

Thomas Reichmann
Martin Kißler | Ulrike Baumöl

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte
Controlling-Konzeption

9. Auflage



**CONTROLLING
COMPETENCE**



Vahlen

Zum Inhalt:

Das Standardwerk für Wissenschaft und Controllingpraxis

Dieses Standardwerk weist nunmehr bereits in der 9. Auflage den Weg zu einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Die in Theorie und Praxis weit verbreitete Controlling-Konzeption (House of Controlling) wurde um das IT-gestützte Analyse- und Berichtswesen erweitert. Es liefert sowohl wertvolle, praxiserprobte Anregungen als auch fundiertes, theoriegestütztes Wissen. Die 9. Auflage des Standardwerkes zum Controlling ist die unverzichtbare Lektüre für Theorie und betriebliche, internationale Praxis, sowohl in großen Konzernen als auch in mittelständischen Unternehmen.

Aus dem Inhalt

- Die systemgestützte Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung, IT-gestütztes Controlling
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme
- Kosten- und Erfolgs-Controlling, Konjunktur- und Fixkostenmanagement
- Finanz- und Investitions-Controlling, Rating-Check
- Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Marketing- und Projekt-Controlling
- Strategisches Controlling, Corporate Governance, Risikomanagement und Risiko-Controlling, BCR-Card und IT-Umsetzung
- Wertorientiertes Konzern-Controlling und Internationales Standort-Controlling

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Thomas Reichmann, Technische Universität Dortmund, ist Leiter des Instituts für Controlling der GfC e.V. und geschäftsführender Gesellschafter der CIC GmbH & Co. KG sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Prof. Dr. Martin Kißler ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Dortmund.

Prof. Dr. Ulrike Baumöl ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Informationsmanagement an der FernUniversität in Hagen und seit 2008 Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte Controlling-Konzeption

von

Prof. Dr. Thomas Reichmann

Prof. Dr. Martin Kißler

Prof. Dr. Ulrike Baumöl

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Dr. Monika Palloks-Kahlen

Prof. Dr. Hermann J. Richter

Prof. Dr. Dietmar Schön

9., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 9. Auflage

Seit der ersten Auflage im Jahr 1985 hat das Buch „Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption“ den Anspruch, ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich anwendungsorientiertes Werk für Theorie und Unternehmenspraxis zu sein. Die – aus der damaligen Sicht durchaus ambitionierte – Zielsetzung bestand zu Beginn darin, die traditionelle Betriebswirtschaftslehre mit den etablierten Kernbereichen Produktion, Marketing, Logistik, Organisation und Unternehmensführung, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Investition und Finanzierung mit dem „Controlling“ um einen weiteren Funktionsbereich zu erweitern. Um Wissenschaft und Praxis von dieser Notwendigkeit zu überzeugen, wurde ein kennzahlgestütztes Gesamtkonzept des Controllings vorgelegt, das alle betrieblichen Funktionsbereiche umfassend eine entscheidungsorientierte Informationsversorgung im Unternehmen gewährleistet. Diesem Ziel sind wir bis zur heutigen 9. Auflage treu geblieben, wobei sich nach der erfolgreichen Etablierung der Disziplin „Controlling“ in der Betriebswirtschaftslehre nun die Schwerpunkte auf die Ausgestaltung einzelner Elemente des Controllings und dessen systematischen Weiterentwicklung verschieben konnten.

Die Gesamtkonzeption zum Controlling – in Anlehnung an die grafische Form der Darstellung auch als „Controlling-Pyramide“ bezeichnet – hat sich daher innerhalb der letzten Jahre zu einem „House of Controlling“ weiterentwickelt. An der Spitze steht dabei letztlich ein konsistentes Führungsinformationssystem, das die betrieblichen Funktionen der Planung, Unterstützung bei der Steuerung, Koordination, Kontrolle sowie der Bildung von Kennzahlen unter Beachtung der angemessenen IT-Unterstützung sowohl operativ als auch strategisch in sich aufgenommen hat. Die Voraufgaben haben diese Entwicklung wiedergespiegelt, vielleicht sogar mitgestaltet. Die Herausforderung besteht nunmehr darin, sowohl das Controlling als auch die verwendeten Kennzahlen im Rahmen der entscheidungsorientierten Informationsversorgung angemessen zu gestalten. Hierauf ist der Fokus zu legen und der Untertitel weist hierzu den Weg: „Die systemgestützte Controlling-Konzeption“ ist die unabdingbare Grundlage hierfür.

Die Kennzahlenentwicklung begann in der 1. Auflage mit Finanzkennzahlen, die aus dem Jahresabschluss unter Rückgriff auf die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt wurden. Die Qualität dieser Daten war durch den Rückgriff auf das externe Rechnungswesen und der damit verbundenen Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer unstrittig. In den folgenden Jahren wurden die Fragestellungen komplexer und die Datengrundlage heterogener. Rasch kamen stärker neue Anwendungsgebiete im Unternehmen für das Controlling im Rahmen der Koordination und Steuerungsvorbereitung hinzu, die eine saubere Controlling-Konzeption erforderten. Die Verdichtung der Informationen zu Kennzahlen und deren sachlogische Verknüpfung in Kennzahlensystemen hatten sich dabei als Erfolgskriterium herausgestellt. Die Bedeutung des Aufbaus einer „richtigen“ Controlling-Konzeption ist dadurch im Laufe der Jahre deutlich gestiegen; die Anbindung der Vorgesysteme und die sachlogische Anbindung der Funktionsbereiche und Unternehmenseinheiten geht mittlerweile weit über die ehemaligen Anforderungen

eines Kennzahlensystems hinaus. Die Kennzahlen, die nicht aus dem Jahresabschluss gewonnen werden, haben in diesem Controlling-Werk analog zur Unternehmenspraxis deutlich an Stellenwert gewonnen.

Bereits seit der 8. Auflage und deutlich verstärkt in dieser 9. Auflage werden die Anforderungen an die IT-Unterstützung und deren Möglichkeiten für die jeweiligen Controlling-Systeme wissenschaftlich fundiert. Ein modernes Controlling-Konzept ist ohne ein entsprechend fundiertes IT-Konzept nicht mehr denkbar. Dennoch muss ein Betriebswirt bzw. eine Betriebswirtin nicht zum Informatiker oder zur Informatikerin werden, um die Konzepte zu verstehen und vor allem in entsprechenden Projekten mitdiskutieren zu können. Diese Fähigkeiten zu schulen, ist unsere Absicht mit den IT-bezogenen Inhalten dieser Auflage.

Besondere Schwerpunkte in der 9. Auflage wurden auf die IT-Umsetzung, ein ausgeprägtes Risiko-Controlling, ein deutlich erweitertes Konzern-Controlling und entsprechendes Kennzahlensystem sowie einer angemessenen Berücksichtigung der Corporate Governance gelegt. In Hinblick auf diese deutlich zunehmenden neuen Aufgaben, hat es sich angeboten, den Herausgeberkreis des Buches zu verjüngen und zugleich mit weiteren, zukunftsweisenden Controlling-Elementen zu bereichern. Neu hinzugekommen ist ab der 9. Auflage als Mitverfasser Herr Prof. Dr. Martin Kießler, Fachhochschule Dortmund (Forschungsschwerpunkte Risiko-Management, Corporate Governance, Konzernsteuerung) und als Mitverfasserin Frau Prof. Dr. Ulrike Baumöl, FernUniversität in Hagen, mit ihrer Expertise zu IT-Konzeptionen und dem Wissen um die IT-Lösungen, die in den einzelnen Controlling-Bereichen einsetzbar sind.

Unverändert geblieben ist neben einer gründlichen Beschreibung der Controlling-Werkzeuge eine sorgfältige Analyse der betrieblichen Anwendungsbereiche, im Rahmen der betrieblichen Funktionen Beschaffung, Marketing, Logistik, Rechnungswesen, Finanzierung und Investition sowie dem internationalen Standort-Controlling und dem in der 9. Auflage neu hinzu gekommenen Projekt-Controlling. Eine zunehmend stärkere Bedeutung erfährt das Controlling in jüngster Zeit durch die wertorientierte Betrachtung und die deutliche Weiterentwicklung des strategischen Controllings mit seinen notwendigen Verknüpfungen zur Wirtschaftspolitik; auch hier bietet das Buch implizit und explizit zahlreiche Anregungen (siehe Kapitel 3 und 7).

Unser besonderer Dank gilt den „Schülern von Professor Reichmann“, den heutigen Professoren, Vorständen und Führungskräften, die an dem Standardwerk mitgewirkt haben: Dr. Wilfried Geiß, Prof. Dr. Laurenz Lachnit, Prof. Dr. Christoph Lange, Prof. Dr. Hermann Richter, Dr. Ulrich Kleinschnittger, Frau Dr. Monika Palloks-Kahlen, Dr. Axel Schwellnuß, Dr. Oliver Fröhling, Dr. Thomas Haiber, Dr. Dirk Nölken, Prof. Dr. Axel Wullenkord, Prof. Dr. Stephan Form, Frau Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Dr. Marc Diederichs, Prof. Dr. Volker Busch, Prof. Dr. Dietmar Schön, Prof. Dr. Frank Kusterer, Dr. Olaf Sonnenschein, Dr. Frank Renneke und Prof. Dr. Thomas Burgartz.

Unseren Kollegen, die dieses Werk um wertvolle Teilbereiche ergänzt haben, danken wir ganz herzlich: Die Herren Prof. Dr. Hoffjan, Prof. Dr. Schön, Prof. Dr. Richter sowie Frau Dr. Palloks-Kahlen haben als weitere Mitverfasser wesentliche Beiträge zu einzelnen Aspekten beigetragen. Den Herren Prof. Dr. Kusterer, Dipl. Kfm./Dipl.-Informatiker Miguel Liebe sowie Frau Denitsa Kirova, M. Sc., ist für ihre wertvollen Anmerkungen und Weiterentwicklungen zu danken. Ebenso gebührt ein Dank auch unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern Frau Nadine Stünkel und Herr Daniel Speerschneider.

Herrn Ammon, Herrn Brunotte und Frau Dr. Schlösser (Verlag Vahlen) danken wir für die vielfältigen Mühen bei der redaktionellen Umsetzung dieses Werkes, aber auch für die Hilfestellung bei juristischen Formulierungen, die das neue Verlagsrecht Autoren und Verlag abfordert.

Dortmund im Januar 2017

Thomas Reichmann, Martin Kißler, Ulrike Baumöl

Inhaltsübersicht

| | |
|---|-----|
| Vorwort zur 9. Auflage | V |
| Abkürzungsverzeichnis | XV |
| 1. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption | 1 |
| 1.1 Controlling und Controlling-Konzeption | 2 |
| 1.1.1 Struktur des Controllings | 2 |
| 1.1.2 Controllingziele | 3 |
| 1.1.3 Controllingaufgaben und Controllingfunktion | 4 |
| 1.1.4 Controlling-Konzeption | 12 |
| 1.1.5 Controlling-System und Controlling-Applikation | 29 |
| 1.1.6 Controllinginstitution | 32 |
| 1.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme | 34 |
| 1.2.1 Abbildung von Zielsystemen durch Kennzahlen | 34 |
| 1.2.2 Kennzahlen | 38 |
| 1.2.3 Modellierung von Kennzahlensystemen | 41 |
| 1.2.4 Kennzahlensysteme | 50 |
| 1.2.5 Das RL-Kennzahlensystem | 55 |
| 1.3 Die Stellung der systemgestützten Controlling-Konzeption in der Literatur | 61 |
| 1.4 Grundlagen von IT-Konzeptionen | 65 |
| 1.4.1 Anforderungen des Controllings an die IT-Unterstützung | 67 |
| 1.4.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Kontext der IT-Konzeption | 78 |
| 2. Kapitel: Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument | 81 |
| 2.1 Die Entwicklung der Kennzahlensysteme | 82 |
| 2.1.1 ROI-Kennzahlensystem | 82 |
| 2.1.2 ZVEI-Kennzahlensystem | 84 |
| 2.1.3 Das RL-Kennzahlensystem | 86 |
| 2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem | 93 |
| 2.2.1 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich | 94 |
| 2.2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem zur globalen Planung und Kontrolle | 97 |
| 2.3 Die neue Generation wert- und risikoorientierter RL-Kennzahlensysteme | 125 |
| 2.4 Das RL-Kennzahlensystem mit wertorientierten Komponenten für den Mittelstand | 127 |
| 2.5 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem | 133 |
| 2.5.1 Wertorientierte Steuerung im Konzern | 133 |
| 2.5.2 Werttreiberbäume als Erklärungsmodelle | 135 |
| 2.5.3 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft | 139 |
| 2.5.4 Allgemeiner Teil | 140 |
| 2.5.5 Sonderteil | 143 |
| 2.5.6 Das RL-Kennzahlensystem für die Tochtergesellschaft | 145 |
| 2.6 Risikomanagement im RL-R-Kennzahlensystem | 150 |
| 2.7 IT-gestütztes Controlling und Reporting mit Kennzahlen | 154 |
| 3. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling | 163 |
| 3.1 Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings | 164 |
| 3.1.1 Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen an wechselnde Marktverhältnisse | 164 |
| 3.1.2 Die laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle | 169 |
| 3.2 Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controllings | 170 |

X Inhaltsübersicht

| | | |
|-----------|--|------------|
| 3.2.1 | Die Umsatzplanung | 170 |
| 3.2.2 | Das Kostenrechnungssystem als Instrument zur Informationsverarbeitung für die Kostenplanung | 180 |
| 3.2.3 | Die Kostenplanung | 191 |
| 3.3 | Management-Tools des Kosten- und Erfolgs-Controllings | 198 |
| 3.3.1 | Die Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point-Analyse) als Planungsinstrument | 198 |
| 3.3.2 | Das Target Costing | 203 |
| 3.4 | Das Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Marktverhältnissen | 216 |
| 3.4.1 | Preissenkung als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse | 216 |
| 3.4.2 | Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf | 218 |
| 3.4.3 | Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms an wechselnde Marktverhältnisse | 223 |
| 3.4.4 | Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse | 235 |
| 3.4.5 | Die vorübergehende Einstellung der Produktion als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse | 240 |
| 4. | Kapitel: Das Finanz-Controlling | 249 |
| 4.1 | Die Aufgaben des Finanz-Controllings | 250 |
| 4.1.1 | Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe | 250 |
| 4.1.2 | Einzelaufgaben des Finanz-Controllings | 250 |
| 4.1.3 | Die Bonitätssteuerung als notwendige Aufgabe nach Basel II | 253 |
| 4.2 | Das Instrumentarium des Finanz-Controllings | 266 |
| 4.2.1 | Die zeitliche Struktur der Finanzplanung | 266 |
| 4.2.2 | Die langfristige Finanzplanung zur strukturellen Liquiditätssicherung | 267 |
| 4.2.3 | Die mittel- und kurzfristige Finanzplanung zur laufenden Liquiditätssicherung | 282 |
| 4.2.4 | Rating-Check | 286 |
| 5. | Kapitel: Das Investitions-Controlling | 295 |
| 5.1 | Die Aufgabenbereiche des Investitions-Controllings | 296 |
| 5.1.1 | Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle | 296 |
| 5.1.2 | Einzelaufgaben | 297 |
| 5.2 | Das Instrumentarium des Investitions-Controllings | 302 |
| 5.2.1 | Zielorientiertes System der Investitionsplanung und -kontrolle | 302 |
| 5.2.2 | Die Wertanalyse als systematische Problemlösungsmethode | 303 |
| 5.2.3 | Konzepte der Investitionsrechnung | 304 |
| 5.2.4 | Statische Verfahren der Investitionsrechnung | 305 |
| 5.2.5 | Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung | 315 |
| 5.2.6 | Die Szenariosimulation als mehrwertiges dynamisches Investitionsverfahren | 323 |
| 5.2.7 | Nutzwertanalyse | 335 |
| 5.3 | Überprüfung und Normierung der Daten der Investitionsrechnungen durch das Investitions-Controlling | 336 |
| 5.3.1 | Datenermittlung | 336 |
| 5.3.2 | Erwartete Umsätze | 337 |
| 5.3.3 | Planauslastungsgrade | 338 |
| 5.3.4 | Laufende Kosten/Auszahlungen | 338 |
| 5.3.5 | Kalkulatorische Kapitalkosten bei den statischen Verfahren | 339 |
| 5.3.6 | Kalkulationszinsfuß | 340 |
| 5.4 | Grundsätze für eine Investitions-Controlling-Konzeption zur Entscheidungsvorbereitung | 341 |
| 5.5 | Konzepte zur Investitionskontrolle | 343 |
| 6. | Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling | 345 |
| 6.1 | Aufgaben des Beschaffungs-Controllings | 345 |
| 6.2 | Instrumente des Beschaffungs-Controllings | 348 |

| | |
|--|------------|
| 6.2.1 Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenanalyse | 348 |
| 6.2.2 Die ABC-Analyse | 350 |
| 6.2.3 Die Betriebsunterbrechungsanalyse | 352 |
| 6.2.4 Die Preisobergrenzenbestimmung | 353 |
| 6.3 Das Beschaffungs-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle, Beurteilung der Einkaufsleistung und zur Absicherung der betrieblichen Materialversorgung | 358 |
| 7. Kapitel: Das Produktions-Controlling | 361 |
| 7.1 Aufgaben des Produktions-Controllings | 361 |
| 7.2 Instrumente des Produktions-Controllings | 364 |
| 7.2.1 Die kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse | 364 |
| 7.2.2 Die Nutz- und Leerkostenanalyse | 372 |
| 7.2.3 Die betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse | 375 |
| 7.2.4 Die Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse | 382 |
| 7.3 Das produktionsorientierte Qualitäts-Controlling | 399 |
| 7.3.1 Aufgabe des Qualitäts-Controllings | 399 |
| 7.3.2 Instrumente des Qualitäts-Controllings | 401 |
| 7.3.3 Das Qualitäts-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung | 406 |
| 8. Kapitel: Das Logistik-Controlling | 411 |
| 8.1 Aufgabe des Logistik-Controllings | 411 |
| 8.2 Instrumente des Logistik-Controllings | 413 |
| 8.2.1 Die Materialbedarfsplanung | 413 |
| 8.2.2 Die Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung | 415 |
| 8.3 Das Logistik-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung | 423 |
| 9. Kapitel: Das Marketing-Controlling | 435 |
| 9.1 Ziele und Aufgaben des Marketing-Controllings | 436 |
| 9.1.1 Festlegung der Bezugsobjekte des Marketing-Controllings | 437 |
| 9.1.2 Planung des Zeitbezuges der Daten | 439 |
| 9.2 Das strategische Marketing-Controlling | 440 |
| 9.2.1 Ziele und Aufgaben | 440 |
| 9.2.2 Instrumente des strategischen Marketing-Controllings | 443 |
| 9.3 Das operative Marketing-Controlling | 468 |
| 9.3.1 Ziele und Aufgaben | 468 |
| 9.3.2 Analyse der Erfolgsträger im Marketing | 469 |
| 9.3.3 Analyse der Erfolgswirkungen von Marketing-Entscheidungen | 474 |
| 9.3.4 Analyse der Effizienz von Marketingorganisationseinheiten | 485 |
| 9.3.5 Kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsanalysen im Marketing | 485 |
| 9.4 Vertriebs-Controlling | 487 |
| 9.4.1 Ziele und Aufgaben des Vertriebs-Controllings | 488 |
| 9.4.2 Instrumente des Vertriebs-Controllings | 489 |
| 9.4.3 Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs | 498 |
| 10. Kapitel: Das Projekt-Controlling | 507 |
| 10.1 Ziele und Aufgaben des Projekt-Controllings | 507 |
| 10.2 Phasenorientiertes Projekt-Controlling | 511 |
| 10.2.1 Projekt-Controlling in der Angebots- und Vorbereitungsphase | 511 |
| 10.2.2 Projekt-Controlling in der Abwicklungsphase | 515 |
| 10.2.3 Projekt-Controlling in der Nachbetreuungsphase | 516 |
| 10.3 Instrumente des Projekt-Controllings | 516 |
| 10.3.1 Instrumente zur Leistungs- und Ablaufsteuerung | 517 |
| 10.3.2 Instrumente zur Ressourcensteuerung | 522 |
| 10.3.3 Instrumente zur Wirtschaftlichkeitssteuerung | 524 |
| 10.3.4 Instrumente zur Finanzsteuerung | 531 |

| | |
|---|------------|
| 10.3.5 Instrumente zur Risikosteuerung | 532 |
| 10.3.6 Projektkennzahlensystem und -cockpit | 535 |
| 11. Kapitel: Das IT-gestützte Controlling | 539 |
| 11.1 Begriffliche Abgrenzung und Ziele des IT-gestützten Controllings | 539 |
| 11.2 Entwicklung der IT-Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling | 540 |
| 11.3 Informationssysteme als Instrumente des Controllings | 544 |
| 11.4 Qualitätsanforderungen an die IT-Unterstützung | 547 |
| 11.4.1 Datenqualität und Datenqualitätsmanagement | 548 |
| 11.4.2 Ergonomische Gestaltung von Anwendungen | 553 |
| 11.4.3 Sicherheit von IT-Systemen | 559 |
| 11.5 Cloud Computing im Controlling-Kontext | 564 |
| 11.6 Anwendungsbeispiele für das Controlling | 568 |
| 11.6.1 Übersicht über Controlling- und BI-Lösungen | 569 |
| 11.6.2 SAP Business Suite und SAP Business Intelligence | 570 |
| 12. Kapitel: Das strategische Controlling | 579 |
| 12.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung | 580 |
| 12.2 Strategisches Controlling | 586 |
| 12.2.1 Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling | 586 |
| 12.2.2 Aufgaben des strategischen Controllings | 587 |
| 12.2.3 Instrumente des strategischen Controllings | 592 |
| 12.3 Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling | 602 |
| 12.3.1 Bezugsrahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controllings | 602 |
| 12.3.2 Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Wettbewerbsstrategien | 605 |
| 12.3.3 Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichtswesens | 613 |
| 12.4 Realisierung von Strategien mit der Balanced Scorecard | 620 |
| 12.4.1 Ziele und Aufgaben | 620 |
| 12.4.2 Konzeption und Methodik | 622 |
| 12.4.3 Implementierung der Balanced Scorecard | 631 |
| 13. Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling | 633 |
| 13.1 Ziele, Aufgaben und Begriffe | 633 |
| 13.1.1 Ziele und Aufgaben | 633 |
| 13.1.2 Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen | 637 |
| 13.2 Risikomanagement-Prozess | 642 |
| 13.2.1 Risikoidentifikation | 643 |
| 13.2.2 Risikoanalyse | 645 |
| 13.2.3 Risikosteuerung | 647 |
| 13.2.4 Risikoüberwachung | 650 |
| 13.2.5 Prozessüberwachung | 651 |
| 13.3 Organisation des Risikomanagements | 651 |
| 13.3.1 Aufgaben und Zuständigkeiten | 652 |
| 13.3.2 Organisationsstruktur und Besetzung | 653 |
| 13.3.3 Controlling als Risikokoordinator | 654 |
| 13.3.4 Risikomanagement-Dokumentation | 656 |
| 13.3.5 Interne Revision als Prozessüberwachungsinstanz | 657 |
| 13.4 Balanced Chance and Risk Management | 660 |
| 13.4.1 Die Balanced Chance and Risk Card | 660 |
| 13.4.2 Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren | 663 |
| 13.4.3 Chancen- und Risikoindikatoren des Balanced Chance and Risk Managements .. | 664 |
| 14. Kapitel: Corporate Governance und Controlling | 667 |
| 14.1 Aufsichtsratsüberwachung als Kernelement der Corporate Governance | 667 |
| 14.1.1 Grundzüge der Corporate Governance | 667 |
| 14.1.2 Das dualistische System in der deutschen Unternehmensverfassung | 668 |
| 14.1.3 Aktuelle Herausforderungen für die Aufsichtsratsüberwachung | 673 |

| | |
|--|------------|
| 14.2 Die Bedeutung einer adäquaten Controlling-Konzeption für die Corporate Governance | 676 |
| 14.2.1 Die Bedeutung der Informationsversorgung für die Organe | 676 |
| 14.2.2 Anforderungen von Vorstand und Aufsichtsrat an das Controlling | 681 |
| 14.2.3 Implikationen der Aufsichtsratsüberwachung für das Controlling | 682 |
| 14.3 Überwachungsrelevante Informationen für den Aufsichtsrat | 685 |
| 14.3.1 Die Überwachung von Risiken durch den Aufsichtsrat | 686 |
| 14.3.2 Permanente Kontrolle des Risikomanagements | 686 |
| 14.3.3 Prämissenkontrolle | 693 |
| 14.3.4 Durchführungskontrolle | 696 |
| 14.3.5 Strategische Überwachung | 698 |
| 15. Kapitel: Wertorientiertes Konzern-Controlling | 701 |
| 15.1 Ziele und Aufgaben des internationalen Konzern-Controllings | 702 |
| 15.2 Instrumente des internationalen Konzern-Controllings | 706 |
| 15.2.1 Die allgemeine Shareholder Value-Ermittlung | 707 |
| 15.2.2 Die Shareholder Value-Ermittlung auf Segmentebene | 725 |
| 15.2.3 Die Bestimmung des Wertbeitrages der Zentrale | 745 |
| 15.2.4 Die Ermittlung des Shareholder Value des Gesamtunternehmens | 750 |
| 15.2.5 Die Applikationsebene des internationalen Konzern-Controllings | 751 |
| 16. Kapitel: Internationales Standort-Controlling | 761 |
| 16.1 Ziele und Aufgaben | 761 |
| 16.1.1 Einführung | 762 |
| 16.1.2 Notwendigkeit eines internationalen Standort-Controllings | 763 |
| 16.2 Standort-Controlling als integrierter Prozess | 763 |
| 16.2.1 Phasen | 763 |
| 16.2.2 Rückkopplung und fortlaufende Bewertung anhand des Scorecard Verfahrens | 770 |
| 16.3 Ausgewählte Fragestellungen | 773 |
| 16.3.1 Steuerplanung | 773 |
| 16.3.2 Verrechnungspreise | 779 |
| 16.3.3 Strategische Standortschließung | 783 |
| 16.4 Fazit | 786 |
| Anhang | 789 |
| Literaturverzeichnis | 843 |
| Stichwortverzeichnis | 885 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------------|--|
| a. F. | alte Fassung |
| AktG | Aktiengesetz |
| AO | Abgabeordnung |
| AOS | Accounting, Organizations and Society |
| AR | The Accounting Review |
| asw | absatzwirtschaft |
| BB | Betriebsberater |
| BDSG | Bundesdatenschutzgesetzbuch |
| BFH | Bundesfinanzhof |
| BFuP | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BI | Business Intelligence |
| BIFOA | Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation |
| BilMoG | Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz) |
| BilReG | Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz) |
| BilRUG | Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz |
| BSI | Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik |
| BUB | Betriebsunterbrechung |
| CA | Corporate Accounting |
| CIM | CIM Management |
| CM | Controller Magazin |
| CMR | California Management Review |
| DB | Der Betrieb |
| DBMS | Datenbankmanagementsystem |
| DBW | Die Betriebswirtschaft |
| DCGK | Deutscher Corporate Governance Kodex |
| DIWA | Deutsches Institut für Wertanalyse |
| DSS | Decision Support Systems |
| DU | Die Unternehmung |
| DW | Data Warehouse |
| EBIT | Earnings before Interest and Taxes |
| Ed. | Edition |
| EEV-Steuern .. | Steuern vom Einkommen, Ertrag, Vermögen |
| EIS | Executive Information System |
| EJM | European Journal of Marketing |
| ERM | Entity-Relationship-Modell |
| ESt | Einkommensteuer |
| EUG | Erlösuntergrenze |
| EUS | Entscheidungsunterstützungssysteme |
| FEI | Financial Executive Institute |
| FIS | Führungsinformationssysteme |
| GAAP | Generally Accepted Accounting Principles |
| GmbHG | GmbH Gesetz |
| GewESt | Gewerbeertragsteuer |
| GewKapSt | Gewerbekapitalsteuer |
| GewStG | Gewerbesteuergesetz |
| HBR | Harvard Business Review |
| HdWW | Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften |
| HFA | Hauptfachausschuss |

XVI Abkürzungsverzeichnis

| | |
|----------|---|
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| HGBM | Handbook of German Business Management |
| HM | HARVARDmanager |
| HMD | Handwörterbuch moderner Datenverarbeitung |
| HWA | Handwörterbuch der Absatzwirtschaft |
| HWB | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft |
| HWF | Handwörterbuch der Finanzwirtschaft |
| HWO | Handwörterbuch der Organisation |
| HWP | Handwörterbuch der Produktionswirtschaft |
| HWPI | Handwörterbuch der Planung |
| HWR | Handwörterbuch des Rechnungswesens |
| HWRev. | Handwörterbuch der Revision |
| IFRS | International Financial Reporting Standards |
| IKT | Informations- und Kommunikationstechnologien |
| InfM | Information Management |
| InsO | Insolvenzordnung |
| IO | io Management Zeitschrift |
| JCM | Journal of Cost Management |
| JfB | Journal für Betriebswirtschaft |
| JMAR | Journal of Management Accounting Research |
| KO | Konkursordnung |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| KRP | Kostenrechnungspraxis |
| KSt | Körperschaftsteuer |
| LRP | Long Range Planning |
| MA | Management Accounting (USA) |
| ME | Mengeneinheiten |
| MIS | Management Informationssysteme |
| MKQ | The McKinsey Quarterly |
| M&M | Marktforschung & Management |
| MSS | Management Support Systems |
| MUS | Managementunterstützungssysteme |
| MZFP | Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis |
| NB | Neue Betriebswirtschaft |
| n. F. | neue Fassung |
| NIST | National Institute of Standards and Technology |
| OECD | Organization for Economic Co-Operation and Development |
| OLAP | Online Analytical Processing |
| OM | Office Management |
| o. V. | ohne Verfasser |
| PIK | Praxis der Informationsverarbeitung und Kommunikation |
| POG | Preisobergrenze |
| Pos. | Position |
| PublG | Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz) |
| PUG | Preisuntergrenze |
| RegEHGB | Entwurf eines Gesetzes zur Durchführung der vierten Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften zur Koordinierung des Gesellschaftsrechts (Bilanzrichtliniengesetz). Gesetzentwurf der Bundesregierung |
| ROCE | Return on Capital Employed |
| RKW | Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. |
| SMJ | Strategic Management Journal |
| SMR | Sloan Management Review |
| TCO | Total Cost of Ownership |
| TPS | Transaction Processing Systems |
| TransPuG | Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz) |
| TVS | Transaktionsverarbeitungssysteme |
| VA | Value Added |

| | |
|--------------|---|
| Vol. | Volume |
| VorstAG..... | Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung |
| VSt | Vermögensteuer |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium |
| WISU | Das Wirtschaftsstudium |
| WPg | Die Wirtschaftsprüfung |
| ZfB | Zeitschrift für Betriebswirtschaft |
| ZfbF | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung |
| ZfC | Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung |
| ZfhF | Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung |
| ZfO | Zeitschrift für Organisation |
| ZFO | Zeitschrift Führung und Organisation |
| ZfOR | Zeitschrift für Operations Research |
| ZIR | Zeitschrift Interne Revision |
| ZVEI | Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e. V. |

1. Kapitel

Grundlagen der Controlling-Konzeption

| | | |
|-----------|--|----|
| 1.1 | Controlling und Controlling-Konzeption | 2 |
| 1.1.1 | Struktur des Controllings | 2 |
| 1.1.2 | Controllingziele | 3 |
| 1.1.3 | Controllingaufgaben und Controllingfunktion | 4 |
| 1.1.4 | Controlling-Konzeption | 12 |
| 1.1.4.1 | Controlling-Konzeption und Entscheidungsbezug | 16 |
| 1.1.4.2 | Controlling-Konzeption und Informationsversorgung | 17 |
| 1.1.4.3 | Adressatenbezogene Informationsversorgung | 19 |
| 1.1.4.4 | Komponenten der Controlling-Konzeption | 21 |
| 1.1.4.4.1 | Analysepfade innerhalb der Controlling-Konzeption | 26 |
| 1.1.4.4.2 | Beispielhafte Drill-Down-Analyse | 27 |
| 1.1.5 | Controlling-System und Controlling-Applikation | 29 |
| 1.1.6 | Controllinginstitution | 32 |
| 1.2 | Kennzahlen und Kennzahlensysteme | 34 |
| 1.2.1 | Abbildung von Zielsystemen durch Kennzahlen | 34 |
| 1.2.2 | Kennzahlen | 38 |
| 1.2.2.1 | Der Begriff „Kennzahl“ | 38 |
| 1.2.2.2 | Funktion von Kennzahlen | 39 |
| 1.2.2.3 | Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen | 40 |
| 1.2.2.4 | Grenzen der Kennzahlenanwendung | 41 |
| 1.2.3 | Modellierung von Kennzahlensystemen | 41 |
| 1.2.3.1 | Grundlagen der Modellbildung | 41 |
| 1.2.3.2 | Beschreibungsmodelle und Kennzahlensystemkonzeptionen | 44 |
| 1.2.3.3 | Erklärungsmodelle und Kennzahlenkonzeptionen | 46 |
| 1.2.3.4 | Entscheidungsmodelle und Kennzahlensysteme | 49 |
| 1.2.3.5 | Interpretation von Kennzahlensystemen vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Modelle | 50 |
| 1.2.4 | Kennzahlensysteme | 50 |
| 1.2.4.1 | Funktion von Kennzahlensystemen | 51 |
| 1.2.4.2 | Kennzahlensysteme zur externen Analyse finanzwirtschaftlicher Daten | 52 |
| 1.2.4.3 | Kennzahlensysteme zur internen Analyse | 53 |
| 1.2.4.3.1 | Kennzahlensysteme im Planungs- und Kontrollprozess | 53 |
| 1.2.4.3.2 | Kennzahlensysteme als Instrumente zur Frühwarnung | 54 |
| 1.2.5 | Das RL-Kennzahlensystem | 55 |
| 1.2.5.1 | Grundlagen des RL-Kennzahlensystems | 55 |
| 1.2.5.2 | Der allgemeine Teil des RL-Kennzahlensystems | 56 |
| 1.2.5.2.1 | Der Rentabilitätsteil | 56 |
| 1.2.5.2.2 | Der Liquiditätsteil | 59 |
| 1.2.5.3 | Der Sonderteil | 60 |
| 1.3 | Die Stellung der systemgestützten Controlling-Konzeption in der Literatur | 61 |
| 1.4 | Grundlagen von IT-Konzeptionen | 65 |
| 1.4.1 | Anforderungen des Controllings an die IT-Unterstützung | 67 |
| 1.4.1.1 | Funktionale Anforderungen | 69 |
| 1.4.1.2 | Nicht-funktionale Anforderungen | 71 |
| 1.4.2 | Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Kontext der IT-Konzeption | 78 |

1.1 Controlling und Controlling-Konzeption

1.1.1 Struktur des Controllings

Aufgrund erweiterter Möglichkeiten der Informationstechnologie und gesteigerter betriebswirtschaftlicher Anforderungen ist in jüngerer Zeit das systemgestützte Controlling mit IT-gestützten Planungs-, Steuerungs- und Reportinglösungen in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Die vielfältigen, heterogenen Anforderungen, mit denen sich das Management täglich auseinandersetzen hat, bedürfen einer in sich **logischen, geschlossenen Controlling-Konzeption**. Die Entwicklung einer solchen Controlling-Konzeption setzt voraus, dass von den betrieblichen Funktionen ausgehend funktionsbezogene und unter expliziter Berücksichtigung des Rechnungswesens funktionsübergreifende Entscheidungsbereiche des Controllings festgelegt werden. Diese Systemteile sind zielbezogen durch ein Informationssystem respektive einem Kennzahlensystem zu verbinden, um durch eine systemgestützte Informationsbeschaffung und -verarbeitung die Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung¹ zu verbessern.

Das Controlling setzt sich dabei aus einer Vielzahl heterogener Komponenten zusammen, die zunächst analysiert, definiert und strukturiert werden müssen. Hierzu zählen **Controllingziele**, **Controllingaufgaben**, eine **Controlling-Konzeption**, ein **Controlling-system** und eine **-applikation** sowie eine **Controllinginstitution**. Gemeinsam bilden diese Komponenten die in der *Abb. 1* dargestellte **Struktur des Controllings**.

Die aus den Oberzielen des Unternehmens abgeleiteten Controllingziele stellen den Ausgangspunkt für die Konfiguration einer Controlling-Konzeption dar. Hierbei sind multidimensionale Zielsysteme zu identifizieren, welche in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eine Gewinnerorientierung aufweisen, aber zudem auch durch Planung, Koordination und Kontrolle die Umsetzung strategischer Ziele anstreben, die wiederum für sämtliche Organisationen systembildend sind. Das Erreichen der Controllingziele ist mittels Controllingaufgaben zu gewährleisten. Diese Aufgaben können einerseits durch Deduktion aus den Oberzielen abgeleitet werden. Andererseits bietet die Betriebswirtschaftslehre als Erfahrungswissenschaft auch die Möglichkeit einer induktiven Vorgehensweise an. Nur wenn beide Verfahren gleichermaßen zur Anwendung kommen, werden die Controllingaufgaben umfassend und praxisorientiert umschrieben werden können. Das Controlling als „dispositiver Zulieferer“ des Managements hat sich hierbei institutionell und funktional an den Anforderungen des Managements zu orientieren. Die Summe der Controllingaufgaben bildet die Controllingfunktion.

Sind Ziele und Aufgaben des Controllings festgelegt, ist es die Aufgabe der Controlling-Konzeption einen Bezugsrahmen zu bilden, in dem die Aufgabenerfüllung theoretisch möglich und praktisch gewährleistet ist. Diese Konzeption bildet dann auch die Basis für die Ausgestaltung von Controllingssystem und -applikation, welche die Konkretisierung der Controlling-Konzeption in der Praxis darstellen. Die Ausfüllung der Controlling-Funktion erfolgt durch die Controllinginstitution.

¹ Zusätzlich nimmt die Bedeutung der systemgestützten Controlling-Konzeption als Element der Corporate Governance zu. Vgl. Kapitel 14.

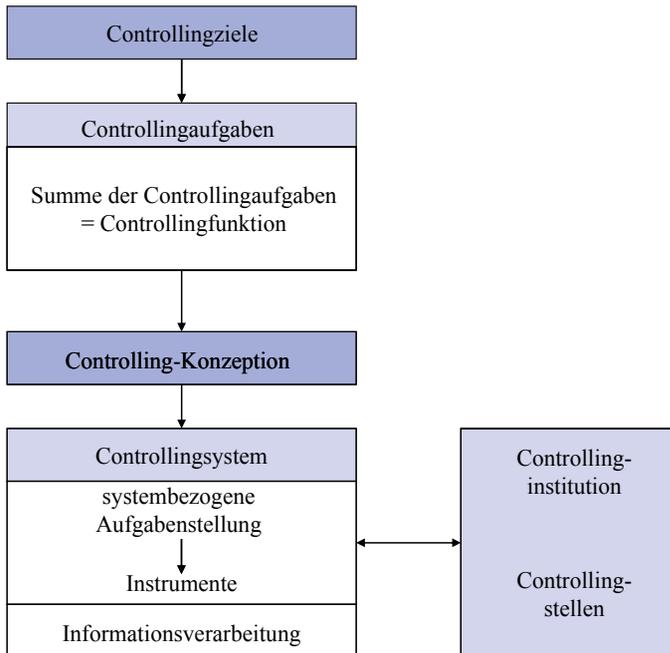


Abb. 1: Die Struktur des Controllings

1.1.2 Controllingziele

Unter **Controllingzielen** sollen jene Ziele verstanden werden, die zugleich Grundlagen und Ursachen für den Aufbau von Controllingsystemen sind. Sie leiten sich aus den jeweiligen Oberzielen des Unternehmens ab. Auf ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen bezogen können sich die Zielinhalte primär auf die Wirtschaftlichkeit in Form des Erfolges, der Rentabilität oder der Produktivität und auf die Liquidität beziehen. Grundsätzlich ist es nicht möglich, Controllingziele inhaltlich unabhängig von den zu Grunde liegenden Oberzielen, die als Determinanten der Controllingziele auftreten, zu konzipieren.

In einer formalen Betrachtungsweise sind die wesentlichen Ziele des Controllings die Unterstützung der Planung, die Koordination einzelner Teilbereiche sowie die Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse. Stand ursprünglich das Kontrollziel und die daran anknüpfende Wirtschaftlichkeitskontrolle im Vordergrund der Überlegungen, so lassen sich im Laufe der Entwicklung deutlich Verschiebungen in Richtung Planungsunterstützung und Koordination erkennen.

Damit das Controlling auch zukünftig seinen Aufgaben gerecht werden kann, hat es den geänderten Anforderungen, die sich insbesondere aus den sich wandelnden Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden Informationsbedarf ergeben, Rechnung zu tragen. Die Güte des Controllings wird insbesondere davon abhängen, inwieweit es dem Controller gelingt, das Management wirkungsvoll bei den veränderten Entschei-

dungsproblemen zu unterstützen. Während in den 80er Jahren die „**Konsolidierung**“ des **Controllingsystems** im Vordergrund stand, also insbesondere die Zusammenführung bewährter betriebswirtschaftlicher Planungs- und Kontrollinstrumente in der unternehmensspezifischen Informationssystemstruktur und der Aufbau eines adäquaten Berichtssystems, so verlagerte sich der Aufgabenschwerpunkt – vor dem Hintergrund der intensiven Auseinandersetzung über neuere Methodenansätze wie sie die Prozesskostenrechnung, das Zielkostenmanagement oder das Fixkostenmanagement darstellen – in den 90er Jahren in Richtung auf die **systematische Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums**. Heutzutage wird die Umsetzung der bereits damals entwickelten Konzepte durch die neuen informationstechnischen Entwicklungen wie Big Data, Data Warehouse und Cloud, sowie auch die Organisation der Datenverarbeitung, -verdichtung und -speicherung sowie die integrierte Zusammenführung von Informationen im Rahmen von Reporting- und Planungsinstrumenten noch einmal deutlich begünstigt. Spätestens seit dem Übergang in das neue Jahrtausend hat sich die Bedeutung der Informationstechnologie deutlich erhöht. Da die Unternehmensumwelt zugleich komplexer als auch dynamischer wird, stellen sich neue Anforderungen an die Aggregation von Informationen. „Schnelle Entscheidungen“ werden zu einem Wettbewerbsvorteil und sind durch das Controlling zu gewährleisten. Zugleich stellt das Management zu Recht – oftmals auch getrieben durch regulatorische Eingriffe des Gesetzgebers – erhöhte Anforderungen an die Validität der durch das Controlling bereitgestellten Informationen. Das Controlling sieht sich dabei selbst der Anforderung ausgesetzt, effizient zu arbeiten und durch schlanke Strukturen und effektive Prozesse einen Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswertes zu leisten.

Auch die Finanzkrise ab dem Jahr 2008 hat dazu beigetragen, dass viele Verantwortliche für den Aufbau bzw. den Ausbau eines leistungsfähigen Controllingsystems sensibilisiert wurden. Zudem vergrößert sich durch die weitreichende Delegation von Entscheidungsbefugnissen und der Anforderungen (externer) Anspruchsgruppen der Adressatenkreis der Controllinginformationen. Gegenüber bislang zentral durchgeführten Kostendokumentationsrechnungen (z. B. die Betriebsabrechnung) gewinnt eine sehr viel stärkere Berücksichtigung der **individuellen – durch betriebswirtschaftliche und rechtliche Ansprüche geprägten – unternehmensinternen Informationsbedürfnisse** sowie ein angemessenes Informationsangebot für die verschiedenen (externen) Anspruchsgruppen zunehmend an Bedeutung. Dabei nimmt der Anteil **flexibler Spezialanalysen** gegenüber den Standardauswertungen zu, deren rasche Erstellung ebenfalls durch den geeigneten Einsatz der Informationstechnologie zu gewährleisten ist. Als Konsequenz hat sich das Controlling in Zukunft weitaus stärker als bislang der Individualisierung der Informationsnachfrage sowie der Flexibilisierung des Informationsangebots anzunehmen.

1.1.3 Controllingaufgaben und Controllingfunktion

Unter **Controllingaufgaben** ist eine Sollleistung zu verstehen,² die der Erfüllung des Controllingzieles dient. Die Bestimmung solcher **Sollleistungen** beschränkt sich im Zusammenhang mit dem Controlling im Wesentlichen auf Aktivitäten, die den Kom-

² Vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich: Organisationslehre, S. 122f. und Richter: Controlling, S. 126f.

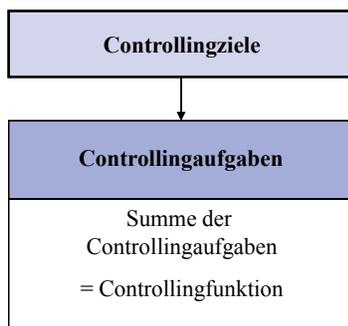


Abb. 2: Controllingziele und Controllingaufgaben

munikations- und Informationsverarbeitungsprozess betreffen. Aktivitäten wie Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung, Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle zählen mithin zu den wesentlichen Aktivitäten des Controllers.³

Deduktionsbasis für die Bestimmung der Controllingaufgaben – und damit für die Controllingfunktion – sind die jeweiligen **Ziele**. Dem Controlling sind solche Aufgabenbereiche zuzuordnen, die im Hinblick auf die Beeinflussung der Ziele als wesentlich angesehen werden können (**Steuerungsaufgabe**). Damit ist ein theoretisches Kriterium gegeben, das es zulässt, einzelne Aufgaben im Unternehmen im Hinblick auf ihre Controllingrelevanz zu beurteilen. Welche inhaltlichen Aufgaben konkret vom Controlling zu erfüllen sind, soll mithin aufgrund der von den einzelnen Bereichen zu erbringenden Zielbeiträge deduktiv abgeleitet werden. Ergänzend ist es erforderlich, die deduktiv gewonnenen Aufgaben vom betriebswirtschaftlichen Erfahrungsbereich ausgehend **empirisch-induktiv** zu **überprüfen** und ggf. zu **modifizieren** (vgl. Abb. 3).

Wenngleich die deduzierten Controllingaufgaben den empirisch-induktiv ermittelten Aufgabenbereich weitgehend abdecken, ist es dennoch notwendig, die verbleibenden empirisch-induktiv ermittelten Aufgaben gesondert auf ihre Zweckadäquanz zu überprüfen und die als nicht zweckadäquat angesehenen Aufgaben zu eliminieren. Grafisch wird dieser Sachverhalt in Abb. 4 dargestellt.

Hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung des Controllings muss die **Unterstützung der Führung** Ausgangspunkt für die konkrete Aufgabengestaltung des Controllers sein. Um die **Aufgabe der „Managementunterstützung“** zu konkretisieren, greifen wir auf den Entscheidungsbezug als Operationalisierungskriterium zurück, denn die Kernaufgabe der Entscheidungsträger des Unternehmens ist das Treffen von Entscheidungen. „Jede einzelne Entscheidung setzt bei den für die Entscheidung zuständigen Personen oder Gremien eine bestimmte fachliche Qualifikation voraus, und zwar eine solche, die der Art und der Bedeutung des Entscheidungsgegenstandes entspricht. ... Zur fachlichen

³ Die Summe der Controllingaufgaben bildet die Controllingfunktion als eigenständige Disziplin der Betriebswirtschaftslehre und abgrenzbarer Teilbereich der unternehmerischen Realität. Die Institution des Controllings (siehe Kapitel 1.1.6) nimmt in der Praxis je nach Zuschnitt ggf. nur eine Teilmenge dieser Aufgaben wahr. Einzelwirtschaftlich kann dies auf eine Kompetenzlücke innerhalb der Organisation hindeuten. Fallen hingegen in der Breite die durch die Wissenschaft identifizierten Aufgaben und Funktionen des Controllings mit den Handlungsnotwendigkeiten der betrieblichen Praxis auseinander, so kann dies auf ein sich verändertes Anforderungsprofil des Controllings hindeuten, auf welches die Wissenschaft wiederum etwa durch die Berücksichtigung neuer Aufgaben zu reagieren hat.

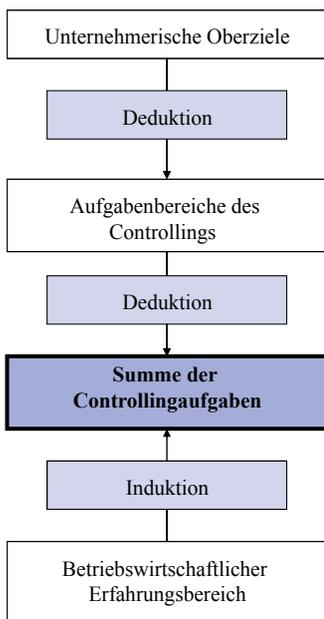


Abb. 3: Ermittlung der Controllingaufgaben

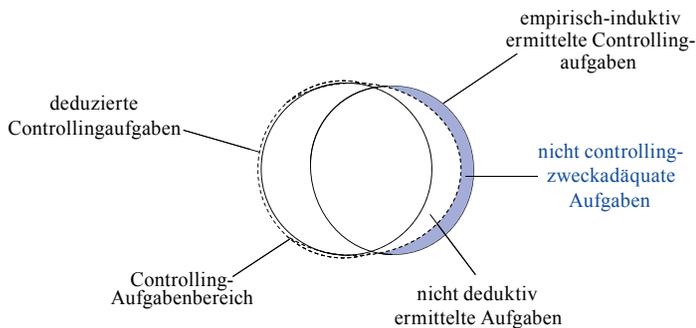


Abb. 4: Gesamtumfang der Controllingaufgaben

Qualifikation gehört auch die sachkundige Beurteilung der für die Entscheidung eingeholten Informationen.⁴⁴ Wenn Manager ihre Karriere im Unternehmen beginnen, sind sie i. d. R. als hochqualifizierte Spezialisten mit guten allgemeinen betriebswirtschaftlichen (und/oder technischen) Kenntnissen in einem bestimmten Verantwortungsbereich gefordert. Im Zuge der Höherqualifizierung wird aber der Überblick über das gesamte Spektrum der entscheidungsrelevanten Einzelprobleme zunehmend bedeutsamer. Hinzu tritt die Problematik der Koordination und insbesondere Priorisierung von Entscheidungssequenzen, denn oftmals dominiert die Dringlichkeit von Entscheidungen deren

⁴⁴ Gutenberg: Unternehmung, S. 162.

Wichtigkeit (**Koordinationsaufgabe**).⁵ Für den Zusammenhang von Management und Controlling ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

Das Management besitzt oftmals zwar exzellente übergreifende Informationen („Zusammenhangwissen“), ist jedoch bei Spezialproblemen auf den Sachverstand von Experten angewiesen. Der Controller ist ein (vorrangig) betriebswirtschaftlicher Experte, der das Management bei entsprechenden Spezialproblemen berät. Die **Beratungsaufgabe** des Controllings kann also aus der Know-how-Differenzierung bzw. -Spezialisierung abgeleitet werden. Das Management konzentriert sich auf die Koordination und Durchführung von dringlichen Entscheidungen und muss darauf vertrauen, dass wichtige Entscheidungen sorgfältig analysiert und möglichst beschlussfähig vorstrukturiert werden. Der Controller hält dem Management somit „den Rücken frei“, indem er für anstehende Entscheidungen alternierende Problemlösungsstrategien antizipativ erarbeitet. Die Entwicklung von Problemlösungen ist dabei nur sekundär maßnahmenorientiert, da das Entscheiden eine Zentralfunktion des Managements darstellt. Gleichwohl sind Maßnahmenvorschläge unverzichtbar, so dass von vielen Entscheidungsträgern in der Praxis zunehmend ein unternehmerisch denkender Controller gefordert wird (**Planungsaufgabe**). In der sich an den Entscheidungsprozess anschließenden Phase der Kontrolle des Realisierungsgrades der betrieblichen Pläne unterstützt der Controller das Management ebenfalls durch die Generierung und Verdichtung geeigneter Informationen und steht als Ansprechpartner für die Interpretation von identifizierten Abweichungen sowie die Vornahme von Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung. Zudem wird der Controller – nach Möglichkeit – auch jenseits von vordefinierten Konzepten Schwachstellen im Unternehmen aufspüren und potenzielle Risiken hinsichtlich ihrer Relevanz für das Erreichen der Planziele beurteilen (**Kontrollaufgabe**).

Daraus wird ersichtlich, dass die primäre Aufgabe des Controllings in der **entscheidungsrelevanten Informationsversorgung der Führungskräfte** besteht. Die anstehenden Entscheidungsprobleme stellen dabei das Bezugsobjekt der Controllingaufgabe „Versorgung mit Informationen“ dar (**Informationsversorgungsaufgabe**). Obwohl von einigen Autoren die Informationsversorgungsaufgabe des Controllings als „Verkürzung“⁶ oder als „Degeneration der Controllingidee an sich“⁷ bezeichnet wird, stellt sie eine zentrale Bedingung für den Transformationsprozess von der allgemeinen Controlling-Konzeption in branchen- bzw. unternehmensspezifische Controllingssysteme dar. Gerade in traditionellen Industriebranchen ist Controlling den jeweiligen Zielgruppen nur mittel- und vermarktbar, wenn die Entlastung der Führungskräfte im Entscheidungsvorbereitungsprozess durch eine gezielte Informationsversorgung explizit hervorgehoben wird.⁸

Von daher verlangt der Aufbau einer **Controlling-Konzeption** stets auch die integrative Berücksichtigung einer entsprechenden **Informationskonzeption**. Diese Integrationsleistung mündet in der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption. Gleichzeitig erfährt die Controllingfunktion – verstanden als Summe der Controllingaufgaben (vgl. *Abb. 1*) – eine deutliche Präzisierung in folgender Hinsicht:

⁵ Zum koordinationsbasierten Controllingssystem ausführlich *Horváth; Gleich; Seiter: Controlling*, S. 33 ff.

⁶ Vgl. *Lehmann: Controlling-Paradigma*, S. 49.

⁷ Vgl. *Weber: Controlling*, S. 24.

⁸ Vgl. z. B. *Reichmann; Fröhling; Busch: Controlling-Handbuch*. Vorsicht ist geboten, wenn der angloamerikanische Begriff „Performance Measurement“ mit dem Controlling gleichgesetzt wird und dadurch die anderen Funktionen des Controllings nicht adäquat berücksichtigt werden.

Controlling hat sich primär auf betriebswirtschaftliche Problemstellungen zu konzentrieren; dies verringert funktionsbezogene oder gar individuelle Spannungszustände bezüglich der Verteilung der Verantwortlichkeiten gerade in betrieblichen Schnittstellenbereichen wie z. B. der Neuproduktentwicklung, der Logistik oder der Qualitätssicherung. Das Controlling unterstützt dabei alle relevanten betriebswirtschaftlichen Führungs- und Ausführungsfunktionen (z. B. Implementierung von IT-Lösungen für betriebswirtschaftliche Problemstellungen), ist jedoch nicht selbst für die Realisation verantwortlich. So ist z. B. die Vertriebsleitung des Unternehmens direkt verantwortlich für die Absatzplanung, wird jedoch vom Marketing-Controlling durch ein entsprechendes Methoden- (bspw. Bereitstellung von Algorithmen zur Durchführung der Absatzmengenplanung) und Kommunikationsangebot (z. B. Schulung des Außendienstes in Fragen der Sortiments- und Verkaufsgebietsoptimierung) unterstützt.

Eine langfristige Controllingakzeptanz kann vielfach nur dann hergestellt werden, wenn die Globalaufgabe „**Führungsunterstützung**“ bzw. die daraus ableitbare Controllingaufgabe „**betriebswirtschaftliche Unterstützung von unternehmensbezogenen Planungs-, Koordinations-, Implementierungs- und Kontrollprozessen**“ durch eine differenzierte Aufgabenbeschreibung konkretisiert wird. Das Aufgabenspektrum des Controllings reicht dann von der (begleitenden) Erarbeitung von Informationsbedarfsanalysen bis hin zur Bereitstellung von IT-Lösungen für konkrete Problembereiche (vgl. *Abb. 5*).

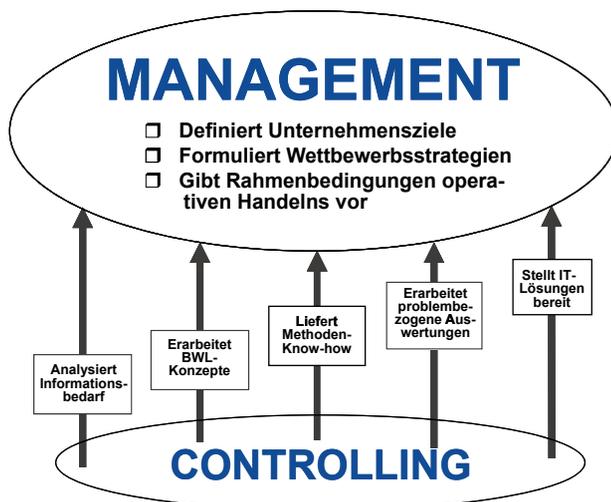


Abb. 5: Controlling als „dispositiver Zulieferer“ des Managements⁹

Damit wird auch deutlich, dass das Controlling im Sinne eines umfassenden betriebswirtschaftlichen Beratungsservice nicht allein dispositive, konzeptionell-orientierte Aufgaben wahrnimmt, sondern dann auch für die Umsetzung der Konzepte bzw. Implementierung verantwortlich zeichnet (**Implementierungsaufgabe**). Innerhalb dieses breiten Aufgabenspektrums des Controllings lassen sich vier Aufgabenschwerpunkte festlegen (vgl. *Abb. 6*):

⁹ Entnommen aus *Reichmann: Erfolgs-Controlling*, S. 8.

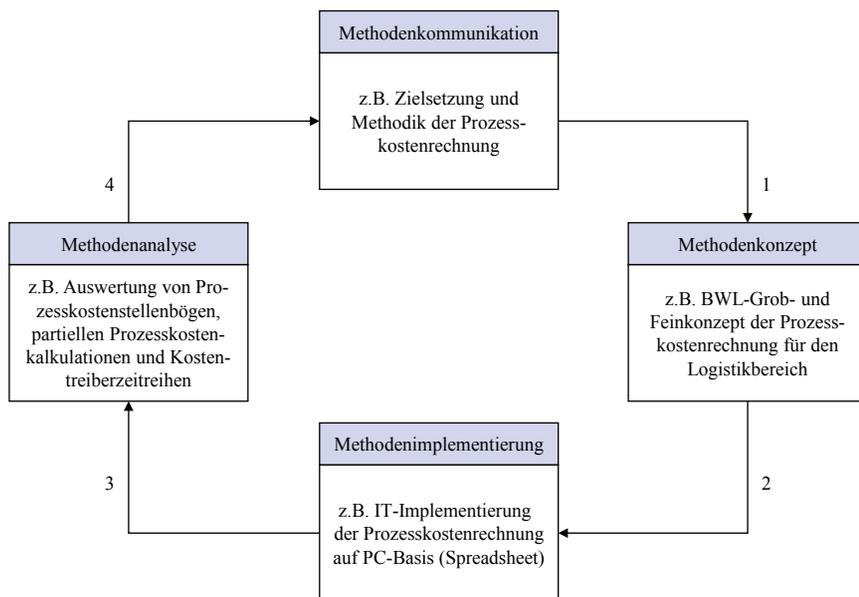


Abb. 6: Ableitung von Controlling-Schwerpunktbereichen aus den individuellen Managementzielsetzungen

Methodenkommunikation: Der Controller hat sicherzustellen, dass den an der Projektumsetzung beteiligten Mitarbeitern (zunächst) allgemeines Methoden-Know-how vermittelt wird. Hierzu zählen auch die Zielsetzungen sowie die Anwendungspotenziale der Methodik für das eigene Unternehmen.

Erarbeitung eines Methodenkonzeptes: Hier sind u. a. der Anwendungsbereich der Methodik, wie bspw. ein konkreter betrieblicher Einsatzbereich, die notwendigen Basisdaten und Entscheidungsobjekte (z. B. die relevanten Kostenstellen und die im Rahmen der Prozessanalyse selektierten Teil- und Hauptprozesse) sowie die aus den Projektzielsetzungen abgeleiteten Funktionalitäten (z. B. Beschränkung auf eine Prozesskostenstellenrechnung) festzulegen und zu dokumentieren. In dieser Phase dominiert also die konzeptionelle Unterstützung durch das Controlling.

Methodenimplementierung: Diese sollte auf Basis der im IT-Anwendungskonzept spezifizierten Hard- und Softwaretechnologien erfolgen. Handelt es sich um eine überschaubare Applikation (z. B. auf Basis eines Tabellenkalkulationsprogrammes), kann es sinnvoll sein, dass der Controller persönlich die Implementierung vornimmt. Bei komplexeren Lösungen, die exzellentes programmiertechnisches Wissen erfordern, wird die Implementierung hingegen durch Mitarbeiter des IT-Bereiches im Unternehmen oder – im Falle einer Fremdentwicklung – durch externe Anbieter erfolgen. Hier muss der Controller primär gewährleisten, dass die im betriebswirtschaftlichen Konzept verabschiedete Funktionalität im IT-Modell auch adäquat berücksichtigt wird. Er hat auch zu beurteilen, ob informationstechnisch bedingte, notwendige Abweichungen vom Konzept im Hinblick auf die verfolgten Zielsetzungen akzeptabel sind oder eine entsprechende Konzeptmodifikation erforderlich machen. Nach Abschluss der Implementierungsarbeiten sind Modellrechnungen erforderlich, indem auf Basis von Echtdateien die funktionale

und inhaltliche Stringenz der Anwendung geprüft wird. Hier hat der Controller für die Bereitstellung entsprechend abgestimmten Datenmaterials Sorge zu tragen.

Methodenanalyse: Der Controller muss prüfen, ob die durch die Applikation generierten Auswertungen (Standard- und Spezialberichte, Kennzahlen) zur Erfüllung der Projektanforderungen beitragen, ob also das verfügbare Informationspotenzial (Projektergebnis) tatsächlich zur Entscheidungsunterstützung in dem definierten Anwendungsbereich beiträgt (Projektzielsetzung). Erst wenn dies in zufriedenstellendem Maße der Fall ist, wird der Controller in Form eines Abschlussberichtes die Projektergebnisse dem Management präsentieren.

Wenn bislang davon ausgegangen wurde, dass die Problembereiche bzw. die Handlungsfelder des Controllings vorgegeben sind, resultierte dies aus dem Grundgedanken, dass das Controlling zielentsprechend arbeitet und mithin die Controllingziele deduktiv aus den zugrundeliegenden Unternehmenszielsetzungen abgeleitet worden sind.

Für den veränderten Zusammenhang von Managementzielsetzungen und Controllingaufgaben reicht die in *Abb. 3* beschriebene deduktive Zielermittlung jedoch nicht mehr aus. Aufgrund der erheblichen formalen und inhaltlichen Aufwertung zahlreicher Controllingpositionen muss dem **Anforderungskriterium „unternehmerisches Denken“** in der Praxis ein zunehmend höherer Stellenwert beigemessen werden. Übertragen auf die Controllingaufgabe „Führungsunterstützung“ bedeutet dies bspw., dass das Controlling nicht nur die festgelegte Informationsnachfrage befriedigen sollte, sondern ergänzend Informationen anzubieten hat, die die Problemlösungsqualität deutlich verbessern (**Rationalitätssicherungsaufgabe**). Vereinfachend heißt das, dass das Standardberichtswesen i. S. e. deduktiv ermittelten Informationsnachfrage darauf abzielt, eine kontinuierliche und relative starre Informationsnachfrage zu befriedigen. Demgegenüber werden Spezialberichte und -analysen für spezielle und fallweise Problemstellungen konzipiert (induktiv bestimmtes Informationsangebot). Immer dann, wenn vom Controlling zusätzlich angebotene Informationen eine kontinuierliche Berücksichtigung in den Entscheidungsprozessen finden, sollten sie sukzessive in die Standardberichte integriert werden.

In jedem Fall muss das Controlling sicherstellen, dass aus den unternehmerischen Zielen zielentsprechende Controllingbereiche und Controllinginstrumente abgeleitet werden. So vollzieht sich bspw. der Transformationsprozess für die Unternehmenszielsetzung „Steigerung des Unternehmenswachstums und -ertrags“ in *Abb. 7*, indem zunächst eine Konkretisierung des unternehmerischen Oberziels erfolgt, da das globale Erfolgsziel für eine differenzierte Controllingbereichsbildung und entsprechende Spezifizierung des Controllinginstrumentariums viel zu grob formuliert wäre.

Das Controlling sollte unmittelbar am Prozess der Zielkonkretisierung beteiligt werden, denn aus den unterschiedlichen Einzelzielen sind die Controllingbereiche zu bestimmen, aus denen Informationen zur Messung der Zielerreichung abzurufen sind. Besteht die aus der Unternehmenszielsetzung abgeleitete (Subziel) Spezifizierung – etwa wie in *Abb. 7* dargestellt – in der „Forcierung von Produktinnovationen“, so wird sich das Controlling z. B. mit der unternehmensbezogenen Ausgestaltung eines Projekt-Controllings und eines Marketing-Controllings beschäftigen müssen. Der Controller muss also aus den (vorgegebenen) Handlungsfeldern des Managements (abzuleitende) Handlungsfelder für den eigenen Bereich ermitteln (**Serviceaufgabe**). Transformationskriterien stellen dabei nicht die Ziele an sich, sondern die mit den Zielen korrespondierenden Soll-Informationen dar.

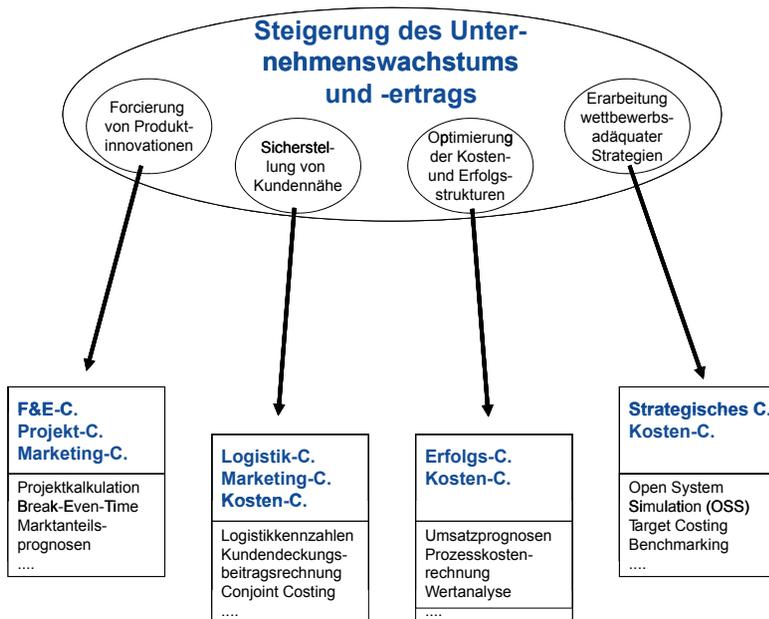


Abb. 7: Controlling als Servicefunktion von der Kommunikation bis zur Analyse

Bei diesen **Soll-Informationen** handelt es sich zumeist um hochverdichtete Führungsinformationen, die zur Beurteilung des Problemsachverhaltes auch auf der höchsten Aggregationsstufe herangezogen werden. Beispiele hierfür sind insbesondere die Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen für das Gesamtunternehmen oder etwa für Tochterunternehmen im Rahmen einer Konzernberichterstattung, die dann sukzessive nach den enthaltenen Einzelinformationen aufgelöst werden. Dann wird konkret geprüft, in welchen Controllingbereichen diese Einzelinformationen, bei denen man häufig auch von sog. Basisdaten spricht, erfasst und – wie z. B. in der Kostenrechnung – ggf. vorverdichtet werden. Im letzten Schritt wird im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Istanalyse geprüft, ob die zur Ermittlung der Einzelinformationen notwendigen Instrumente (z. B. Kalkulationsverfahren, Planungsfunktionen) bereits vorhanden bzw. hinterlegt sind. Ist dies nicht der Fall, so hat das Controlling entsprechende Instrumentalkonzepte zu erarbeiten.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass die Aufgaben des Controllings in engem Zusammenhang mit dem verfügbaren Methodenpotenzial stehen. Der Controller muss daher kontinuierlich prüfen, inwieweit das im Rahmen von allgemeinen Controlling-Konzeptionen verfügbare Instrumentarium zur Verbesserung der Entscheidungsqualität im eigenen Unternehmen beitragen kann. Zugleich hat sich der Controller zu fragen, mit welchen neueren konzeptionellen Entwicklungen sich die Controllingpraxis auseinandersetzen sollte und welche möglichen Konsequenzen sich daraus für die Entwicklung von Controlling-Informationswerkzeugen im Allgemeinen sowie für die Ausgestaltung einer zukunftsorientierten Informationssystemarchitektur¹⁰ im Besonderen ergeben können.

¹⁰ Der Begriff „Informationssystem“ beinhaltet hierbei sowohl die technische Umsetzung als auch die an der Informationsverarbeitung beteiligten Elemente einer Organisation.

Durch die Verlagerung der Informationsadressaten wird die **Kommunikationsaufgabe** des Controllings bedeutsamer, denn die Vermittlung von Controlling-Know-how in Form von internen Schulungen und Beratungen spielt eine zunehmend wichtigere Rolle, vor allem dann, wenn die aus organisatorischen Umstrukturierungen hervorgehenden „neuen“ Informationsadressaten (noch) nicht über ein zufriedenstellendes betriebswirtschaftliches Know-how verfügen, um die ihnen übertragenen zumeist technischen Verantwortlichkeiten (z. B. im Rahmen von Gruppenarbeitskonzepten) auch betriebswirtschaftlich angemessen zu fundieren. Hier ist ein **signifikanter Beratungs- und Betreuungsaufwand** für das Controlling entstanden.

1.1.4 Controlling-Konzeption

Die **Controlling-Konzeption** steckt als methodischer Ansatz (auf globale Weise) diejenigen Bereiche ab, die eine inhaltliche Spezifikation erfordern. Damit wird ein **Bezugsrahmen** geschaffen, der die Rahmenbedingungen für die konkrete Ausgestaltung in einem Controllingssystem und einer Controllingapplikation festlegt. Die Controlling-Konzeption enthält **entscheidungs- und informationsbezogene Elemente**.

Grundsätzlich lassen sich die im Rahmen einer Controlling-Konzeption ablaufenden **Informationsprozesse dreidimensional** abbilden. Die erste Dimension basiert auf der klassischen **Funktionseinteilung** des Unternehmens in Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing und Forschung und Entwicklung. Darüber hinaus wird im Rahmen dieser Funktionseinteilung der Führungsbereich aufgrund seiner spezifischen gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungsprobleme abgegrenzt. Bei dieser funktionsorientierten Kategorisierung der Informationsprozesse werden die Informationen im Hinblick auf ihren Informationsbezug systematisiert. Die zweite Dimension bezieht sich auf **Kategorien von Informationen** wie Kosten- und Leistungsgrößen, Erträge und Aufwendungen sowie Zahlungsgrößen, beinhaltet des Weiteren aber auch nicht-monetäre Informationen wie Mengen- und Zeitgrößen. Auf der Stufe der Analyse- und Berichtssysteme wird z. B. zwischen Jahresabschluss-Controlling (JA-C), Kosten- und Erfolgs-Controlling (KuE-C), Finanz-Controlling (F-C), Investitions-Controlling (I-C) sowie Risiko-Controlling (R-C) für das Top-Management, dem Beschaffungs-Controlling (B-C), Produktions-Controlling (P-C), Logistik-Controlling (L-C), Marketing-Controlling (M-C) und Projekt-Controlling (PR-C) unterschieden. Unter dem Fokus der datenliefernden Systeme umfasst diese Dimension bei den Abrechnungssystemen die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung, die Anlagenbuchhaltung und die Personalabrechnung, bei den Dispositionssystemen den Einkauf, die Produktionssteuerung, die Lagerwirtschaft und die Auftragsabwicklung sowie bei den technischen Erfassungssystemen die Betriebsdatenerfassung (BDE), die Zeitdatenerfassung (ZDE), die Qualitätssicherung (CAQ) und die Daten der digitalen Maschinensteuerung (DNC).

Die dritte Dimension stellt schließlich auf die **zeitliche Komponente** ab; sie lässt sich in eine operative und eine strategische Ebene differenzieren, so dass sich die gesamte Controlling-Konzeption in einen dreidimensionalen Bezugsrahmen (vgl. *Abb. 8*) einordnen lässt. Während die operative Ebene primär auf die funktionalen Controllingaufgaben fokussiert, bildet die strategische Ebene die Aufgaben des Controllings ab, um die Entscheidungsträger innerhalb des strategischen Management-Prozesses entscheidungs- und informationsbezogen in optimaler Weise zu unterstützen. Dabei ist die vom Management

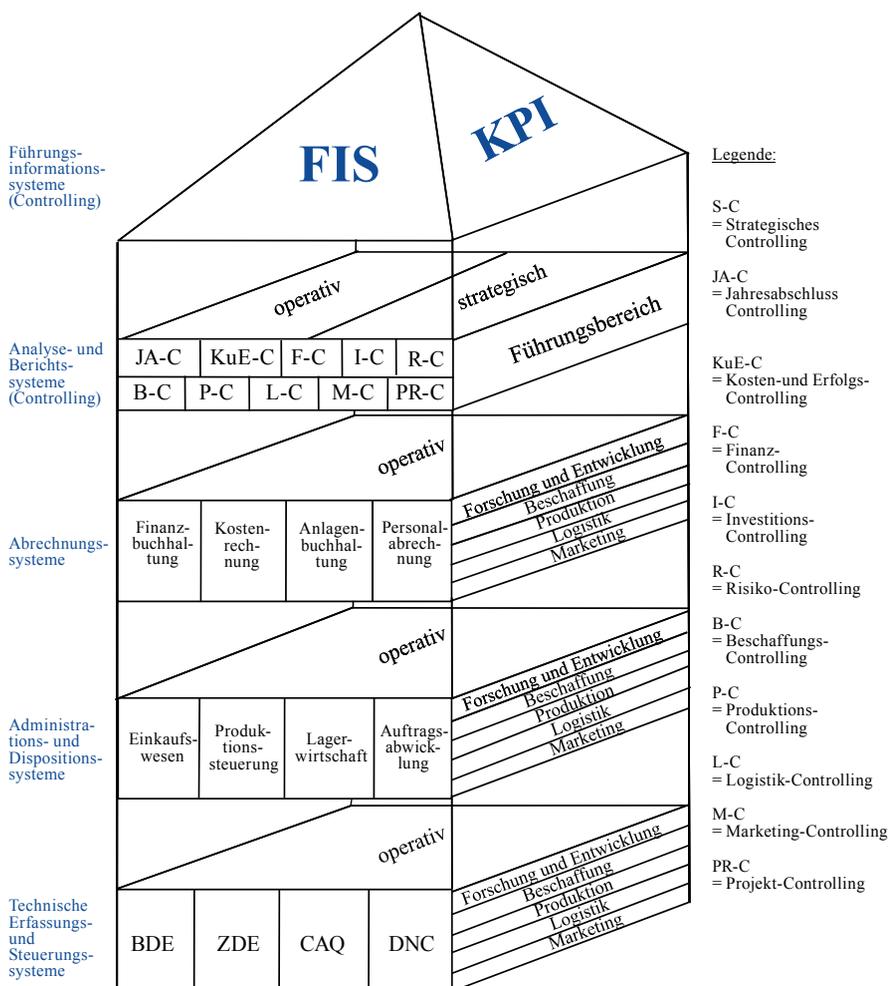


Abb. 8: Die mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzeption

verfolgte Strategie im Unternehmen hierarchiebezogen zu kommunizieren, der Erfüllungsgrad laufend zu kontrollieren und die Aktivitäten der Organisationsmitglieder, insbesondere der Entscheidungsträger, zu koordinieren.

Im Fokus der strategischen Unternehmensplanung steht die „nachhaltige“ Existenzsicherung der Unternehmung durch die Erhaltung und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale. Eine allein an operativen Größen orientierte Unternehmensführung steht angesichts des häufig schnellen Wandels im Unternehmensumfeld vor dem Problem, dass sich die Auswirkungen der geänderten Situation nicht selten zu spät auf die operativen Erfolgskriterien auswirken. Daraus erwächst die Notwendigkeit einer ergänzenden, strategischen Unternehmensführung, die es erlaubt, eventuell auftretende strategische Probleme zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten und die Dynamik der Umwelt als Grundlage für die strategische Planung in ausreichendem Maße zu berücksichtigen.

Das IT-gestützte Controlling im Rahmen der Controlling-Konzeption ist keine eigenständige Funktion, sondern dieser Begriff bezeichnet die Tatsache, dass die fachlichen Controllingfunktionen mit geeigneten IT-Lösungen unterstützt werden. Sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene werden IT-Lösungen eingesetzt und miteinander vernetzt, um die Informationsaufbereitung und -bereitstellung entsprechend der Bedarfe der unterschiedlichen Entscheidungsträger möglichst automatisiert zu realisieren. Die IT-Systeme auf operativer Ebene sind dabei die grundsätzlichen „Datenproduzenten“, welche die interne Datenquelle für die IT-Systeme auf strategischer Ebene darstellen. Mithilfe von, z. B., Data Mining und Business Intelligence Werkzeugen werden diese Daten, möglicherweise auch mit Daten aus externen Quellen kombiniert, automatisch analysiert, und die Analyseergebnisse zur Lösung verschiedener Entscheidungsprobleme adressatenorientiert bereitgestellt. Je nach Controllingfunktion, die unterstützt werden soll, sind unterschiedliche Informationsbedarfe und entsprechende Datenquellen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die fachkonzeptionellen Anforderungen der Funktionen analysiert und dokumentiert werden, damit die Umsetzung durch die IT zielorientiert erfolgen kann.

Dem strategischen Controlling (S-C) kommen im Rahmen des strategischen Planungsprozesses von der Zielfindung bis zur Realisation und Kontrolle Planungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollaufgaben zu. Das Controlling stellt dabei der strategischen Planung das geeignete Instrumentarium zur Verfügung, d. h. Planungs- und Kontrollinstrumente werden hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile beurteilt und ihre Anwendungsbereiche sowie Ergänzungsnotwendigkeiten festgelegt. Die Informationsversorgungsaufgabe des strategischen Controllings bezieht sich auf die Sicherstellung einer entscheidungsbezogenen Informationsbereitstellung für die Planungsträger. Auf dieser Basis können dann die generelle Zielplanung sowie die konkreten strategischen Pläne für die Geschäftseinheiten, Funktionsbereiche und Regionen entworfen werden. Die strategischen Ziele sind jeweils entsprechend ihrer Auswirkung auf relevante Kennzahlen zu operationalisieren, und bezüglich ihrer Bedeutung für die operativen Teilpläne zu konkretisieren. Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling ist daher Teil dieses Führungsinformationssystems, das sich in der Ausgestaltung an einem strategischen Kennzahlen- und Berichtswesen orientiert und mittels geeigneter Analyseinstrumente die für strategische Entscheidungen relevanten (strategischen) Erfolgstreiber identifizieren, beurteilen und in ihrer Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen darstellen kann.

Das Risiko-Controlling (R-C) ergänzt diese Sichtweise um die Perspektive der (strategischen) Risiken und nimmt sich – auch den aktuellen Anforderungen der Kapitalmärkte und des deutschen Gesetzgebers nachkommend – einer risikoorientierten Betrachtungsweise der strategischen Ausrichtung des Unternehmens an. Insbesondere Unternehmen, die sich auf dem internationalen Markt bewegen, sind bezüglich ihrer Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkte hohen Anforderungen ausgesetzt. Gerade multinational verbundene Unternehmen müssen bezüglich der Informationsbeschaffung und -aufbereitung, der Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle hinsichtlich der Gefahrenpotentiale weit höhere Anforderungen an ein risikoorientiertes Management stellen, als kleine, national tätige Einzelunternehmen. Um die Marktpositionen der Unternehmen festigen und weiter ausbauen zu können, bedarf es einer genauen Kenntnis, kontinuierlichen Beobachtung und Berichterstattung der Risikopotentiale durch das Risiko-Controlling. Neben der Identifikation der Risiken findet sowohl eine Risikobeurteilung als auch eine

Steuerung der Risiken statt, die innerhalb des Risikomanagement-Prozesses durch eine fortlaufende Risikoüberwachung und Prozessüberwachung komplettiert wird.

Die sich daraus ergebenden Controllingaufgaben zerfallen in eine funktionale und eine monetär-orientierte Charakteristik. In Abhängigkeit davon, ob die Zeitdimension, die Funktionsorientierung oder die Informationskategorie als Anknüpfungspunkt gewählt wird, kann beispielsweise ein operatives Controlling und ein strategisches Controlling oder ein Logistik-Controlling und ein Kosten- und Erfolgs-Controlling unterschieden werden. Die Controllingssysteme als Spezifikation der Konzeption unterscheiden sich dann in Bezug auf das abgebildete Modell lediglich darin, dass unterschiedliche Schnittebenen durch den dreidimensionalen Raum gelegt werden können. Die Daten lassen sich dann für die mittlere Führungsebene zu verdichteten Umsatz-, Kosten-, Erfolgs- und Finanz-Controlling-Konzepten sowie zu weiteren verdichteten Führungsinformationen in Berichtsform (Managementberichte) zusammenführen und auf der obersten Führungsebene in ein Kennzahlensystem, wie im Kapitel 2 im Einzelnen dargestellt, integrieren (vgl. Abb. 8).

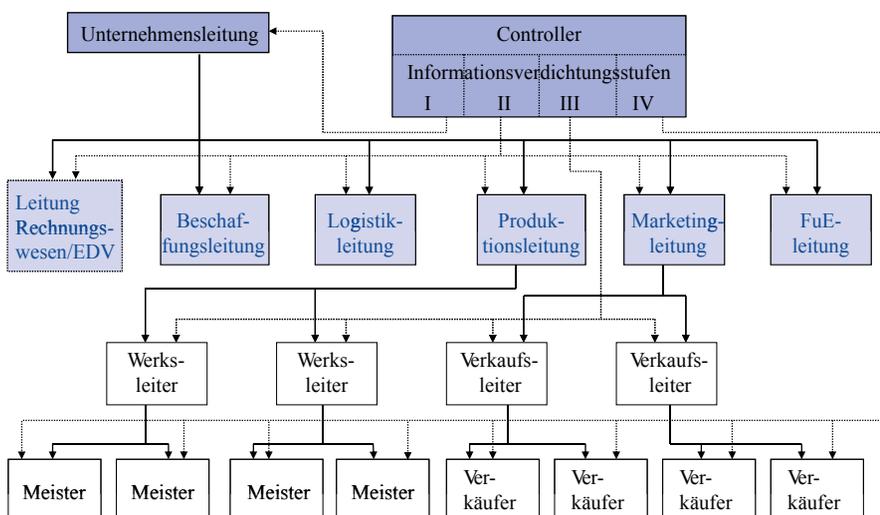


Abb. 9: Informationsstruktur des Controlling-Organisationssystems

Hinter dem in Abb. 8 dargestellten Zugriff auf die Informationsbasis sowie die Informationsbereitstellung für die jeweiligen Entscheidungsbereiche durch das Controlling stehen differenzierte Prozesse der **entscheidungsebenenbezogenen Informationsbereitstellung**. Der Controller hat die Aufgabe, die für notwendig erachteten Informationen von allen Entscheidungsebenen einer Unternehmung abzurufen, zentral zu verarbeiten und anschließend in den gewünschten Verdichtungsstufen an die Unternehmensleitung sowie an die anderen Entscheidungsebenen in der Unternehmenshierarchie abzugeben (vgl. Abb. 9).

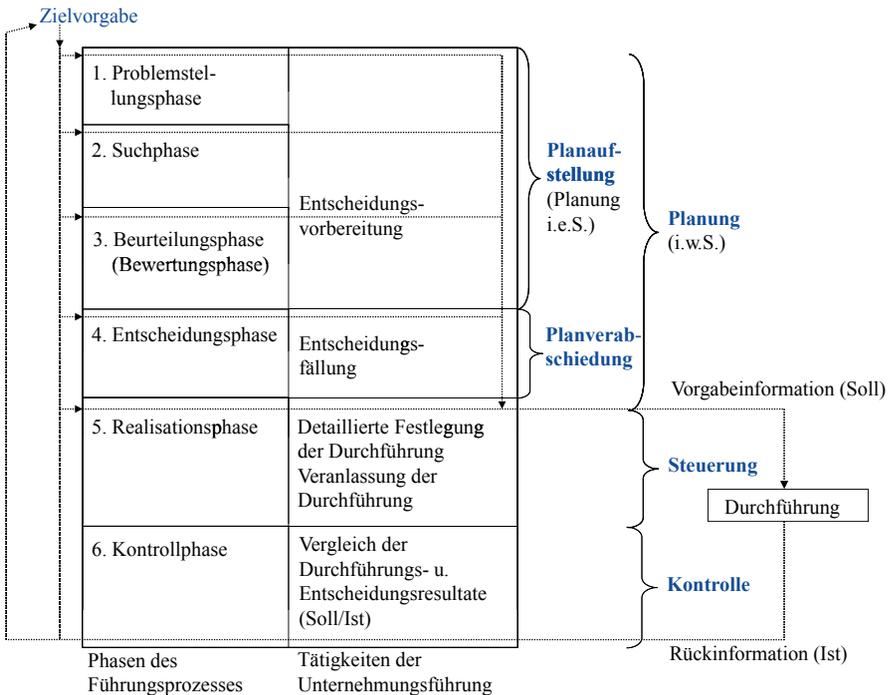


Abb. 10: Phasen des Entscheidungsprozesses¹¹

1.1.4.1 Controlling-Konzeption und Entscheidungsbezug

Zur Bestimmung der mit der Controlling-Konzeption verbundenen Absichten ist es erforderlich, die jeweiligen Analysebereiche entscheidungsorientiert, d. h. im Hinblick auf die **Phasen des Entscheidungsprozesses** (vgl. Abb. 10) entsprechend zu strukturieren.

Wenn man die Controllingaufgaben im Hinblick auf die Phasen des Entscheidungsprozesses aufteilt, wird die Controlling-Konzeption auf Planungs- und Kontrollprozesse ausgerichtet. Damit werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, verschiedene Unternehmensbereiche zu koordinieren.

Entscheidungsprobleme lassen sich auf unterschiedliche Arten erfassen. Probleme, die mit dem begrifflichen Instrumentarium der formalen Entscheidungstheorie vollständig beschrieben werden können, sollen als **wohl-strukturierte Probleme** angesehen werden. Sie zeichnen sich durch die nachfolgenden Merkmale aus:

- eine bestimmte Anzahl von Handlungsalternativen,
- Informationen über die Folgewirkungen,
- klar formulierte Ziele und Lösungsalgorithmen, mit deren Hilfe eine eindeutige Rangfolge der Alternativen gebildet werden kann.¹²

¹¹ Entnommen aus *Hahn: Kontrollrechnung*, S. 30.

¹² Vgl. *Heinen: Industriebetriebslehre*, S. 44.