Managementwissen für Studium und Praxis

Herausgegeben von Professor Dr. Dietmar Dorn und Professor Dr. Rainer Fischbach

Bisher erschienene Werke:

Arrenberg · Kiy · Knobloch · Lange, Vorkurs in Mathematik
Behrens · Kirspel, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre
Behrens, Makroökonomie – Wirtschaftspolitik
Bichler · Dörr, Personalwirtschaft – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3® HR®
Blum, Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre
Bontrup, Volkswirtschaftslehre
Bontrup, Lohn und Gewinn
Bontrup · Pulte, Handbuch Ausbildung
Bradtke, Mathematische Grundlagen für Ökonomen
Bradtke, Übungen und Klausuren in Mathematik für Ökonomen
Bradtke, Statistische Grundlagen für Ökonomen
Breitschuh, Versandhandelsmarketing
Busse, Betriebliche Finanzwirtschaft, 4. Auflage
Clausius, Betriebswirtschaftslehre I
Clausius, Betriebswirtschaftslehre II
Dorn · Fischbach, Volkswirtschaftslehre II, 3. Auflage
Drees-Behrens · Schmidt, Aufgaben und Fälle zur Kostenrechnung
Ellinghaus, Werbewirkung und Markterfolg
Fank, Informationsmanagement
Fank · Schildhauer · Klotz, Informationsmanagement: Umfeld – Fallbeispiele
Fiedler, Einführung in das Controlling, 2. Auflage
Fischbach, Volkswirtschaftslehre I, 11. Auflage
Fischer, Vom Wissenschaftler zum Unternehmer
Frodl, Dienstleistungslogistik
Götze, Techniken des Business-Forecasting
Gohout, Operations Research
Haas, Kosten, Investition, Finanzierung – Planung und Kontrolle, 3. Auflage
Haas, Marketing mit EXCEL, 2. Auflage
Hardt, Kostenmanagement
Heine · Herr, Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage
Hildebrand · Rebstock, Betriebswirtschaftliche Einführung in SAP® R/3®
Hofmann, Globale Informationswirtschaft
Hoppen, Vertriebsmanagement
Koch, Marketing
Koch, Marktforschung, 2. Auflage
Koch, Gesundheitsökonomie: Kosten- und Leistungsrechnung
Krech, Grundriß der strategischen Unternehmensplanung
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band I, 5. Auflage
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band II, 5. Auflage
Kreis, Betriebswirtschaftslehre, Band III, 5. Auflage
Laser, Basiswissen Volkswirtschaftslehre
Lebefromm, Controlling – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 2. Auflage
Lebefromm, Produktionsmanagement – Einführung mit Beispielen aus SAP® R/3®, 4. Auflage
Martens, Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows
Mensch, Kosten-Controlling
Olivier, Windows-C – Betriebswirtschaftliche Programmierung für Windows
Peto, Einführung in das volkswirtschaftliche Rechnungswesen, 5. Auflage
Piontek, Controlling
Piontek, Beschaffungscontrolling, 2. Auflage
Piontek, Global Sourcing
Posluschny, Kostenrechnung für die Gastronomie
Posluschny · von Schorlemer, Erfolgreiche Existenzgründungen in der Praxis
Reiter · Matthäus, Marktforschung und Datenanalyse mit EXCEL, 2. Auflage
Reiter · Matthäus, Marketing-Management mit EXCEL
Rudolph, Tourismus-Betriebswirtschaftslehre
Rüth, Kostenrechnung, Band I
Sauerbier, Statistik für Wirtschaftswissenschaftler
Schaal, Geldtheorie und Geldpolitik, 4. Auflage
Scharnbacher · Kiefer, Kundenzufriedenheit, 2. Auflage
Schuchmann · Sanns, Datenmanagement mit MS ACCESS
Schuster, Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung
Specht · Schmitt, Betriebswirtschaft für Ingenieure und Informatiker, 5. Auflage
Stahl, Internationaler Einsatz von Führungskräften
Steger, Kosten- und Leistungsrechnung, 2. Auflage
Stock, Informationswirtschaft
Weindl · Woyke, Europäische Union, 4. Auflage
Zwerenz, Statistik

Einführung in das Controlling

Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung

Mit über 77 Aufgaben und Lösungen, 227 Abbildungen und Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis

Von
Professor
Dr. Rudolf Fiedler

2., überarbeitete und ergänzte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Fiedler, Rudolf:
Einführung in das Controlling : Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung ; mit über 77 Aufgaben und Lösungen und Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis / von Rudolf Fiedler. – 2., überarb. und erg. Aufl.. – München ; Wien : Oldenbourg, 2001
(Managementwissen für Studium und Praxis)
ISBN 3-486-25576-2

© 2001 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: Hofmann-Druck Augsburg GmbH, Augsburg
Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Binderei GmbH

ISBN 3-486-25576-2

Vorwort

Die **Bedeutung des Controlling** für die Unternehmensführung hat in den letzten Jahren durch die intensive, weltweite Wettbewerbssituation weiter zugenommen. Controllingwissen benötigt nicht mehr nur der Controller, sondern im besonderen Maße auch die Führungskraft. Grundkenntnisse des Controlling sind ebenso für viele Ingenieure und Naturwissenschaftler zur Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben geworden.

Mit dem vorliegenden Buch wird das **Ziel** verfolgt, Studenten sowie den oben genannten Mitarbeitern der Unternehmen eine zugleich theorieorientierte und praxisfundierte Beschreibung der wesentlichen Controllinggebiete anzubieten. Sie sollen Anregungen für die Lösung betrieblicher Controllingprobleme erhalten. Es wurde großer Wert auf eine leicht verständliche Darstellung gelegt. Viele Abbildungen, Kontrollfragen mit Lösungen und Praxisbeispiele tragen dazu bei, dass der Leser einen raschen Lernerfolg erzielen kann.

Das Lehrbuch ist so **aufgebaut**, dass zunächst ein Überblick über das heute vorherrschende Controllingverständnis, die Controllingorganisation und die wesentlichen Inhalte des strategischen Controlling gegeben wird. Kapitel 4 behandelt intensiv das operative Controlling mit Schwerpunkt auf der Budgetierung und den Methoden der Plankostenrechnung. Zum besseren Verständnis wird der gesamte Abrechnungsfluss der Planung und Kontrolle schrittweise nachvollzogen und mit Beispielen untermauert. Außerdem erhält der Leser Hinweise zum Aufbau eines aussagefähigen Berichtswesens und zum Einsatz von Kennzahlen.
Kap. 5 beschreibt neue Entwicklungen des Controlling: die wertorientierte Unternehmensführung mit Shareholder Value, Balanced Scorecard, die vielbeachtete Prozesskostenrechnung, Target Costing und Benchmarking.
Zunehmend wird das Controlling auch in die Optimierung von Geschäftsprozessen miteingebunden. Deshalb werden in Kap. 6 die für den Controller interessanten Methoden und Techniken der Gestaltung von Geschäftsprozessen vorgestellt.
Den Abschluss des Buches bildet Kap. 7 mit einem Überblick über die Möglichkeiten der DV-Unterstützung des Controlling. Im besonderen werden neuere Entwicklungen wie Data Warehouse, Management-Informationssysteme, OLAP oder Data Mining behandelt. Beispiele konkreter Softwareprodukte verdeutlichen die theoretischen Ausführungen.

In das vorliegende Lehrbuch flossen Anregungen vieler Personen ein, die auf diese Weise zum Gelingen beitrugen. Ihnen allen möchte ich danken, ohne sie namentlich zu nennen. Wertvoll für den Autor waren vor allem die Diskussionen mit Studenten und Praktikern im Rahmen der Durchführung von Controlling-Seminaren und Projekten Auch das jährlich stattfindende Würzburger-Controlling-Forum und der Würzburger Controlling-Arbeitskreis boten eine hervorragende Plattform des Erfahrungsaustausches. Für weitere Verbesserungsvorschläge ist der Autor immer dankbar. Anregungen können über die E-Mail-Kennung *fiedler@mail.fh-wuerzburg.de* weitergegeben werden.
Der interessierte Leser kann Informationen über Controlling-Links, Controlling-Lehrveranstaltungen an der Fachhochschule, Diplomarbeiten zum Thema Controlling, Praxisprojekte und das Programm des jährlich im Mai stattfindenden Würzburger-Controlling-Forums unter der Adressen *www.fh-wuerzburg.de/professoren/bwl/fiedler* im Internet abrufen.

Rudolf Fiedler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Abbildungsverzeichnis XI

1 CONTROLLINGBEGRIFF 1

2 CONTROLLINGORGANISATION 16
2.1 Integration des Controlling in die Aufbauorganisation 18
2.2 Interne Struktur des Controlling 23
2.3 Fallbeispiel: Organisation des Controlling in einem großen Unternehmen .. 23
2.4 Aufgaben und Kontrollfragen zu Kapitel 1 und 2 27
2.5 Lösungen zu Kapitel 1 und 2 28

3 STRATEGISCHES CONTROLLING 30
3.1 Strategische Planung 37
3.1.1 Stellung der strategischen Planung 37
3.1.2 Instrumente der strategischen Planung 40
3.1.2.1 Erfahrungskurve 41
3.1.2.2 Strategische Lückenanalyse 42
3.1.2.3 Produktlebenszykluskurve 43
3.1.2.4 Portfolioanalyse 48
3.1.2.4.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 49
3.1.2.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio 55
3.2 Strategische Kontrolle 56
3.3 Aufgaben und Kontrollfragen zu Kapitel 3 59
3.4 Lösungen zu Kapitel 3 60

4 OPERATIVES CONTROLLING 62
4.1 Operative Planung 65
4.1.1 Planungsablauf 66
4.1.2 Teilpläne in der Unternehmensplanung 68
4.1.3 Kostenplanung 75
4.1.3.1 Teilbereiche der Kostenrechnung 75
4.1.3.2 Verfahren der Kostenrechnung 75
4.1.3.2.1 Istkostenrechnung auf Vollkostenbasis 78
4.1.3.2.2 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 89

4.1.3.2.3 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ... 91
4.1.3.2.4 Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten ... 98
4.1.3.2.5 Flexible Plankostenrechnung ... 102
4.1.3.2.6 Grenzplankostenrechnung ... 104
4.1.3.3 Preis- und Mengenkomponenten der Plankostenrechnung ... 105
4.1.3.4 Einzelkostenplanung ... 106
4.1.3.4.1 Materialeinzelkosten ... 106
4.1.3.4.2 Fertigungseinzelkosten ... 108
4.1.3.4.3 Sondereinzelkosten ... 119
4.1.3.5 Gemeinkostenplanung ... 120
4.1.3.5.1 Festlegung der Kostenstellen ... 121
4.1.3.5.2 Wahl der Bezugsgrößen ... 122
4.1.3.5.3 Planung der Beschäftigung ... 126
4.1.3.5.4 Planung der Gemeinkosten und Gemeinkostensätze ... 128
4.1.3.6 Herstellkostenplanung ... 134
4.1.3.6.1 Plankalkulation ... 134
4.1.3.6.2 Vorkalkulation ... 137
4.1.4 Erlösplanung ... 138
4.1.5 Erfolgsplanung ... 144
4.2 Operative Kontrolle ... 146
4.2.1 Abweichungsermittlung und -analyse ... 147
4.2.1.1 Abweichungen bei den Materialeinzelkosten ... 152
4.2.1.2 Abweichungen bei den Fertigungseinzelkosten ... 153
4.2.1.3 Abweichungen bei den Gemeinkosten ... 154
4.2.1.4 Abweichungen bei den Deckungsbeiträgen ... 158
4.2.2 Berichtswesen ... 162
4.2.3 Kennzahlen als Informationsbasis für Planung und Kontrolle ... 165
4.3 Aufgaben und Kontrollfragen zu Kapitel 4 ... 172
4.4 Lösungen zu Kapitel 4 ... 178

5 NEUE ENTWICKLUNGEN IM CONTROLLING 189
5.1 Wertorientiertes Controlling ... 191
5.1.1 Shareholder Value und wertorientierte Unternehmensführung ... 192
5.1.2 Balanced Scorecard ... 197
5.2 Kostenmanagement ... 200
5.2.1 Prozesskostenrechnung ... 202
5.2.2 Target Costing ... 210
5.2.3 Benchmarking ... 215
5.3 Aufgaben und Kontrollfragen zu Kapitel 5 ... 223
5.4 Lösungen zu Kapitel 5 ... 224

6 CONTROLLING VON GESCHÄFTSPROZESSEN 226
6.1 Unterscheidung zwischen prozessorientierter und traditioneller Organisation ... 229
6.2 Ziele der Gestaltung von Geschäftsprozessen ... 230
6.3 Methoden ... 237
6.3.1 Systemdenken ... 237
6.3.2 Gestaltungsaspekte ... 242
6.3.2.1 Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen ... 242
6.3.2.2 Beschreibungsmerkmale eines Prozesses ... 244
6.3.3 Abwicklung von Organisationsprojekten ... 245
6.3.3.1 Projektmanagement ... 245
6.3.3.2 Vorgehensweise ... 246
6.4 Techniken ... 249
6.4.1 Auftrag ... 249
6.4.2 Erhebung und Analyse ... 253
6.4.2.1 Aufgaben ... 253
6.4.2.1.1 Aufgabengliederung ... 253
6.4.2.1.2 ABC-Analyse ... 256
6.4.2.2 Aufgabenträger ... 260
6.4.2.2.1 Organigramm ... 260
6.4.2.2.2 Funktionendiagramm ... 262
6.4.2.3 Informationen und Daten ... 263
6.4.2.3.1 Kommunikationstabelle, -diagramm und -netzwerk ... 263
6.4.2.3.2 Datenflussplan ... 266
6.4.2.3.3 Entity-Relationship-Modell (ERM) ... 267
6.4.2.4 Abläufe ... 270
6.4.2.4.1 Aufgabenfolgeplan ... 270
6.4.2.4.2 Ablaufdiagramm ... 272
6.4.2.4.3 Struktogramm ... 274
6.4.2.4.4 Entscheidungstabelle ... 275
6.4.2.4.5 Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) ... 277
6.4.2.4.6 Vorgangskettendiagramm (VKD) ... 279
6.4.3 Würdigung ... 281
6.4.3.1 Prüffragenkataloge ... 281
6.4.3.2 Ursache-Wirkungs- und Pareto-Diagramm ... 282
6.4.4 Lösungssuche ... 285
6.4.5 Bewertung und Auswahl ... 286
6.5 Umfassende Methoden der organisatorischen Gestaltung ... 289
6.5.1 Wertanalyse ... 289
6.5.2 Gemeinkostenwertanalyse (GWA) ... 290
6.5.3 Zero-Base-Budgeting (ZBB) ... 295

6.6 Aufgaben und Kontrollfragen zu Kapitel 6 299
6.7 Lösungen zu Kapitel 6 301

7 DV-UNTERSTÜTZUNG FÜR DAS CONTROLLING 305
7.1 Problematik der Datenbereitstellung und -verarbeitung im Controlling 308
7.2 Anwendungsbereiche der DV 310
7.3 Integration der betrieblichen DV-Systeme 313
7.4 DV-gestützte Controllingsysteme 316
7.4.1 Basissysteme für Kostenrechnung und Controlling 316
7.4.2 Data Warehouse 322
7.4.3 Endbenutzerwerkzeuge 327
7.4.3.1 Auswertungsmethoden von Endbenutzerwerkzeugen 327
7.4.3.2 Tabellenkalkulationsprogramme 333
7.4.3.3 Management-Informationssysteme 335
7.4.3.4 Executive Information Systeme 346
7.4.3.5 Wissensbasierte Systeme 348
7.5 Fallbeispiel: DV-Unterstützung des Controlling 350
7.6 Aufgaben und Kontrollfragen zu Kapitel 7 354
7.7 Lösungen zu Kapitel 7 356

Literaturverzeichnis 359
Stichwortverzeichnis 367

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Controllingentwicklung in Deutschland 4
Abb. 2: Unterstützungsfunktionen des Controlling 5
Abb. 3: Controlling-Regelkreis 6
Abb. 4: Ausgewählte Instrumente des Controlling 7
Abb. 5: Aufgaben von Controlling und Treasuring 9
Abb. 6: Träger des Controlling 10
Abb. 7: Unterschiedliche Begriffe für Controlling und Controller 10
Abb. 8: Controlling im Vergleich zur Vorgehensweise eines Arztes 11
Abb. 9: Anforderungen an den Controller 12
Abb. 10: Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte des Controllers 13
Abb. 11: Prozessorientiertes Controlling 13
Abb. 12: Ganzheitliches Controlling 14
Abb. 13: Aktuelles Controller-Leitbild 15
Abb. 14: Möglichkeiten der Eingliederung des Controlling 18
Abb. 15: Weisungsbefugnis in der Controllinghierarchie 20
Abb. 16: Controlling in einem mittelständischen Unternehmen 21
Abb. 17: Controlling in der Funktionalorganisation 22
Abb. 18: Interne Struktur des Controlling 24
Abb. 19: Controllinghierarchie bei der Robert Bosch GmbH 25
Abb. 20: Interne Controllingstruktur bei der Robert Bosch GmbH 26
Abb. 21: Vision, Leitbild und Strategie 32
Abb. 22: Phasen des strategischen Controlling 35
Abb. 23: Konkretisierung der Planung 37
Abb. 24: Ebenen der Planung 38
Abb. 25: Gliederung des Wirtschaftsplans 39
Abb. 26: Rollierende Planung 40
Abb. 27: Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung 40
Abb. 28: Erfahrungskurve 41
Abb. 29: Strategische Lückenanalyse 42
Abb. 30: Integriertes Produktlebenszyklusmodell 46
Abb. 31: Änderung des Produktlebenszyklus 47
Abb. 32: Bildung von strategischen Geschäftseinheiten 49
Abb. 33: Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 50
Abb. 34: Beispiel eines Portfolios für die Flitzer AG 51

Abb. 35: Portfolioanalyse auf der Basis des Produktlebenszyklus 54
Abb. 36: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio 55
Abb. 37: Ausprägungen von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen 56
Abb. 38: Arten der strategischen Kontrolle 57
Abb. 39: Frühwarnindikatoren 58
Abb. 40: Phasen des operativen Controlling 64
Abb. 41: Zielvereinbarung im Gegenstromverfahren 66
Abb. 42: Beispiel für die Umsetzung eines Ziels in Maßnahmen 67
Abb. 43: Planungskalender 68
Abb. 44: Überblick über die operativen Teilpläne 69
Abb. 45: Rechenschema für die integrierte Erfolgsplanung 72
Abb. 46: Finanzplan (erstellt mit dem System Professional Planner) 73
Abb. 47: Unterschiede zwischen Betriebsergebnis- und Finanzrechnung 74
Abb. 48: Zusammenhang zwischen den Teilgebieten der Kostenrechnung 76
Abb. 49: Entwicklungslinien der Kostenrechnungsverfahren 77
Abb. 50: Kostenstellen- und Kostenarten der Flitzer AG 78
Abb. 51: Betriebsabrechnungsbogen (BAB) der Flitzer AG 81
Abb. 52: Ermittlung der Herstellkosten 82
Abb. 53: Nachkalkulation 82
Abb. 54: Schlüsselung von Gemeinkosten 83
Abb. 55: Erfolgsplanung bei Vollkostenrechnung 84
Abb. 56: Preiskalkulation bei Vollkostenrechnung 85
Abb. 57: Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms 89
Abb. 58: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung 90
Abb. 59: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung 91
Abb. 60: Retrograde und progressive Kalkulation 92
Abb. 61: Istdaten 93
Abb. 62: Betriebsergebnis nach einstufiger Deckungsbeitragsrechnung 94
Abb. 63: Betriebsergebnis nach Fixkostendeckungsrechnung (Periode 1) 95
Abb. 64: Betriebsergebnis nach Fixkostendeckungsrechnung (Periode 2) 96
Abb. 65: Retrograde und progressive Vollkostenkalkulation 97
Abb. 66: Mehrstufige Bezugsobjekthierarchien 99
Abb. 67: Beispiel einer Grundrechnung 100
Abb. 68: Flexible Plankostenrechnung 103
Abb. 69: Grenzplankostenrechnung 104
Abb. 70: Preis- und Mengenkomponenten der Plankostenrechnung 105
Abb. 71: Planung der Materialeinzelkosten 107
Abb. 72: Verfahren der Arbeitsbewertung 109
Abb. 73: Rangfolgeverfahren 110
Abb. 74: Rangreihenverfahren 111
Abb. 75: Stufenwertzahlverfahren 111

Abb. 76: Zeitarten nach REFA ... 113
Abb. 77: Ermittlung der Arbeitszeit über Stückliste und Arbeitsplan ... 115
Abb. 78: Ermittlung der Sozialkosten ... 118
Abb. 79: Beispiele für Sondereinzelkosten ... 119
Abb. 80: Ablauf der Gemeinkostenplanung ... 120
Abb. 81: Beispiele für Bezugsgrößen verschiedener Kostenstellen ... 122
Abb. 82: Beispiel für eine Wertdeckungsbezugsgröße ... 123
Abb. 83: Homogene und heterogene Bezugsgrößen ... 124
Abb. 84: Kostenauflösung mit dem Streupunktdiagramm ... 129
Abb. 85: Variator ... 130
Abb. 86: Kostenstellenplan ... 133
Abb. 87: Datenquellen für die Plankalkulation ... 135
Abb. 88: Break-Even-Diagramm ... 139
Abb. 89: Formeln für die Bestimmung des Break-Even-Punkts ... 139
Abb. 90: Auswirkung einer Rationalisierungsmaßnahme ... 140
Abb. 91: Iso-Deckungsbeitragskurve ... 142
Abb. 92: Erlöskomponenten ... 143
Abb. 93: Vergleich von Umsatz- und Gesamtkostenverfahren ... 145
Abb. 94: Ermittlung von Abweichungen ... 146
Abb. 95: Wertefluss in der geschlossenen Betriebsergebnisrechnung ... 148
Abb. 96: Abweichungsanalyse ... 150
Abb. 97. Zuordnungsalternativen für die Abweichung 2. Grades ... 151
Abb. 98: Abweichungsermittlung bei den Materialeinzelkosten ... 152
Abb. 99: Kostenbericht mit Soll-Ist-Vergleich ... 157
Abb. 100: Teilabweichungen des Deckungsbeitrags ... 158
Abb. 101: Aufbau eines Standardberichts ... 163
Abb. 102: Ausnahmebericht mit Ampelfunktion. ... 164
Abb. 103: Hitliste ... 164
Abb. 104: Beispiele für einzelne Kennzahlen ... 165
Abb. 105: Kennzahlen der Schmalenbach-Gesellschaft ... 166
Abb. 106: Definition von Kennzahlen ... 167
Abb. 107: Das Kennzahlensystem Return on Investment (ROI) ... 168
Abb. 108: Struktur des ZVEI-Kennzahlensystems ... 169
Abb. 109. Modularer Aufbau des RL-Kennzahlensystems ... 171
Abb. 110: Kennziffern der wertorientierten Unternehmensführung ... 192
Abb. 111: Errechnung des Gesamtkapitalkostensatzes bei der R. Stahl AG ... 194
Abb. 112: Shareholder Value Network ... 195
Abb. 113: Wertorientierte Unternehmensführung bei DaimlerChrysler ... 196
Abb. 114: Perspektiven des Balanced Scorecard ... 197
Abb. 115: Integration der Balanced Scorecard in die strategische Planung ... 198
Abb. 116: Ursache-/Wirkungszusammenhang der Balanced Scorecard ... 199

Abb. 117: Teilprozesse und Cost Driver in verschiedenen Bereichen 202
Abb. 118: Integration der Prozesskostenrechnung 203
Abb. 119: Vorgehensweise bei der Prozesskostenrechnung 204
Abb. 120: Prozesshierarchie 205
Abb. 121: Ermittlung der Prozesskostensätze 206
Abb. 122: Prozesskalkulation 208
Abb. 123: Ressourcenorientierte Prozesskostenrechnung 209
Abb. 124: Retrograde Ermittlung der Produktzielkosten 211
Abb. 125: Matrix zur Ermittlung des Zielkostenindex 212
Abb. 126: Zielkostenkontrolldiagramm für die harten Funktionen 213
Abb. 127: Ablauf des Target Costing am Beispiel Smart Mobil 214
Abb. 128: Formen des Benchmarking 215
Abb. 129: Phasen des Benchmarking 216
Abb. 130: Verbesserungsprozess für das Benchmarking 219
Abb. 131: Kennzahlen für ein branchenbezogenes Benchmarking 221
Abb. 132: Geschäftsprozess Auftragsbearbeitung 228
Abb. 133: Vorgehensweisen bei der Organisationsgestaltung 230
Abb. 134: Komponenten der Durchlaufzeit 231
Abb. 135: Vom arbeitsteiligen zum optimierten Ablauf 232
Abb. 136: Prozessoptimierung im Versicherungsaußendienst 234
Abb. 137: Auftragsbearbeitung vor der Umgestaltung 235
Abb. 138: Auftragsbearbeitung nach der Umgestaltung 236
Abb. 139: Das Unternehmen als System 238
Abb. 140: Systemgrenzen festlegen 239
Abb. 141: Einflussgrößen ermitteln 239
Abb. 142: Untersysteme definieren 240
Abb. 143: Schnittstellen identifizieren 240
Abb. 144: Erste Ebene der Detaillierung 241
Abb. 145: Beziehungen zwischen den Elementen der Organisation 243
Abb. 146: Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) 244
Abb. 147: Beschreibungsmerkmale von Prozessen 244
Abb. 148: Das magische Dreieck des Projektmanagements 246
Abb. 149: Projektphasen bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen 247
Abb. 150: Systematische Vorgehensweise bei der Zielfindung 250
Abb. 151: Gewichtete Zielstruktur 251
Abb. 152: Zielgewichtung mit der Präferenzmatrix 252
Abb. 153: Überblick über Analysetechniken 253
Abb. 154: Ergebnis einer Aufgabengliederung 254
Abb. 155: Lorenzkurve für die Darstellung der ABC-Analyse 257
Abb. 156: Beispiel einer ABC/XYZ-Analyse 260
Abb. 157: Beispiel eines Organigramms 260

Abb. 158: Versionen des Organigramms 261
Abb. 159: Funktionendiagramm 262
Abb. 160: Kommunikationstabelle für den Einkauf 264
Abb. 161: Kommunikationsdiagramm für die Beschaffung 265
Abb. 162: Kommunikationsnetzwerk für die Beschaffung 265
Abb. 163: Wichtige Symbole eines Datenflussplanes 266
Abb. 164: Datenflussplan 267
Abb. 165: Begriffe des Entity-Relationship-Modells 268
Abb. 166: Tabellarische Darstellung des ERM 269
Abb. 167: Symbole des Aufgabenfolgeplans 270
Abb. 168: Unterschied zwischen Datenfluss- und Programmablaufplan 271
Abb. 169: Beispiel eines Ablaufdiagramms 272
Abb. 170: Aufgabenfolgeplan der Auftragsbearbeitung 273
Abb. 171: Symbole des Struktogramms 274
Abb. 172: Struktogramm der Auftragsbearbeitung 275
Abb. 173: Aufbau einer Entscheidungstabelle 276
Abb. 174: Beispiel einer Entscheidungstabelle 276
Abb. 175: Symbole der EPK 277
Abb. 176: Beispiel einer EPK 278
Abb. 177: Beispiel eines Vorgangskettendiagramms 280
Abb. 178: Beispiel eines Prüffragenkatalogs 281
Abb. 179: Ishikawa-Diagramm zur Problemdarstellung 282
Abb. 180: Strichliste für die Ursachenermittlung 283
Abb. 181: Auswertung der Strichliste 283
Abb. 182: Pareto-Diagramm für die Ursachenanalyse 284
Abb. 183: Ergebnis der Kontrolluntersuchung 284
Abb. 184: Morphologischer Kasten für die Auswahl eines PC 286
Abb. 185: Bewertungsverfahren 287
Abb. 186: Nutzwertanalyse 288
Abb. 187: Wertanalyseprozess 289
Abb. 188: Funktionskostenmatrix 290
Abb. 189: Vorgehensweise bei einer GWA 291
Abb. 190: Beispiel einer Gemeinkostenwertanalyse 292
Abb. 191: Möglichkeiten zur Einsparung 293
Abb. 192: Zeitlicher Ablauf einer GWA 294
Abb. 193: Vorgehensweise bei ZBB-Projekten 295
Abb. 194. Bildung von Entscheidungseinheiten 296
Abb. 195: Beispiel für die Definition von Ergebnisniveaus 297
Abb. 196: Rangordnung der Entscheidungspakete und Budgetschnitt 298
Abb. 197: Einsatzbereiche für DV-Systeme im Unternehmen 311
Abb. 198: Kontrollaufgaben im Controlling 312

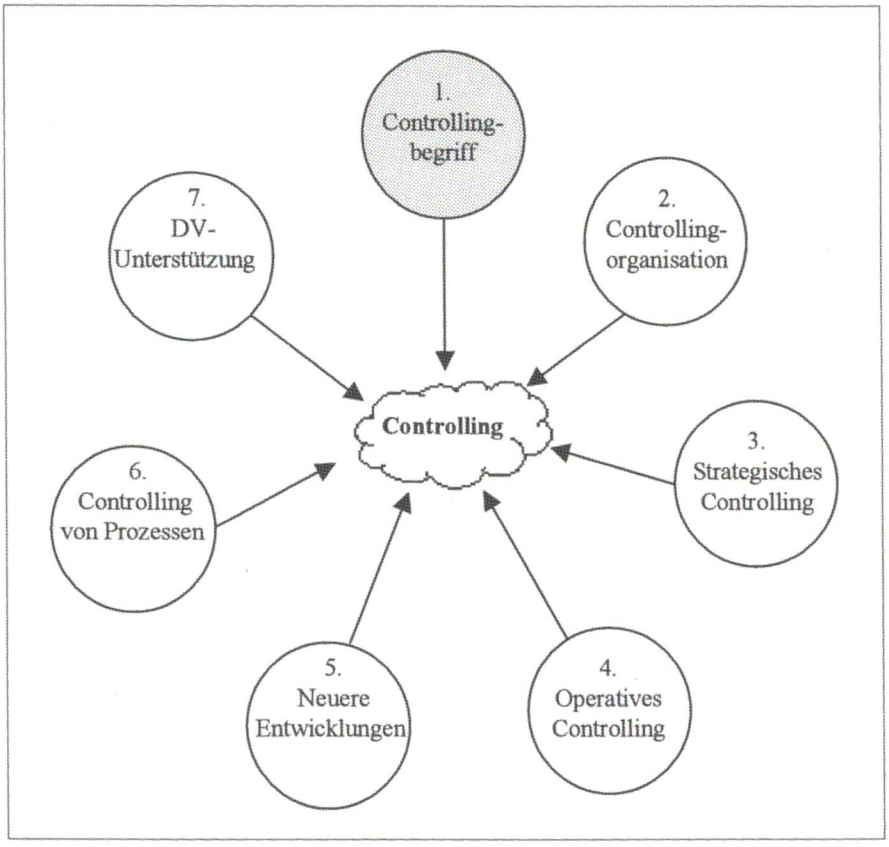
Abb. 199: Klassifizierung von DV-Systemen für das Controlling 313
Abb. 200: SAP R/3 als Beispiel für ein integriertes Basissystem 318
Abb. 201: Client-Server-Konzept für SAP R/3 318
Abb. 202: Checkliste für die Einführung von SAP R/3 321
Abb. 203: Architektur eines Data Warehouse 323
Abb. 204: Auswertungswerkzeuge im Business Information Warehouse 325
Abb. 205: Reporting-Agent im Business Information Warehouse 326
Abb. 206: Definition von Toleranzschwellen in MIK-Info 328
Abb. 207: Beispiel für Hierarchiebäume 329
Abb. 208: Drill-down und Roll-up 329
Abb. 209: Berichte für die manuelle Navigation in Hierarchiebäumen 330
Abb. 210: Beispiel für die Datenanalyse mit OLAP 331
Abb. 211: Identifikation besonderer Datenkonstellationen 332
Abb. 212: Tabellenkalkulation MS-Excel 333
Abb. 213: Benutzoberfläche eines integrierten Planungsmodells 334
Abb. 214: Analyse in MIS-ALEA 337
Abb. 215: Beispiel für ein individuelles Anwendungsmodell in MIK-Info 339
Abb. 216: Darstellungsoptionen in MIK-Info 340
Abb. 217: Dokumentierter Analysepfad im Delta Miner 341
Abb. 218: Analyseempfehlung des Delta Miner 342
Abb. 219: Automatische Analyse eines OLAP-Datenbestandes 342
Abb. 220: Ergebnis einer automatischen Datenanalyse 343
Abb. 221: Erfolgsplan in Professional Planner 344
Abb. 222: Planbilanz in Professional Planner 344
Abb. 223: Break-Even-Diagramm in Professional Planner 345
Abb. 224: Auswirkungen einer Erlösänderung 345
Abb. 225: Aufbau eines wissensbasierten Systems 348
Abb. 226: Beispiel einer textlichen Expertise 349
Abb. 227: DV-technischer Ablauf der monatlichen Berichterstattung 351

1 Controllingbegriff

LERNZIELE

- Sie erfahren, wie sich das Controlling historisch entwickelte.
- Sie können den Begriff Controlling definieren und zu verwandten Bereichen abgrenzen.
- Sie lernen die wesentlichen Aspekte des Controlling kennen.
- Sie kennen die Vorgehensweise des Controlling.
- Sie erhalten einen Überblick über die Instrumente des Controlling.
- Sie wissen über die Aufgaben des Controllers Bescheid und kennen die Qualifikationsanforderungen, die ein Controller erfüllen muss.
- Sie erfahren, welchen zukünftigen Anforderungen sich der Controller stellen muss und wie das Leitbild des "idealen" Controllers aussieht.

ÜBERBLICK


1.
Controlling-
begriff
2.
Controlling-
organisation
3.
Strategisches
Controlling
4.
Operatives
Controlling
5.
Neuere
Entwicklungen
6.
Controlling
von Prozessen
7.
DV-
Unterstützung
Controlling

Wie entstand das Controlling?

Controlling gab es schon in der **Römerzeit**, wie umfangreiche Quellen belegen. Ab 446 v. Chr. verwalteten im Römischen Reich Quästoren die Staatskasse. Sie kontrollierten die staatlichen Güter, beschafften Informationen und unterstützten die Regierungsgeschäfte.

1778 richtete der amerikanische Kongress die Stelle des **Comptrollers** (das französische Wort compter bedeutet rechnen) ein, der die Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Hauhaltsführung der amerikanischen Regierung sicherstellen sollte. Die General Electric Company beschäftigte schon 1892 diverse Controller. Die **USA** sind auch die Wiege des modernen Controlling, wie es heute in Deutschland vorgefunden wird. Nach dem 1. Weltkrieg verzeichnete man dort ein enormes Wirtschaftswachstum mit vielen Unternehmenszusammenschlüssen. Auch die Komplexität der Umwelt nahm zu. Dadurch wuchs der Bedarf an Führungsinstrumenten. Um die großen Unternehmen zu steuern, musste eine systematische Planung und Budgetierung eingeführt werden. Man benötigte nun auch zunehmend Mitarbeiter mit speziellen Controllingkenntnissen: die Controller.

Ein Meilenstein war 1931 die Gründung des Controllers Institute of America (CIA), 1961 in **Financial Executives Institute** (FEI) umbenannt. Diese Einrichtung schaffte es in kurzer Zeit, eine einheitliche Beschreibung von Controlling weltweit durchzusetzen.

In **Deutschland** gab es wohl schon 1875 bei Krupp ein "Rechnungswesen-Revisions-Bureau", Controlling im heutigen Sinn entstand allerdings erst nach dem 2. Weltkrieg (vgl. Abb. 1). US-amerikanische Unternehmen gründeten damals Niederlassungen und brachten den Controllinggedanken mit. Außerdem reisten deutsche Manager und Hochschullehrer in die USA, um dort neue Managementmethoden kennen zu lernen. Auch sie trugen dazu bei, dass in Deutschland Controlling bekannt wurde. Bis in die 70er Jahre war das Controlling in Deutschland jedoch sehr rechnungswesenorientiert. Von 1970 bis 1980 sah man die Informationsversorgung als eine wesentliche Funktion des Controlling an. Damals stieg die Zahl der Controllerstellen sprunghaft. In diese Zeit fielen wichtige Ereignisse: 1971 wurde die Controller-Akademie in Gauting gegründet, 1975 der Controller-Verein e.V. und 1976 erschien die erste Ausgabe des Controller Magazins. Ab 1980 setzte sich die Auffassung durch, Controlling sei ein "Führungssubsystem". Sie

dominiert auch heute das gängige Verständnis von Controlling, das durch Horvath[1], Küpper[2], Hahn[3] und Weber[4] geprägt wurde.

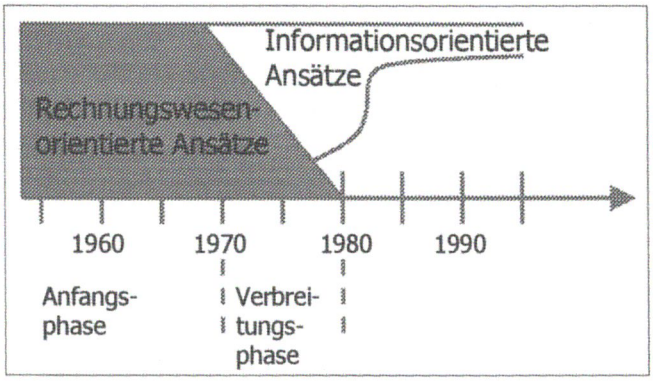


Abb. 1: Controllingentwicklung in Deutschland[5]

Was versteht man unter Controlling?

Controlling ist ein Führungssubsystem und hat im Sinne des management-orientierten Ansatzes die Aufgabe, die Unternehmensführung zu unterstützen. Das Management muss im wesentlichen planen, kontrollieren, organisieren und Personal führen. Außerdem ist die Informationsversorgung sicherzustellen (vgl. Abb. 2). Bei diesen Aufgaben hilft das Controlling. Wichtig ist zunächst die **Gestaltung** der Aufgaben (systembildende Funktion des Controlling). Z.B. muss man regeln, welche Pläne zu erstellen sind und wie deren Einhaltung kontrolliert werden kann. Natürlich muss auch die Organisation, also z.B. die für den einzelnen Plan zuständige Abteilung, festgelegt werden. Außerdem sind die Instrumente zu bestimmen.

---

[1] Horváth, P., Controlling, 7. Aufl., München 1998.
[2] Küpper, H.-U., Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
[3] Hahn, D., Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte, 5. Aufl., Wiesbaden 1996.
[4] Weber, P. W., Controlling Management, Wiesbaden 1996.
[5] O.V., WiSt, 6 (1998), S. 27.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die **Abstimmung** (Koordination oder systemkoppelnde Funktion) zwischen Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Informationsversorgung. Z.B. muss der Absatzplan mit dem Produktionsplan und dieser wiederum mit dem Investitionsplan koordiniert werden (vgl. Abb. 44).

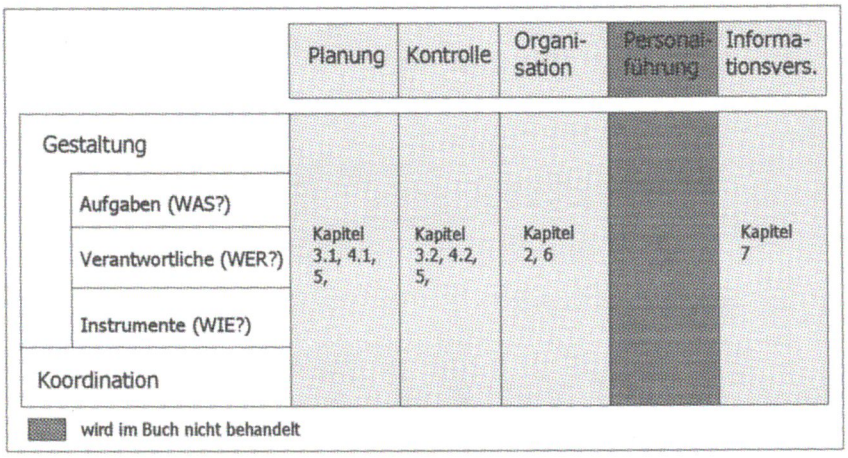


Abb. 2: Unterstützungsfunktionen des Controlling

Welche Schritte durchläuft das Controlling?

Das Management plant mögliche **Ziele**, verabschiedet den gültigen Plan und erarbeitet **Maßnahmen**, um die Ziele zu erreichen. Controlling unterstützt diese Aufgaben. Es stellt vor allem die nötigen Daten bereit.
Controlling sorgt zudem für die **Durchsetzung** der Planvorgaben. Es erfasst während der Planrealisierung laufend die anfallenden **Ist-Daten** und vergleicht sie mit den Planvorgaben. Man spricht auch vom **Soll-Ist-Vergleich**. Werden gravierende Abweichungen festgestellt, muss das Controlling die Ursachen suchen **(Abweichungsanalyse)** und geeignete **Gegenmaßnahmen** vorschlagen. Gegenmaßnahmen führen u.U. zu neuen Planvorgaben.

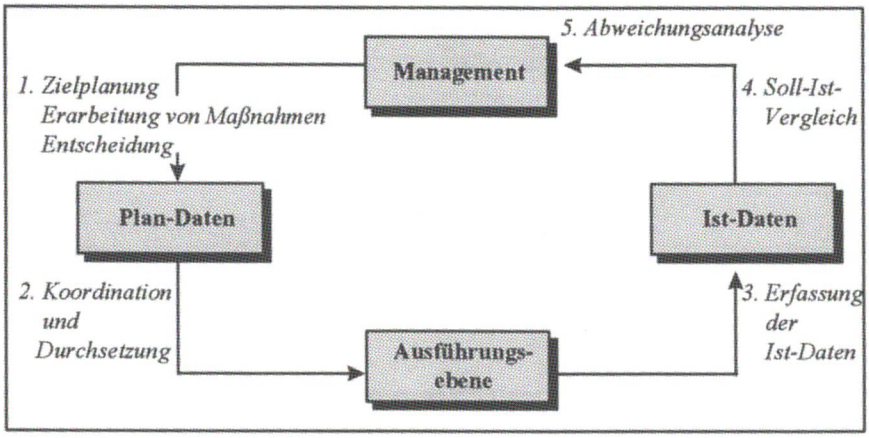


Abb. 3: Controlling-Regelkreis

Die Vorgehensweise kann mit derjenigen eines Arztes verglichen werden, der mit der Krankheit eines Patienten konfrontiert wird: nachdem eine Krankheit erkannt wurde, muss die Diagnose erfolgen (vgl. Abb. 8). Erst wenn die Krankheitsursache bekannt ist, kann eine sinnvolle Therapie eingeleitet werden.
Aktives Controlling zeichnet sich dadurch aus, dass man versucht, Abweichungen vorherzusehen und vor ihrem Auftreten Gegenmaßnahmen einzuleiten. Auch der gute Arzt wird dem Patienten vorbeugende Maßnahmen empfehlen, damit eine Krankheit gar nicht erst ausbrechen kann.

Welchen Zeithorizont betrachtet man im Controlling?

Controlling wird in strategisches und operatives Controlling eingeteilt. **Strategisches Controlling** beschäftigt sich mit der langfristigen Entwicklung des Unternehmens. Der Zeithorizont beträgt zwischen fünf und zehn Jahre. Gegenstand solch langfristiger Betrachtungen ist z.B. die Einführung zusätzlicher Produkte oder die Erschließung neuer Märkte.
Das **operative Controlling** umfasst einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren. Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen, die zur Erreichung der strategischen Ziele geeignet sind (beispielsweise die Planung von größeren Investitionen).

Welche Instrumente setzt man im Controlling ein?

Controllingphasen			Instrumente	Kapitel im Buch
Planung	Zielplanung		Kennzahlensysteme	4.2.3
	Maßnahmenplanung	Erhebung und Analyse	Erhebungstechniken, Gemeinkostenwert-analysen, Zero-Base-Budgeting, Wertanalysen	6.4.2 6.5.2 6.5.3 6.5.1
		Alternativen-suche	Kreativitätstechniken	6.4.4
		Bewertung	Prognosetechniken, Kosten-, Erlös- und Ergebnisrech-nungsverfahren, Simulationstechniken, Sensitivitätsanalysen, Nutzschwellenanalysen, Nutzwertanalyse, Kosten-Nutzen-Analyse, ABC-Analyse, Investitionsrechnungen	4.1.3 4.1.4 4.1.5 4.1.4 6.4.5 6.4.2
	Entscheidung			
Steuerung				
Kontrolle			Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnungs-verfahren, Kennzahlen-systeme, Prognose-verfahren	4.2

Abb. 4: Ausgewählte Instrumente des Controlling

Was unterscheidet Controlling von interner Revision und Treasuring?

Während Controlling aktiv den Regelkreisprozess (vgl. Abb. 3) begleitet, ist die **interne Revision** eine vergangenheitsorientierte und prozessunabhängige Überwachung. Der internen Revision obliegen z.B. folgende Aufgaben:

- Sicherheits- und Zweckmäßigkeitsprüfungen
- Überprüfung der internen Kontrollen
- Prüfung der Ordnungsmäßigkeit
- Systemprüfungen in der EDV
- Internal Control

Unter **Internal Control** versteht man die Gesamtheit aller innerbetrieblichen Kontrollen. Es wird nicht festgestellt, ob Anweisungen, Pläne usw. zweckmäßig sind, sondern ob diese befolgt werden. Häufig wird die interne Kontrolle durch ablauforganisatorische Maßnahmen in den Abteilungen geregelt, so dass dafür keine eigenen Stellen gebildet werden.

Treasuring umfasst vor allem finanzorientierte Aufgaben:

- Gewährleistung einer permanenten Liquidität
- Anlage von Kapital und Liquiditätsüberschüssen
- Beobachtung der Kapitalmärkte
- Kapitalbeschaffung
- Allgemeine Vermögensverwaltung
- Betreuung der Versicherungsangelegenheiten

Das Financial Executive Institute (FEI), der Berufsverband der US-amerikanischen Controller, hat im Jahre 1962 die Aufgaben von Controlling und Treasuring veröffentlicht (siehe Abb. 5) [6]. Im deutschen Controlling stehen Planung, Berichterstattung und Interpretation sowie Bewertung und Beratung im Vordergrund, während die restlichen Aufgaben in Abb. 5 regelmäßig von anderen Abteilungen geleistet werden.

[6] Horváth, P., Das Controllingkonzept, München 1991, S. 31.

Controlling	Treasuring
Planung • Gewinnpläne • Absatzpläne • Kostenpläne • Programme für Investitionen	**Kapitalbeschaffung** • Programme und Verhandlungen für die Kapitalbeschaffung • Aufrechterhaltung der finanziellen Verbindungen
Berichterstattung und Interpretation • Soll-Ist-Vergleich • Abweichungsanalyse • Formulierung von Richtlinien • Koordinierung • Sonderauswertungen	**Verbindung zu Investoren** • Schaffung und Pflege eines Marktes für Wertpapiere des Unternehmens • Unterhaltung von Kontakten zu Banken, Finanzexperten und Aktionären
Bewertung und Beratung • Zielerreichung • Wirksamkeit der Richtlinien • Aufbauorganisation • Ablauforganisation	**Kurzfristige Finanzierung** • Beschaffung kurzfristiger Mittel • Erhaltung der Quellen für kurzfristige Mittel
Sonstige Aufgaben, die in Deutschland nicht von der Controllingabteilung wahrgenommene werden • Steuerangelegenheiten • Berichte an staatliche Stellen • Sicherung des Vermögens • Volkswirtschaftliche Analysen	**Bankverbindungen und Aufsicht** • Aufrechterhalten der Bankverbindungen • Aufsicht über Firmengelder und Wertpapiere • Anlage liquider Mittel • Immobiliengeschäfte
	Kredite und Forderungseinzug • Überwachung von Kundenkrediten • Gewährung von Kundenkrediten • Einzug fälliger Forderungen • Kontrolle von Ratenzahlungen, Mietplänen u.a.
	Kapitalanlage
	Versicherungen

Abb. 5: Aufgaben von Controlling und Treasuring

Wer ist für das Controlling zuständig?

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, dass die Funktion des Controlling jeder Vorgesetzte und jeder Mitarbeiter in seinem Aufgabenbereich wahrnimmt. Darüber hinaus werden spezielle Stellen nötig sein, die Control-

lingaufgaben hauptberuflich erfüllen: die Controller. Manche Aufgaben des Controlling können auch durch andere Abteilungen, wie Qualitätssicherung oder Organisation, übernommen werden. Unternehmen, die aus Kostengründen keine eigenen Controllingstellen besitzen, können zudem auf externe Controller zurückgreifen. Dieses "Controlling auf Zeit" wird von Unternehmens- und teilweise auch von Steuerberatern und Banken angeboten.

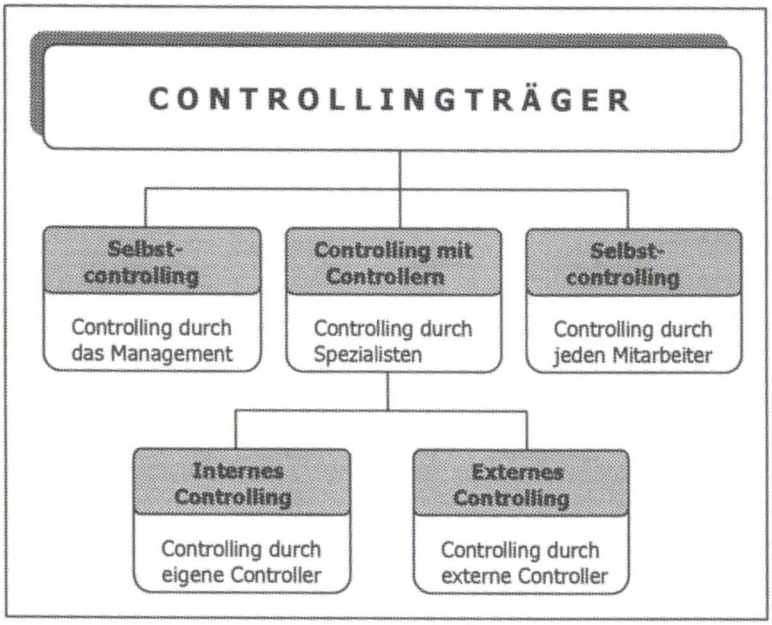


Abb. 6: Träger des Controlling

In Deutschland unterscheidet man im Gegensatz zur USA die Begriffe Controlling und Controller nicht immer deutlich genug. Abb. 7 stellt die deutschen und US-amerikanischen Begriffe für die **Funktion** des Controlling und die **Stelle** des Controllers im Unternehmen gegenüber.

	Controlling als Funktion	Controller als Aufgabenträger
Deutschland	Controlling	Controller
USA	Controllership	Controller

Abb. 7: Unterschiedliche Begriffe für Controlling und Controller

Welche Aufgaben hat der Controller?

Der Controller kann, wie auch Abb. 8 zeigt, mit einem Arzt verglichen werden. Während der Arzt ein langes gesundes Leben seiner Patienten erreichen möchte, arbeitet der Controller für eine dauerhafte positive Unternehmensentwicklung. Arzt wie Controller helfen und unterstützen bei Entscheidungen. Sie bieten oft keine fertigen Lösungen an. Wichtig ist für beide Berufe, dass man ihnen großes Vertrauen entgegenbringen muss.

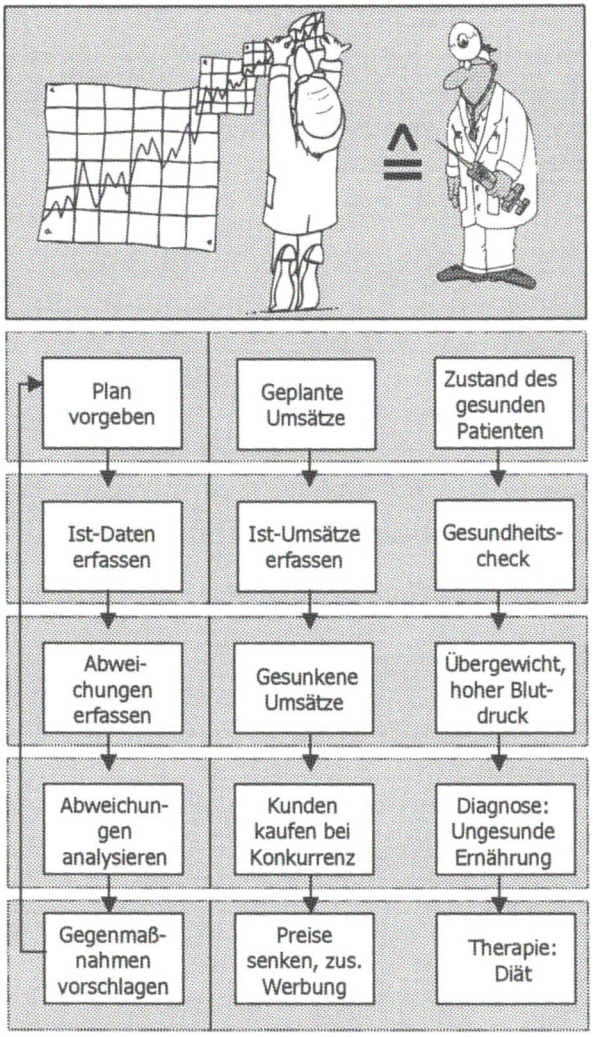


Abb. 8: Controlling im Vergleich zur Vorgehensweise eines Arztes

In einem anderen Bild wird der Controller als Navigator, Lotse und betriebswirtschaftlicher Steuermann beschrieben, der unter Zuhilfenahme von Zahleninformationen dafür sorgt, dass die Kapitäne (Manager) in den einzelnen Unternehmensbereichen (Beschaffung, Produktion, Absatz) mit ihren Schiffen (Projekten) sicher im unruhigen Meer operieren und den vorgesehenen Hafen (strategisches Ziel) erreichen.

Welche Qualifikation sollte der Controller aufweisen?

Die folgende Abb. 9 zeigt persönliche und fachliche Anforderungen, wie man sie vielfach den Stellenannoncen für Controller entnehmen kann. Die Qualifikation eines Controllers entspricht derjenigen, die auch eine Führungskraft aufweisen sollte. Häufig ist die erfolgreiche Controllingarbeit eine hervorragende Voraussetzung für eine Karriere im Management.

Persönliche Anforderungen	Fachliche Anforderungen
Persönliches Engagement	Betriebswirtschaftliches Studium
Teamfähigkeit	Studienschwerpunkt Rechnungswesen und Controlling
Analytische Fähigkeiten	Beherrschung der Controllinginstrumente
Selbständiges Arbeiten	Kenntnisse der Datenverarbeitung
Kommunikationsfähigkeit	Kenntnisse der Gestaltung von Geschäftsprozessen
Durchsetzungsvermögen	Kenntnisse des Projektmanagements
Führungsfähigkeit	Erfahrung in Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von Informationssystemen
	Fremdsprachenkenntnisse, Berufserfahrung

Abb. 9: Anforderungen an den Controller

Welche zukünftigen Anforderungen muss der Controller bewältigen?

Ein Großteil der Aufgaben eines Controllers besteht heute noch in der aufwendigen Selektion und Aufbereitung von Daten. Es bleibt somit oft zu wenig Zeit, um **Abweichungen zu analysieren** und sich mit der Zukunft des Unternehmens zu beschäftigen.

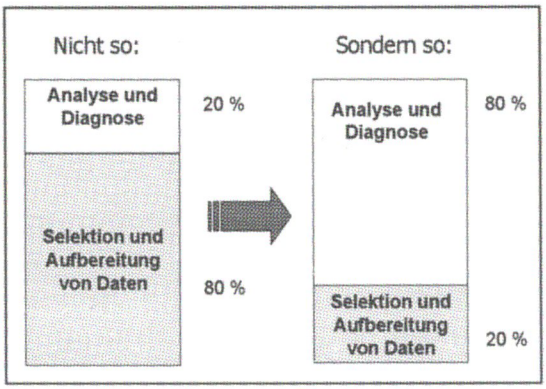


Abb. 10: Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte des Controllers

Das Controlling darf sich nicht auf Kostenstellen oder einzelne Funktionsbereiche beschränken. Es muss sich **an den Prozessen orientieren**. Das entscheidende Untersuchungsobjekt des Controllers ist die Wertschöpfungskette. Dabei sind gegebenenfalls auch die Zulieferer und Abnehmer mit einzubeziehen. Diese unternehmensübergreifende Prozesskette wird auch als "Supply Chain" bezeichnet.

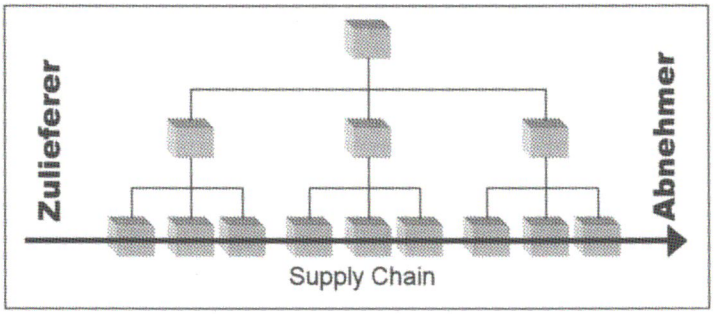


Abb. 11: Prozessorientiertes Controlling

Der Fokus des Controlling liegt im Industriebetrieb zu sehr auf der Produktion. Vernachlässigt wird ein **ganzheitliches Controlling**, in das auch die übrigen Phasen des Lebenszyklus einbezogen werden. Das Controlling muss

vor allem auch die Neuentwicklung von Produkten umfassen, weil zu diesem Zeitpunkt bereits ein Großteil der späteren Kosten festgelegt wird. Die Hersteller von Kraftfahrzeugen haben dies erkannt. Dort ist von Anfang an ein interdisziplinäres Team von Mitarbeitern aus Einkauf, Produktion, Konstruktion und Controlling an der Entwicklung beteiligt.

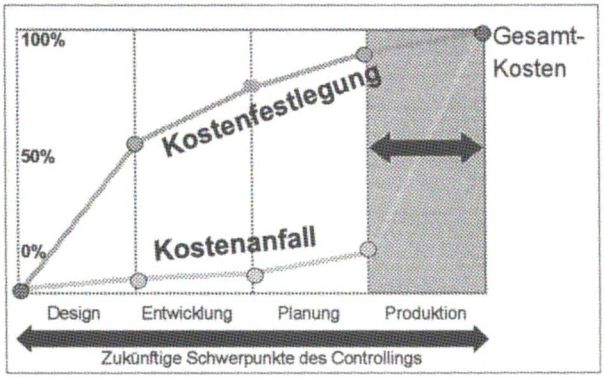


Abb. 12: Ganzheitliches Controlling[7]

Das Innovationstempo in vielen Branchen ist extrem hoch und der Wettbewerbsdruck entsprechend hart. Rückstände lassen sich nur schwer aufholen. Deswegen ist es nötig, ein **vorausschauendes Controlling zu praktizieren**. Die Information, dass der Umsatz 4 % unter dem Plan liegt, bezieht sich auf die Vergangenheit. Da solche Istzahlen erst nach einem mehr oder weniger großen Zeitabstand vorliegen, ist das rechtzeitige Reagieren auf Abweichungen nicht immer möglich. Sinnvoller ist es, wenn sich der Controller aktiv um die vorbeugende Verhinderung von Abweichungen kümmert. Er hat die Frage "Warum könnte der Umsatz sinken, und was wäre zu tun, um das Planziel zu erreichen?" zu stellen und zu beantworten.

Der Controller sollte sich zunehmend mit **strategischen Fragestellungen** beschäftigen und strategische Wandlungsprozesse begleiten. Neben der Umsetzung der strategischen Zielsetzungen in mittel- und kurzfristige Maßnahmen hat er auch dafür zu sorgen, dass die taktischen und operativen Entscheidungen permanent im Einklang mit der Strategie sind. Im Tagesgeschäft wird schnell die Auswirkung einer Entscheidung auf Kundenbeziehungen und Marktanteile vergessen.

---

[7] Hichert, R., Zukunftsperspektiven des DV-gestützten Controlling, in: Carl, N., Fiedler, R. (Hrsg.), Prozessorientiertes Controlling für die erfolgreiche Unternehmensführung, Würzburg 1998, S. V-3.

Der Controller der Zukunft muss sich an seinen **Kunden**, den Managern, **orientieren** und sich bewusst sein, dass er für sie eine Dienstleistung erbringt. Deyhle stellte schon früh die Forderung auf, dass der Controller für die Unternehmensführung einen **Service und Lotsendienst** leisten müsse und dabei für die fachlichen Unterlagen zu sorgen haben[8]. Der Controller solle vor allem auch **betriebswirtschaftlicher Berater** sein. Dies wird auch im aktuellen Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) deutlich (vgl. Abb. 13)[9]:

Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung
Das heißt: • Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei. • Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen. • Controller moderieren den Controlling-Prozess so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann. • Controller sichern die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung. • Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.
Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.

Abb. 13: Aktuelles Controller-Leitbild

[8] Deyhle, A., Controller-Praxis. Führung durch Ziele, Planung und Controlling, Bd. 1: Unternehmensplanung und Controller-Funktion, 9. Aufl., Gauting 1992.

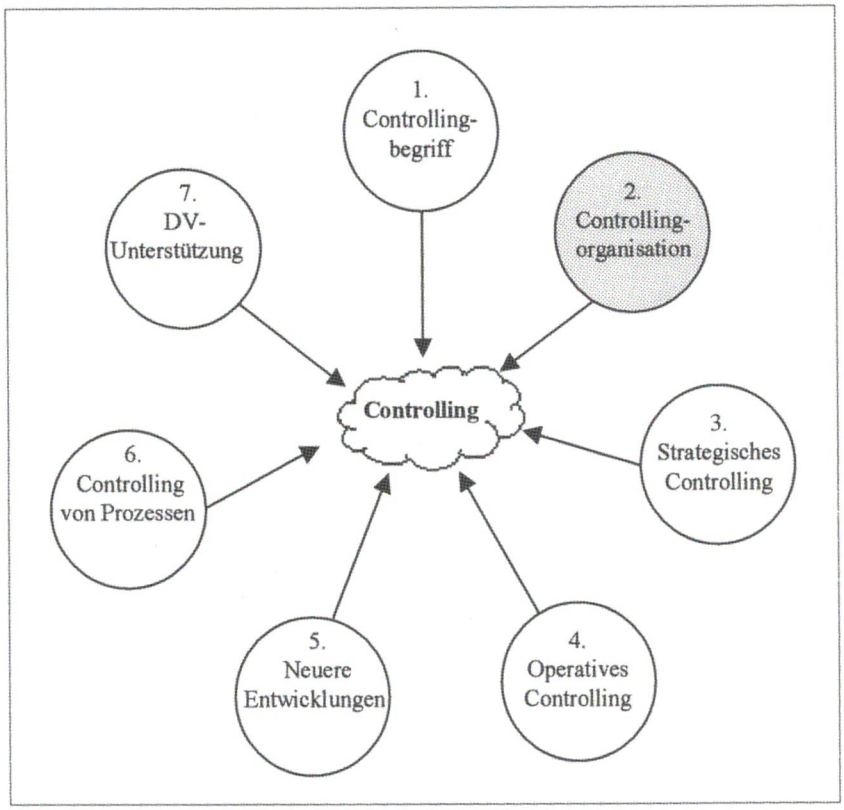
[9] Weber, J., Controllership versus Controlling, Controlling, (1997) 3, S. 182.

2 Controllingorganisation

LERNZIELE

- Sie kennen verschiedene Möglichkeiten, Controlling in die betriebliche Organisation einzugliedern.
- Sie wissen über Alternativen der Ausgestaltung von Weisungsbefugnissen innerhalb der Controllinghierarchie Bescheid.
- Sie erhalten einen Überblick über die Realisierung des Controlling bei unterschiedlicher Unternehmensgröße, in funktional und divisional gegliederten Unternehmen.
- Sie erfahren, welche Controllingaufgaben zentral bzw. dezentral wahrgenommen werden.
- Sie lernen die interne Organisation des Controllingbereichs kennen.
- Sie erhalten einen Einblick in das Controlling eines deutschen Konzerns.

ÜBERBLICK


1.
Controlling-
begriff
2.
Controlling-
organisation
3.
Strategisches
Controlling
4.
Operatives
Controlling
5.
Neuere
Entwicklungen
6.
Controlling
von Prozessen
7.
DV-
Unterstützung
Controlling

2.1 Integration des Controlling in die Aufbauorganisation

Unternehmen stehen bei der Einrichtung des Controlling vor folgenden Fragen:

- Wie soll das Controlling in die **Unternehmenshierarchie** eingegliedert werden?
- Welche **Weisungsbefugnisse** soll das Controlling besitzen?
- Wie ist das **Controlling bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen** zu verankern?
- Wie sieht das **Controlling bei funktional und divisional** gegliederten Unternehmen aus?
- Welche Controllingaufgaben werden **zentral**, welche eher dezentral wahrgenommen?

Wie kann das Controlling in die Hierarchie eingegliedert werden?

Das Controlling kann in der ersten Führungsebene etabliert werden. In diesem Fall ist der Controller Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Um Konfliktsituationen innerhalb der Geschäftsführung zu vermeiden, verankern manche Unternehmen das Controlling in der zweiten Ebene. Meist ist es dann direkt dem Finanzvorstand unterstellt.

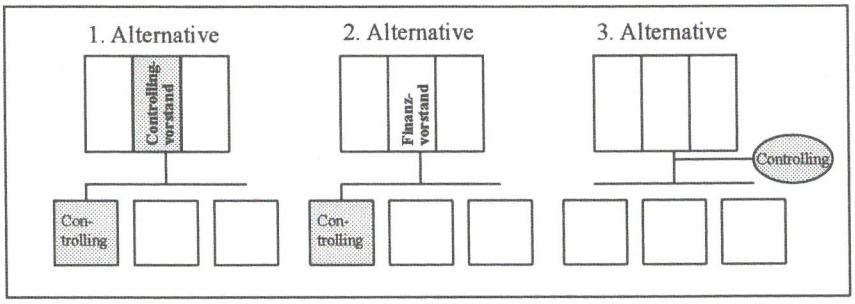


Abb. 14: Möglichkeiten der Eingliederung des Controlling

Man trifft auch eine Lösung an, bei der das Controlling als ressortneutraler zentraler Stab direkt der Geschäftsführung zugeordnet ist[10]. Dadurch wird die Unabhängigkeit dieser Stelle sehr stark betont, ein Informationsmonopol

[10] Vgl. z.B. Matschke, M., Kolf, J., Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, DB, 33 (1980), S. 601 ff.

des Bereichs Finanzen vermieden. Auf jeden Fall ist man sich einig, **dass eine hohe hierarchische Einstufung notwendig ist**.

Welche Weisungsbefugnisse kann das Controlling als Stab besitzen?

Controlling ist eine **unterstützende Funktion, die Dienstleistungen erbringt und beratend tätig ist**. Damit werden die Anforderungen an eine Stabsstelle erfüllt. Stabsstellen haben jedoch keine Anordnungs- und Weisungsbefugnisse. Die Informationsrechte des Stabs reichen nicht, um die Aufgaben des Controlling zu erfüllen. Als Lösung bieten sich folgende Erweiterungen der Befugnisse an (vgl. Abb. 15):

- Innerhalb der Controllinghierarchie bestehen uneingeschränkte fachliche (das „WIE" der Aufgabenerfüllung wird bestimmt) und disziplinarische (das „WAS" und „WANN" wird vorgeschrieben) Anordnungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber untergeordneten Controllingstellen. Gegenüber den anderen Linienstellen hat das Controlling nur fachliche Befugnisse. Dadurch entsteht formal eine Matrixorganisation. Bei dieser Einordnung des Controlling hat z.B. der Konzerncontroller gegenüber dem untergeordneten Funktions- oder Geschäftsbereichs-Controller fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse. Dieses Konzept birgt die Gefahr, dass der dezentrale Controller im eigenen Geschäftsbereich als Fremdkörper empfunden und bei divisionaler Organisation das Prinzip der Eigenständigkeit der Sparten durchbrochen wird.
- Eine Alternative besteht darin, dass der dezentrale Controller disziplinarisch dem Leiter des Geschäftsbereichs bzw. des Fachbereichs untersteht. Zu begründen wäre dies damit, dass der Leiter die Gesamtverantwortung trägt. Dazu müssen ihm alle Stellen untergeordnet sein. Die fachliche Weisungsbefugnis bleibt beim vorgesetzten Controller. Das ist auch notwendig, damit die Einheitlichkeit des Controlling im Unternehmen gewährleistet ist. Diese Alternative wird auch als „dotted-line-Prinzip" bezeichnet (in Organigrammen wird die fachliche Weisungsbefugnis häufig mit einer gestrichelten Linie skizziert).
- Des weiteren ist die Regelung anzutreffen, dass der dezentrale Controller fachlich und disziplinarisch seinem Geschäftsbereichs- bzw. Fachbereichsleiter untersteht. In diesem Fall besitzt der Geschäftsbereich volle Souveränität. Mit dem zentralen Controlling erfolgen lediglich Abstimmungsgespräche. Allerdings besteht die Gefahr, dass ein objektives Controlling durch Ressortegoismus verhindert wird.

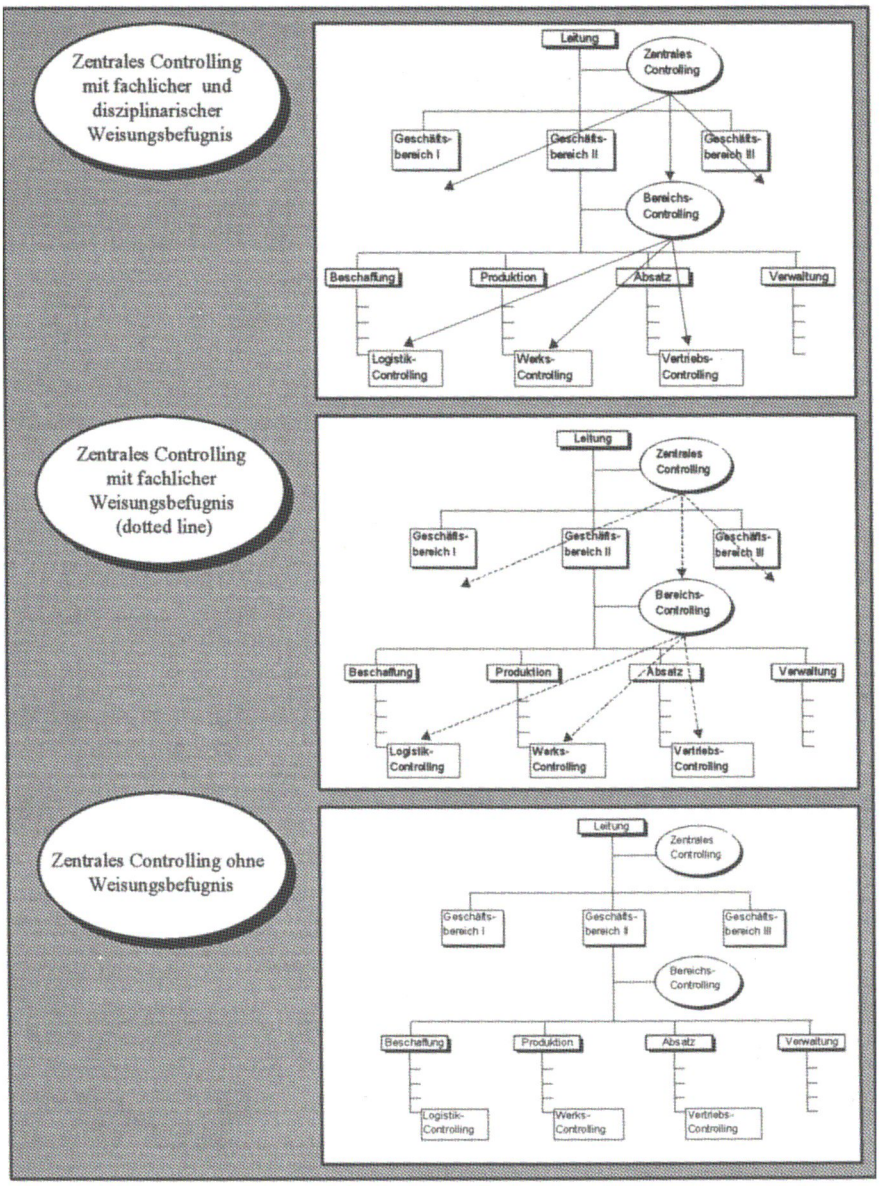


Abb. 15: Weisungsbefugnis in der Controllinghierarchie

Wie kann das Controlling in kleinen Unternehmen organisiert werden?

In Großunternehmen werden in der Regel spezialisierte Stellen für das Controlling eingerichtet, während in mittelständischen Betrieben die Controllingaufgaben vom kaufmännischen Leiter oder dem Leiter des Rechnungswesens wahrgenommen werden. In kleinen Unternehmen ist der Geschäftsführer oder der Inhaber selbst für das Controlling zuständig. Eine sinnvolle Alternative, wie auch in kleineren Unternehmen mit vertretbarem Aufwand das Controlling effektiv installiert werden kann, zeigt das folgende Organigramm (Abb. 16). Erforderlich sind ein **Controlling-Entscheidungsausschuss** und eine zusätzliche Controllingstelle, die man in Form eines **Stabs** direkt der Geschäftsführung zuordnet. Wichtige grundlegende Controllingfragen werden vom Controlling-Entscheidungsausschuss bearbeitet, dem neben dem Controller Mitglieder der Geschäftsführung und die Leiter der Funktionsbereiche angehören[11].

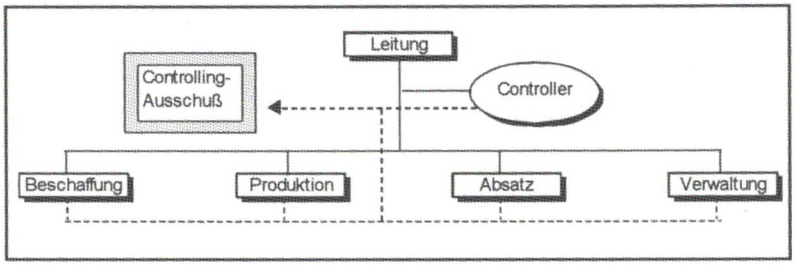


Abb. 16: Controlling in einem mittelständischen Unternehmen

Wie kann das Controlling in funktional gegliederten Unternehmen organisiert werden?

In größeren funktional gegliederten Unternehmen können neben dem zentralen Controlling auch Funktionsbereichs- und Werkscontroller vorhanden sein.

[11] Bramsemann, R., Handbuch Controlling, 2. Aufl., München, Wien 1990, S. 99 f.

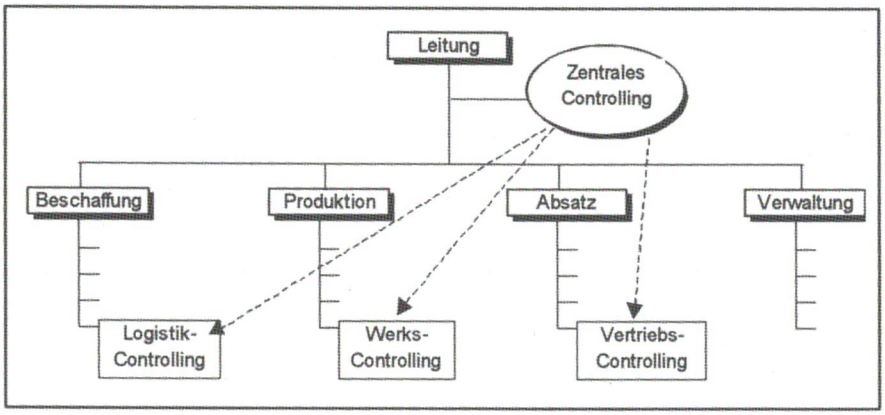


Abb. 17: Controlling in der Funktionalorganisation

Wie kann das Controlling in größeren divisional gegliederten Unternehmen organisiert werden?

Große Unternehmen sind meist schon aufgrund ihres heterogenen Produktprogramms gezwungen, sich divisional zu strukturieren. Die zweite Hierarchieebene ist dann nicht nach Funktionen, sondern nach Objekten gegliedert (z.B. nach Produktgruppen oder Regionen). Die Controllinghierarchie ist oft dreistufig (vgl. Abb. 15): Zentrales Controlling, Geschäftsbereichscontrolling, Funktions- und Werkscontrolling. Das Zentralcontrolling ist für die bereichsübergreifende und konzernweite Planung und Kontrolle verantwortlich. Es muss die Divisionen aufgrund ihrer weitgehenden Unabhängigkeit (man spricht von „Unternehmen im Unternehmen") im Sinne des Gesamtunternehmensziels koordinieren. Geschäftsbereichs-, Funktions- und Werkscontrolling unterstützen die Steuerung der Aktivitäten in den operativen Einheiten. Diese Aufgabenteilung wird auch durch eine Untersuchung von zwölf Großbetrieben bestätigt[12]. Man analysierte die folgenden **drei Hauptaufgaben des Controlling** daraufhin, inwieweit diese zentral bzw. dezentral wahrgenommen werden:

1. **Gestaltung und Weiterentwicklung des Planungs- und Kontrollsystems** (PuK). Dazu gehören z.B. die Einführung einheitlicher Controllinginstrumente sowie einheitlicher Grundsätze für die Informationsbe-

[12] Krüger, W., v. Werder, A., Zentralbereiche als Auslaufmodell?, Zeitschrift für Führung und Organisation, 1 (1995), S. 6 ff.

reitstellung der einzelnen Geschäftsbereiche und Tochtergesellschaften (Termine, Datenstruktur, Berichtsaufbau).

2. **Koordination der laufenden Planungs- und Kontrollprozesse** eines vorgegebenen PuK (Bestimmung von Abläufen, Terminen und Verantwortlichen).

3. **Ermittlung und Analyse unternehmensbereichsbezogener Abweichungen**.

Das Ergebnis der Untersuchung zeigte deutlich, dass die Konzeption des Planungs- und Kontrollsystems sowie die Koordination (Aufgabengruppe eins und zwei) sehr zentral durchgeführt werden, während Abweichungsanalysen bei den meisten Großunternehmen eher Aufgabe des dezentralen Controlling sind.

2.2 Interne Struktur des Controlling

In deutschen Unternehmen findet man in vielen Fällen eine der beiden folgenden Varianten der Aufgabengliederung innerhalb der Controllingorganisation:

1. Trennung des Finanzbereichs in betriebsinterne und -externe Aufgaben
2. Wie Punkt eins, jedoch werden Buchhaltung, Datenverarbeitung, Steuern und Versicherungen, wie aus Abb. 18 ersichtlich, ausgelagert.

2.3 Fallbeispiel: Organisation des Controlling in einem großen Unternehmen[13]

Die Robert Bosch GmbH ist ein multinationales Unternehmen, das am Umsatz gemessen zu den zehn größten Industrieunternehmen in Deutschland gehört. Die Bosch-Gruppe gilt weltweit als größter unabhängiger Hersteller für Kraftfahrzeugausrüstung. Darüber hinaus ist das Unternehmen auch auf anderen Erzeugnisgebieten tätig.

---

[13] Fiedler, R., Gackstatter, U., DV-gestütztes Geschäftsbereichs-Controlling in einem Unternehmen der Kfz-Zulieferindustrie, Wirtschaftsinformatik, 37 (1995) 4, S. 355 ff.