

Die Inhalte des Controlling-Systems

Das Controlling-System hat folgende Inhalte:

- Zielorientierung
- Prozessorientierung
- Zukunftsorientierung
- Marktorientierung
- Engpassorientierung
- Kundenorientierung

Die zwei Bereiche des Controlling

- 1 Operatives Controlling: kurzfristige Planung, Kontrolle und Steuerung mit dem Ziel, Korrekturen bei Abweichungen vom Kurs des Unternehmens zu ermöglichen.
- 2 Strategisches Controlling: Aufdeckung von Chancen und Risiken mit dem Ziel, langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Für diese beiden Bereiche können unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden, die Unternehmensleitung und Führungskräfte effektiv unterstützen sollen.

Operatives und strategisches Controlling ergeben einen Regelkreis

Das operative und das strategische Controlling können nicht streng voneinander getrennt werden, denn es besteht eine ständige Wechselwirkung zwischen diesen beiden Bereichen. Die operative Planung hängt sehr stark von der strategischen Planung ab. Umgekehrt liefern operative Überlegungen wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung des Unterneh-

mens. Zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling besteht also ein Regelkreis.

Informationsbereitstellung – ein Grundpfeiler des Controlling

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von den Fähigkeiten der Unternehmensleitung und der Führungskräfte ab, die betrieblichen Probleme rechtzeitig zu erkennen und zu analysieren. Dann können schnell Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Dazu müssen die entscheidungsrelevanten Informationen vor allem zum richtigen Zeitpunkt aufbereitet und den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden. Ein wirkungsvolles Controlling ist hierfür die unverzichtbare Voraussetzung: Der Controller muss regelmäßig Analysen durchführen und seine Werkzeuge einsetzen, um die Unternehmensleitung und die Führungskräfte mit den erforderlichen Informationen zu versorgen.

Operatives Controlling

Das operative Controlling beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Erstellung von Plänen für das kommende Geschäftsjahr und führt dazu laufende Kontrollen durch. Dabei sollen Abweichungen vom Kurs des Unternehmens frühzeitig erkannt werden.

Dadurch soll das Management in die Lage versetzt werden korrigierende Maßnahmen in den einzelnen Verantwortungs-

bereichen einzuleiten, um die festgelegten Ziele doch noch zu erreichen.

Hauptaufgaben

Die drei Aufgaben Planung, Kontrolle und Steuerung sind durch einen Regelkreis ständig miteinander verbunden.

- 1 Planung – Vereinbarung der Unternehmensziele
 - 2 Kontrolle – Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen
 - 3 Steuerung – Durchführung von Korrekturmaßnahmen
- Durch die *Planung* wird der Kurs für das folgende Geschäftsjahr festgelegt.
 - Ein aussagefähiges Berichtssystem ermöglicht es, genauere *Kontrollen* während des laufenden Geschäftsjahres durchzuführen. Für die Abweichungen vom Plan werden Ursachenanalysen erstellt. Daraufhin müssen Lösungen gefunden werden, um in Zukunft die Abweichungen zu vermeiden. Entsprechende Maßnahmen sind zu beschließen und deren Auswirkungen zu untersuchen.
 - Die *Steuerung* dient schließlich dazu, den festgelegten Kurs einzuhalten.

Die operativen Controllinginstrumente sollten während des Geschäftsjahres systematisch verwendet werden.

Mit Hilfe der operativen Controllinginstrumente sind Unternehmensleitung und Führungskräfte in der Lage, bessere Entscheidungen zu treffen. Der Einsatz dieser Instrumente sollte der Unternehmensführung dazu verhelfen, die festgelegten kurzfristigen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

Benötigte Ressourcen

Bei der operativen Planung, Kontrolle und Steuerung geht das Controlling von den im Unternehmen vorhandenen Möglichkeiten (Ressourcen) aus:

- Produktions- und Verkaufsprogramm
- Maschinelle Ausstattung
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Kapitalausstattung

Da sich das operative Controlling mit kurzfristiger Planung, nämlich den Vorgängen für das kommende Geschäftsjahr, beschäftigt, müssen Sie auf die vorhandenen Strukturen bzw. Ressourcen zurückgreifen. Die Steuerung der Prozesse erfolgt dabei durch einen permanenten Soll-Ist-Vergleich. Die geplanten Daten werden mit den effektiven Größen möglichst pro Monat verglichen, um rasch Abweichungen ermitteln zu können. Ein solches Vorgehen erlaubt Ihnen, rechtzeitig gezielte Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Schwerpunkt Gewinnsteuerung

Der Schwerpunkt des operativen Controlling liegt auf der **Gewinnsteuerung**. Das bedeutet, dass insbesondere die Rentabilität verbessert und die Liquidität gesichert werden soll. Diese Unternehmensziele sind damit die bedeutendsten Steuerungsgrößen.

Auf welche operativen Ziele sollte geachtet werden?

Die operativen Ziele müssen formuliert und möglichst quantifiziert werden. Also z. B.

- Erhöhung der Umsatzrentabilität auf 6 %
- Festlegung des ROI (*Return on Investment*, Kennzahl zur Gesamtkapitalrentabilität) auf 12 %
- Beschränkung der Liquidität 1. Grades auf 5 bis 10 %
- Anhebung der Umschlagshäufigkeit des Lagers auf 9
- Reduzierung der Lagerdauer auf 40 Tage
- Umsatz pro Mitarbeiter mind. 100.000 €

Sind die Ziele festgelegt, können nach entsprechender innerbetrieblicher Information alle Mitarbeiter des Unternehmens an ihrer konsequenten Verfolgung mitwirken.

Analysen und Werkzeuge

Die operativen Analysen und Werkzeuge stellen die Basis des operativen Controlling-Systems dar. Je besser und konsequenter die einzelnen Instrumente eingesetzt werden, desto wirkungsvoller ist das Controlling. Ein effizientes Controlling entlastet den Unternehmer und seine Führungskräfte und schafft Freiräume, die für strategische Überlegungen zu nutzen sind.

Die folgenden Analysen und Werkzeuge sollten in den Unternehmen eingesetzt werden, um die Probleme besser in den

Griff zu bekommen. Durch die Vielfalt der Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Instrumente profitieren alle Verantwortungsbereiche im Unternehmen. Die Einführung der Controllinginstrumente sollte schrittweise erfolgen.

Operative Controllinginstrumente

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| ▪ ABC-Analyse | ▪ Kurzfristige Erfolgsrechnung |
| ▪ Auftragsgrößen-Analyse | ▪ Losgrößen-Optimierung |
| ▪ Bestellmengen-Optimierung | ▪ Nutzen-Provision |
| ▪ Break-Even-Analyse | ▪ Qualitätszirkel |
| ▪ Deckungsbeitragsrechnung | ▪ Rabattanalyse |
| ▪ Engpass-Analyse | ▪ ROI-Analyse |
| ▪ Innerbetriebl. Vorschlagswesen | ▪ Verkaufsgebiets-Analyse |
| ▪ Investitionsrechnungsverfahren | ▪ Wertanalyse |
| | ▪ XYZ- Analyse |

Die Unternehmensleitung und der Controller haben die Aufgabe, dieses Instrumentarium problembezogen einzusetzen. Die Führungskräfte müssen mit den einzelnen Controllinginstrumenten vertraut gemacht werden, damit sie ihre Funktionsbereiche möglichst selbstständig steuern können. Durch ihre eigenen Entscheidungen sollten die Führungskräfte dazu beitragen, dass der festgelegte Kurs des Unternehmens eingehalten wird.

Wesentlich für den Erfolg eines Controlling-Systems ist es, dass Abweichungen rechtzeitig ermittelt werden, damit Unternehmensleitung und Führungskräfte unverzüglich Maßnahmen zur Gegensteuerung einleiten können.

Auch gegenüber neuen und hier nicht erwähnten Instrumenten sollte das Management aufgeschlossen sein, um das Unternehmen auch in Zukunft sicher führen zu können. Dabei geht es nicht nur darum, das Gleichgewicht aus Umsatz, Kosten und Gewinn aufrechtzuerhalten, sondern auch darum, die zunehmende betriebswirtschaftliche Komplexität im globalen Wettbewerb transparenter zu machen.

Strategisches Controlling

Schwerpunkte

Beim strategischen Controlling geht es insbesondere um die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Folgende Punkte stehen damit im Mittelpunkt:

- Ermittlung der Chancen und Risiken des Unternehmens
- Entwicklung neuer Erfolgspotenziale
- Feststellung der Frühwarnindikatoren
- Beobachtung des Umfeldes (Konkurrenz, Marktsituation etc.)
- Entwicklung neuer Strategien

Die strategischen Controllinginstrumente werden vor allem zur Bestimmung und Verbesserung der zukünftigen Chancen und Risiken des Unternehmens verwendet. Neue Erfolgspotenziale müssen gesucht, aufgebaut und erhalten werden.

Wie sehen strategische Ziele aus?

Zu den Aufgaben des strategischen Controllings gehört die Planung und Überwachung aller Maßnahmen, die auf eine langfristige Weiterentwicklung des Unternehmens zielen.

Strategische Ziele

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Ausbau von Kapazitäten
- Verwendung neuer Technologien
- Systematische Schulung der Mitarbeiter
- Einsatz zusätzlichen Kapitals
- Erschließung neuer Märkte
- Verbesserung der Prozesse
- Ausbau von Marktanteilen
- Erschließung neuer Vertriebswege

Um diese Ziele besser und schneller zu verwirklichen, kann das Management eine Reihe von strategischen Controllinginstrumenten einsetzen. Bei der Auswahl dieser Instrumente empfiehlt es sich, insbesondere den Wissensstand der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Strategische Controllinginstrumente

Die strategischen sind ebenso wie die operativen Instrumente schrittweise in das Unternehmen einzuführen. Dabei sollte – abhängig von der jeweiligen Unternehmensstruktur – eine Prioritätenskala aufgestellt werden. Die folgenden Controllinginstrumente empfehlen sich auch für kleinere und middle-

re Unternehmen, um die Existenzsicherung langfristig zu gewährleisten und zu verbessern.

Strategische Controllinginstrumente

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Eigenfertigung – Fremdbezug (Outsourcing)
- Erfahrungskurve
- Konkurrenz-Analyse
- Logistik
- Portfolio-Analyse
- Potenzial-Analyse
- Produkt-Lebenszyklus-Kurve
- Prozesskostenmanagement
- Qualitätsmanagement
- Shareholder-Value
- Stärken- und Schwächen-Analyse
- Strategische Lücke
- Szenario-Technik
- Zielkostenmanagement