

# 1. Führungskonzept Controlling

„Es reicht heute nicht mehr aus, das Management durch das Bereitstellen der nackten Zahlen vor dem Eisberg zu warnen. Der Controller muss als Navigator für das Management Wege und Möglichkeiten finden, den Eisberg zu umfahren“. (Dr. Georg Hauen, Vorstand Finanzen und Personal, Bosch Rexroth AG)

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie:

- das Führungskonzept des Controllings und das Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) erläutern können.
- den Führungskreislauf kennen und die Aufgaben von Managern und Controllern erläutern können.
- die Kernprozesse im Controlling kennen.
- die historische Entwicklung des Controllings und die wesentlichen wissenschaftlichen Controlling-Konzeptionen beschreiben können.
- die Bedeutung von Zielen und Plänen verstehen und wissen, welche Arten von Planungen es in Unternehmen gibt.
- die zentralen Unternehmensziele Liquidität, Erfolg und strategische Erfolgspotenziale sowie das Spannungsfeld zwischen finanziellen und nicht finanziellen Zielen erläutern können.
- die Anforderungen an die Zielbildung kennen und eigenständig Ziele formulieren können.
- typische Planungs- und Berichtskalender im Controlling kennen.
- das System der integrierten Planungsrechnung und die Aussagekraft der einzelnen Bausteine (Erfolgsplanung, Finanzplanung und Planbilanz) beschreiben können.
- einfache integrierte Planungsrechnungen erstellen können.

## 1.1. Controlling und Management

**Controlling-Verständnis.** Der Begriff Controlling leitet sich aus dem englischen Verb **to control = steuern, lenken** ab. Dahinter verbirgt sich der Grundgedanke des unternehmerischen **Vorausdenkens, des frühzeitigen Vorsorgens und Gegensteuerns.**

Ein einheitliches Controlling-Verständnis hat sich in der Fachwelt noch nicht herausgebildet. Im weitesten Sinne wird Controlling als **Führungsphilosophie und Denkhaltung** verstanden, deren Leitlinie das Erreichen von Zielen ist. Der auf diese Weise sehr allgemein gehaltene Begriff des Controllings umfasst den gesamten Prozess der **Zielfestlegung, Planung und Steuerung** der Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele in allen Bereichen des Unternehmens.

Im Kern des Controllings steht die Forderung nach einer zielorientierten, zukunftsorientierten, engpassorientierten, koordinierten und rationalen Unternehmensführung, wobei alle genannten Attribute sehr eng miteinander verbunden sind:

- **Zielorientierung:** Klare, motivierende Ziele bilden den Kern des Controllings. Man kann ein Unternehmen nur steuern, wenn man weiß, wohin man eigentlich will. Alle Aktivitäten sind auf die Unternehmensziele auszurichten. Die laufende Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht das frühzeitige Gegensteuern bei erkennbaren Abweichungen bzw. das Vorsorgen zur Vermeidung von Zielabweichungen.
- **Zukunftsorientierung:** Die Gestaltung der Zukunft hat Vorrang vor der Aufarbeitung der Vergangenheit. Man kann die Vergangenheit nicht mehr verändern, man kann allerdings aus ihr lernen. Realistische Planungen setzen eine fundierte Analyse des Ist-Zustandes voraus.
- **Engpassorientierung:** Engpässe sind Restriktionen auf dem Weg zur Zielerreichung. Die Unternehmensführung muss ihren Fokus auf die betrieblichen Engpässe richten, diese in den Planungen und Entscheidungen berücksichtigen und nach Möglichkeit beseitigen.
- **Koordination:** Bei zunehmender Unternehmensgröße und Komplexität der Prozesse und Systeme steigt auch der Koordinationsbedarf. Um ein Gesamt optimum zu erreichen, sind die Entscheidungen und Handlungen aller Verantwortlichen aufeinander abzustimmen und zu verzahnen. Damit soll es gelingen, alle vorhandenen Kräfte zu bündeln und auf die übergeordneten Unternehmensziele auszurichten.
- **Rationalitätssicherung:** Führungsarbeit soll planvoll erfolgen und nicht auf reiner Intuition und Improvisation beruhen. Rationales Handeln verlangt, dass angestrebte Ziele und eingesetzte Mittel in einem vernünftigen Maß zueinander stehen. Damit einher geht die Notwendigkeit einer finanziellen Bewertung von Handlungsalternativen bzw. Entscheidungen. Dem Controlling

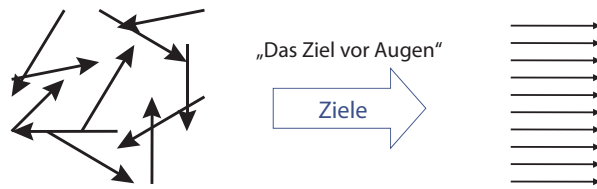


Abbildung 8: Ziele fokussieren, koordinieren und bündeln die Kräfte im Unternehmen

**Shareholder und Stakeholder-Interessen.** Den größten Einfluss auf die Zielsetzungen und das Tun des Unternehmens haben die Eigentümer (Shareholder) und die oberste Managementebene (Top-Management). Bei der Unternehmensführung dürfen aber auch die Interessen und Ansprüche der übrigen Stakeholder nicht außer Acht gelassen werden.

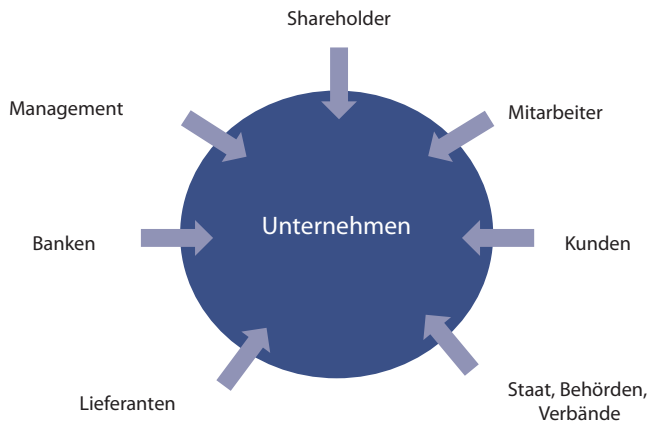


Abbildung 9: Die Stakeholder des Unternehmens

**Unternehmen verfolgen stets mehrere Ziele gleichzeitig.** In der Unternehmenspraxis trifft man beispielsweise auf folgende – eng miteinander verzahnte – finanzielle und nicht finanzielle Ziele:

Unternehmensziele	
Finanzielle Ziele	Nicht finanzielle Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Steigerung der Erlöse</li> <li>● Erhöhung des Investitionsvolumens</li> <li>● Kostensenkung</li> <li>● Erhöhung von Gewinn und Rentabilität</li> <li>● Steigerung des Unternehmenswertes (Shareholder Value)</li> <li>● Sicherung der Liquidität (Zahlungsfähigkeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produkt- bzw. Qualitätsführerschaft</li> <li>● Stärkung der Innovationskraft</li> <li>● Steigerung der Produktivität</li> <li>● Prozessoptimierung</li> <li>● Verbesserung der Kundenzufriedenheit</li> <li>● Erhöhung der Flexibilität</li> <li>● Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>● Sicherung der Unabhängigkeit</li> </ul>



Abbildung 10: Finanzielle und nicht finanzielle Ziele

Im **strategischen Bereich** erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung (Strategie-Review) vielfach vor der nächsten Budgetierung. Wenn die Erstellung des Jahresbudgets beispielsweise im Oktober startet, finden die strategischen Überlegungen meist bereits in den Sommermonaten statt. Schließlich haben strategische Projekte, Initiativen und Investitionen in der Regel bereits Implikationen auf das nächstjährige Budget.

## 1.6. Integrierte Planungsrechnung

### 1.6.1. Bausteine der integrierten Planungsrechnung

Das zentrale „**Rechenwerk**“ bei der Steuerung der finanziellen Zielgrößen Erfolg und Liquidität ist die sog. integrierte Planungsrechnung. Sie besteht aus den drei Bausteinen **Erfolgsplanung**, **Finanzplanung** und **Planbilanz**.

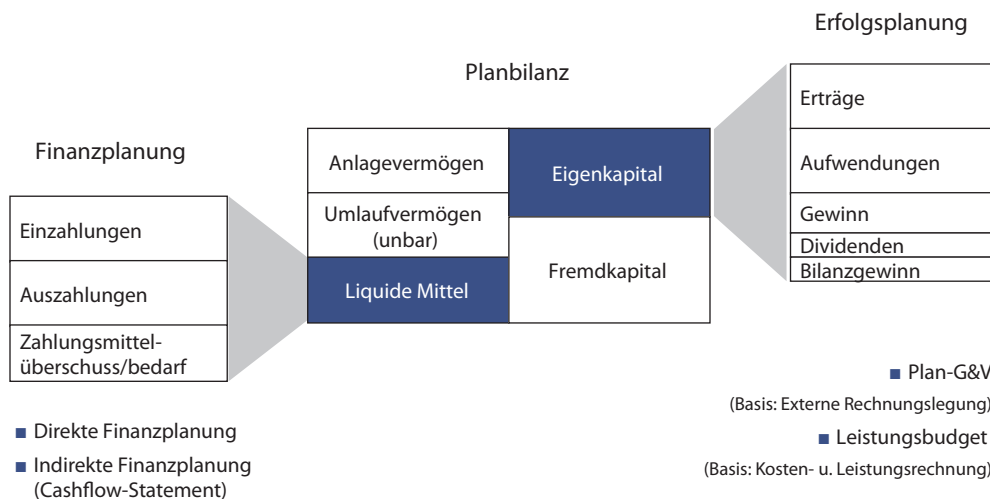


Abbildung 18: Bausteine der integrierten Planungsrechnung

Die **Erfolgsplanung** in Form einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung stellt Erträge und Aufwendungen gegenüber und ermittelt den Unternehmensgewinn in der sog. Staffelform. Dabei werden folgende Erfolgsgrößen ausgewiesen:

- das **Betriebsergebnis** zeigt den Gewinn aus dem operativen Geschäftsbetrieb (in der internationalen Rechnungslegung auch als Earnings before interest and taxes „EBIT“ bezeichnet),
- nach Abzug bzw. Hinzurechnung des Finanzergebnisses (Zinsen, Beteiligungsergebnis) ergibt sich das **Ergebnis vor Steuern** – Earnings before taxes (EBT) und
- bei Kapitalgesellschaften nach Abzug der Körperschaftsteuer der **Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag**.

Für die Budgetperiode ist von folgenden Planungsdaten auszugehen:

**Erlöse/Einzahlungen**

Umsatz	240
davon zahlungswirksam	80 %
Eingang Kundenforderungen aus Vorjahr	28

**Aufwendungen/Auszahlungen**

Materialverbrauch	116
Materialeinkauf	120
Personalaufwand	52
Abschreibungen	10
Sonstiger Aufwand	40
Zinsen	2
Investitionen	14
Darlehensrückzahlung	4
Keine Veränderung bei Liefer- und sonstigen Verbindlichkeiten	

**Lösung und Erläuterung**

Die **Erfolgsplanung** stellt sich wie folgt dar:

**Erfolgsplanung (Plan-G&V)**

Umsatzerlöse	240
Materialaufwand	-116
Personalaufwand	-52
Abschreibungen	-10
Sonstiger Aufwand	-40
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>22</b>
Zinsen	-2
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>20</b>
Steuern	0
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>20</b>

Der Umsatz ist mit 240 MEUR geplant. Ob die Umsatzerlöse in der Planperiode auch einzahlungswirksam sind, ist für die Erfolgsplanung nicht relevant, wohl aber für die später durchzuführende Finanzplanung. Für die Ermittlung des Materialaufwands ist der geplante Materialverbrauch heranzuziehen. Personalaufwand, Abschreibungen und sonstiger Aufwand können unmittelbar aus der Angabe entnommen werden. Als Differenz zwischen den geplanten Erlösen und geplanten operativen Aufwendungen ergibt sich das Betriebsergebnis. Nach Abzug der Zinsen gelangt man zum Ergebnis vor Steuern, das in unserem – keine Steuern beinhaltenden – Beispiel gleichzeitig dem Jahresüberschuss entspricht.

bei Zielabweichungen Gegensteuerungsmaßnahmen entwickelt. Im strategischen Bereich erfolgt die Kontrolle der Umsetzung der strategischen Initiativen und Projekte sowie der Zielerreichung meist im Rahmen von jährlichen **Strategie-Reviews** im Vorfeld der Budgetierung für das nächste Geschäftsjahr.

## 1.8. Kontrollfragen

1. Was versteht man unter Controlling?
2. Was sind die Kernprozesse im Controlling?
3. Welche Aufgaben haben Controller im Führungskreislauf?
4. Welche Kompetenzen benötigen Controller?
5. Welche Controlling-Konzeptionen haben sich in der Wissenschaft herausgebildet?
6. Was ist die International Group of Controlling (IGC)?
7. Welche Bedeutung hat die Unternehmensplanung und welche Arten von Plänen gibt es?
8. Wie sieht das Zieldreieck einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung aus?
9. Was versteht man unter „smarten“ Zielen?
10. Aus welchen Bestandteilen besteht die integrierte Planungsrechnung und wie hängen diese zusammen?
11. Wie sieht ein typischer Planungs- und Berichtskalender in der Praxis aus?

## 1.9. Tutorials

### Beispiel T01: Integrierte Planungsrechnung

Schwierigkeitsgrad •

Ein Unternehmen weist für die kommende Budgetperiode folgende Planungswerte auf (alle Beträge in € 1.000):

#### Erlöse/Einzahlungen

Umsatz	120.000
Reduktion der Lieferforderungen	2.000

#### Aufwendungen/Auszahlungen

Materialverbrauch	58.000
Materialeinkauf	60.000
Personal	26.000
Abschreibungen	5.000
Sonstiger Aufwand	20.000
Zinsen	1.000
Investitionen	7.000
Darlehensrückzahlung	2.000
Veränderung bei Liefer- und sonstigen Verbindlichkeiten	0

Schlussbilanz des laufenden Jahres (laut Hochrechnung):

<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
Anlagevermögen	6.000	Eigenkapital	4.000
Vorräte	3.000	lfr. Bankverbindlichkeiten	3.500
Lieferforderungen*	2.800	kfr. Bankverbindlichkeiten	1.700
Liquide Mittel	200	Lieferverbindlichkeiten**	2.000
		Sonstige Verbindlichkeiten	800
<b>Σ Aktiva</b>	<b>12.000</b>	<b>Σ Passiva</b>	<b>12.000</b>

\*) Lieferforderungen = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

\*\*) Lieferverbindlichkeiten = Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

### Aufgabenstellung

- Erstellen Sie die Erfolgsplanung (Plan-G&V), Finanzplanung (direkt und indirekt) sowie die Planbilanz für die Budgetperiode.

### Lösungen

- Jahresüberschuss: 1.100
- Veränderung Liquide Mittel: 600
- Bilanzsumme Planbilanz: 12.300

## 1.10. Übungsbeispiele

### Beispiel U01: Integrierte Planungsrechnung Produktionsbetrieb

Schwierigkeitsgrad •

Für die Erstellung des Budgets des nächsten Jahres stehen in einem Produktionsbetrieb folgende Daten zur Verfügung (alle Beträge in € 1.000):

#### Budgetdaten

Planumsatz	5.800
Bestandserhöhung Fertigerzeugnisse	200
Materialeinkauf	2.600
Materialeinsatz	2.320
Personalaufwand	1.900
Sonstiger Aufwand	870
Abschreibung bestehendes Anlagevermögen	300
Zinsaufwand	60
Investition (Nutzungsdauer: 10 J.)	400
Darlehensaufnahme (Laufzeit: 10 J. 1. Tilgungsfreijahr)	300
Tilgung bestehendes Darlehen	100
Privatentnahme	50
Veränderung Lieferforderungen	0
Veränderung Lieferverbindlichkeiten	0

## 2. Operative Planung und Budgetierung

„Das Budget ist das Kristallisations-Vehikel, in dem alles zusammenfließen und auf den Punkt gebracht werden muss: die langfristigen Vorhaben und Absichten, die Strategie, Kreativität und Innovation, das Ausmisten des Unternehmens, die Umsteuerung von Ressourcen usw. Und das alles muss mit der Frage folgen: Was ist jetzt (d.h. in der unmittelbar folgenden Periode) zu tun, um die Absichten zu verwirklichen?“ (*Malik, F.:* Führen mit Zahlen, in: Trend, 4/1999)

### Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie:

- das Jahresbudget begrifflich definieren und seine Funktionen nennen können.
- die Grundstruktur des Budgetierungsprozesses erläutern können.
- Teilpläne der Erfolgsplanung kennen und ihr Zusammenwirken erläutern können.
- den Informationsbedarf bei der Erfolgsplanung und mögliche Informationsquellen kennen.
- wesentliche Instrumente der Erlös- und Kostenplanung kennen und anwenden können.
- Finanzpläne und Planbilanzen erstellen und interpretieren können.
- Besonderheiten der Budgetierung in unterschiedlichen Branchen kennen.
- umfangreiche integrierte Unternehmensplanungen am PC erstellen und analysieren können.
- Kritikpunkte an der klassischen Budgetierung verstehen und Optimierungsmaßnahmen erläutern können.



## 3. Operative Steuerung und Management Reporting

„Probleme sind Gelegenheiten, zu zeigen, was man kann.“ (*Duke Ellington*)

### Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie:

- den Regelkreis des operativen Controllings mit Fokus auf Kontrolle und Steuerung erläutern können.
- eine Budgetkontrolle durchführen können und die für eine aussagekräftige unterjährige Erfolgsrechnung erforderlichen Abgrenzungsarbeiten kennen.
- den Unterschied zwischen Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich erläutern können.
- die Abweichungen im System der flexiblen Plankostenrechnung ermitteln und interpretieren können.
- einfache Vorscheurechnungen erstellen können.
- Anforderungen an ein Performance Measurement System kennen.
- Klassische finanzwirtschaftliche Kennzahlen zur Unternehmensplanung und -analyse kennen und berechnen können.
- Das ROCE-Kennzahlensystem kennen und beurteilen können, wie sich verschiedene Maßnahmen auf die Spitzenkennzahl auswirken.
- Grundlagen eines wahrnehmungsoptimierten Reporting Designs kennen und darauf aufbauend verständliche Berichte erstellen können.

## 4. Strategisches Controlling

„Wenn der Mensch nicht über das nachdenkt, was in ferner Zukunft liegt, wird er das schon in naher Zukunft bereuen.“ (*Konfuzius*, ca. 551–479 v. Chr., chinesischer Philosoph)

### Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie:

- den Zweck und Regelkreis des strategischen Controllings erläutern können.
- die wesentlichen Instrumente der strategischen Umfeld- und Unternehmensanalyse beschreiben können.
- Grundlegende Positionierungen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen und Wachstumsstrategien kennen.
- Ergebnisse eines Strategieprozesses in einem Strategiepapier schriftlich festhalten können.
- Wesen und Zweck der Mehrjahresplanung erläutern und mit Hilfe einer Mehrjahresplanung die finanziellen Auswirkungen einer Unternehmensstrategie bewerten können.
- Strategische Investitionsvorhaben mittels Kapitalwertmethode bewerten können.
- das Konzept der Balanced Scorecard erläutern können und wissen, wie man eine Balanced Scorecard zur Strategieumsetzung verwendet.