

# Kapitel 1: Einführung in das Controlling

Grundlagen des Controllings mit Anwendungen

# Gliederung

1. Definitiorische Grundlagen
2. Mögliche Ausprägungen des Controllings
3. Controlling-Konzeptionen
4. Controllingaufgaben und Anforderungen an die Controller
5. Notwendigkeit und Vorteile des Controllings
6. Mögliche Rollen des Controllings
7. Die organisatorische Verankerung des Controllings
8. Die Schnittstellen des Controllings zu anderen Bereichen
9. Entwicklungspotentiale im Controlling

# Lernziele

- Die Studierenden bekommen einen Überblick über die verschiedenen Ausprägungen des Controllings.
- Sie wissen Bescheid über die Ziele und Aufgaben des Controllings.
- Die Studierenden kennen die verschiedenen Rollen des Controllings.
- Sie sind mit den verschiedenen Möglichkeiten der Controllingorganisation vertraut.
- Die Studierenden lernen den Controller als Schnittstellenspezialist kennen.
- Sie bekommen einen Überblick über die wichtigsten Schnittstellen des Controllings zu anderen Bereichen.
- Die Studierenden werden befähigt, eine aktive Rolle bei der permanenten Weiterentwicklung des Controllings einzunehmen.

# Controlling als datengestützte Steuerung



# Definition des Controlling



Controlling ist ein ...

Teil der Unternehmensführung, das die Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Steuerung des Unternehmens koordiniert.

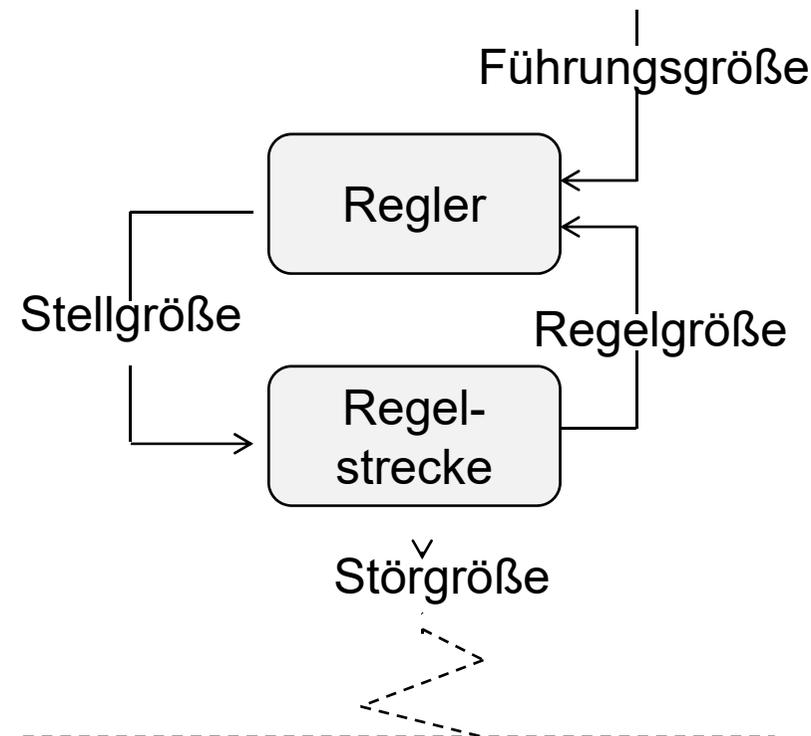
Der Controller ...

- ist kein Kontrolleur
- ist ein führungsunterstützender Koordinator
- ist Berater (eine Art Navigator) des Unternehmens
- hat eine Transparenzverantwortung
- muss kommunikativ sein

# Unterschiede zwischen Regelung und Steuerung

|                            | <b>Regelung</b>                              | <b>Steuerung</b>                      |
|----------------------------|--|---------------------------------------|
| 1. Wirkungsprinzip         | Rückkopplung                                 | Vorwärtskopplung                      |
| 2. Ausrichtung             | output-orientiert =<br>vergangenheitsbezogen | input-orientiert<br>= zukunftsbezogen |
| 3. Zeitpunkt des Eingriffs | nach Eintritt der Störung                    | vor Eintritt der Störung              |
| 4. Wirkung des Eingriffs   | Störungsbeseitigung                          | Störungsabwehr                        |

# Controllingprozess als Regelkreis



**Führungsgröße:** gibt das Ziel (Soll) an

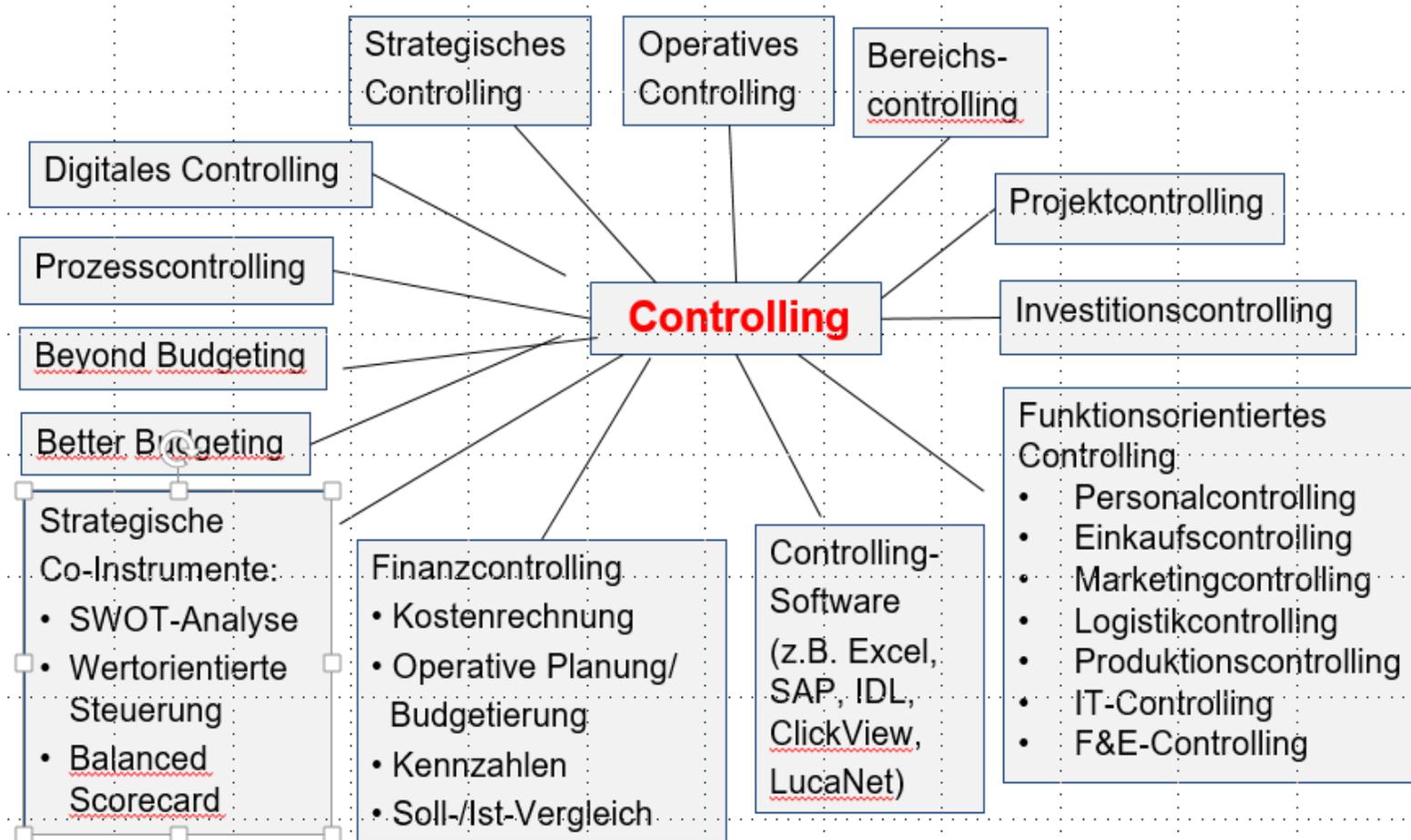
**Stellgröße:** gibt die Mittel und Wege zur Zielerreichung an

**Regelgröße:** gibt den Istzustand an („Rückkopplung“, „Feedback“)

**Regelstrecke:** ist der zu regelnde Prozess („Regelobjekt“)

**Störgröße:** Einwirkung, die vom Soll wegführt

**Regler:** vergleicht Regelgröße mit Führungsgröße und gestaltet dem entsprechend die Stellgröße



# Unterschied zwischen dem operativen und strategischen Controlling

| <u>Unterscheidungsmerkmale</u> | <b>Operatives Controlling</b>  | <b>Strategisches Controlling</b>   |
|--------------------------------|--|--|
| <u>Betrachtungszeitraum</u>    | Kurz- und mittelfristige Ausrichtung (1-3 Jahre)   | Langfristige Ausrichtung (4 – 10 Jahre)  |
| <b>Zielgrößen</b>              | Umsatz, Kosten, Gewinn, Liquidität   | Existenzsicherung, Nutzung von Erfolgspotenzialen  |
| <b>Dimensionen</b>             | Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen  | Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen   |
| <b>Orientierung</b>            | <u>i.w.</u> interne Orientierung   | <u>i.w.</u> externe Orientierung   |
| <b>Rahmenbedingungen</b>       | Relativ stabil   | Hohe Komplexität, Dynamik, Diskontinuität des Umfeldes   |
| <b>Informationen</b>           | Relativ sichere Informationen  | z.T. hohe Unsicherheit   |
| <b>Art der Information</b>     | Quantitativ, monetär   | Meist qualitativ   |
| <b>Fragestellung</b>           | „Die Dinge richtig tun“ (Effizienz)  | „Die richtigen Dinge tun“ (Effektivität)   |
| <b>Art der Probleme</b>        | Strukturiert, konkret, repetitiv   | Meistens unstrukturiert, unscharf  |
| <b>Detaillierungsgrad</b>      | Relativ groß   | Weniger detailliert  |
| <b>Methoden</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresabschluss</li> <li>- Kostenrechnung</li> <li>- Wirtschaftlichkeitsrechnung</li> <li>- Budgetierung / operative Planung</li> <li>- Kennzahlenanalyse</li> <li>- Reporting</li> <li>- Ergebnisrechnung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Markt- und Wettbewerbsanalyse</li> <li>- SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse)</li> <li>- Szenario-Analyse</li> <li>- Portfolio-Analyse</li> <li>- Wertorientierte Steuerung</li> <li>- <u>Balanced Scorecard</u></li> </ul> |

# Controllingkonzeptionen der „Pioniere“ des Controllings in Deutschland (1)

■ **Reichmann** verstand das Controlling als Instrument zur Unterstützung des Managements mit Informationen. Nach seinem Verständnis dient das Controlling zur Informationsverarbeitung und -vermittlung für die Geschäftsleitung. Auch sein Konzept umfasst nur monetäre Größen und genügt somit nicht den modernen Anforderungen an das Controlling.



Prof. Dr. Thomas Reichmann

■ **Horváth und Küpper** sahen das Controlling beide als Koordinationsinstrument für das Management. Im Gegensatz zu Reichmann waren sie der Ansicht, dass nicht nur Informationen vermittelt werden, sondern dass das Controlling als Instrument zur Koordination verstanden werden kann. Beide waren der Ansicht, dass das Controlling ein Subsystem der Führung sein sollte. Küpper verstand dieses System aber etwas weitergehender als Horváth und stellte auch andere Unternehmensbereiche unter das Controlling. Er kann damit schon als modernerer Ansatz verstanden werden.



Prof. Dr. Péter Horváth



Prof. Dr.  
Hans-Ulrich  
Küpper

# Controllingkonzeptionen der „Pioniere“ des Controllings in Deutschland (2)

■ Dieser Ansatz von **Jürgen Weber** und **Utz Schäffer** legt alle Entscheidungen, die reflexiv oder intuitiv vom Management getroffen werden, zugrunde und versucht diesen objektiv zu betrachten. Sinn dieses Ansatzes ist es, Prozesse, Entscheidungen und Situationen im Unternehmen rational zu reflektieren und zu kontrollieren. Insofern wird hierbei versucht, die irrationalen Entscheidungen, die teilweise getroffen werden, rational zu hinterfragen. Hier steht die Rationalitätssicherung im Vordergrund



Prof. Dr.  
Jürgen  
Weber



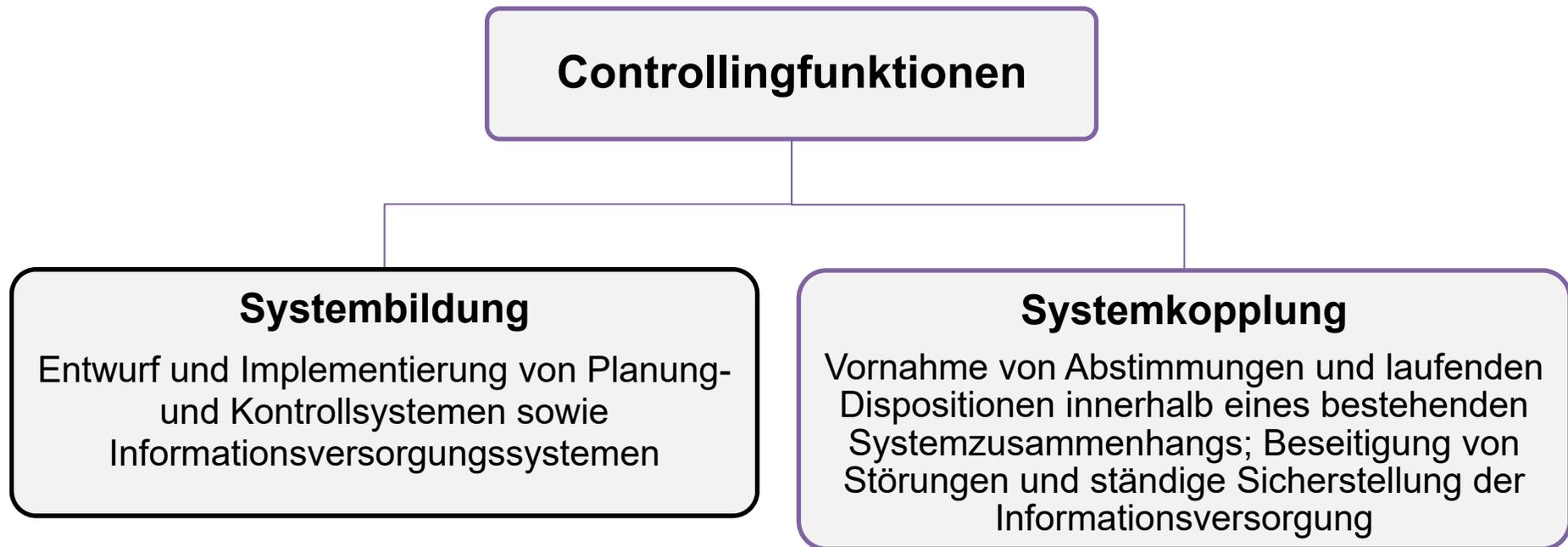
Prof. Dr.  
Utz Schäffer

■ Die Controllingkonzeption nach **Becker** zielt auf die Wertschöpfung ab. Controlling sichert mit seinen Instrumenten nicht nur den nachhaltigen Unternehmensbestand, sondern ermöglicht auch die proaktive und zielgerichtete Lenkung des unternehmerischen Handelns im Sinne des Unternehmenszwecks der Wertschöpfung



Prof. Dr.  
Wolfgang  
Becker

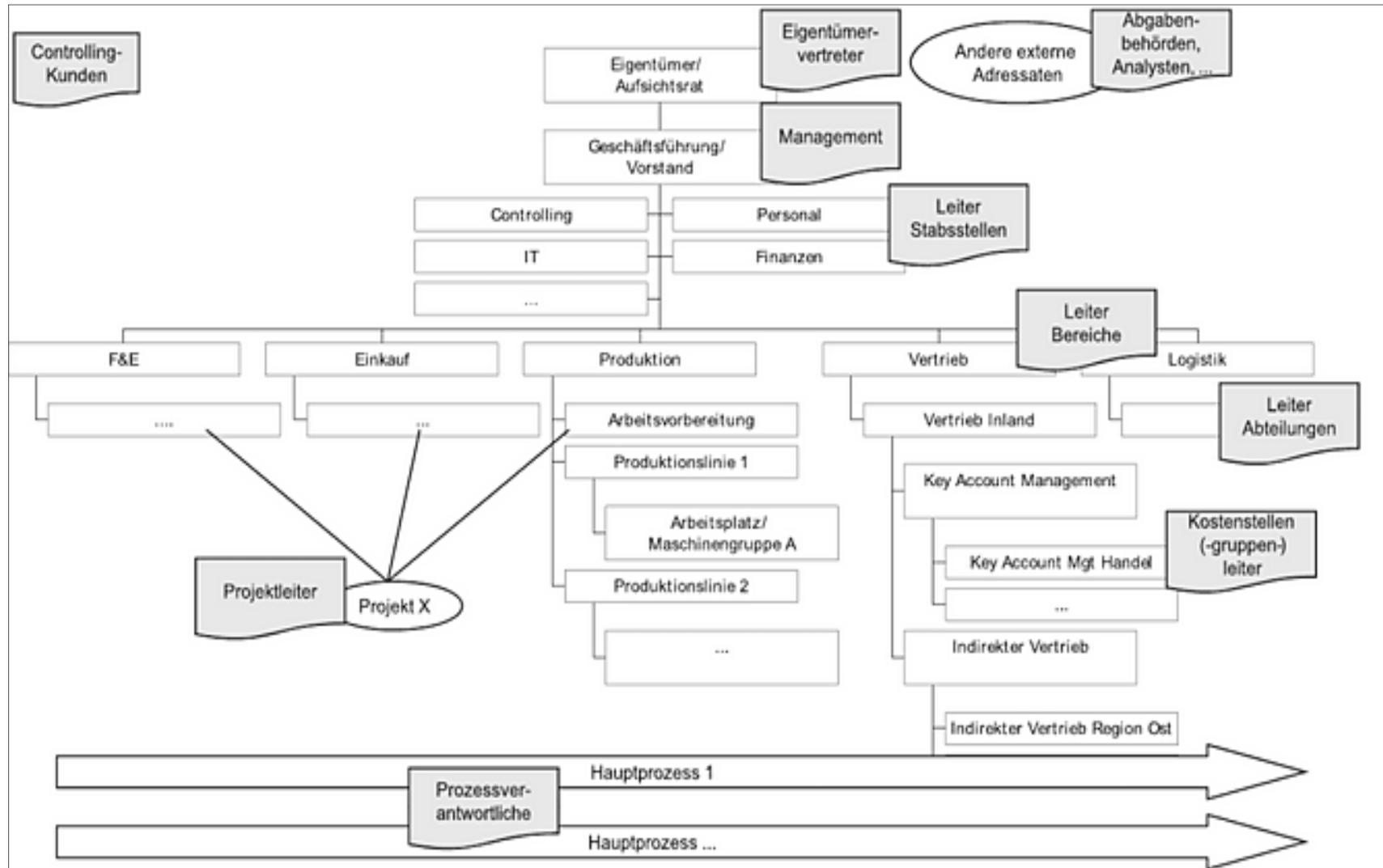
# Controllingfunktionen



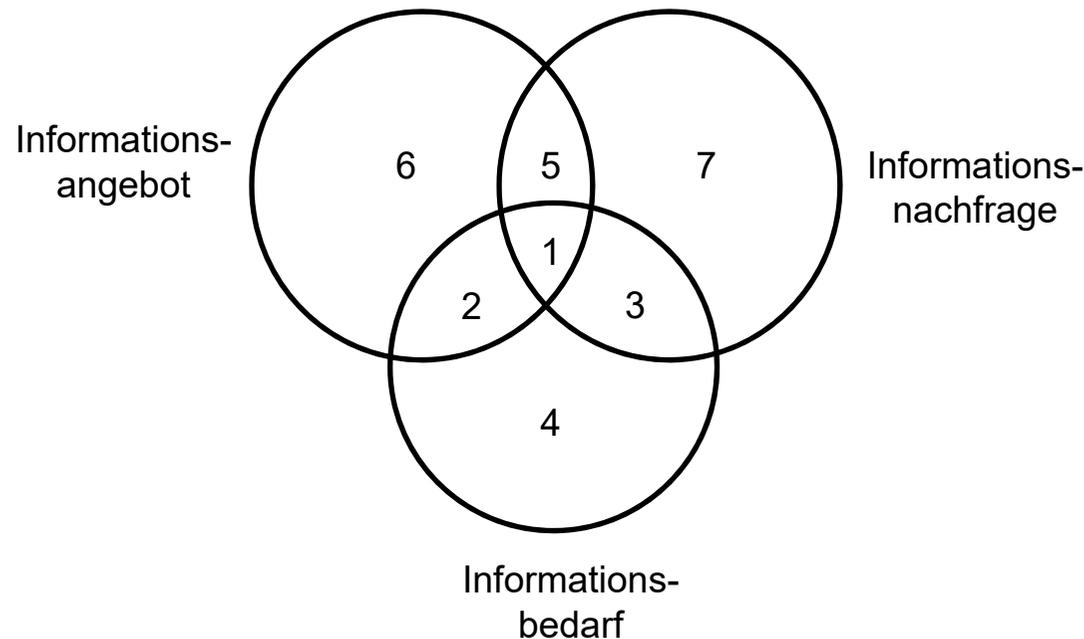
# Aufgaben des Controllings



- Mitarbeit bei der Festlegung der Unternehmensziele
- Koordination des Planungsprozesses (operative und strategische Planung)
- Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Deckungsbeitragsrechnung mit Abweichungsanalyse
- Budgeterstellung in Abstimmung mit den Fachabteilungen
- Ausarbeitung von Entscheidungsvorlagen für den Vorstand
- Bereitstellung und Pflege sowie Weiterentwicklung eines einheitlichen Reportings
- Aktive Mitarbeit in Sonderprojekten
- Weiterentwicklung der bestehenden Controllinginstrumente
- Controlling hat auch die Aufgabe der Rationalitätssicherung (Prof. Weber)



# Zusammenhang von Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf



Informationen:

- 1 = die angeboten und nachgefragt werden und notwendig sein (Idealfall: Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage stimmen überein)
- 2 = die angeboten, aber nicht nachgefragt werden
- 3 = die nachgefragt, aber nicht angeboten werden
- 4 = die weder angeboten noch nachgefragt werden

Nachrichten:

- 5 = die angeboten und nachgefragt werden, aber nicht notwendig sind
- 6 = die angeboten werden, aber weder nachgefragt noch notwendig sind
- 7 = die nachgefragt werden, aber weder angeboten werden noch notwendig sind

# Anforderungsprofil für Controller

| Anforderungsprofil für Controller  |  |
|--|--|
| Persönliche Anforderungen  | Fachliche Anforderungen  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderationsfähigkeit</li> <li>- Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit</li> <li>- Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten</li> <li>- Durchsetzungsvermögen</li> <li>- Führungsfähigkeit</li> <li>- Einsatzbereitschaft</li> <li>- Unternehmerisches Denken, d.h. zielorientiertes Handeln</li> <li>- Interkulturelle Kompetenzen</li> <li>- Problemlösungskompetenz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studium (Betriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftsingenieurwesen oder Wirtschaftsinformatik)</li> <li>- Gute Kenntnisse des Finanz- und Rechnungswesens sowie der Kostenrechnung</li> <li>- Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Entscheidungsmethoden</li> <li>- Erkennen von Schwachstellen</li> <li>- Beherrschen der Controllinginstrumente</li> <li>- Geschäftsverständnis</li> <li>- Gute IT-Kenntnisse</li> </ul> |

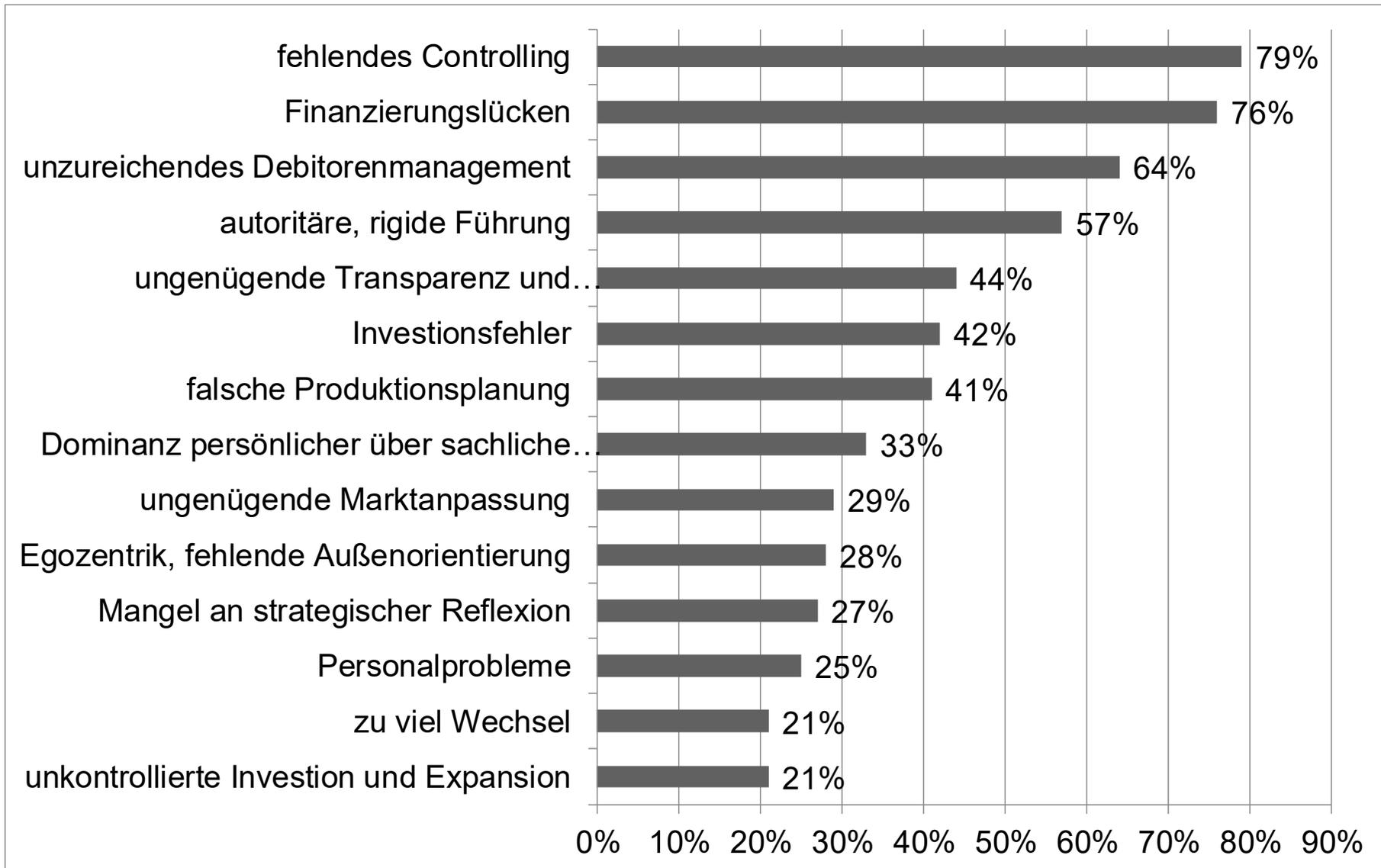
# Zukunftsthemen des Controllings

| Zukunftsthemen                             | Bedeutung 2011 | Bedeutung 2014 | Bedeutung 2017 | Bedeutung 2020 |      | Bedeutung 2025 (E) |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------|--------------------|
| 1 Informationssysteme                      | 5,6            | 5,7            | 5,3            | 5,5            | +0,9 | 6,4                |
| 2 Data Management                          | -              | -              | 5,2            | 4,7            | +1,6 | 6,3                |
| 2 Digitale Kompetenzen                     | -              | -              | 4,2            | 4,3            | +2,0 | 6,3                |
| 4 Effizienz des Controllings               | 5,4            | 5,1            | 4,9            | 4,9            | +1,0 | 5,9                |
| 5 Business Partner                         | 4,4            | 4,7            | 4,6            | 4,7            | +0,8 | 5,5                |
| 5 Business Analytics                       | -              | -              | 3,2            | 3,8            | +1,7 | 5,5                |
| 7 Digitale Geschäftsmodelle                | -              | -              | 3,7            | 3,7            | +1,7 | 5,4                |
| 8 Qualifizierter Controllernachwuchs       | 4,0            | 4,2            | 4,1            | 4,3            | +1,0 | 5,3                |
| 8 Beteiligung an der strategischen Planung | 4,7            | 4,4            | 4,4            | 4,4            | +0,9 | 5,3                |
| 10 Krisenmanagement                        | -              | -              | -              | 4,9            | +0,3 | 5,2                |
| 10 Volatilität                             | 4,5            | 4,3            | 4,4            | 4,6            | +0,6 | 5,2                |
| 10 Risikomanagement                        | -              | -              | -              | 4,4            | +0,8 | 5,2                |
| 13 Schlanke Planung („Lean Planning“)      | -              | -              | -              | 3,8            | +1,3 | 5,1                |
| 13 Self Service für das Management         | -              | -              | 3,7            | 3,6            | +1,5 | 5,1                |
| 15 Cash-Orientierung                       | -              | 4,2            | 4,1            | 4,5            | +0,5 | 5,0                |
| 15 Agile Unternehmenssteuerung             | -              | -              | 3,9            | 3,7            | +1,3 | 5,0                |

# Notwendigkeit und Vorteile des Controllings



- Aufgrund der größeren Transparenz werden Schwachstellen eher aufgedeckt; beispielsweise liegt eine größere Kostentransparenz vor
- Es liegen die operativen Ergebnisse pro Produkt, Auftrag und Periode vor
- Controlling zielt darauf ab, sich ambitionierte Ziele zu setzen und diese auch eher zu erreichen
- Controlling generiert entscheidungsrelevante Daten, die an die Manager weitergegeben werden
- Frühwarnfunktion hinsichtlich der Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung
- Controlling führt zu einer effizienteren Projekt- und Prozesssteuerung
- Das strategische Controlling führt zu einer effektiveren langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens. Außerdem wird von Seiten des Controllings darauf Wert gelegt, die Strategiemsetzung zu messen.
- Das zunehmend digitale Controlling führt zu einer Kostenreduzierung, Beschleunigung von Prozessen und Verbesserung von Analyseergebnissen.



# Mögliche Rollen des Controllings



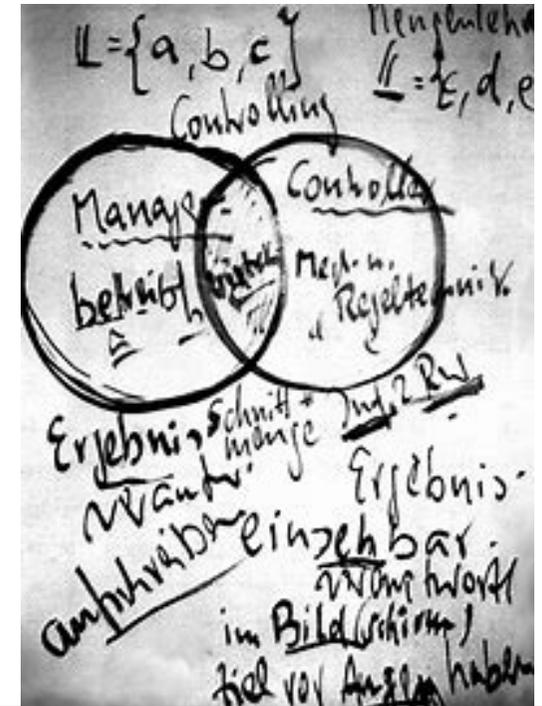
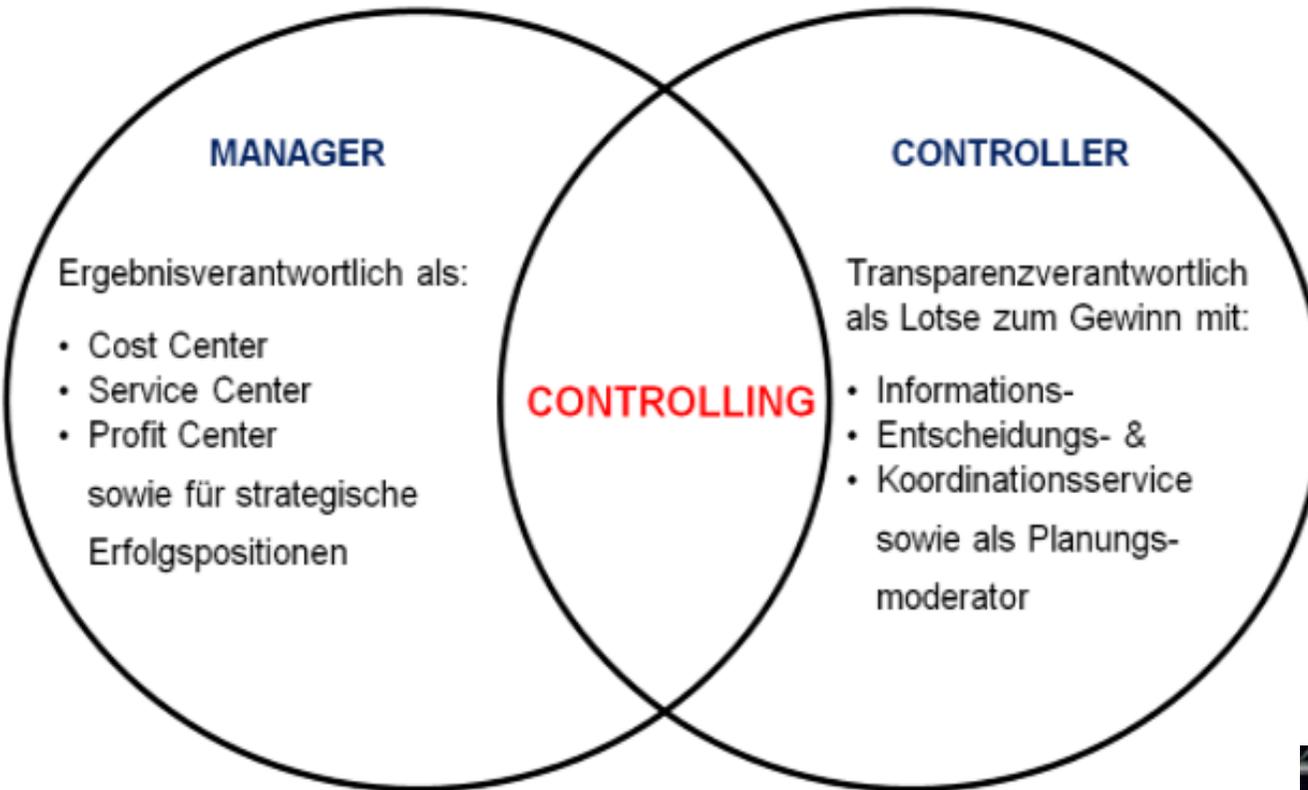
## Prof. Dr. Horváth / Prof. Dr. Vanini: 4 mögliche Rollen

- **Reporter:** Auswertung, Aufbereitung u. Dokumentation von Finanzdaten
- **Kontrolleur:** Abweichungsanalysen zur Überwachung der Budgeteinhaltung
- **Steuermann (Navigator):** Entscheidungsunterstützung steht im Vordergrund
- **Business Partner:** Gesprächspartner bei strategischen Entscheidungen

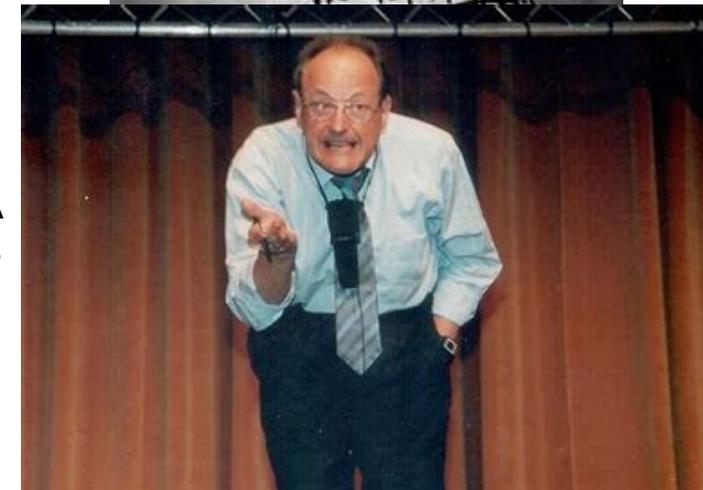
## Prof. Dr. Schindlbeck: 3 mögliche Rollen

- **Informationslieferant:** Reaktive Rolle gegenüber dem Management; die operativen Untersuchungsschwerpunkte legt das Management fest
- **Unternehmensanalyst:** Proaktive Rolle und eigenständige Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte; überwiegend operative Themen
- **Business Partner:** Proaktive Rolle und eigenständige Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte; operative und strategische Themen; der Controller als Sparringspartner

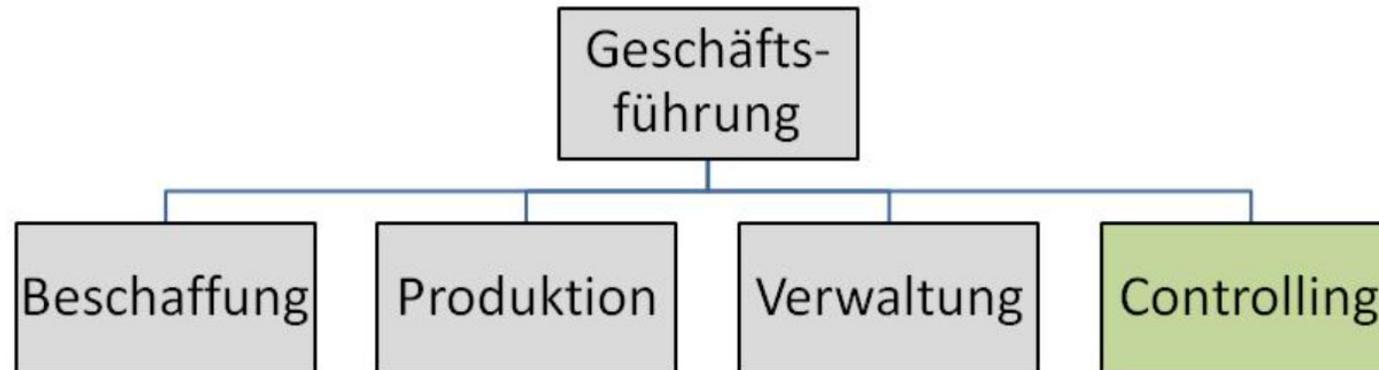
# Zusammenarbeit zwischen Manager und Controller



Dr. Albrecht Deyhle, Gründer der CA controller akademie und Wegbereiter des deutschsprachigen Controllings



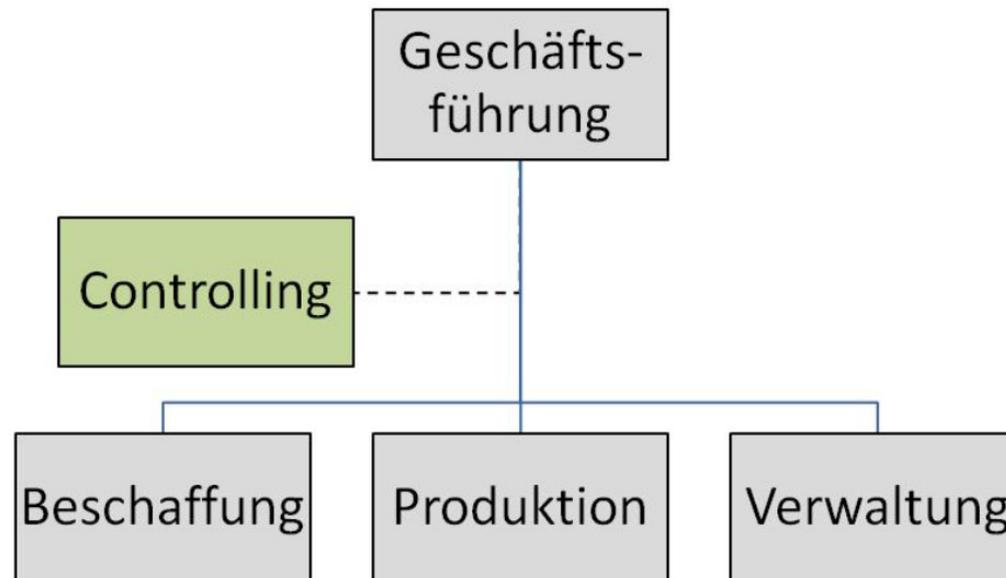
# Der Controller als Linienstelle



Hier ist das Controlling in einer Linienfunktion, d.h. **gleichberechtigt** mit den anderen Bereichen und damit Teil der obersten Führungsebene.

Im Vergleich zur Stabsstelle bieten sich hier bereits größere Gestaltungsmöglichkeiten für das Controlling, allerdings sind bei einer solchen Organisation **Interessenskonflikte möglich**. Denn das Controlling muss einerseits als Linienfunktion Vorgaben der Geschäftsführung in Bezug auf Kosten und Leistungen umsetzen, ist gleichzeitig aber auch an der Entwicklung der Vorgaben durch die Bereitstellung und Auswertung von Daten beteiligt.

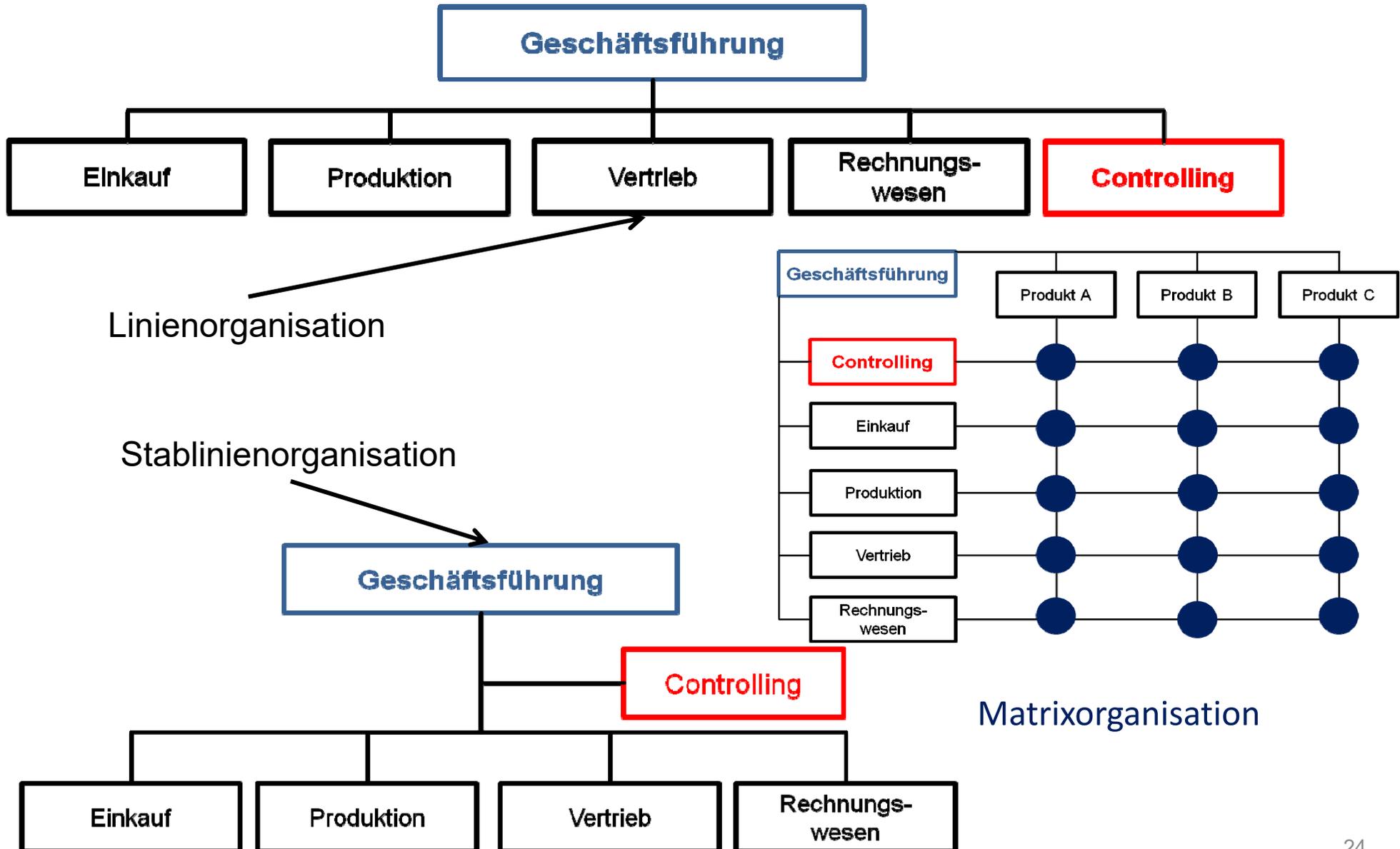
# Der Controlling als Stabsstelle



Eine Stabsfunktion hat vor allem beratende und unterstützende Aufgabenschwerpunkte und ist damit in der Regel direkt **der Geschäftsführung unterstellt**. Anders als Linienverantwortliche haben Mitarbeiter in Stabsfunktionen keine Weisungsbefugnisse anderen gegenüber.

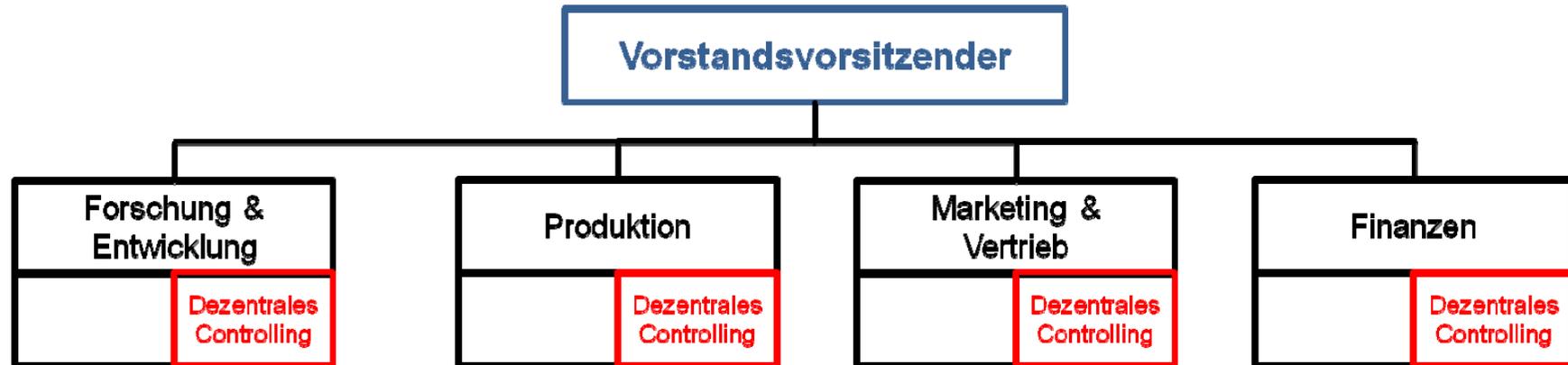
Die Organisation des Controllings als Stabsfunktion bietet einige Vorteile gegenüber einer Linienfunktion. Mitarbeiter in Stabstellen haben **keine personelle oder finanzielle Verantwortung**, sind also frei von Eigeninteressen und damit vor Interessenskonflikten geschützt. Auch die notwendige Neutralität in Bezug auf die interne Organisation ist so gegeben, da keine Verflechtungen mit den anderen Abteilungen bestehen.

# Controllingorganisation

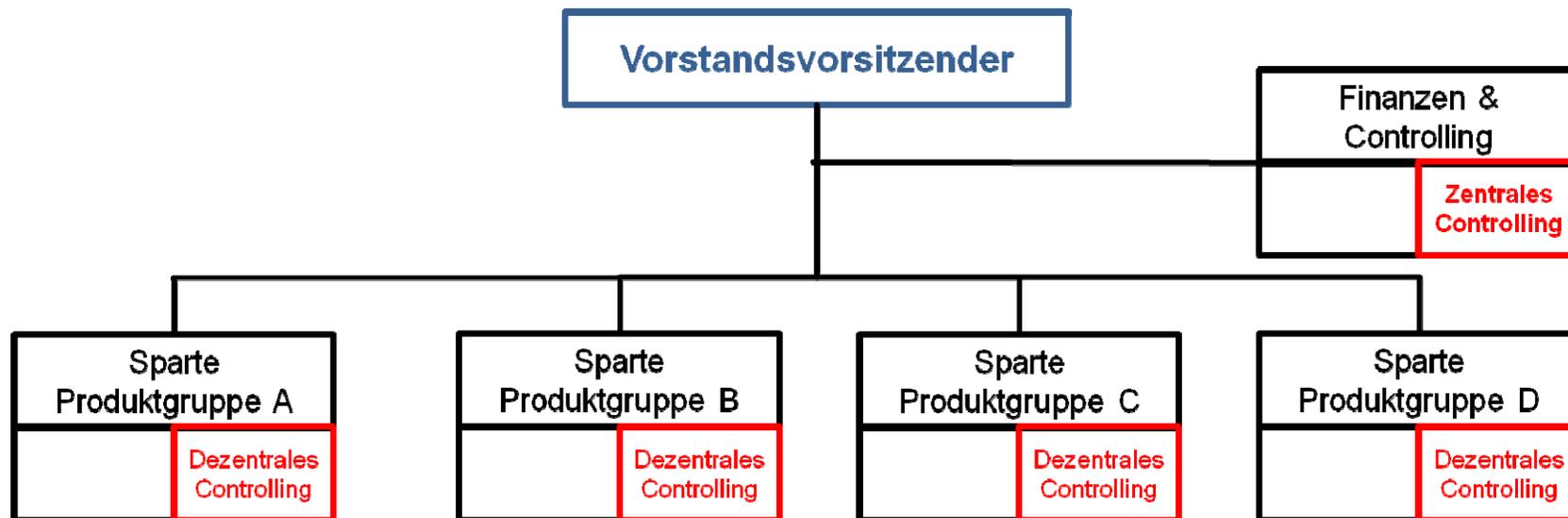


# Funktionale versus divisionale Organisation

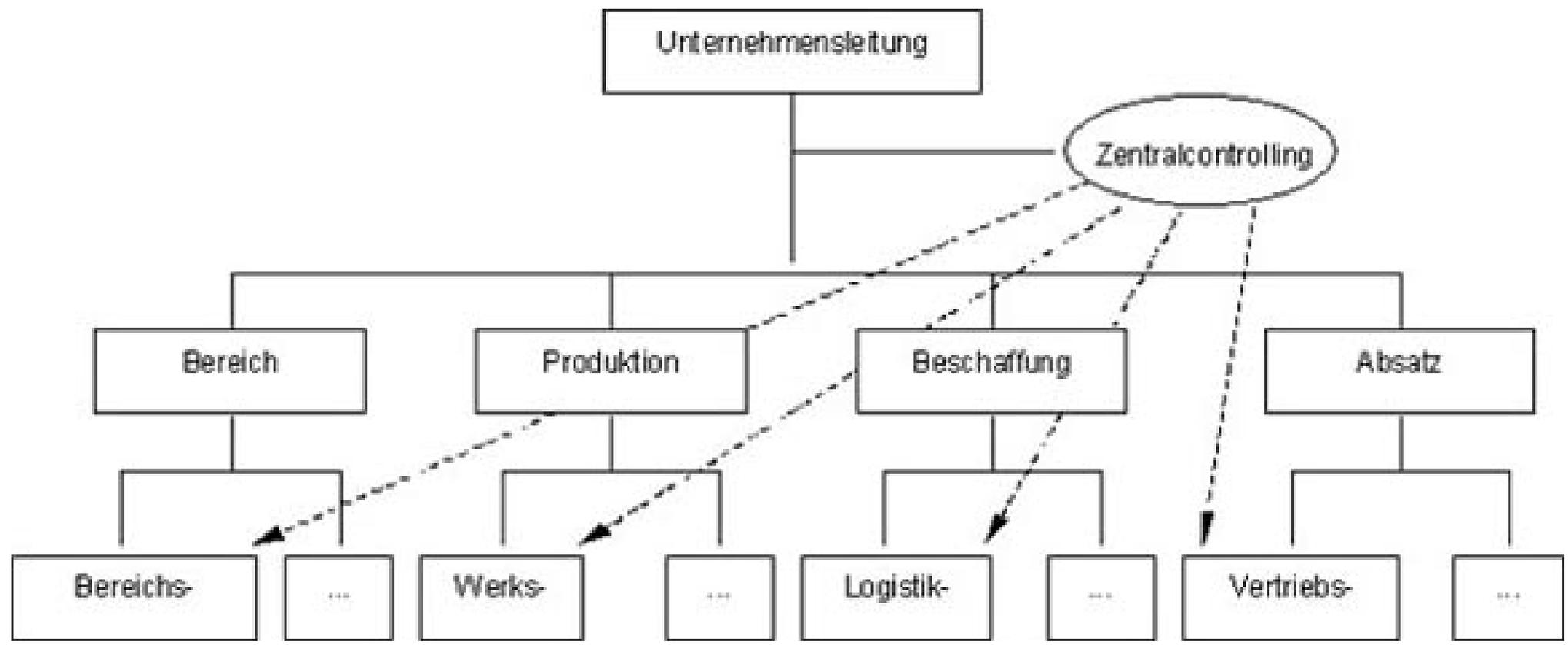
## ► Funktionale dezentrale Controllingstellen



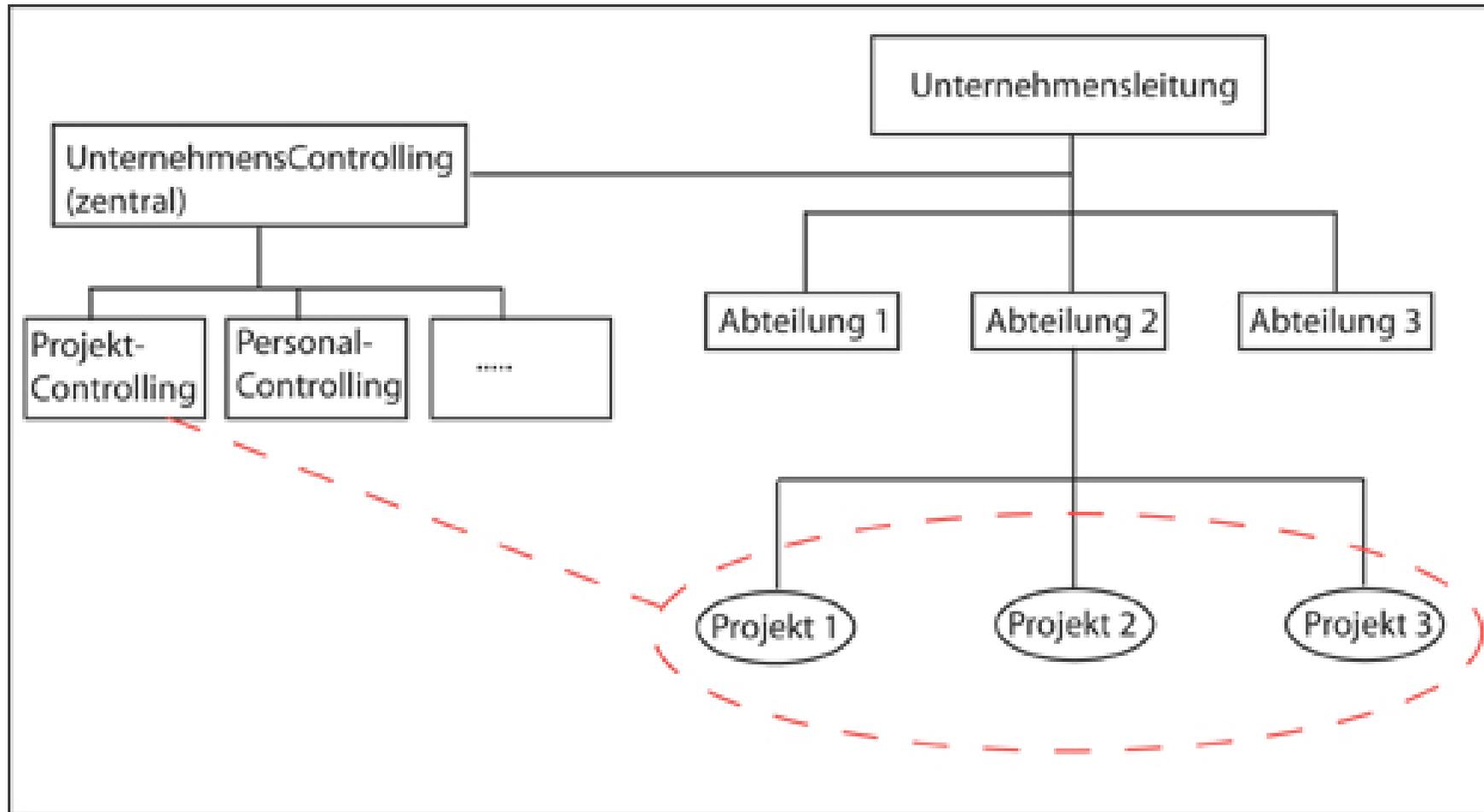
## ► Divisionale dezentrale Controllingstellen



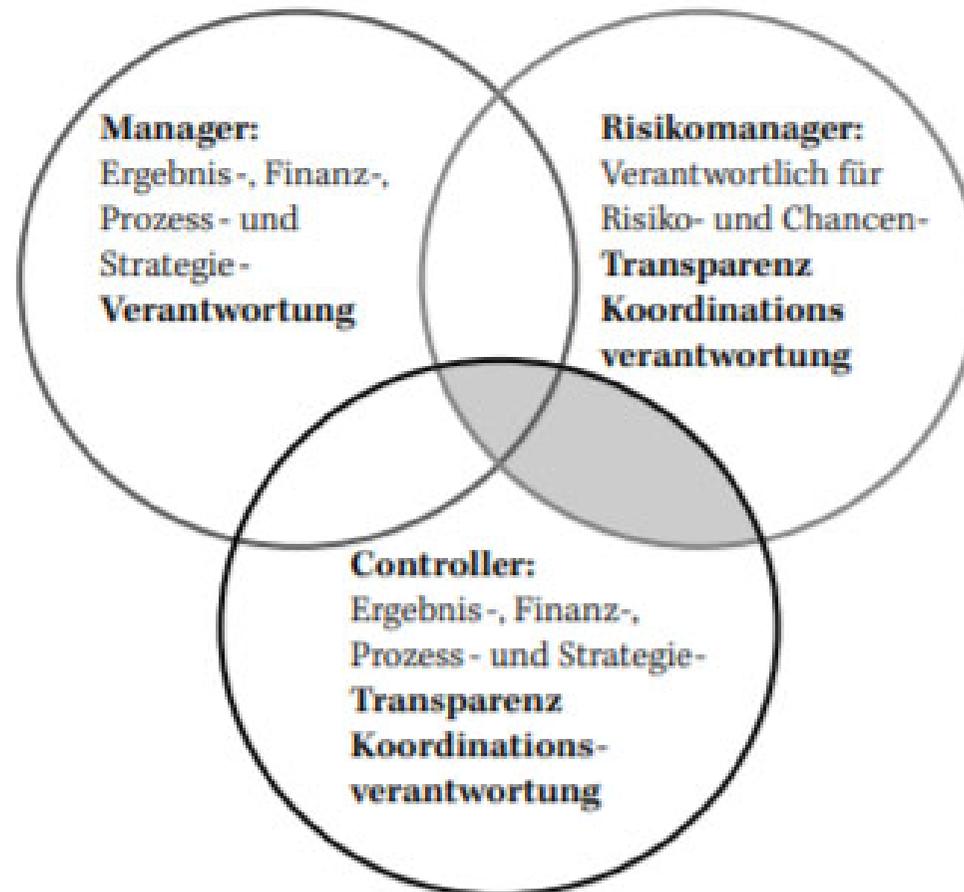
# Zentrales versus dezentrales Bereichscontrolling



# Zentrales vs. dezentrales Projektcontrolling



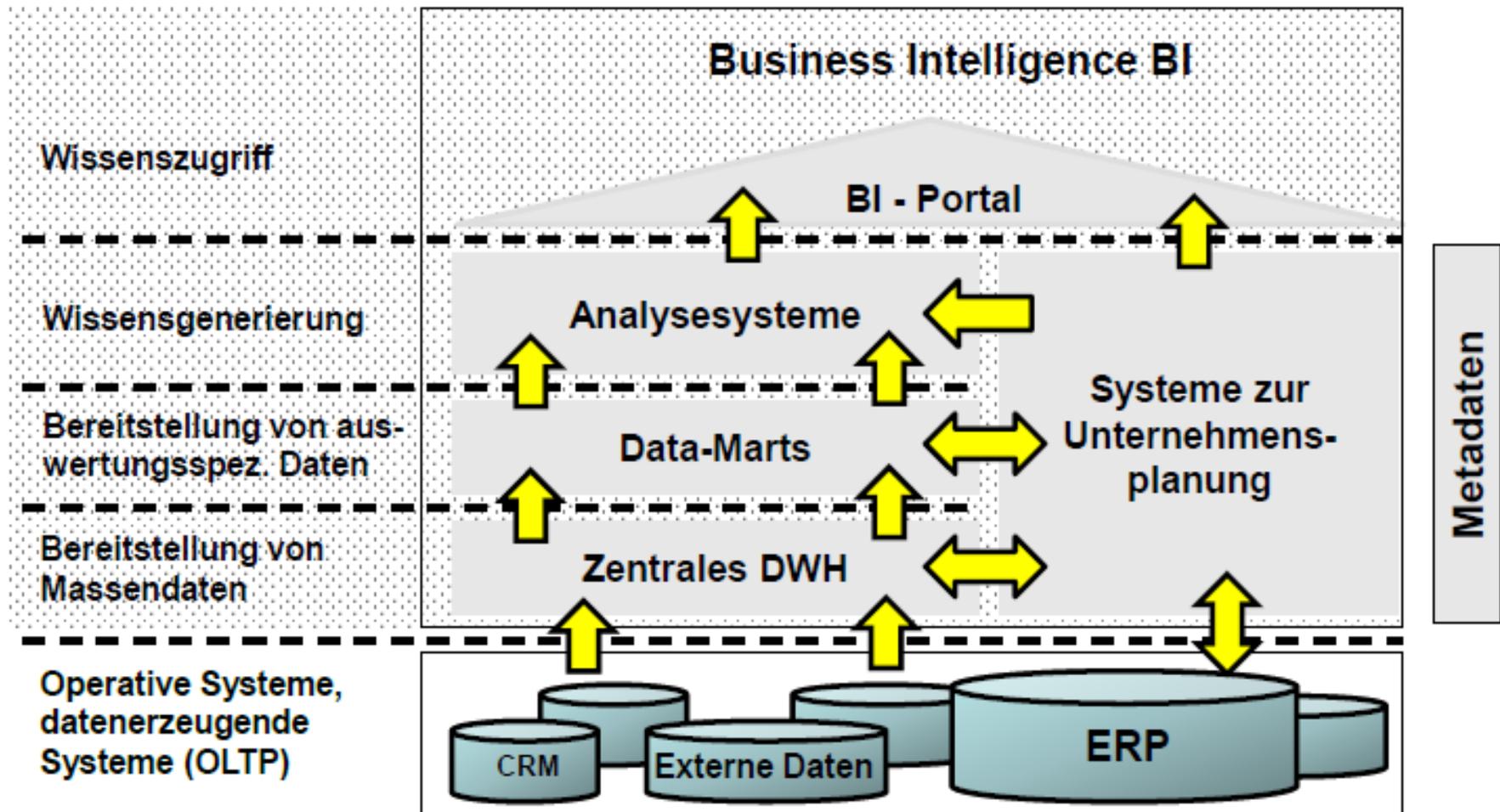
# Schnittstellen zwischen dem Controlling und Risikomanagement



# Abgrenzung zwischen dem Risikomanagement und -controlling

| Risikomanagement  | Risikocontrolling  |
|---|--|
| Unternehmerische Führung  | Methodische Unterstützung  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Implementierung einer Risikokultur</li><li>▪ Ableitung einer Risikostrategie und risikopolitischer Grundsätze</li><li>▪ Initiierung des RM-Prozesses</li><li>▪ Aufbau einer RM-Organisation</li><li>▪ Risikosteuerung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Schaffung betriebswirtschaftlicher Strukturen und einer technischen Infrastruktur</li><li>▪ Entwicklung und Umsetzung der Risikoberichterstattung und –<u>dokumentation</u></li><li>▪ Entwicklung und Koordination eines operativen RM-Prozesses</li><li>▪ Übernahme einzelner Aktivitäten wie der Messung, Analyse und Überwachung von Risiken</li><li>▪ Implementierung eines geeigneten RC-Instrumentariums</li><li>▪ Aufbau der notwendigen Fach- und Methodenkompetenz im Unternehmen</li></ul> |

# Vom operativen System zum Business Intelligence (BI)



\* Fachtagung BI der Controller Akademie

# Der Einfluss der Digitalisierung auf bestimmte Controllinginstrumente

| Controlling-Hauptprozesse                | Veränderung/Herausforderung/Einfluss durch Industrie 4.0   |
|--|--|
| Strategische Planung                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nutzenquantifizierung der Digitalisierung und Vernetzung hinsichtlich des Optimierungspotenzials</li><li>▪ Identifikation neuer digitalisierungsorientierter Geschäftsfelder</li></ul> |
| Operative Planung und Budgetierung       | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Neue KPIs</li><li>▪ Flexible Budgetierung</li></ul>  |
| Forecast                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ständig aktuelle Produktions- und Marktdaten</li><li>▪ Forecasts in Echtzeit</li></ul>   |
| Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verbesserte Transparenz der Fertigungskosten</li><li>▪ Bessere Verrechnungsgrundlage für Fertigungsgemeinkosten durch die umfassende Informationstransparenz</li></ul>                 |
| Management Reporting                     | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Einsatz von mobilen Endgeräten</li><li>▪ Zukunftsgerichtete Berichte</li><li>▪ „What-If“-Analysen</li></ul>  |
| Projekt- und Investitions-Controlling    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Überwachung von Produktionsabläufen in Echtzeit</li><li>▪ Investitionsentscheidungen auf Basis von szenariobasierten Simulationsmodellen</li></ul>                                     |
| Risikomanagement                         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Berücksichtigung neuer Risiken, die sich durch die umfassende Digitalisierung ergeben</li></ul>  |

# Auswirkungen der Digitalisierung auf zentrale Controllingprozesse

| Controlling-Prozess              | Ressourcen-aufwand | Einflussstärke der Digitalisierung | Betroffene Aktivitäten von Digitalisierung (Auszug)   | Digitalisierungs-technologien (Beispiele)  |
|----------------------------------|--------------------|------------------------------------|---|--|
| Reporting                        | ●●●●●              | ●●●●●                              | Datenextraktion, Datenaggregation, Berichtserstellung, Plausibilisierung, Abweichungsanalyse und Kommentierung              | z. B. Big Data, Robotic Process Automation, Predictive Analytics, Machine Learning |
| Operative Planung (Budgetierung) | ●●●●●              | ●●●●●                              | Erstellung und Konsolidierung von Einzelplänen, Szenario-, Simulations- und Abweichungsanalysen (z. B. zu Vorjahr)          | z. B. Big Data, Predictive Analytics, Machine Learning, Robotic Process Automation |
| Kosten- und Leistungsrechnung    | ●●●●●              | ●●●●●                              | Stammdatenpflege, Kalkulation, Periodenabschluss, Plausibilisierung   | z. B. Robotic Process Automation, Business Analytics                               |
| Forecast                         | ●●●●●              | ●●●●●                              | Vor allem Datenextraktion und -sammlung, Forecasterstellung, Abweichungsanalyse (z. B. zu Planzahlen oder letztem Forecast) | z. B. Big Data, Robotic Process Automation, Predictive Analytics                   |

# Der Einfluss der Agilität auf das Controlling



- Die Rolle des Controllers wird sich verändern und flexibler werden müssen. Das betrifft u.a. die verstärkte Verwendung von Simulationen und Forecasts. Um eine rasche Reaktionsfähigkeit sicherzustellen, ist eine flexible Planung notwendig.
- Bei der Planung soll ein Rahmen vorgegeben werden, damit bei der wachsenden Agilität in den Unternehmen flexible und selbst organisierende Teams entstehen, die erfolgreich am Unternehmensziel arbeiten.
- Agilität wappnet Unternehmen für die Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung.
- Agilität ist ein sehr wichtiger Faktor für effektives, effizientes und zeitgemäßes Controlling geworden. Der Controller wird in Zukunft noch deutlicher gefordert sein, sein Unternehmen zu befähigen, trotz Schwankungen und Unsicherheiten im Markt flexibel, aktiv, anpassungsfähig und sich mit Tatkraft dem Wettbewerb zu stellen. Seine Rolle als Berater und Business Partner wird noch wichtiger werden.

# Zusammenfassung: Eckpunkte des Controllings

