



B23-II
B 05/II

Einführung in das Controlling - Strategisches Controlling

B 23: Strategie und Controlling

Basismodul

Mathias Graumann

Prof. Dr. Mathias Graumann



Schwerpunkte in Lehre und Forschung:

- Professor für Rechnungswesen insbesondere Controlling
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Steuer- und Wirtschaftsprüfung

Graumann, Mathias:

Einführung in das Controlling - Strategisches Controlling; Strategie und Controlling; Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes, Modul B23-II / B05/II; Koblenz 2022

© 2006 zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund
6. Auflage 2022

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Text, Abbildung und Programme wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Das MBA-Fernstudienprogramm und die Autorinnen und Autoren können jedoch für eventuell verbleibende fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine andere Haftung übernehmen.

Herausgeber:

MBA-Fernstudienprogramm

Prof. Dr. Thomas Mühlencoert / Prof. Dr. Uwe Hansen (Studiengangsleitung)
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus
Joseph-Rovan-Allee 2 • 53424 Remagen

Vertrieb:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

Leiter:

Prof. Dr. Ralf Haderlein

Anschrift:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund
Konrad-Zuse-Straße 1 • 56075 Koblenz • Tel.: 0261/91538-0

Titelgestaltung:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund – Koblenz

Einleitung

Im Rahmen dieser Kurseinheit werden Sie mit den branchenübergreifenden Grundlagen des Controllings vertraut gemacht. Sie erhalten das inhaltliche und methodische Rüstzeug für eine spätere vertiefende Anwendung in den branchenspezifischen Aufbaumodulen. Für das Verständnis der in dieser Kurseinheit enthaltenen Inhalte sind Grundkenntnisse des Rechnungswesens notwendig, insbesondere

- ◆ der Buchhaltung und Bilanzierung,
- ◆ der Kosten- und Leistungsrechnung,
- ◆ der Investitions- und Finanzierungsrechnung.

Zur Aneignung bzw. Auffrischung derselben wird auf die entsprechenden Studienbriefe sowie auf das allgemeine Fachschrifttum verwiesen (vgl. das Literaturverzeichnis am Schluss des Studienbriefs).

Da das Controlling eine Dienstleistungsfunktion für die Unternehmensführung wahrnimmt, sollten Sie über Grundkenntnisse des Managements und der strategischen Planung verfügen und den betreffenden Studienbrief „Unternehmensverfassung, Strategie und Planung“ zuerst durcharbeiten.

Im Rahmen der Einführung in Grundtatbestände des Controllings werden Sie mit den Zielen, Aufgaben und Ebenen des Controllings vertraut gemacht. Das Controlling-System wird im Folgenden – gegliedert nach Hierarchieebenen – in Grundzügen vorgestellt. Außerdem werden Erkenntnisziele, Anwendungsvoraussetzungen und Ablauf der diesbezüglichen Methoden beleuchtet.

Hierbei wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden. Beide Teilbereiche sind voneinander abhängig. Das operative benötigt das strategische Controlling als Rahmen und Zielvorgabe, andererseits bleiben die Erkenntnisse des strategischen ohne die Umsetzung durch das operative Controlling wirkungslos.

Die Erkenntnisobjekte und Methoden des strategischen Controllings werden in diesem Studienbrief auf Grundlage der Kenntnisse der strategischen Planung (vgl. den Studienbrief „Unternehmensverfassung, Strategie und Planung“) ausgiebig beleuchtet.

Als Aufgaben des strategischen Controllings werden insbesondere herausgestellt, eine Operationalisierung der komplexen Umwelt- und Konkurrenzsituation mittels Kennzahlen (Maßgrößen) vorzunehmen, diese fortlaufend zu erheben sowie hinsichtlich Ausprägung und Entwicklungstendenz auf Risikobehaftung zu interpretieren.

Dem operativen Controlling auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung sind die Studienbriefe „Operatives Controlling/Kosten- und Leistungsrechnung“ (2 Teile) gewidmet.

Zahlreiche Fallstudien basieren auf Echtbeispielen auf Basis von Unternehmensquellen im Internet. Der Autor hat die Pfade im Zeitraum Februar bis April 2022 aufgesucht. Auf eine Angabe des exakten Abrufdatums im Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Die angegebenen Pfade können sich kurzfristig ändern. In diesem Fall wird empfohlen, mittels üblicher Suchmaschinen die Nachfolgequelle eigenständig zu recherchieren.

Häufig einschlägige Rubriken auf den Unternehmenshomepages lauten „Unser Unternehmen“, „Corporate Governance“, „Investor Relations“ oder „Finanzberichte“. Sie können den Lernerfolg maximieren, indem Sie Dokumente von Unternehmen Ihrer Wahl recherchieren und analysieren.

Hinweis: Die Kontrollfragen am Schluss der jeweiligen Hauptkapitel können auf Basis der selbsterklärenden Textteile beantwortet werden. Die Übungsaufgaben haben kreativen Transfercharakter. Sie sollen anhand von frei wählbaren Praxisbeispielen aus der beruflichen Erfahrungswelt der Teilnehmer gelöst werden. Da es überdies keine „mathematisch korrekte“ Lösung gibt, kann die Bearbeitung der Aufgabe nur auf Vollständigkeit, Plausibilität und Widerspruchsfreiheit im Einzelfall überprüft werden.

Die Ausführungen sind auf dem Stand bei Redaktionsschluss im April 2022.

Lernziele

Nach dem Studium dieser Kurseinheit

- beherrschen Sie die allgemeinen Grundbegriffe des Controllings,
- können Sie das System des Controllings nach Ebenen strukturieren, entsprechende Erkenntnisziele formulieren und das Controlling-Instrumentarium nach der Verwendung für die Erfüllung dieser Erkenntnisziele zuordnen,
- sind Sie nach Beherrschung dieser Grobeinteilung zusätzlich in der Lage, weitere Differenzierungen der Controlling-Erkenntnisziele und des Controlling-Instrumentariums nachzuvollziehen, und zwar
 - für das strategische Controlling nach den Betrachtungsobjekten „allgemeine Unternehmensumwelt“, „Branchen- und Wettbewerbssituation“, „Unternehmen“ als Ganzes sowie auf Ebene der sog. „strategischen Geschäftsfelder“,
 - für das operative Controlling nach den Ebenen des Rechnungswesens, und zwar der Jahresabschlussebene, der Kostenrechnungsebene sowie der Finanz- und Liquiditätsplanebene,
- erlangen Sie die Fähigkeit zur Problemerkennung, -analyse und -strukturierung in Bezug auf die Ausfüllung der Funktionen der betrieblichen Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung,
- gewinnen Sie ein Verständnis für relevante Methoden des strategischen Controllings, gegliedert nach den Controllingobjekten
 - relevante Umwelt,
 - Unternehmen,
 - strategische Geschäftsfelder und
 - Produkte,
- beherrschen Sie deren grundlegenden Aufbau und Ablauf, die typischerweise durch sie zu gewinnenden Erkenntnisse und möglichen Handlungskonsequenzen einschließlich Anwendungsvoraussetzungen und -probleme.

Inhaltsverzeichnis

1 Controlling als betriebswirtschaftliche Disziplin	1
1.1 Begriff des Controllings.....	1
1.2 Historische Entwicklung des Controllings.....	3
1.3 Aufgaben des Controllings	5
1.4 Anforderungen an Controller	9
1.5 Organisatorische Einbettung des Controllings im Unternehmen.....	11
1.6 Ebenen des Controllings	13
1.7 Zusammenfassung.....	15
2 Strategisches Controlling – Konzepte auf Umwelt- und Unternehmensebene	17
2.1 Begriff und Aufgaben des strategischen Controllings	17
2.2 Controlling des Leitbilds und Zielsystems	18
2.2.1 Operationalisierung der Stakeholder-Ziele.....	18
2.2.2 Operationalisierung der Nachhaltigkeit.....	23
2.2.3 Zielerreichungskontrolle („follow-up“).....	33
2.3 Controlling der Umweltbedingungen	37
2.3.1 Szenario-Analyse.....	37
2.3.2 PEST-Analyse	46
2.3.3 Controlling der „Five Forces“ nach Porter.....	52
2.4 Controlling der Wettbewerbsstärke	58
2.4.1 Controlling der kritischen Wertschöpfungstreiber	58
2.4.2 SWOT-Analyse	61
2.5 Controlling mittels der Balanced Scorecard	70
2.6 Zusammenfassung.....	75

3 Strategisches Controlling – Konzepte auf Geschäftsfeld- und Produktebene	81
3.1 Controlling strategischer Geschäftsfelder	81
3.1.1 Definition strategischer Geschäftsfelder (Segmente)	81
3.1.2 Controlling auf Basis der Segmentberichterstattung	81
3.1.3 Operationalisierung der Portfolio-Dimensionen.....	92
3.1.4 Controlling in Zusammenhang mit Produktlebenszyklus und Erfahrungskurve	95
3.2 Controlling der Strategiewahl und -umsetzung.....	100
3.2.1 Wachstumsstrategien nach Ansoff.....	100
3.2.2 Normstrategien nach Porter	103
3.3 Zusammenfassung	107
Literaturverzeichnis	113
Lösungshinweise zu den Übungsaufgaben	115

1 Controlling als betriebswirtschaftliche Disziplin

1.1 Begriff des Controllings

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme künftigen Geschehens. Sie erfolgt durch zukunftsorientierte, systematische Entscheidungsprozesse und verläuft zielorientiert, d.h. sie setzt die Definition eines oder mehrerer **Unternehmensziele** voraus. Dies geschieht i.d.R. durch die Geschäftsleitung im Dialog mit den Organen und Mitarbeitern des Unternehmens (Zielvereinbarungsprozess).

Planung als Voraussetzung des Controllings

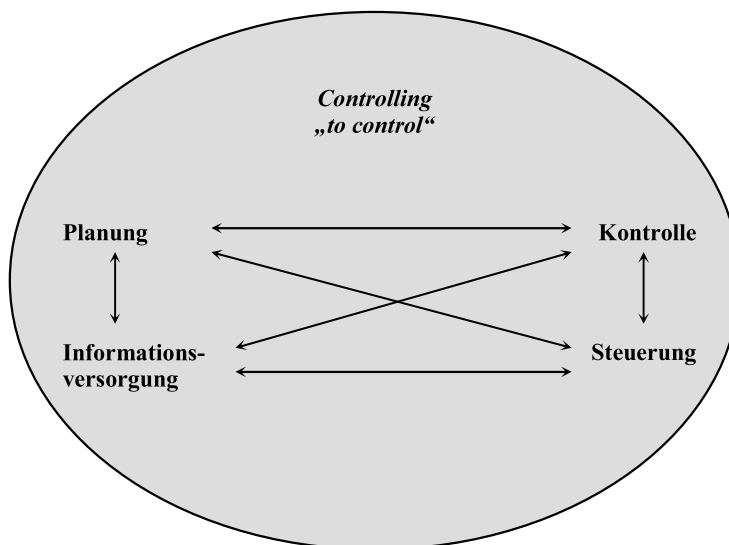
Die Planung ist ein Prozessschritt des umfassenden betrieblichen Controllings, in das sie eingebettet werden muss, will sie nicht zum von der Unternehmenspraxis abgehobenen Selbstzweck werden.

Aktivitäten-Viereck

Controlling umfasst dabei die Gesamtheit der Teilaufgaben der

- ◆ **Planung,**
- ◆ **Kontrolle,**
- ◆ **Steuerung und**
- ◆ **koordinierenden Informationsversorgung**

und beinhaltet daher nicht nur Kontrolle i.e.S. („to control = steuern“).



Planung	Welche Ziele sollen mit welchen Aktivitäten erreicht werden?
Kontrolle	Wird die Planerfüllung gefährdet und ggf. wodurch?
Steuerung	Wie können trotz Planabweichungen die Ziele erreicht werden?
Informationsversorgung	Welche Informationen werden für die Planung, Kontrolle und Steuerung benötigt?

Abbildung 1.1: Teilaufgaben des Controllings i.S. eines „Aktivitäten-Vierecks“ (vgl. Graumann, Controlling, 6. Aufl., Herne 2022, S. 3)

Ziel des Controllings

Ziel des Controllings ist die Anpassung der Unternehmung an Umweltveränderungen und die Vornahme der dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben. Dies geschieht durch folgende Aktivitäten:

- ◆ zum einen der Entwurf und die Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen sowie Informationsversorgungssystemen,
- ◆ zum anderen laufende Dispositionen und Abstimmungen innerhalb des bestehenden Systemzusammenhangs mit der Intention, Störungen zu beseitigen und die erforderliche Informationsversorgung sicherzustellen.

Systembildung und Systemkopplung

„Steuerung“ meint damit vor allem „Gegensteuerung“, sofern Kontrollaktivitäten eine nachhaltige Gefährdung der Planerfüllung indizieren. Das Controlling erfüllt insoweit sowohl **systembildende** wie auch **systemkoppelnde** Funktionen. Für die praktische Ausgestaltung des Controllings heißt dies, dass bestehende (Planungs-, Dokumentations-, IT-) Systeme harmonisiert und Schnittstellen beseitigt werden müssen. Vielfach können bereits vorhandene Subsysteme optimiert und in ein übergeordnetes System integriert werden.

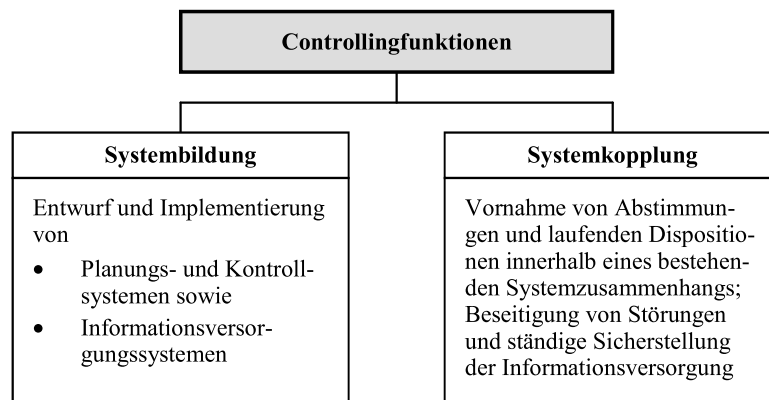


Abbildung 1.2: Controllingfunktionen (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 6)

Im Ergebnis handelt es sich beim Controlling um eine

- ◆ **unternehmenszielorientierte,**
- ◆ **führungsunterstützende,**
- ◆ **entscheidungsvorbereitende** sowie
- ◆ **gesamtunternehmensbezogene und bereichsübergreifende**

Querschnittsfunktion, die einer genauen Definition nur schwer zuzuführen ist. Im Fachschrifttum existiert eine Vielzahl von system-, prozess-, führungs- und informationsorientierten Definitionen.

**Controlling-
Definitionen**

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Controlling als Konzept der Unternehmensführung mittels Planung, Information, Organisation und Kontrolle;• Controlling als Unterstützung der Unternehmenssteuerung durch Informationsverarbeitung und -versorgung;• Controlling als Soll-Ist-Vergleich und gezieltes Reagieren auf erkannte Abweichungen;• Controlling als zielgerichteter Prozess der Zielsetzung, Planung und Steuerung;• Controlling als Generierung, Aufbereitung und Prüfung von Informationen für dispositive Zwecke;• Controlling als informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen;• Controlling als Instrument zur Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Planung und Koordination betrieblicher Teilbereiche. |
|--|

Abbildung 1.3: Aspekte einer Controlling-Definition

1.2 Historische Entwicklung des Controllings

Die betriebliche Funktion des Controllings ist ein Konstrukt der Praxis und wurde erst später von der Wissenschaft aufgegriffen. Sie entstand in US-amerikanischen Unternehmen, wurde erstmals im Jahr 1880 bei der Eisenbahngesellschaft „Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System“ erwähnt und seinerzeit noch als „**Comptroller**“ (abgeleitet aus dem französischen „contre-rôle“, d.h. „Gegenrolle“, sinngemäß also „Buchprüfung“) bezeichnet. Das Controlling umfasste seinerzeit im Wesentlichen die (rein retrospektive) Kontrolle des Rechnungswesens.

**Ursprünge der
Controlling-Funktion**

1892 wurde die erste Stelle eines „Controllers“ bei der Firma „General Electric“ eingerichtet. Die Aufgaben der frühen Controller bezogen sich schwerpunktmäßig auf das Management und die Kontrolle der Finanzbedarfe und Finanzanlagen auf Zahlungsmittel Ebene, also auf diejenigen Tätigkeitsfelder, die heute durch den sog. „**Treasurer**“ wahrgenommen werden.

Dezentralisation und Internationalisierung als Ursachen für die Entstehung des Controllings

Infolge der zunehmenden Diversifikation der Unternehmen in neue Geschäftsfelder, des fortschreitenden Internationalisierungsprozesses und des hieraus resultierenden Bedürfnisses nach **Entscheidungsdezentralisation** wurde ab etwa 1970 eine flächendeckende Umorganisation der Unternehmen von der Funktional- in eine Spartenform vollzogen. Diese gliedert Unternehmen nach **Objektgesichtspunkten („Profit center“)**.

Bis zu diesem Zeitpunkt war die Funktionalorganisation die vorherrschende Organisationsform. In diesem Rahmen erfolgt die Steuerung der Funktionsbereiche lediglich mit Hilfe von Kostenbudgets („**Cost center**“), denn mit Ausnahme des Absatzbereichs ist eine Zurechnung von Erlösen nicht möglich. Infolge des zentralistischen Führungssystems spielte das Controlling zuvor eine eher untergeordnete Rolle. Durch den steigenden Grad an Dezentralität in der Spartenorganisation entstand ein erhöhter **Bedarf der Geschäftsführung nach Steuerungs- und Koordinationsmechanismen** - und damit nach Controlling-Instrumenten, insbesondere innerbetrieblichen Verrechnungspreisen, ziel- und ergebnisorientierten Kennzahlen sowie Kennzahlensystemen.

Das Entstehen des (strategischen) Controllings ging einher mit der flächendeckenden Verbreitung der strategischen Planungsinstrumente in Deutschland. Den Anstoß hierfür bildeten die diskontinuierlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und externen Schocks, ebenfalls ab 1970 (Ölkrise, Freigabe der Wechselkurse, gesellschaftlicher Wertewandel). Hieraus resultierte die Erkenntnis, dass die Unternehmensentwicklung nicht isoliert von externen Einflüssen betrachtet werden kann.

Spezialisierungsrichtungen des Controllings

Das Controlling ist mittlerweile weit verbreitet und umfasst die nachfolgenden Spezialisierungsrichtungen:

Controlling-Disziplinen				
Zeitbezug	Datengrundlage	Branche	Faktoreinsätze	Funktionsbereiche
<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Controlling • Operatives Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresabschlusscontrolling • Kosten- und Leistungscontrolling • Finanzcontrolling (Ein- und Auszahlungen) • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Handelscontrolling • Bankencontrolling • Dienstleistungscontrolling • Controlling in der öffentlichen Verwaltung • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalcontrolling • Anlagencontrolling • Materialcontrolling • Energiecontrolling • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungscontrolling • Beschaffungscontrolling • Logistikcontrolling • Vertriebscontrolling • (...)

Abbildung 1.4: Controlling-Disziplinen

Insbesondere hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Controlling kein Instrument nur für Großunternehmen, sondern gerade auch für die mittelständische Wirtschaft von Bedeutung ist:

**Ursachen für die
aktuelle Bedeutung
des Controllings**

- ◆ Die Dynamik, Komplexität und Diskontinuität der Umwelt kann ein existenzgefährdendes Problem darstellen. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen - zunehmende Marktsättigung, verstärkte internationale Konkurrenz, verkürzte Produktlebenszyklen, komplexes und irrationales Konsumentenverhalten - bewirken eine tendenziell sinkende Profitabilität. Das Controlling hat dabei die Aufgabe, Rationalisierungsreserven aufzudecken.
- ◆ In mittelständischen Unternehmen häufig anzutreffende Dienstleistungsfunktionen sind oft unscharf und erfordern eine besondere Kontrolle. Darüber hinaus bedingen dezentrale Organisationsstrukturen einen hohen Planungs- und Steuerungsbedarf.
- ◆ Die Tendenz zu größeren Unternehmenseinheiten im Wachstumsprozess kann zur Verselbständigung von Teilbereichen führen. Das Controlling soll konfliktäre Abteilungsziele vermeiden und die Beachtung der übergeordneten Ziele sicherstellen.
- ◆ Auch bedarf es zunehmend einer Koordination der vielfältigen und komplexen Informations- und Kommunikationsströme im Unternehmen.

1.3 Aufgaben des Controllings

Das **Controller-Leitbild** der **International Group of Controlling (IGC)** in der aktuell gültigen Fassung lautet (vgl. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Sonstiges/Das_Controller-Leitbild.pdf):

**„Controller-
Leitbild“**

„Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.“

Jedoch ist es nicht Aufgabe des Controllings, die ureigene Führungsaufgabe der Geschäftsleitung auszufüllen. Allenfalls kann es moderierend und beratend

am von der Geschäftsleitung zu verantwortenden Zielbildungsprozess teilnehmen.

Abgrenzung von Controlling und Management

Damit obliegt dem Controlling eine Dienstleistungsfunktion für das Management, weswegen im Fachschrifttum häufig vom „**Controller-Dienst**“ die Rede ist. Sein Auftrag besteht darin, Letzteres bei der Wahrnehmung seiner planenden, steuernden, koordinierenden und kontrollierenden Obliegenheiten zu beraten und zu unterstützen. Die Servicefunktion der Controlling-Instanz gegenüber der obersten Führungsebene wird dabei häufig in der Figur eines „**Lotsen**“ veranschaulicht, während das Management als „**Kapitän**“ visualisiert wird.

Management	Controlling
<ul style="list-style-type: none"> • Plant Unternehmensziele und legt diese verbindlich fest • Implementiert entsprechende Steuerungs- und Umsetzungsmaßnahmen, passt diese bei Bedarf an • Fordert betriebswirtschaftliche Unterstützung und Informationen an • Trifft Führungsentscheidungen auf Basis des Zielsystems und vorliegender Datenkonstellationen <p style="text-align: center;">⇒ „Entscheider“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt und koordiniert Prozesse der Ermittlung der Unternehmensziele • Informiert über Erfolg, Fortschritte und Auswirkungen der implementierten Maßnahmen • Liefert betriebswirtschaftliche Unterstützung und Informationen • Schlägt Führungsmaßnahmen vor bzw. ermittelt laufend deren Zielerreichungsgrade <p style="text-align: center;">⇒ „Lotse, Navigator“</p>

Abbildung 1.5: Unterscheidung zwischen Management und Controlling (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 12)

Das Controlling als Unterstützungsfunktion ist an die Beachtung des **Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit** gebunden, d.h., dem Nutzen der Informationsgewinnung sind die zugehörigen (Mehr-) Kosten gegenüberzustellen.

Aus diesem Grund sollte das Controlling möglichst auf bestehenden Systemen wie der Finanzbuchhaltung oder der Liquiditätsplanung aufsetzen. Eine völlige Neuschaffung von Systemen ist kostenintensiv, begünstigt ein Nebeneinander von Insellösungen und gefährdet die Akzeptanz bei den Beteiligten.

Informationsversorgungsfunktion des Controllings

Als Ausfluss seiner Dienstleistungsfunktion gegenüber dem Management muss das Controlling periodisch und ad hoc betriebswirtschaftliche Informationen in Berichtsform über Erfolg, Fortschritte und Auswirkungen der implementierten Maßnahmen liefern. Ein solches Berichtssystem wird auch als „**Management-Informationssystem**“ bezeichnet. Die vorrangige Aufgabe des Controllings ist somit die Koordination und Moderation. Unternehmerische Entscheidungen werden vorbereitet, indem relevante Einflussfaktoren ermittelt, auf Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit überprüft sowie durch Konstruktion geeigneter Maßgrößen operationalisiert werden.

Daher bilden Kennzahlen und Kennzahlensysteme die wesentlichen Instrumente des Controllings. Im Rahmen der Kennzahlenbildung ist seitens des Controllings Folgendes zu beachten:

**Kennzahlen als
wesentliche Control-
ling-Instrumente**

- ◆ **Absolutwerte** sind aufgrund ihrer Größenabhängigkeit und mangelnden Übertragbarkeit kaum zweckmäßig, sie geben weder den Grad der „Betroffenheit“ (z.B. Anzahl der Konkurrenten) noch den Grad der „Günstigkeit“ (z.B. Anzahl der angemeldeten Patente) wieder.
- ◆ Aus diesem Grund sollten, wenn immer dies möglich ist, **Verhältniszahlen** gebildet werden. Diese lassen sich nach Indexzahlen, Gliederungszahlen und Beziehungszahlen unterscheiden.
- ◆ **Indexzahlen (Wachstumsraten)** lassen die Entwicklung einer Größe im Zeitablauf verfolgen, indem die betreffende Größe in einer bestimmten Periode auf 100 % indiziert wird und die entsprechenden Werte der folgenden Perioden zu diesem Basiswert ins Verhältnis gesetzt werden (z.B. Wachstumsrate des Umsatzes, des Personalaufwands).
- ◆ **Gliederungszahlen** geben an, wie sich eine Gesamtgröße in verschiedene Bestandteile aufteilt und relativieren damit deren Bedeutung (z.B. Anteil der Sachanlagen am Gesamtvermögen, Anteil der freiwilligen Sozialkosten am Personalaufwand).
- ◆ **Beziehungszahlen (Verhältniszahlen)** setzen verschiedene Größen zueinander in Beziehung, zwischen denen ein betriebswirtschaftlicher Ursache-Wirkungs-Zusammenhang vermutet wird (z.B. Umsatzerlöse in % des Gesamtvermögens, Eigenkapital in % des Anlagevermögens).

Nach erfolgter Überprüfung der Sinnhaftigkeit der Einzelkennzahlen und einer sich daran anschließenden Kontrolle der Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit sollte das Controlling für einen ausgewogenen Mix von Früh- und Spätindikatoren Sorge tragen. Hierbei gilt:

- ◆ **Frühindikatoren** stellen auf Menge, Wert oder Qualität von Inputfaktoren sowie der mit ihnen vollzogenen Leistungserstellungsprozesse ab. Ein Übergewicht an Frühindikatoren kann eine wenig auf Effizienz gerichtete „Tonnenideologie“ begünstigen.
- ◆ **Spätindikatoren** stellen auf das als Folge der Kombination von Inputfaktoren erzielte (i.d.R. am Markt bewertete) Leistungsergebnis bzw. den erreichten Erfolgsbeitrag ab. Ein Übergewicht an Spätindikatoren kann eine mit der Frühwarnfunktion des Controllings nicht vereinbare reine Messung von Symptomen bewirken.

Die Realisierung der Aufgaben des Controllings lässt sich dabei abstrakt in die folgenden grundlegenden **Prozessschritte** gliedern:

Prozessschritte der Aufgabenrealisierung des Controllings

Realisierungsphasen des Controllings	
1. Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsaufnahme (Unternehmensziele und -strategien, Planung und Budgetierung, Führungs- und Organisationsstruktur, Informationssysteme) Zustands- und Bedarfsanalyse (Prüfung des Ist-Zustands, Analyse von Bestimmungsfaktoren und vorhandenen Schwachstellen) Grundlagenentscheidungen (Erstellung von Aktionsrahmen, Aufgabenkatalog und Verfahrenskonzept für das Controlling, Festlegung des grundlegenden Controlling-Konzepts)
2. Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Grundlageninstallation (Festlegung von Zielgrößen und Plandaten, Formalisierung der Informationsbeschaffung und des Berichtssystems) Information und Einweisung (Entwicklung von Zielvereinbarungen mit betroffenen Führungskräften hinsichtlich der Realisierung des Controlling-Konzepts) Prüfung und Überwachung (Überprüfung aller neu installierten oder verbesserten Systeme in Organisation und Rechnungswesen während der Anlaufphase auf ihre Funktionsfähigkeit)
3. Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> Periodischer Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse (Aufbereitung und Auswertung der erfassten Daten, Abweichungsanalyse und Ermittlung der Ursachen) Ergebnisbericht (Auswertung und Erläuterung der Ergebnisse, Vorschläge zur Kostensenkung und Ertragssteigerung) Maßnahmenverfolgung (Kontrolle eingeleiteter Maßnahmen auf Fortschritt und Ergebnis) Planfortschreibung (erforderliche Plankorrekturen, Ergebnisrechnungen, Erarbeitung der Plandaten für Folgeperioden)

Abbildung 1.6: Realisierungsphasen des Controllings (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 14)

Aufgabenschwerpunkte des Controllings

Das Aktivitätenspektrum des Controllings hat sich in der Vergangenheit ständig erweitert. **Aufgabenschwerpunkte des Controllings** sind heute die

- ◆ steuerungsorientierte Gestaltung und Auswertung des Rechnungswesens (externes Rechnungswesen, Kostenrechnung, betriebliche Statistik);
- ◆ Steuerung des Finanzwesens (Finanz- und Liquiditätsplanung, Investitionsplanung, Liquiditätssicherung, Kapitalbeschaffung, Wirtschaftlichkeitsrechnungen);
- ◆ Planung und Kontrolle (Implementierung von Systemen der Planungs- und Kontrollrechnung, Koordination der Systeme, Budgetierung und Budgetkontrolle, Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen);
- ◆ Gestaltung des Informationswesens (Entwicklung und Implementierung von Managementinformationssystemen, Sicherstellung der Informationsversorgung, Informationsanalysen);
- ◆ allgemein die Beratung, Datengewinnung und Entscheidungsvorbereitung sowie der Entwurf, Vorschlag und die Bewertung von Problemlösungsalternativen für die Geschäftsführung.

Aufgabenfelder des Controllers
<p>Informationsversorgung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berichtswesen, Reporting, Monatsauswertungen etc. • Entwicklung und Pflege des Management-Informationssystems sowie Kennziffernberechnung <p>Planungs- und Kontrollaufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prognoserechnung, Forecasting • Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen • Durchführung der strategischen Planung und Kontrolle • Durchführung der operativen Planung und Kontrolle einschl. Budgetierung <p>Betriebswirtschaftliche Beratung und Analysen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Entscheidungsunterstützung der Unternehmensleitung sowie der Fachabteilungen • Ergebnis- und Abweichungsanalysen, Soll-Ist-Vergleiche <p>Koordinationsaufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordination der Unternehmensplanung • Controlling der Beteiligungsgesellschaften <p>Sonderaufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektcontrolling, betriebswirtschaftliche Studien • Weiterentwicklung des IT-Systems

Abbildung 1.7: Aufgabenfelder des Controllers

1.4 Anforderungen an Controller

Aus der dargelegten Querschnittsfunktion des Controllings erwächst ein komplexes Anforderungsprofil an entsprechende Stelleninhaber:

**Anforderungsprofil
des Controllers**

Anforderungsprofil des Controllers	
Persönliche Anforderungen	Fachliche Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Moderationsfähigkeit • Kooperations- und Teamfähigkeit • Fähigkeit zu selbständigem Arbeiten • Analytische und konzeptionelle Fähigkeiten • Durchsetzungsvermögen • Führungsfähigkeit • Einsatzbereitschaft • (In internationalen Unternehmen) interkulturelle Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliches Studium • Gute Kenntnisse des Finanz- und Rechnungswesens sowie der Kostenrechnung und Kalkulation • Berufsausbildung, einschlägige praktische (branchenbezogene) Erfahrung • Gute IT-Kenntnisse • (In internationalen Unternehmen) gute Fremdsprachenkenntnisse

Abbildung 1.8: Anforderungsprofil des Controllers (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 15)

Bei der Einführung von Controlling-Systemen bestehen typischerweise folgende **Problemfelder und Widerstände**:

Irrtümer und Widerstände in Zusammenhang mit Controlling

- ◆ Die Einführung eines Controllings ersetzt nicht die Unternehmensleitung.
- ◆ Controlling ist kein Selbstzweck, sondern hat zielorientierte, entscheidungsunterstützende Funktion.
- ◆ Gegen die Einführung des Controllings besteht Widerstand, da es mit Kontrolle assoziiert wird. Diese würde, so die verbreitete Meinung, von Fach- und Marktfremden durchgeführt und damit unsachgemäß gehandhabt.
- ◆ Der Bereich „kaufmännische Verwaltung“ ist nicht gleichbedeutend mit einer Controlling-Abteilung.
- ◆ Controlling bedeutet keinesfalls die Förderung von Bürokratismus.
- ◆ Controlling wird in Schwächephasen hastig als Allheilmittel implementiert, um in Zeiten wirtschaftlicher Erholung und abnehmenden Kostendrucks wieder in Vergessenheit zu geraten. Mit anderen Worten, Controlling wird als eine vorübergehende Modeerscheinung abgetan.
- ◆ Das Controlling-Konzept muss von allen Beteiligten akzeptiert und unterstützt werden.
- ◆ Möglicherweise, aber nicht notwendigerweise ist bei der Einführung von Controlling-Systemen der Einsatz externer Berater sinnvoll. Einerseits wird durch die Einbindung externer Berater eine Betriebsblindheit vermieden und ein gewisses Maß an Objektivität erzeugt, andererseits gerade Akzeptanzproblemen Vorschub geleistet.

Somit muss der Controller nicht nur hervorragende Facharbeit leisten, sondern auch zahlreiche Anspruchsgruppen im Betrieb integrieren und überzeugen. Hierfür bedarf es erheblicher Anforderungen an seine sozialen Kompetenzen.

Abgrenzung von Controlling, interner Revision und Treasury

Vom Controlling abzugrenzende Instanzen bilden die interne Revision und das Treasury.

- ◆ Der **internen Revision** obliegt die vergangenheitsgerichtete Überprüfung der Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit des Internen Überwachungssystems. Dies geschieht mit Hilfe körperlicher Prüfungen (Vermögensprüfungen) oder Systemprüfungen (Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation, Prüfung von Geschäftsprozessen). Die Funktionen des Controllers und des internen Revisors dürfen keinesfalls vereinigt werden, um eine Selbstprüfung zu vermeiden.
- ◆ Das **Treasury** hat die Planung und Überwachung des Zahlungsverkehrs und aller Maßnahmen der Kapitalbeschaffung, -umschichtung, -rückzahlung und -anlage in Bezug auf die Optimierung von Fristen und Kosten zur Aufgabe. Es handelt sich somit dem Grunde nach um eine spezifische Controllingfunktion in Bezug auf den Faktor „Kapital“ bzw. „Liquidität“.

Controller	Interner Revisor	Treasurer
Gemeinsamkeiten		
<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeit mit gesamtunternehmensbezogener, abteilungsübergreifender Tragweite • Unscharfe Aufgabenprofile • Komplexe Anforderungsprofile an Stelleninhaber • Ziel der Verminderung von Unsicherheit über künftige Entwicklungen 		
Unterschiede		
<ul style="list-style-type: none"> • (Mit-) Gestaltung der Unternehmensziele mit dem Ziel der Vermögensmehrung • Kontinuierliche Begleitung der Zielbildung und Zielerreichung • Beratung bei der Entscheidungsfindung durch Erhebung und Auswertung relevanter Daten • Unterstellung von Daten- und Methodenrichtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Einhaltung der Unternehmensziele mit dem Ziel des Vermögensschutzes • Situative, schwerpunktwechselnde Überwachungstätigkeit • Prüfung des Betriebsgeschehens auf Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit • Überprüfung der Daten- und Methodenrichtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Unternehmensfortbestands (Vermeidung von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit) • Minimierung der Kapitalkosten, Optimierung des Finanzerfolgs • Koordinierung der Zahlungsströme nach bzw. von außen sowie innerhalb des Unternehmensverbunds (Cash-Management)

Abbildung 1.9: Abgrenzung der Stellen- und Aufgabenprofile des Controllers, internen Revisors und Treasurers (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 16)

1.5 Organisatorische Einbettung des Controllings im Unternehmen

Dem Controlling als Datenlieferant, Entscheidungsunterstützer und Umsetzungsbegleiter obliegt es, eine **Rückkopplung** zwischen Planung, Realisierung und Kontrolle sicherzustellen. Ihm kommt eine **Mittlerrolle** zu zwischen

- ◆ der Gesamtunternehmensebene und der Funktions-Bereichs-Ebene sowie
- ◆ der langfristigen und kurzfristigen Planungsebene.

Der Controller hält laufenden Kontakt zu allen Entscheidungsträgern, entlastet die Geschäftsführung durch eine sachgerechte Informationsversorgung und entwickelt ein System von Informationsströmen.

Zur Wahrnehmung der Controlling-Funktion sind verschiedene **organisatorische Lösungen** entwickelt worden. So kann eine entsprechende Stabsabteilung direkt der Geschäftsführung unterstellt werden, oder es werden funktional und/oder divisional dezentrale Stellen eingerichtet.

**Organisatorische
Funktion des
Controllings**

**Stab- versus
Linienansiedlung
des Controllings**

Vor- und Nachteile von Controlling als ...		
... Linienfunktion		... Stabsstelle
<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Akzeptanz (durch Marktbezug) • Weisungsbefugnis (direkte Umsetzung von Entscheidungen in das operative Geschäft möglich) • Höhere Verantwortung durch Entscheidungskompetenz 	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Konzentration auf die Controllingfunktion möglich • Bildung von Spezialwissen • Gesamtunternehmensbezogene Sichtweise
<ul style="list-style-type: none"> • Beeinträchtigung durch das Tagesgeschäft; keine kontinuierliche Funktionsausfüllung möglich • Betriebsblindheit durch Abteilungsdenken • Überlastung 	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Akzeptanz • Abwendung vom Tagesgeschäft • Trennung von Kompetenz und Entscheidung • Informationelle Abhängigkeit der Linie vom Stab

Abbildung 1.10: Alternative Lösungen zur organisatorischen Einbindung des Controllings (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 24)

Die Ausgestaltung des Controllings als **Linienfunktion** bedeutet seine Ansiedlung in den Funktionsabteilungen selbst und die Wahrnehmung der notwendigen Aufgaben durch Linienmanager. Sie hat den Nachteil, dass Beeinträchtigungen durch das laufende Tagesgeschäft zu Lasten der Kontinuität und Intensität der Funktionserfüllung auftreten, auch besteht die Gefahr einer „Betriebsblindheit“ des Controllers aufgrund seiner Integration in Umsatzgeschäfte. Vorteilhaft ist die direkte Weisungsbefugnis, die höhere Verantwortung und Autorität.

Eine **Stabsstelle** birgt demgegenüber die Gefahr einer geringeren Akzeptanz der Controlling-Instanz im Unternehmen wie auch die Möglichkeit, dass die Funktionserfüllung zum Selbstzweck wird. Vorteilhaft ist allerdings die weitgehende Befreiung vom Tagesgeschäft.

Neben einer einzigen „Stabsstelle Controlling“ ist auch die Einrichtung von komplexen „**Stabshierarchien**“ möglich, d.h., die Stabsstelle wird durch eine Linienstruktur unterlegt, indem etwa dem Leitungsbereich „Zentralcontrolling“ Sparten- oder Funktionscontrolling-Abteilungen, oder -Stellen unterstehen.

Insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen ist die Errichtung einer eigenen Controlling-Stelle häufig zu kostenintensiv. Hier bietet sich die Wahrnehmung der erforderlichen Funktionen durch schon bestehende, verwandte Stellen an, so z.B. durch den Leiter Rechnungswesen oder die Unternehmensleitung selbst. In der Praxis erfolgt häufig auch eine **Auslagerung** der Controlling-Funktion auf Externe, insbesondere den steuerlichen Berater.

Gelegentlich werden in der Praxis auch **Projektteam- („task forces“-) Lösungen** entwickelt, die die Vorteile von Linienstellen mit denen von Stabsstellen vereinigen, indem projektbezogene Teams - bestehend aus geeigneten Linien-Fachkräften - für die Lösung bestimmter Steuerungsprobleme vorübergehend gebildet werden. Die Teammitglieder werden für die Dauer der Teamzugehörigkeit (teilweise) von ihren Linienaufgaben befreit.

**Organisatorische
Speziallösungen**

Allerdings ist durch Bildung von Projektteams keine kontinuierliche Arbeitsweise gewährleistet. Sie eignen sich nur für selten auftretende, ungewöhnliche Probleme, etwa im Rahmen der Neueinführung von Systemen oder Prozessen (z.B. Umstellung des IT-Systems, Unternehmenszusammenschlüsse etc.).

1.6 Ebenen des Controllings

Controlling als die unternehmenszielorientierte Koordination der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung umfasst folgende Teilsysteme, Elemente und Ebenen:

**Strategisches versus
operatives
Controlling**

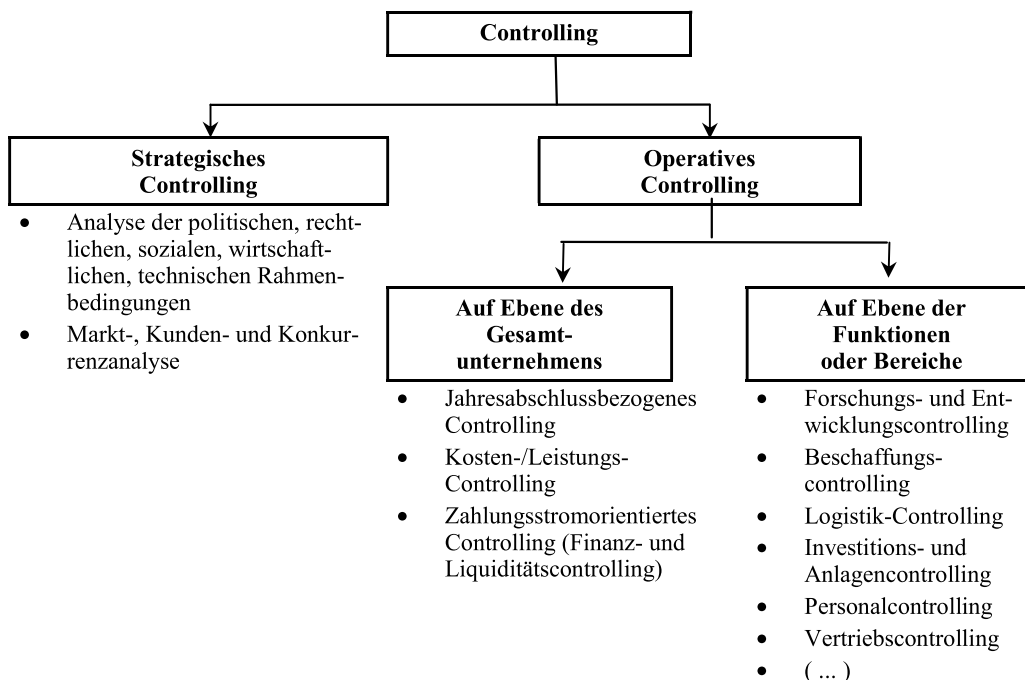


Abbildung 1.11: System des Controllings (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 17)

Das **strategische Controlling** dient der Effizienzsteigerung der strategischen Planung und damit der Sicherung der vorhandenen und Erschließung neuer Erfolgspotenziale. Es ist langfristig orientiert (Planungshorizont bis zu maximal fünf Jahre), betrifft die Unternehmung als Ganzes und deren Einpassung in das wirtschaftliche Umfeld. Hierfür ist die Kenntnis der Markt-, Konkurrenz- und Kundenverhältnisse unabdingbar. Die Informationsversorgung erstreckt sich auch auf nicht finanzielle Informationen und deren Früherkennung.

Merkmale des strategischen Controllings

Im Unterschied zur langfristigen Planung liegt der strategischen Planung nicht nur ein zeitlicher Aspekt zugrunde. Sie beschränkt sich nicht auf die Erfassung der Vorgänge innerhalb der Unternehmen, vielmehr nimmt sie – wenn möglich – aktiv Einfluss auf die Unternehmensumwelt. Bezweckt wird dabei nicht nur ein frühzeitiges Reagieren auf antizipierte Umweltänderungen, sondern auch deren aktive Beeinflussung im Sinne der Unternehmensziele.

Von Seiten des strategischen Controllings werden daher die verbindlichen Vorgaben für das **operative Controlling** gesetzt, welches seinerseits die kurzfristige (unterjährige) Zielrealisierung und Zielerreichungskontrolle gewährleisten soll. Dies geschieht auf der Basis vorgegebener und geplanter Potenziale bzw. Kapazitäten im Rahmen der mittel- und kurzfristigen Produktprogrammplanung der Unternehmung. Die Überleitung auf die operative Ebene geschieht auf Basis

- ◆ gesamtunternehmensbezogener Rechnungslegungswerke und
- ◆ funktions- bzw. bereichsbezogener Rechenwerke, z.B. Betriebsstatistiken.

Merkmale des operativen Controllings

Das operative Controlling erfüllt kurz- und mittelfristige Steuerungsfunktionen auf Basis der gegebenen strategischen Planungsergebnisse. Der Planungshorizont beträgt dabei meist ein Jahr, maximal zwei Jahre. Es unterliegt einer fortlaufenden Datenanpassung in Form einer rollierenden Planung und umfasst z.B.

- ◆ die problemorientierte Analyse der Daten der **Kosten- und Leistungsrechnung** (gegliedert nach Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern), z. B. für die Zwecke der Preiskalkulation, der Wirtschaftlichkeitskontrolle und der erfolgsorientierten Beständebewertung,
- ◆ daraus abgeleitet das **Kostenmanagement** (wie etwa Deckungsbeitragsanalyse, Break-even-Analyse, Gemeinkostenmanagement),
- ◆ die Aufstellung unterjähriger, kurzperiodiger sowie segmentierter **Erfolgsrechnungen** auf Basis von Produkten, Kunden oder Regionen,
- ◆ die **Budgetierung** und **Budgetkontrolle** (Beschaffung, Absatz und Finanzen), wobei unter Budgets die Vorgabe von Leistungszielen und zugehörigen Kostenwerten für einzelne Kostenstellen verstanden wird,

- ◆ das **Berichtswesen** (Planbilanzen, Plan-GuV, Abweichungsanalyse auf Soll-Ist- bzw. Ist-Ist-Basis, Bilanz- und Finanzkennzahlenanalyse).

Merkmal	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Hierarchische Stufe	Oberste Führungsebene	Einbeziehung aller Stufen mit Schwerpunkt auf mittlerer Führungsebene
Orientierung	primär Richtung Umwelt	primär nach innen (Leistungserstellung)
Zeithorizont	langfristig (3 bis 5 Jahre)	kurz- bis mittelfristig (max. 2 Jahre)
Unsicherheit	eher hoch, weites Alternativenspektrum	eher niedrig, eingeschränktes Alternativenspektrum
Detaillierungsgrad	grober und weniger detailliert	relativ groß
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotenzial	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität
Dimensionen	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
Methoden	Analyse der gegenwärtigen Potenziale: <ul style="list-style-type: none"> • Szenario-Analyse • Markt- und Wettbewerbsanalyse • Stärken-Schwächen-Analyse • Entwicklung zukünftiger Strategien (Produktlebenszyklus-Planung, Erfahrungskurven-Theorie, Portfolio-Analyse) 	Rechnungswesenorientiert: <ul style="list-style-type: none"> • Jahresabschluss • Investitions- und Finanzplanung • Kostenrechnung, Kostenmanagement • Erfolgsrechnung • Budgetierung und Budgetkontrolle • Berichtswesen
Leitsatz	„to do the right things“	„to do the things right“

Abbildung 1.12: Abgrenzung der strategischen und operativen Controlling-Ebene (vgl. Graumann, Controlling (2022), S. 20)

Jedenfalls schließen sich strategisches und operatives Controlling nicht aus, sondern ergänzen einander. Zur Abgrenzung der Ebenen des Rechnungswesens vgl. den Studienbrief „Operatives Controlling/Kosten- und Leistungsrechnung“ (Teil 1).

1.7 Zusammenfassung

Controlling beinhaltet die zielorientierten, führungsunterstützenden Aktivitäten der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung. Der Controller fungiert somit als interner Berater der Geschäftsleitung. Er ist diesbezüglich vom internen Revisor sowie vom Treasurer abzugrenzen. Die Ziel- und Strategiefindung obliegt aber weiterhin der Geschäftsleitung. Das Controlling vollzieht sich auf der strategischen sowie der operativen Ebene. Die Ebenen sind u.a. durch den Umweltbezug, die Planungsgrößen sowie die Länge des Planungshorizonts zu unterscheiden.



- 1.1 Erläutern Sie die vier Aktivitäten des Controllings.
- 1.2 Nehmen Sie zu der Aussage Stellung: „Controlling als zusätzlich einzurichtende Kontrollfunktion verursacht lediglich einen Mehraufwand an Bürokratie.“
- 1.3 Unterscheiden Sie die Aufgaben eines Controllers und eines Geschäftsführers.
- 1.4 Unterscheiden Sie die Aufgaben eines Controllers und eines Innenrevisors.
- 1.5 Unterscheiden Sie die strategische und die operative Controlling-Ebene.



Übungsaufgaben

- 1.6 Erörtern Sie, warum Controlling-Systeme in einer spartenbezogenen Organisationsform in dringenderem Ausmaß als in einer Funktionalorganisation notwendig sind. Schließen Sie in Ihre Überlegungen die relevanten Prinzipien der Aufbau- und Ablauforganisation ein.
- 1.7 In einem mittelständischen Betrieb des verarbeitenden Gewerbes entschließt sich die Geschäftsführung auf Drängen der Hausbank als Hauptkreditgeber, erstmals eine Controllingstelle einzurichten. Es stellt sich nunmehr die Frage, ob diese
 - als Assistenz der Geschäftsleitung (Stabsstelle) oder
 - zugleich als Leiter eines operativen Bereichs (Linienstelle)fungieren soll. Entwickeln Sie die Vor- und Nachteile der jeweiligen organisatorischen Einordnung.
- 1.8 Diskutieren Sie, welche Aufgaben das Controlling in Zusammenhang mit dem Bereich der Personalführung und Personalentwicklung wahrnehmen kann (Humankapital-Controlling).
- 1.9 Stellen Sie dar, welche Aufgaben das Controlling in Zusammenhang mit der Planung erfüllt. Erläutern Sie Ihre Darlegungen am Beispiel der Unterstützung der Planung von Großinvestitionen durch das Controlling.
- 1.10 Entwickeln Sie einen Maßnahmenkatalog, welche Aufgaben das Controlling Ihrer Meinung nach im Rahmen seiner Informationsversorgungsfunktion wahrnehmen bzw. lösen sollte.