

---

# 1 Was Controlling leisten kann

Controlling kann Ihnen nicht sagen, was Sie zu tun haben! Diese Entscheidung liegt selbstverständlich bei Ihnen. Aber es kann Ihnen sagen, wo Sie hinschauen müssen und Ihnen Hinweise zur Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen geben. Für die Geschicke Ihres Unternehmens interessierten sich auch die Steuerbehörde, der Eigentümer, das Management, Ihre Mitarbeiter, die Bank, die Kunden, die Lieferanten und ggf. die Öffentlichkeit. Auch diesen Stakeholdern sollten Sie relevante Informationen liefern können.

Dieses Buch richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen, kurz: KMU. Damit ist eine riesige Spannweite aufgezeigt. Sicherlich kann man sich über die Grenzen von KMUs streiten. Hier wird der Definition der Europäischen Union gefolgt, nachdem ein KMU ein Unternehmen ist, das weniger als 250 Beschäftigte hat, einen Jahresumsatz von höchstens 40 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 27 Millionen Euro aufweist und nicht zu 25 Prozent oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen gemeinsam steht, welche die Definition der KMU nicht erfüllen<sup>1</sup>. Wenn Sie sich nun die Beschreibung der KMU anschauen, werden Sie leicht erkennen, welche großen Unterschiede sich hier von Unternehmen zu Unternehmen auf tun. Genau so unterschiedlich sind auch die Bedürfnisse zur Gestaltung des Controllings.

Der Begriff Controlling leitet sich aus dem englischen Verb „to control“ ab. „To control“ kann mit „steuern“, „lenken“, „regeln“, „beeinflussen“ oder „beherrschen“ übersetzt werden. Controlling soll Unternehmensprozesse anhand von Zahlen steuern, regeln und beherrschen helfen, um festgelegte Ziele erreichen zu können. Controlling erfordert ein vernetztes Denken, ein Denken in Zusammenhängen, das Wechselwirkungen berücksichtigt.

Controlling übersetzt Maßnahmen in Zahlen oder fordert auf, Maßnahmen aus den Zahlen zu ergreifen. Das Zahlengefüge zeigt an, ob die Maßnahmen umgesetzt werden können und ob die Existenz des Unternehmens gesichert ist und bleibt.

Angewandtes Controlling ist mit einem Frühwarnsystem zu vergleichen: Abweichungen werden rechtzeitig angezeigt und ermöglichen somit ein zielorientiertes Handeln. Ein solches Frühwarnsystem gibt rechtzeitig Hinweise darauf, ob Ziele noch erreicht werden können oder nicht.

---

<sup>1</sup> [www.kmu-info.bmbf.de/rahmenbed\\_eu.htm](http://www.kmu-info.bmbf.de/rahmenbed_eu.htm), 25.06.04

---

Controlling leistet auch einen Beitrag zur Organisationsentwicklung. Sowohl intern als auch extern wird Druck auf ein Unternehmen ausgeübt, der meistens in Zahlen messbar ist. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, die sich auf die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens auswirken können. Controlling hat laufend in seiner Bedeutung zugenommen. Dies hängt auch mit der Umstrukturierung der Wirtschaft zusammen. Einige Beispiele hierzu:

- **Veränderungsmanagement**  
Markt, Produkte, Kunden verändern sich permanent und in immer kürzeren Zyklen.
- **Integration**  
Betriebliche Bereiche wachsen enger zusammen. Supply Chain Management ist erforderlich. Die ganzheitliche Integration von Software Tools nimmt zu.
- **Kostenreduktion**  
Die Kostenreduktion hat die Umsatzsteigerung als Steuerungsinstrument verdrängt. Dadurch steigt das Konfliktpotenzial im Unternehmen. Die Notwendigkeit zum Erkennen von Potenzialen zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion nimmt zu.
- **Geschwindigkeit**  
Werkzeuge und Instrumente zur schnellen Reaktion und Entscheidung sind erforderlich.
- **Daten-Chaos**  
Werkzeuge zur Fokussierung auf das Wesentliche und die relevante Information sind notwendig.

Controlling ist eine **Managementaufgabe**. Das Management wird dabei vom Controller unterstützt. Manager und Controller bilden ein Team. In kleineren Unternehmen nimmt der Geschäftsführer meist auch selbst die Controlling-Aufgaben wahr. Deswegen ist es für die meisten kleinen Unternehmen wichtig, einen Instrumentenkasten aufzubauen, der nicht sehr aufwendig ist. Denn gerade in kleineren Unternehmen muss der Geschäftsführer sehr viele Aufgaben persönlich abdecken. Meist ist er Stratege, Controller, Akquisiteure und Einkäufer in einer Person.

In mittleren Unternehmen, in denen ein Controller arbeitet, letztlich der Manager ist für das Ergebnis verantwortlich und dafür, was geplant wird. Der Controller hingegen ist für die Transparenz des Ergebnisses verantwortlich und dafür, dass geplant wird. Die Schnittmenge dieser beiden Aufgaben ergibt Controlling im Unternehmen.

In der betrieblichen Praxis gibt es zwei Grundausprägungen des Controllings. Diese orientieren sich an zwei wesentlichen Fragen:

- **Tun wir die Dinge richtig?**

Diese Frage soll das operative Controlling beantworten. Das operative Controlling gibt Hinweise darauf, ob bei der Umsetzung des Leitbildes des Unternehmens („Wozu sind wir da?“) wirtschaftlich gearbeitet wird.

- **Tun wir die richtigen Dinge?**

Mit Hilfe des strategischen Controllings soll diese Frage beantwortet werden. Das strategische Controlling zeigt auf, welchen Weg das Unternehmen zur Existenzsicherung gehen muss.

Der Controller ist der ökonomische Reisebegleiter des Managers auf der Fahrt des Unternehmens zum Ziel hin. Seine Aufgabe trägt folgendes Verständnis:

- Der Controller leistet einen **begleitenden betriebswirtschaftlichen Service** für das Management des Unternehmens zur zielorientierten Planung und Steuerung.
- Er sorgt für die Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz und trägt zu höherer Wirtschaftlichkeit bei. Dieser Beitrag erfordert ein vom Controller mitgestaltetes **internes Rechnungswesen**.
- Er koordiniert Teilziele und -pläne ganzheitlich und organisiert ein zukunftsorientiertes **Berichtswesen**.
- Er **moderiert** den Controlling-Prozess, so dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Er sichert die erforderliche **Daten und Informationsversorgung**.
- Er **gestaltet** und pflegt die **Controllingsysteme**.

Der Controller ist der interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger des Unternehmens und wirkt als Navigator zur Zielerreichung. Zu den Werkzeugen des Controllers gehören z. B. eine

- Kostenstellenrechnung: Wo entstehen die Kosten?
- Kostenartenrechnung: Was sind das für Kosten?
- Kostenträgerrechnung: Wer trägt die Kosten?
- Innerbetriebliche Leistungsverrechnung: Wie verteilen wir die Kosten?

Diese angewandten Werkzeuge erschließen dem Controller im Rahmen einer Produktkalkulation, eines Soll-Ist-Vergleiches und einer Ergebnisrechnung Antworten auf folgende Fragen:

- Was kosten unsere Produkte?
- Wo gibt es Abweichungen?

- Wie viel und woran haben wir verdient?
- Preiskalkulation: Welchen Preis brauche ich für mein Produkt?

Nach der Verteilung der verschiedenen Kostenarten auf die jeweiligen Kostenträger, also auf die einzelnen Produktgruppen, Produkte oder Aufträge, folgt die Preiskalkulation für die Produkte.

Controlling ist ein umfassender Ansatz, der heute weit über das ursprüngliche Verständnis („Zahlenmanager“) hinaus geht. Ein guter Controller ist immer Berater des Managements, Organisationsentwickler, Veränderungsmanager und Projektmanager. Eigentlich könnte man sich fragen, warum er nicht Firmen-Boss ist – aber das führt zu weit. Controller sind überall involviert, wenn sie ihre Arbeit richtig machen. Sie moderieren die Planungen, helfen bei der Erarbeitung der Planwerte mit, führen Abweichungs- und Sonderanalysen durch und geben Hinweise und Empfehlungen für Gegensteuerungsmaßnahmen.

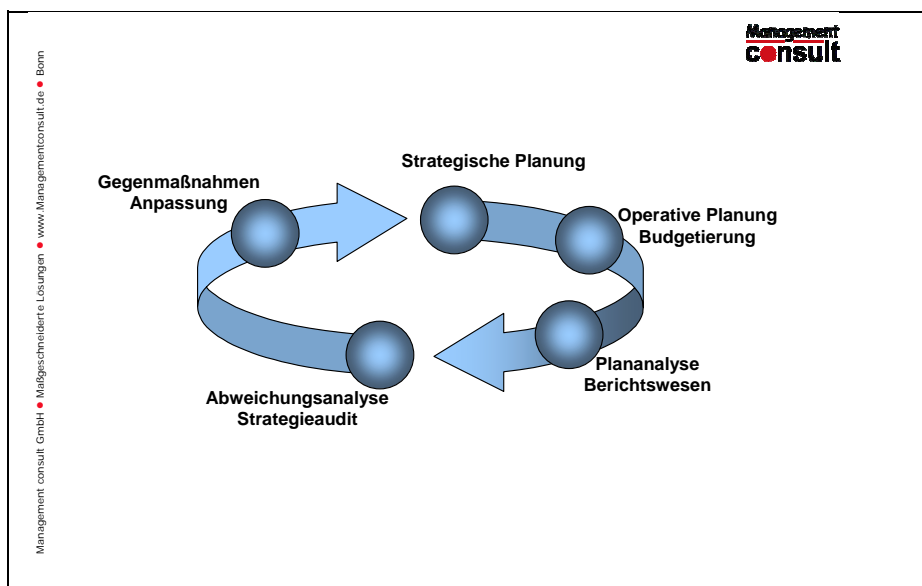


Abbildung 1: Der Controlling-Kreislauf

Controlling ist damit ein notwendiges und wichtiges Verfahren für die Unternehmensführung. Auch wenn manche Unternehmer es sich vielleicht nicht leisten können, einen eigenen Controller einzustellen, so sollten sie aber Controlling-Aufgaben wahrnehmen.

Für Unternehmen mittlerer Größenordnung ist es hingegen unabdingbar, diese Aufgaben durch eigenes Personal wahrnehmen zu lassen. Schließlich muss sich das Führungspersonal auf seine Aufgaben konzentrieren können, und diese liegen in der Steuerung ihres Bereiches. Hierzu müssen sie mit den notwendigen Informationen versorgt werden.

Vielleicht tragen Sie sich mit dem Gedanken, einen Controller einzustellen. Wählen Sie den richtigen Mann bzw. die richtige Frau dazu aus. Nachfolgend ein kleiner Hinweis dazu:

*Ein Mathematiker, ein Theologe und ein Controller bewerben sich um eine Controllingstelle in einem Konzern. Nachdem sie alle Hürden überwunden haben, werden sie zu einem letzten Vorstellungsgespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden eingeladen.*

*Der Vorstandsvorsitzende bittet zunächst den Mathematiker herein und stellt ihm die Frage: „Was ist zwei plus drei?“ Der Mathematiker begibt sich zum Flipchart, leitet dort das Ergebnis nach allen Regeln der mathematische Kunst ab und kommt zu dem Ergebnis: fünf.*

*Der Manager bedankt sich für die Ableitung und bittet nun den Theologen herein. Nachdem er die Frage vernommen hatte, begibt er sich zum Flipchart und leitet dort anhand der Bibel das Ergebnis ab. Er kommt zu dem Schluss, dass es „gut“ vier und „knapp“ sechs sein müssen und legt sich schließlich auf fünf fest.*

*Der Vorstandsvorsitzende ist sichtlich beeindruckt. Er bedankt sich und bittet zuletzt den Controller herein. Als der Controller die Frage vernommen hat, stürzt er zu den Fenstern, schließt sie und verdunkelt den Raum. Dann geht er zum Manager, beugt sich zu ihm herab und fragt dezent: „Was soll denn herauskommen?“ - Er hat den Job bekommen.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> entnommen aus: <http://two.guestbook.de/gb.cgi?gid=130867>, Beitrag von Udo Merting