

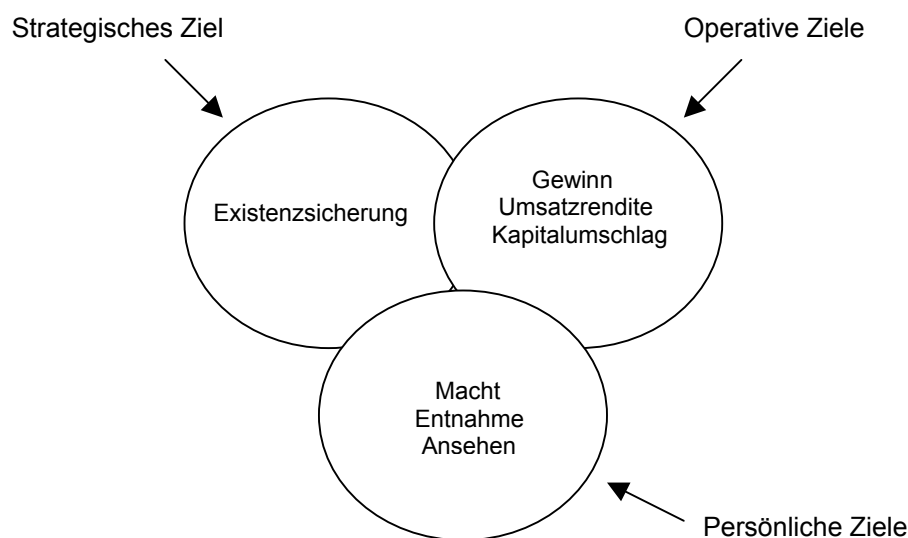
1. Einführung

Controlling als zukunftsorientiertes Steuerungsinstrument hat sich in den siebziger Jahren im deutschen Sprachraum in vielen Unternehmungen etabliert. Unternehmenscontrolling heißt soviel wie Unternehmensplanung und –steuerung. Controlling bedeutet aber weder Revision noch Kontrolle. Controlling ist ein modernes Konzept der Unternehmenssteuerung, das die Funktion

- Planung
- Information
- Analyse / Kontrolle und
- Steuerung

einschließt. Controlling ist abgeleitet vom englischen „to control“, was soviel heißt, wie regeln, beherrschen, steuern, nicht also kontrollieren. Der Controller sorgt mit seinen Zahleninformationen und Aktivitäten dafür, daß die Unternehmung auf Kurs gehalten werden kann.

Eine Steuerung ist aber nur dort möglich, wo es ein Ziel gibt. Unabhängig von allen Ziel-diskussionen der Vergangenheit besteht Einigkeit darüber, daß das übergeordnete strategische Ziel einer Unternehmung in der langfristigen Existenzsicherung liegt.



Die langfristige Existenzsicherung bildet damit das strategische Ziel einer jeden Unternehmung. Eingebettet in die langfristige Unternehmenszielsetzung erfolgt die operative und mittelfristige Steuerung auf ein Zielbündel hin. Die operativen Ziele sind in der Regel betriebswirtschaftlich orientierte Zielgrößen, die in ein mehrdimensionales Zielsystem integriert sind. Dieses Zielsystem umfaßt zum Beispiel

- Umsatzrenditen,
- Kapitalumschlag,

- Marktanteilszielsetzungen,
- Produktivitätskennziffern.

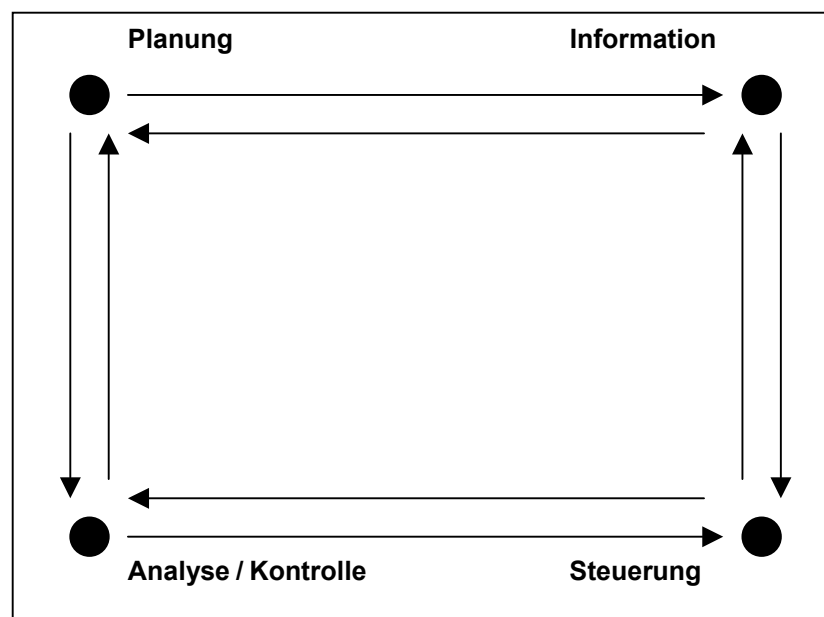
Controlling hat also die Aufgabe sicherzustellen, daß die Unternehmenssteuerung so erfolgt, daß diese Zielgrößen erreicht werden. Es handelt sich dabei um eine „Führungsphilosophie“, bei der ein transparentes, auf die Steuerungsbelange der Unternehmung aufgebautes System genereller Regelungen anstelle des fallweisen Improvisierens tritt, das für den Einzelnen im Unternehmen transparent und praktikabel ist und aktiv genutzt wird.

Controlling ist damit wie folgt zu umschreiben:

- Controlling ist ein modernes Konzept der Unternehmenssteuerung.
- Controlling hat die Aufgabe, die Unternehmung auf Kurs zu halten, der zur Zielerreichung führt.
- Aus der Mischung von Planungs- und Kontrollaufgaben wird eine entscheidungsorientierte Unternehmenssteuerung möglich.
- Der Controller als Steuermann oder Lotse trägt die Verantwortung für den Aufbau eines funktionsfähigen Steuerungsinstruments.
- Controlling vermeidet die unkoordinierte bereichsweise Steuerung durch Koordination funktionaler Interessenlagen.

2. Controlling-Funktionen

Der Anspruch des Controlling als modernes Konzept der Unternehmenssteuerung kann nur erfüllt werden, wenn die im nachfolgenden Controlling-Aktivitäten-Viereck dargestellten Funktionen mit Leben gefüllt werden:



Nur aus der gleichzeitigen Erfüllung der Funktionen

- Planung,
- Information,
- Analyse / Kontrolle und
- Steuerung

kann das Controlling seinen Aufgaben gerecht werden. Diese Schwerpunktfunktionen sind über ein System von Regelkreisen mit permanenter Rückkopplung in der Weise verzahnt, daß die mangelnde Berücksichtigung eines Funktionsbereichs zu erheblichen Störungen im gesamten Controllingsystem führt.

3. Planung

Steuerung ist nur möglich, wenn feststeht, welche Zielrichtung eingeschlagen werden soll, wenn also vorab ein Kurs fixiert worden ist. Eine solche Kursfestlegung erfolgt in Unternehmungen durch „Objectives“, die allen Beteiligten angeben, welche Ziele angestrebt werden. Nur wenn die Ziele festgelegt sind, sind die einzelnen Entscheidungsträger im Unternehmen in der Lage, ihre Entscheidungen so zu treffen, daß diese Ziele erreicht werden.

Damit Objectives für die Planung und Führung im Unternehmen brauchbar sind, müssen sie bestimmte Anforderungen erfüllen:

- Es muß sich um operationale Ziele handeln.
- Vereinbarkeit der Einzelziele mit dem Unternehmensziel.
- Realistische Zielvorgaben, die den Entscheidungsträger anspornen.
- Partizipative Zielformulierung.

4. Information

Damit die Kurseinhaltung möglich ist, muß die Planung als Soll um das vergleichbare Ist ergänzt werden. Nur aus dem Vergleich von Plan und Ist wird die Steuerung auf die Objectives hin ermöglicht; nur so lassen sich die Kurskorrekturen vornehmen.

Das Informationssystem ist das Kernstück eines jeden Controllingsystems. Es signalisiert die tatsächliche Entwicklung und zeigt auf, welche Abweichungen in der Realität gegenüber der Planung entstanden sind. Aus diesem Feedback erhalten die Entscheidungsträger die Impulse, die sie zur Steuerung auf Objectives hin benötigen. Damit diese Ziele erreicht werden können, hat der Controller dafür zu sorgen, daß dem Entscheidungsträger zur Einleitung von Maßnahmen die für die Steuerung erforderlichen Informationen

- rechtzeitig
- in der notwendigen Verdichtung und
- problemadäquat

zur Verfügung gestellt werden.

Den Aufbau eines funktionsfähigen Informationssystems muß der Controller zusammen mit dem Finanz- und Rechnungswesen vornehmen. Das Finanz- und Rechnungswesen bietet die Basis, auf der der Controller aufbaut.

Bei der Konzipierung gelten folgende Grundsätze:

- Dem einzelnen Entscheidungsträger sind nur solche Informationen zu liefern, die er auch beeinflussen kann.
- Die Informationen müssen entscheidungs- und problemorientiert aufbereitet sein.
- Jeder Entscheidungsträger muß Informationen zu den Bereichen bekommen, für die seine Objectives formuliert werden.

5. Analyse / Kontrolle

Die Kontroll-Tätigkeit im Rahmen des Controlling bezieht folgende Bereiche mit ein:

- Verfahrenorientierte Kontrollen
(Kontrolle der Aktivitäten von Unternehmenseinheiten bei der Planerstellung, Informationsentwicklung und Gegensteuerung)
- Ergebnisorientierte Kontrollen
(Beinhalten den Vergleich von Plan und Ist in einem vorgegebenen Zeitabschnitt)

Die Analysephase hat folgende Schwerpunkte:

- Ursachenanalyse der Abweichungen
- Lösungen zur Vermeidung der Abweichungen suchen
- Auswirkung der Maßnahmen beobachten

6. Steuerung

Der Regelkreis des Controlling-Aktivitäten-Vierecks (siehe Seite 2) wird über die Planung, Information, Analyse und Kontrolle mit der Steuerung als Antwort auf das Feed-back geschlossen. Während alle vorgelagerten Funktionen die Aufgabe haben, die Kursfixierung festzulegen, ihre Einhaltung zu signalisieren und Abweichungen aufzuzeigen, ist die Steuerung die zukunftsgerichtete regulierende Funktion (Feed-forward).