

# Lernfeld 2: Marktorientierte Geschäftsprozesse eines Industriebetriebes erfassen

*Team Göttingen*

## 6. Sequenz:

### Planungs- und Controllingprozesse

Autoren dieser Sequenz: Ulrike Lütke, Matthias Nolte, Dr. Heinfried Rischmüller

Stand: 2002-08-13

#### 1 Zur Zielformulierung und zu den vorgegebenen Inhalten dieser Sequenz laut Rahmenlehrplan

##### **Zielformulierung:**

*„Sie (die Schülerinnen und Schüler) beschreiben den Zusammenhang betrieblicher Planungs- und Controllingprozesse zur Sicherung des Unternehmenserfolgs.“*

##### **Inhalte:**

*„Aufgaben des Controlling“*

##### **Schlüsselbegriffe:**

1. Planungs- und Controllingprozesse
2. Unternehmenserfolg
3. Aufgaben des Controllings

##### **Kompetenzen:**

Die Schülerinnen und Schüler ...

... beschreiben den Zusammenhang betrieblicher Planungs- und Controllingprozesse zur Sicherung des Unternehmenserfolgs.

## 2 Didaktisch-methodische Hinweise zur Umsetzung der Ziel- und Inhaltsvorgaben im Unterricht

### Kritische Anmerkungen:

Es ist begrüßenswert, dass die Aufgaben des Controllings möglichst früh thematisiert werden; es ist auch sinnvoll, Controlling im Zusammenhang mit Unternehmenszielen und Strategien zu behandeln. Wenn man das Thema Controlling im Zusammenhang mit der Sicherung des Unternehmenserfolgs sinnvoll und für die Schüler nachvollziehbar im Unterricht behandeln will, dann benötigt man dafür eine angemessene Lernzeit. Die ist jedoch angesichts des vorgegebenen Zeitrahmens von insgesamt 60 Stunden für das gesamte Lernfeld 2 nicht ausreichend. Das Lernfeld 2 ist sowohl von den Lernzielen als auch von den Lerninhalten das wahrscheinlich anspruchsvollste und damit auch das schwierigste Lernfeld von allen. Bei einer Beibehaltung des Zeitrahmens von 60 Stunden ist absehbar, dass die angestrebten Lernziele nicht alle erreicht werden können, weil der Behandlung der Lerninhalte nur oberflächlich und unter enormen Zeitdruck stattfinden wird.

Die vorliegende Konzeption für die Sequenz „Planungs- und Controllingprozesse“ erfordert mindestens 7 Unterrichtsstunden. Wir schlagen vor, die Unterrichtssequenz mit einer **Ausgangssituation** zu eröffnen: Katrina (Auszubildende bei A&S und bereits bekannt aus Sequenz 3), ist nun in der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen. Sie hilft dem Abteilungsleiter, eine Stellenanzeige für einen Controller zu schreiben. Dabei fällt ihr auf, dass sich bei Stellenanzeigen alle Unternehmen als erfolgreich darstellen. Blickt sie allerdings in den Wirtschaftsteil der Tagespresse, stellt sich das Bild ganz anders dar: überall Insolvenzen, Konkurse, Entlassungen.

Diese Situation kann die Lehrkraft unterstreichen durch die Handreichung aktueller Presseartikel und Stellenanzeigen. (Da an späterer Stelle auf die Stellenanzeige eines Controllers zurückgegriffen werden soll, wird empfohlen, Stellenanzeigen für Controller zu verwenden.) Die Schüler erhalten die Aufgabe, die o.g. Diskrepanz auf einem Wandplakat gegenüber zu stellen.

Es schließt sich eine fragend-entwickelnde Vorgehensweise an. Der erste Schritt besteht darin, den Begriff „**Unternehmenserfolg**“ zu klären und ausdifferenzieren. Dazu sollte die Lehrkraft das Vorwissen der Schüler aktivieren und von Anfang an eine aktive und neugierige Lernhaltung begünstigen.

Die erste Leitfrage lautet: „Woran erkenne ich (erkennt man) den Unternehmenserfolg (den Erfolg eines Unternehmens)?“

Es ist zu erwarten, dass unter den Schülerantworten folgende Begriff (Stichworte) enthalten sind: Gewinn, Verlust, Ertrag, Ergebnis, Umsatz, Anzahl der Kunden, Aktienkurs, Bilanz, Erreichung der Unternehmensziele, ....

Das Stichwort „**Gewinn**“ wird von den Schülern mit hoher Wahrscheinlichkeit zuerst genannt werden, u.a. weil nach dem Alltagsverständnis der Gewinn bzw. die Gewinnmaximierung als zentrales Unternehmensziel angesehen wird. Deshalb sollte dieses Stichwort aufgegriffen und anhand eines Tafelbildes anschaulich erklärt werden. Sinnvoll ist es, die Begriffe „Gewinn“ und „Ertrag“ voneinander abzugrenzen (Terminologie des Rechnungswesens beachten!). Entscheidend ist es nun an dieser Stelle klarzumachen, dass der Ertrag und letztlich der Gewinn eines Unternehmens von zwei zentralen Größen abhängt: Dem **Umsatz** (den Umsatzerlösen) und den **Kosten**. Betrachtet man den Gewinn als eine zentrale Kennzahl

für den Unternehmenserfolg und somit als Ausdruck bzw. Ergebnis eines guten Wirtschaftens bzw. erfolgreichen unternehmerischen Handelns, dann sind die beiden entscheidenden Größen näher zu betrachten, die für den Ertrag ausschlaggebend sind.

Die Umsatzerlöse ergeben sich aus der Absatzmenge und den am Markt erzielten Preisen. Es gilt: Je höher die Umsatzerlöse (ceteribus paribus), desto höher der Ertrag. Diesen am Markt erzielten Erlösen aus dem Verkauf der aus dem betrieblichen Leistungsprozess hervorgegangenen Produkten und Dienstleistungen stehen die Kosten gegenüber, die im Zuge des betrieblichen Leistungsprozesses entstanden sind. Es gilt: Je niedriger die Kosten (ceteribus paribus) desto höher der Ertrag.

Anhand dieser vereinfachten aber in seinem betriebswirtschaftlichen Sinne zentralen Aussage lassen sich mühelos wichtige Querbezüge zu den Unternehmenszielen, Unternehmensstrategien, Unternehmenspolitik und zu den Aufgaben des Controllings herstellen.

Die zweite Leitfrage lautet: „Mit welchen Maßnahmen kann ein Unternehmen versuchen, seine Umsatzerlöse zu steigern?“

Mögliche Schülerantworten:

Attraktivere Produkte, besseres Angebot, bessere Qualität, niedrigere Preise, besseres Marketing, mehr und bessere Werbung, schnelle Auftragsabwicklung, bessere Garantieleistungen, usw.

Die dritte Leitfrage lautet: „Mit welchen Maßnahmen kann ein Unternehmen versuchen, seine Kosten möglichst niedrig zu halten?“

Mögliche Schülerantworten:

Günstiger einkaufen, Personal abbauen, Lagerbestände verringern, Werbung einschränken, Ausschuss verringern, Arbeitsproduktivität erhöhen, Sonderzuwendungen streichen, usw. Bei der Zusammenstellung der genannten Maßnahmen an der Tafel wird relativ schnell erkennbar, dass sich einige Maßnahmen widersprechen, weil sich z.B. durch bestimmte Kostensenkungsmaßnahmen negative Effekte auf den Umsatz ergeben und andersherum.

Damit stellt sich die vierte Leitfrage: „Welches sind die richtigen Maßnahmen? Was tue ich? Was lasse ich lieber? Wofür soll ich mich entscheiden?“

Die Reflexion dieser Frage wird zu folgendem Ergebnis führen: Es kommt darauf an! Es kommt auf die Situation an und es hängt davon ab, welche Ziele wir verfolgen!

Damit wird eine Verknüpfung hergestellt zu den bereits in der 2. Sequenz behandelten Unternehmenszielen und Unternehmensstrategien. Für die Lehrkraft ergeben sich mehrere Möglichkeiten. Wir halten es für sinnvoll, wenn die Lehrerin/der Lehrer an dieser Stelle eine **Marktsituation** schildert und damit **ein konkretes Szenario** vorgibt. Denkbar sind entweder ein optimistisches Szenario oder ein pessimistisches Szenario. Das erste würde eine **Wachstumsstrategie** mit entsprechenden operativen Maßnahmen nahe legen, das andere würde eher auf eine Konsolidierungs- bzw. **Kostensenkungsstrategie** hinauslaufen mit entsprechenden Maßnahmen.

Ein Rezessions-Szenario könnte z.B. so aussehen:

Das Marktumfeld ist schwierig, die Konjunktur ist schwach, die Gesamtwirtschaft befindet sich in einer Rezession, die Aktienkurse fallen und führen zu großen

Vermögensverlusten bei den Investoren, die Konsumausgaben sind rückläufig, die Arbeitslosigkeit ist hoch, die Zinsen sind zwar niedrig, aber die Investitionsbereitschaft und auch die Konsumbereitschaft bleibt schwach; die Exporte sind rückläufig, weil auch die Weltwirtschaft insgesamt nur schwach wächst, politische Unsicherheiten belasten.

Die fünfte Leitfrage würde lauten: „Wie sieht ein geeigneter Maßnahmenkatalog aus, mit dem der Unternehmenserfolg in dieser schwierigen Situation erreicht und das Überleben des Unternehmens gesichert werden kann?“

Eine denkbare Alternative zu dieser Vorgehensweise besteht darin, zwei alternative Szenarien vorzugeben und dann für jedes Szenario einen Maßnahmenkatalog von den Schülern entwerfen zu lassen.

Nach diesem simulierten **Planungsprozess** besteht der nächste logische Schritt nun in der **Durchführung** bzw. in der Planrealisation, damit die angestrebten **Ergebnisse** auch erreicht werden.

Die Durchführung der Maßnahmen braucht seine Zeit. Kann man in dieser Zeit „abwarten und Tee trinken?“ oder sollte man **den Prozess beobachten und kontrollieren**, ob die eingeschlagene Strategie überhaupt erfolgreich ist und die Maßnahmen tatsächlich zur Zielerreichung beitragen? Auf diese Frage werden die Schüler mit Sicherheit antworten, dass eine Überwachung der Prozesse und ein eventuelles Gegensteuern unverzichtbar ist. Mit dieser Erkenntnis ist ein **Kerngedanke des Controlling** erfasst.

An dieser Stelle wird wieder Bezug genommen auf die Ausgangssituation. Wir hatten festgestellt, dass die momentane Wirtschaftslage als überaus negativ betrachtet werden muss.

Die sechste Leitfrage könnte lauten: „Kann dies daran liegen, dass in vielen Unternehmen auf den Bereich Controlling zu wenig Wert gelegt wurde?“

Diese Frage kann diskutiert werden, aber mit Sicherheit nicht abschließend beantwortet werden. Sie dient lediglich dazu, für die sich anschließende Diskussion eine neugierige Lernhaltung bei den Schülern zu erzeugen. Doch zunächst erhalten die Schüler zum weiteren Verständnis einen **Informationstext**, in dem die wesentlichen Aspekte, Zusammenhänge und Hintergründe des Controlling erläutert werden: (Auszug)

### **Controlling – Was ist das?**

Controlling hat mit der wortverwandten „Kontrolle“ nicht viel gemein. Abgeleitet vom englischen Verb „to control“, das mit lenken, steuern, beherrschen, kontrollieren, überwachen zu übersetzen ist, bietet das Controlling ein **betriebswirtschaftliches Instrumentarium zur Sicherung des Unternehmenserfolges** an. Controlling soll zur Leistungssteigerung und zur Kostenoptimierung im Unternehmen beitragen. Der Controller hat gegenüber der Unternehmensleitung eine beratende Funktion. Diese bezieht sich auf die Ziel- und Strategiebildung, auf die Planung und auf die operative Steuerung des Unternehmens. Deshalb wird gewöhnlich zwischen einem strategischem und einem operativen Controlling unterschieden.

Zur Veranschaulichung wird häufig das Bild des Lotsen oder besser Navigators bemüht, der auf einem Schiff bzw. in einem Flugzeug den wahren Standort ermittelt, die Abdrift errechnet und gegebenenfalls einen neuen Kurs vorschlägt. Um seine Aufgaben zu erfüllen, benutzt der Controller bestimmte **Instrumente** (ähnlich wie ein Cockpit im Flugzeug) und er berechnet verschiedene **Kennzahlen**, um Dinge und vor allem Prozesse zu erfassen und zu messen.

Die **Aufgaben des Controllings** lassen sich aus den wichtigsten Gestaltungsfunktionen der Unternehmensführung ableiten.

### **1. Tun wir die richtigen Dinge?**

Zuallererst müssen die Grundsätze des Unternehmens und die Grundsatzziele festgelegt werden. Die Vision muss sich konkretisieren und das Leitbild muss formuliert werden. Vor diesem Hintergrund werden die Strategien festgelegt, mit denen das Erfolgspotential geplant und die richtige Positionierung auf den Märkten angestrebt wird. Diese originäre Führungsaufgabe wird vom **strategischen Controlling** durch **Planungsrechnungen** unterstützt.

### **2. Tun wir die Dinge richtig?**

Wenn die strategischen Ziele feststehen, müssen konkrete Maßnahmen (Aktionen) zu deren Umsetzung geplant werden. Da diese fragenden tatsächlichen operativen Arbeitsschritten gelten, nennt man diese Prozesse **operatives Controlling** oder auch durchführende Planung.

### **3. Planen und budgetieren**

Die Budgetierung unterliegt der Federführung des Controllers' gilt als die ureigenste Aufgabe des Controllings. Der Controller hat die Aufstellung der Pläne inhaltlich und zeitlich zu überwachen und die Abstimmung der Teilpläne mit den Interessen des gesamten Unternehmens sicherzustellen.

### **4. Durchführung und Abweichungsanalyse**

Durch Abweichungsanalysen werden die Sollvorstellungen und strategischen Zielsetzungen mit dem aktuellen oder zu erwartenden Status des Unternehmens abgeglichen. Bei der Analyse der Abweichungen und beim Erarbeiten von Gegenmaßnahmen kann das Controlling beteiligt werden, die Verantwortung verbleibt jedoch in der Kompetenz der zuständigen Fachabteilung und letztlich bei der Unternehmensführung. Die Abweichungsanalyse aufgrund von **Soll-Ist-Vergleichen** ist das zentrale gewinnsteuernde Element des Controllings. Das Controlling erfüllt somit eine äußerst wichtige **Frühwarnfunktion** und muss über entsprechend gut geeignete Frühwarnsysteme verfügen. **Wirtschaftlichkeitsanalysen** und **Szenario-Techniken** spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Wie die vielen Konkurse und Insolvenzen vermuten lassen, wird diese Frühwarnfunktion durch das Controlling offenbar nicht immer erfüllt – oder das Controlling wird von der Unternehmensführung nicht ernst genommen.

### **5. Über Entwicklungen berichten**

Damit die Unternehmensleitung und die verantwortlichen Abteilungen Korrekturmaßnahmen erarbeiten und aus Fehlentwicklungen lernen können, müssen sie zunächst über vergangene und zukünftige Entwicklungen informiert werden. Die **Daten des Rechnungswesen** sind eine wichtige Grundlage für die Erstellung adressengerechter

Informationen. **Kurzfristige Erfolgsrechnungen** und eine genaue **Analyse des Jahresabschlusses** gehören zu den zentralen Aufgaben des Controllings.

Im **Berichtswesen** erfüllt der Controller seine wichtige Aufgabe, über finanzielle Auswirkungen von vergangenen oder geplanten Maßnahmen zu berichten. Bei gravierenden Fehlentwicklungen werden die Kreditgeber, Investoren und Kapitaleigner durch Ad-hoc-Mitteilungen in Kenntnis gesetzt. An der Börse sind diese Ad-hoc-Mitteilungen gefürchtet, weil sie häufig zu drastischen Kursveränderungen führen.

Es schließt sich eine Diskussionsrunde an, die mit der bereits zuvor gestellten sechsten Leitfrage eröffnet wird: „Kann die schlechte Wirtschaftslage daran liegen, dass in vielen Unternehmen auf den Bereich Controlling zu wenig Wert gelegt wurde?“

Auch jetzt können diesbezüglich nur Vermutungen angestellt werden. Es sind folgende Beiträge/Standpunkte möglich: Controlling- und Planungsprozesse wurden nicht in jedem Unternehmen ausgeführt, oder sie wurden nur unzulänglich erfüllt, oder die Ergebnisse wurden von der Unternehmensführung nicht ernst genommen. Was können wir hieraus ableiten? – Wir können einen Rückschluss auf das Anforderungsprofil eines Controllers ziehen.

Die siebte Leitfrage könnte lauten: „Welchen Rückschluss können wir jetzt auf das Anforderungsprofil eines Controllers ziehen?“

Nicht nur die fachliche Kompetenz ist wichtig; eine erhebliche Rolle spielt auch die Standfestigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, mit der sich der Controller auf der obersten Unternehmensleitung Gehör verschaffen muss. Die eingangs verteilten Stellenbeschreibungen können nun auf diese Fähigkeiten und Kompetenzen hin untersucht werden. Spätestens hier sollte den Schülern die **zentrale Bedeutung** bewusst werden, die dem Controlling zukommt.

Je nach fortgeschrittener Zeit, wäre es möglich, an dieser Stelle wieder auf die Ausgangssituation zurückzukommen. Katrina findet „Ihre Anzeige“ sowohl in der FAZ als auch im Internet wieder, und sie ist sehr stolz. Doch auch wenn sie die Anzeige geschrieben hat, weiß sie noch nicht, was ein Controller in ihrem Ausbildungsbetrieb eigentlich macht. Die Schüler erhalten den Auftrag, ihr zu helfen. Sie arbeiten die Aufgaben aus der Stellenanzeige heraus und reichern sie mit Informationen aus dem Infotext an. Ein Rollenspiel, in dem die Schüler Katrina die Aufgaben eines Controllers erläutern, könnte die Sequenz abschließen.

### **Literaturhinweise und Internetquellen**

Baus, Josef: Controlling. Berlin, Cornelsen Verlag (Reihe: Praktische Betriebswirtschaft)

<http://www.advanced-controlling.de>

<http://www.controllerverein.de>

<http://www.controlling-cc.de>

<http://www.br-online.de/alpha/it-kompaktkurs/>

# Planungs- und Controllingprozesse

## Situation

Katrina ist nun in der Abteilung Finanz- und Rechnungswesen. Wie immer ist ihr Chef, Herr Schröder, in Eile. Um ihn zu unterstützen soll ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden. Am kommenden Samstag soll in der FAZ eine Anzeige geschaltet werden. Für diese Stellenanzeige erwartet die Personalabteilung von Herrn Schröder eine Vorgabe. Herr Schröder bittet Katrina ihm zu helfen. Sie sucht aus dem Internet und aus Tageszeitungen alle Stellenanzeigen für Controller heraus.

Die Anzeigen beginnen fast alle mit „Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen...“. Katrina findet das seltsam. Denn im Wirtschaftsteil und überall ist zu lesen, dass es der deutschen Wirtschaft nicht gut geht. Es werden Konkurse von kleinen, aber auch von großen Konzernen angemeldet, viele Mitarbeiter erhalten die Kündigung...



Irgendwie passt das  
doch gar nicht  
zusammen!??



## Aufgabe

1. Schreiben Sie auf Karten, wie sich die einzelnen Unternehmen in den Stellenanzeigen darstellen.

(Beispiel: Wachstumsstarkes Unternehmen,  
Wir sind ein erfolgreiches Unternehmen in der Mobilfunkbranche,  
Zur Unterstützung unseres weiteren Wachstums...)

2. Lesen Sie die Auszüge aus dem Wirtschaftsteil und schreiben Sie Aussagen zur Situation der einzelnen Unternehmen auf Karten. Schreiben Sie auch dazu, wie die Situation erläutert wird.

(Beispiel: Bei Audi ist Rekordfahrt zu Ende,  
Gewinneinbruch um fast 20%,  
Umsatzrendite sank von sechs auf fünf Prozent)

3. Überlegen Sie, was wollen die Unternehmen erreichen?

## Informationstext

### **Controlling - Was ist das ?**

Controlling hat mit der wortverwandten „Kontrolle“ nicht viel gemein. Abgeleitet vom englischen Verb „to control“, das mit lenken, steuern, beherrschen, kontrollieren, überwachen zu übersetzen ist, bietet das Controlling ein **betriebswirtschaftliches Instrumentarium zur Sicherung des Unternehmenserfolges** an. Controlling soll zur Leistungssteigerung und zur Kostenoptimierung im Unternehmen beitragen. Der Controller hat gegenüber der Unternehmensleitung eine beratende Funktion. Diese bezieht sich auf die Ziel- und Strategiebildung, auf die Planung und auf die operative Steuerung des Unternehmens. Deshalb wird gewöhnlich zwischen einem strategischem und einem operativen Controlling unterschieden.

Controlling ist zunächst einmal eine bestimmte **Denkhaltung**: Es ist die Philosophie des Vorausdenkens und der Vorsorgetherapie. Controlling ist ein **ständiger Planungs-, Steuerungs- und Lernprozess**. Die Effektivität des Controllings als Instrument zur Sicherung des Unternehmenserfolgs hängt einerseits von der sachgerechten Anwendung bestimmter Instrumente und Technologien ab, ausschlaggebend ist aber letztlich die verhaltensbezogene Verankerung des Controllings in der Unternehmenskultur, also in den Denkhaltungen, Wertvorstellungen und Gewohnheiten aller Mitarbeiter des Unternehmens.

Controlling ist vergleichbar mit dem Steuern eines Flugzeuges, Autos oder Schiffes. Um ein Flugzeug steuern zu können, müssen **Messinstrumente** vorhanden sein, welche die externe Position des Flugzeuges anzeigen. Dies genügt jedoch nicht. Auch im Flugzeug selber ablaufende Prozesse und Zustände müssen in Messinstrumenten überwacht und kontrolliert werden, z.B. die aktuelle Leistung der Triebwerke, der Treibstoffvorrat, die Flughöhe, der Gegenwind, usw. Jedes Flugzeug und jedes größere Schiff verfügt über ein Radar, mit dem Hindernisse rechtzeitig erkannt und der Kapitän Kursänderungen vornehmen kann. Das Cockpit eines Flugzeugs verfügt über eine Fülle verschiedener Instrumente, auf denen die relevanten Daten angezeigt werden können. Der Controller hat nicht die Funktion des Kapitäns; er ist vielmehr eher mit dem Navigator zu vergleichen, der dem Kapitän (also der Unternehmensführung) die relevanten Informationen rechtzeitig und in einer angemessenen Aufbereitung zur Verfügung stellt.

Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung. Sie sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung. Controller sind dafür verantwortlich, dass alle Akteure im Unternehmen Controlling betreiben können.

## Leitbild- Controller´s Philosophie

Das Leitbild der Controller lässt sich wie folgt formulieren:

- Controller sollen zur Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz sorgen und somit zu höherer Wirtschaftlichkeit beitragen.
- Controller sollen Teilziele und Teilpläne ganzheitlich koordinieren und ein unternehmensübergreifendes zukunftsorientiertes Berichtswesen organisieren.
- Controller sollen den Controlling-Prozess im Unternehmen so organisieren, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert und letztlich erfolgreicher handeln kann.
- Controller haben die Aufgaben, die dazu erforderlichen Daten und Informationen zu beschaffen und adressengerecht aufzubereiten.
- Controller müssen die Controllingsysteme gestalten und pflegen.
- Controlling entsteht aus der Kooperation von Manager und Controller und der Umsetzung des Controllinggedankens im täglichen Handeln aller Akteure eines Unternehmens.

Damit dieses Leitbild in die Praxis umgesetzt werden kann, bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen im Unternehmen. Der Controller selbst muss daran mitwirken, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen und die Akzeptanz für die Durchführung eines effektiven Controllings zu schaffen. Wichtig ist eine **Controlling-Denkweise**, die sich in folgenden Punkten manifestiert:

- Die gemeinsame Formulierung und Ausrichtung an den vereinbarten Unternehmenszielen bzw. Bereichszielen.
- Das Beachten von Einfluss- und Lenkungsfaktoren zur Unternehmenssteuerung.
- Das Verständnis des Unternehmens als komplexes aber lernoffenes System, in dem man sich auch irren darf. Entscheidend ist jedoch, dass man schnell aus Fehlern lernt und angemessen auf Abweichungen zwischen Soll und Ist reagiert.

## Controlling-Prozesse

Controlling ist ein Prozess, der aus einem stets wiederkehrenden Zusammenspiel der Kernaktivitäten Planung und Feinsteuerung besteht. Controlling umfasst deshalb im wesentlichen zwei zentrale Kernaktivitäten:

- konsequente, systematische Planung und
- beharrliche, vorausschauende Feinsteuerung.

## Konsequente Planung

*„Wer ein Ziel hat, für den ist jeder Wind bzw. Weg der richtige.“*

Jedes verantwortungsbewusste Verhalten in einer Organisation beginnt damit, dass man sich systematisch Gedanken über die Zukunft macht und versucht, für eine bestimmte Zeit (Planungsperiode) anspruchsvolle, aber dennoch grundsätzlich erreichbare Ziele zu setzen. Damit diese Ziele erreicht werden, müssen Maßnahmen geplant und umgesetzt werden.

(Wir erinnern uns an die Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, Vision, Mission, Leitbild und Strategie, die in der 2. Sequenz behandelt worden waren!)

Im Bereich der finanzwirtschaftlichen Führung schlägt sich dies in verschiedenen Planungsrechnungen nieder. Beispiele für solche Planungsrechnungen im Unternehmen sind: Kostenplanung, Erlösplanung, Budget, Plan-Kalkulation, Investitionsrechnung. Aussagefähige Planungsrechnungen setzen ein zweckmäßiges Planungssystem voraus.

## Vorausschauende Feinsteuerung

Die Umwelt eines Unternehmens ist komplex und die Märkte verändern sich im raschem Tempo. Auch mit einer noch so guten Planung lässt sich nicht alles vorausberechnen. Die Unternehmensführung muss sich immer wieder auf veränderte Marktsituationen und unvorhersehbare Ereignisse und Entwicklungen einstellen und rasch und angemessen darauf reagieren, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Deshalb ist neben einer mittel- und längerfristig ausgerichteten Strategie die permanente Feinsteuerung unumgänglich. Eine zweckmäßige Feinsteuerung beinhaltet mindestens folgende fünf Elemente (nach Johannes Rüegg-Stürm, Controlling für Manager. Was Nicht-Controller wissen müssen):

1. Eine klare und schonungslose **Ist-Analyse**. „Wo stehen wir jetzt? Was haben wir bis jetzt erreicht?“ Im Bereich der finanzwirtschaftlichen Führung wird dies mit Hilfe von Ist-Rechnungen erreicht.

2. In einem nächsten Schritt muss in einer **Abweichungsanalyse** bzw. in einem Soll-Ist-Vergleich ermittelt, inwiefern wir uns tatsächlich auf dem angestrebten Pfad befinden und welche Abweichungen zwischen dem Plan (Soll) und den Erreichten (Ist) inzwischen aufgetreten sind.

3. Daraus ergibt sich als nächsten Schritt eine **Ursachenanalyse** für die aufgetretenen Abweichungen. Dabei sollte es nicht darum gehen, Schuldige zu suchen, sondern die eigenen Irrtümer in der Planung aufzudecken und daraus die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Da es sich hierbei in der Regel um äußerst komplexe Zusammenhänge geht, ist ein hohes Maß an Sachwissen, ein scharfer analytischer Sachverstand und die Fähigkeit zum vernetzten, systemischen Denken gefragt.

*„Welche Marktentwicklungen haben wir nicht rechtzeitig erkannt oder falsch eingeschätzt? Welche Strategien verfolgen die Wettbewerber und welche Auswirkungen hat das für unser Unternehmen? Welche Fehleinschätzungen sind uns in Bezug auf die Kosten unterlaufen? Greifen unsere Marketinganstrengungen und sind die Relationen zwischen Aufwand und Ertrag langfristig zu rechtfertigen? Welche Auswirkungen auf unsere Liquidität ergeben sich aus den sich abzeichnenden Entwicklungen usw.?“*

4. Nachdem ermittelt wurde, wie viel und warum wir von dem geplanten Pfad abgewichen sind, gilt es nun, das ursprünglich angestrebte Ziel in den Blick zu nehmen und **Erwartungsrechnungen** durchführen, die sich aus den Folgen einer alternativen Planung und aus den einzuleitenden Korrekturmaßnahmen ergeben können. Es ist zu entscheiden, ob die ursprünglichen Ziele beibehalten werden können oder ob sie korrigiert werden müssen. Wenn die Notwendigkeit einer Ziel-Korrektur besteht, sind auch die Strategien zu überdenken und anzupassen. Aber selbst wenn die grundlegende Strategie beibehalten werden kann, müssen bei Plan (Soll)-Ist-Abweichungen in der Regel die Maßnahmen überdacht und gegebenenfalls verändert werden. Deshalb müssen Antworten auf folgende Frage gefunden werden: „Welche

Maßnahmen müssen von wem und bis wann ergriffen werden? Wer ist für die Durchführung und Überprüfung dieser Maßnahmen verantwortlich?“

5. Die periodischen Standortbestimmungen und Korrekturmaßnahmen müssen im letzten Schritt durch **Entscheidungsrechnungen** ergänzt werden, damit eine zielführende Feinsteuerung erfolgreich umgesetzt werden kann. Beispiele dafür sind Investitionsrechnungen oder eine alternative Auftragskalkulation: „Sollen wir diesen Auftrag zu diesem Preis annehmen? Um wie viel muss der Umsatz steigen, damit sich die geplante Werbekampagne lohnt? Um wie viel muss die Absatzmenge steigen, damit sich die Anschaffung der geplanten Maschine lohnt? Was kostet es unseren Betrieb, wenn wir die Qualität so steigern sollen, dass die Zahl der Reklamation auf unter 0,5 Prozent sinkt? Ist es richtig, Mitarbeiter zu entlassen, um die momentane Absatzkrise besser durchstehen zu können?“

## Die Aufgaben des Controllings

Die Aufgaben des Controllings lassen sich aus den wichtigsten Gestaltungsfunktionen der Unternehmensführung ableiten.

### 1. Tun wir die richtigen Dinge?

Zuallererst müssen die Grundsätze des Unternehmens und die Grundsatzziele festgelegt werden. Die Vision muss sich konkretisieren und das Leitbild muss formuliert werden. Vor diesem Hintergrund werden die Strategien festgelegt, mit denen das Erfolgspotential geplant und die richtige Positionierung auf den Märkten angestrebt wird. Diese originäre Führungsaufgabe wird vom **strategischen Controlling** durch **Planungsrechnungen** unterstützt.

### 2. Tun wir die Dinge richtig?

Wenn die strategischen Ziele feststehen, müssen konkrete Maßnahmen (Aktionen) zu deren Umsetzung geplant werden. Da diese fragenden tatsächlichen operativen Arbeitsschritten gelten, nennt man diese Prozesse **operatives Controlling** oder auch durchführende Planung.

### 3. Planen und budgetieren

Die Budgetierung unterliegt der Federführung des Controllers gilt als die ureigenste Aufgabe des Controllings. Der Controller hat die Aufstellung der Pläne inhaltlich und zeitlich zu überwachen und die Abstimmung der Teilpläne mit den Interessen des gesamten Unternehmens sicherzustellen.

### 4. Durchführung und Abweichungsanalyse

.Durch Abweichungsanalysen werden die Sollvorstellungen und strategischen Zielsetzungen mit dem aktuellen oder zu erwartenden Status des Unternehmens abgeglichen. Bei der Analyse der Abweichungen und beim Erarbeiten von Gegenmaßnahmen kann das Controlling beteiligt werden, die Verantwortung verbleibt jedoch in der Kompetenz der zuständigen Fachabteilung und letztlich bei der Unternehmensführung. Die Abweichungsanalyse aufgrund von **Soll-Ist-Vergleichen** ist das zentrale gewinnsteuernde Element des Controllings. Das Controlling erfüllt somit eine äußerst wichtige **Frühwarnfunktion** und muss über entsprechend gut geeignete Frühwarnsysteme verfügen. **Wirtschaftlichkeitsanalysen** und **Szenario-Techniken** spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Wie die vielen Konkurse und Insolvenzen vermuten lassen, wird diese Frühwarnfunktion durch das Controlling offenbar nicht immer erfüllt – oder das Controlling wird von der Unternehmensführung nicht ernst genommen.

## 5. Über Entwicklungen berichten

Damit die Unternehmensleitung und die verantwortlichen Abteilungen Korrekturmaßnahmen erarbeiten und aus Fehlentwicklungen lernen können, müssen sie zunächst über vergangene und zukünftige Entwicklungen informiert werden. Die **Daten des Rechnungswesen** sind eine wichtige Grundlage für die Erstellung adressengerechter Informationen. **Kurzfristige Erfolgsrechnungen** und eine genaue **Analyse des Jahresabschlusses** gehören zu den zentralen Aufgaben des Controllings.

Im **Berichtswesen** erfüllt der Controller seine wichtige Aufgabe, über finanzielle Auswirkungen von vergangenen oder geplanten Maßnahmen zu berichten. Bei gravierenden Fehlentwicklungen werden die Kreditgeber, Investoren und Kapitaleigner durch Ad-hoc-Mitteilungen in Kenntnis gesetzt. An der Börse sind diese Ad-hoc-Mitteilungen gefürchtet, weil sie häufig zu drastischen Kursveränderungen führen.

## Werkzeuge und Instrumente des Controllings

Die wichtigsten Instrumente bzw. Werkzeuge eines Controllers sind:

- Planungs- und Budgetierungssysteme
- Kostenrechnung
- Kalkulationsmethoden
- Deckungsbeitragsrechnung für Produkte und Märkte
- Projektabrechnung
- Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Empfängerorientierte Berichterstattung (Berichtswesen)
- Daten-, Dokumenten- und Informationsmanagement
- Branchenanalyse und volkswirtschaftliche Analyse

## Anforderungen an Controller

Über ihre betriebswirtschaftlich-fachliche Kompetenz hinaus müssen Controller auch folgende Kompetenzen aufweisen:

- Kommunikations- und Kontaktfähigkeit
- Identifikation mit den Unternehmenszielen
- Fähigkeiten zum Moderieren und zum Führen von Gruppen
- Fähigkeit, Daten adressengerecht aufzubereiten und Sachverhalte verständlich und überzeugend darzustellen
- .....

## Planungs- und Controllingprozesse

### Situation

Die Stellenanzeige ist fertig. Herr Schäfer war sehr zufrieden. Die Personalabteilung hat ein paar Korrekturen vorgenommen und die Anzeige aufgegeben. Am Samstag kann Katrina in einer der größten deutschen Tageszeitung `ihre Anzeige´ sehen. Stolz zeigt sie sie Ihrem Vater. Er ist begeistert und möchte wissen, um was für eine Stelle es sich handelt. Katrina sitzt nun schon wieder so da:



Es ist ihr peinlich, weil sie eigentlich gar nichts über die Stelle weiß.

Können Sie ihr helfen?

### Aufgabe

In einem Rollenspiel sollen Sie Katrina die Aufgaben des gesuchten Controllers erläutern. Bereiten Sie sich darauf vor, indem Sie

1. das Aufgabenspektrum des Controllers aus der Stellenanzeige herausschreiben.
2. den Informationstext aufmerksam durchlesen. Achten Sie besonders auf die Aufgabenbeschreibung und überlegen Sie dabei, wie Sie die Aufgaben Katrina erklären können.