.1).

In der nächsten Phase des Informationsversorgungsprozesses sind die benötigten Informationen zu beschaffen. Dazu kann auf unternehmensinterne und externe Bezugsquellen zurückgegriffen werden. Eine wichtige interne Quelle bildet das Rechnungswesen des Unternehmens (vgl. Kap. 2.2 und 2.3), das den Kern der betrieblichen Informationswirtschaft und in vielen Unternehmen auch den Ausgangspunkt des Controllings darstellt. Daneben sind ggf. neue, noch nicht vorhandene Informationsinstrumente aufzubauen.

Bei der Informationsbeschaffung sind stets auch Kosten-Nutzen-Erwägungen einzubeziehen: Bringen aufwendig ermittelte Daten tatsächlich einen angemessenen Erkenntnisgewinn, oder lassen sich die Kosten, die für die Informationsgewinnung anfallen, nicht rechtfertigen?

Um eine bedarfsgerechte Informationsbereitstellung zu erreichen sind die vorhandenen und beschafften Informationen empfängerorientiert aufzubereiten. Dieser Aspekt betrifft den Verdichtungsgrad der Informationen, die Festlegung des Adressatenkreises und die Häufigkeit der Informationsbereitstellung (z.B. monatlich). Bei regelmäßigen Informationen erleichtert ein einheitliches „Informationsdesign“ (z.B. die Aufbereitung von Daten in Grafikform oder eine gleichbleibende Berichtsgestaltung) dem Anwender die Orientierung. Informationen können automatisiert oder nur auf Anforderung bereitgestellt werden.

Durch die Informationsspeicherung wird sichergestellt, dass Informationen für einen längeren Zeitraum zur Verfügung stehen. Dadurch können Informationen mehrfach genutzt werden. Durch den Aufbau von Zeitreihen entstehen

wesentlich aussagekräftigere Daten als es Einzelwerte liefern können. Die Speicherung erfolgt üblicherweise elektronisch, kann aber auch traditionell in Papierform erfolgen.

Informationen können dem Empfänger zugestellt werden; es ist aber auch möglich, dass er die Daten selbst abrufen muss. Durch die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung haben sich in den letzten vierzig Jahren die Möglichkeiten der Informationsversorgung wesentlich verändert. Heute ist der Bereich der Informationsversorgung eng mit dem IT-Bereich verknüpft. Dadurch ist zum einen der Informationszugriff leichter möglich und es lassen sich über Datenbanken oder das Internet in Sekundenschnelle Informationen ermitteln, die früher langwierige Recherchen erfordert hätten. Zum anderen besteht die Gefahr der Informationsüberflutung, denn oft erschweren Zahlenfriedhöfe das Alltagsgeschäft.

1.2.2 Planung

Planung lässt sich als „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“ definieren (so *Wild*, Unternehmensplanung, S. 13).

Die Planung dient der Vorbereitung des Entscheidungsprozesses, indem mögliche Entwicklungen vorausbedacht und Alternativen aufgezeigt werden. Planungen sollten zielorientiert durchgeführt werden; daher hat vor Beginn der Planungen eine Zielvorgabe durch die Unternehmensleitung zu erfolgen. Werden ungeeignete Ziele vorgegeben kann dies den Planungsprozess erheblich stören.

Durch die Planung wird ein geordneter Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen und zugleich eine Koordination bei der Durchführung von künftigen Maßnahmen sichergestellt. Wenn auf Planung verzichtet wird,