

# 1 Einführung

## Ein kurzer historischer Rückblick

Der Begriff »Controlling« lässt sich etymologisch auf die im Mittelalter geprägte lateinische Wortschöpfung »contra rotulus« zurückführen. Der »contrarotularius« war vornehmlich zuständig für die Überwachung staatlicher Finanzen, wurde aber auch innerhalb kirchlicher Organisationen mit vergleichbaren Aufgaben betraut.

Die Entwicklung des Controllings als eigenständiger betrieblicher Funktionsbereich begann jedoch erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA. 1880 wurde dort erstmals in dem Dienstleistungsunternehmen Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System die Stelle eines Controllers, damals noch mit der Bezeichnung »Comptroller«, eingerichtet. Starke Impulse für die Verbreitung des Controllings ergaben sich dann – zu Beginn der dreißiger Jahre des folgenden Jahrhunderts – als Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise. Viele Unternehmen gerieten damals durch die gesamtwirtschaftlichen Turbulenzen in bis dahin ungewohnte existenzielle Schwierigkeiten. 1931 wurde das Controller's Institute of America, das 1962 in das Financial Executives Institute (FEI) umgewandelt wurde, gegründet (vgl. Lingnau 1998, S. 274 ff.).

Ein weiterer Grund für die danach einsetzende rasche Verbreitung des Controllings in den USA dürften die spezifischen korporationsrechtlichen Regelungen gewesen sein. Nach amerikanischem Recht gab es außer dem Board of Directors nur noch die Institution des Shareholders' Meeting, nicht aber ein Kontrollorgan, das die berechtigten Interessen der Gesellschafter gegenüber dem Management wahrnehmen konnte.

Ein effizientes Controlling gilt heutzutage in den USA als eine der wichtigsten Voraussetzungen für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit und ein erfolgreiches wirtschaftliches Wachstum.

Eine vergleichbare Entwicklung in Europa setzte, bedingt durch den Zweiten Weltkrieg, erst sehr viel später ein. Durch die damals vorherrschende staatliche Zentralverwaltungswirtschaft waren die Entscheidungs-

kompetenzen der betrieblichen Führungskräfte und damit auch die individuellen Verantwortlichkeiten für die Existenzsicherung weitgehend eingeschränkt. Auch in der unmittelbaren Nachkriegsphase gab es durch den eklatanten Nachfrageüberhang so gut wie keinen Anreiz, die betrieblichen Prozesse unter Wirtschaftlichkeitsaspekten kritisch zu überprüfen. Erst ab etwa den siebziger Jahren gewann das Controlling insbesondere im deutschsprachigen Raum sehr schnell eine geradezu revolutionäre Bedeutung.

Dieses Phänomen lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen:

- Durch die Globalisierung des Wettbewerbs entstand selbst für kleinere und mittlere Unternehmen die Notwendigkeit einer Internationalisierung der betrieblichen Aktivitäten. Das Management musste sich infolgedessen mehr und mehr auf die ungewohnten und – zumindest teilweise – in den Konsequenzen nicht abschätzbaren Einflüsse fremder Kulturbereiche einstellen. Der zunehmende Mangel an Transparenz der Auswirkungen möglicher Entscheidungsalternativen beeinträchtigte zwangsläufig die Effizienz der Unternehmensführung.
- Eine Folge der Internationalisierungsprozesse ist die Tendenz zu immer größeren betrieblichen Wirtschaftseinheiten durch Expansion, Unternehmensakquisitionen und Zusammenschlüsse, in letzter Zeit auch durch strategische Allianzen und Kooperationsverträge. Die dadurch bedingte Zunahme der betrieblichen Komplexität erhöht den Koordinationsbedarf. Mängel in der Koordination der betrieblichen Aktivitäten stellen zwangsläufig die angestrebten Synergieeffekte in Frage.
- Hinzu kommt, dass, wie Ansoff überzeugend nachweist (vgl. Ansoff 1979, S. 129 ff.), die betriebliche Umwelt nicht nur an Dynamik gewinnt, sondern auch mehr und mehr durch Strukturveränderungen, vor allem aber durch Diskontinuitäten und turbulente Entwicklungen geprägt wird. So verliert, zumindest tendenziell, Erfahrungswissen als Grundlage betrieblicher Entscheidungen an Bedeutung. Zudem verkürzt sich die verfügbare Zeit für notwendige betriebliche Anpassungsprozesse zunehmend.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Idee des Controllings nicht auf innovative wissenschaftliche Erkenntnisse zurückzuführen ist, sondern sie sich aus der betrieblichen Praxis heraus als Reaktion auf fundamentale Veränderungen in der Umweltkonstellation entwickelt hat.

## Was durch Controlling erreicht werden soll

Die Abgrenzung der Ziele, die durch das Controlling letztlich erreicht werden sollen, wird kontrovers diskutiert. In einer vergleichenden Analyse von Günther und Niepel werden allein für den deutschsprachigen Raum sieben verschiedenartige Zielkonzeptionen festgestellt (vgl. Günther/Niepel 2000, S. 223 ff.). Tatsächlich dürfte die Spanne der unterschiedlichen Auffassungen sogar noch weiter sein (vgl. Friedl 2003, S. 148 ff.). Inwieweit sich der von Weber unter dem Aspekt der Konsensbildung vorgeschlagene Ansatz, Controlling als Konzept zur »Rationalitätssicherung« der Unternehmensführung zu interpretieren (vgl. Weber 2002, S. 57 ff.; Weber/Schäffer 2001), durchsetzt und allgemein akzeptiert wird, bleibt abzuwarten.

Unstrittig dürfte sein, dass die zentrale Funktion des Controllings in der Unterstützung des Managements zu sehen ist und die übergeordneten Zielvorstellungen auch für das Controlling verbindliche Vorgaben sind.

Wie bereits einleitend angedeutet, haben sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit grundlegend verändert. Durch die zunehmende Deregulierung der Märkte, zuletzt verstärkt durch die Erweiterung der Europäischen Union am 1. Mai 2004 und die damit verbundenen Globalisierungstendenzen, gewinnt die innerbetriebliche Koordinationsproblematik nachhaltig an Bedeutung. Vor allem die verschiedenen Planungs- und Steuerungsprozesse müssen unternehmensweit zielkonform aufeinander abgestimmt werden, da andernfalls die Gefahr dysfunktionaler Konsequenzen besteht. So darf zum Beispiel die Produktionsplanung nicht isoliert und ausschließlich auf eine Minimierung der Produktionskosten ausgerichtet werden. Zu berücksichtigen sind auch die zeitlichen Anforderungen aus den Absatzmärkten und die Beschaffungsmöglichkeiten für die benötigten Rohstoffe sowie – nicht zuletzt – kulturelle Unterschiede, die das Verhalten der Mitarbeiter mitunter maßgeblich beeinflussen. Die zielkonforme *Koordination* wird deshalb als ein zentraler Funktionsbereich für das Controlling angesehen.

Nicht minder wichtig ist allerdings auch die Sicherung der *Adaptionsfähigkeit* des Managements als Controllingziel. In Anbetracht der Tatsache, dass die Dynamik der Umweltentwicklung tendenziell zunimmt und in Zukunft mehr noch als in der Vergangenheit durch turbulente Veränderungen geprägt sein wird, erscheint die Versorgung des Managements mit Informationen über Entwicklungstendenzen im betrieblichen Umsystem, die für das Unternehmen Chancen oder aber auch – unter Umständen sogar existenzgefährdende – Risiken beinhalten, eine unabdingbare Voraus-

setzung für die Sicherung der betrieblichen Existenz. Dabei kommt es darauf an, dass diese Informationen so früh wie möglich erfasst, aufbereitet und den betroffenen Entscheidungsträgern unverzüglich zugeleitet werden. Je eher die Informationen verfügbar sind, umso schneller kann die Unternehmensleitung reagieren. Nun muss diese Möglichkeit nicht immer von Vorteil sein. Aber wenn es beispielsweise gelingt, Erkenntnisse über innovative technologische Entwicklungen eher zu nutzen als wichtige Wettbewerber, so ergibt sich daraus ein nicht unerheblicher Vorteil, weil das verfügbare Marktpotenzial bereits zumindest teilweise abgeschöpft werden kann, bevor sich eine Wettbewerbskonstellation einstellt. Dieser Wirkungszusammenhang wird zudem noch dadurch intensiviert, dass nach einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts (vgl. Bullinger 1990, S. 34) die Produktlebenszyklen sich in vielen Branchen erheblich verkürzen. In Analogie dazu eröffnen frühzeitig verfügbare Informationen über voraussichtliche Risiken die Möglichkeit für das Management, Gegenmaßnahmen einzuleiten, bevor die erkannten Risiken zu – mitunter gravierenden – Schadensfällen mutieren.

Zusammenfassend erscheint deshalb die Auffassung gerechtfertigt, dass sowohl die zielkonforme Koordination der betrieblichen Prozesse als auch die Sicherung der Adaptionfähigkeit des Managements bei Veränderungen im betrieblichen Umfeld das Zielsystem des Controllings umfassend kennzeichnen. Die Realisierung beider Ziele trägt dazu bei, die Rationalität unternehmerischen Handelns zu gewährleisten.

Der mitunter vertretene Ansatz, die Sicherung der Adaptionfähigkeit des Managements als ein Problem der Koordination zwischen Unternehmen und Umwelt zu interpretieren, verdeckt den Sachverhalt, dass betriebliche Prozesse grundsätzlich beeinflussbar sind, während Veränderungen im betrieblichen Umsystem als Zustandsparameter akzeptiert werden müssen. Dieser Ansatz wird deshalb nicht weiter berücksichtigt.

## **Konkretisierung der Aufgaben des Controllings**

Aus dem Ziel des Controllings, die *Koordination* der betrieblichen Prozesse entsprechend den übergeordneten unternehmenspolitischen Vorgaben sicherzustellen, ergeben sich – logisch-deduktiv – im Einzelnen folgende Aufgabenbereiche:

- Ein bewusstes zielkonformes Handeln im Unternehmen erfordert, dass jedem Mitarbeiter bewusst ist, welche konkreten Zielvorgaben er bei seinen Entscheidungen zu beachten hat. Aus den übergeordneten Zielvorstellungen, wie etwa die Erhöhung des Marktanteils um 10 Prozent bei gleichzeitiger Sicherung der Liquidität, lassen sich die unmittelbaren Konsequenzen für das individuelle Entscheidungsverhalten nicht immer ohne weiteres ableiten. Für das Controlling besteht deshalb zunächst eine wichtige Aufgabe darin, das Zielsystem »aufzubrechen« und zu operationalisieren, so dass für jeden Funktionsträger unmissverständlich erkennbar ist, welche konkreten Zielkriterien für ihn relevant sind und wie er sich bei etwaigen Zielkonflikten zu verhalten hat. Vor allem die Zieldimensionen Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug müssen eindeutig geklärt werden.
- Die Abstimmung der notwendigen Entscheidungsprozesse in den verschiedenen betrieblichen Teilbereichen müssen durch das Controlling vorbereitet, moderiert und überwacht werden. Dabei sind die konkretisierten Zielvorgaben zu beachten. Ergeben sich Konfliktsituationen, sollten die zuständigen Controller Mediator-Funktionen übernehmen.
- Gegenstand der Koordination sind aber auch die Prozesse innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche. So ist beispielsweise darauf zu achten, dass zwischen den verschiedenen Produktionsstufen keine logistischen Probleme entstehen und die erforderlichen Qualitätskontrollen so angeordnet werden, dass sich eine möglichst günstige Kosten-Nutzen-Relation ergibt.
- Schließlich ist systematisch zu prüfen, ob die Organisationsstruktur den vorgesehenen Planungs- und Entscheidungsprozessen entspricht. So muss zum Beispiel eindeutig geregelt werden, *wer* für *welche* Planungsprozesse und Entscheidungen zuständig und auch verantwortlich ist, und *wie* sich die Mitarbeiter in Ausnahmesituationen, etwa bei Störfällen, verhalten sollen. Im Sinne der unterstellten Servicefunktion des Controllings kann es nicht die Aufgabe des Controllings sein, festgestellte organisatorische Probleme selbst zu lösen. Aber: Das Controlling muss das zuständige Management über derartige identifizierte Koordinationsdefizite umfassend und unverzüglich informieren.

Dagegen lassen sich aus dem komplementären Ziel des Controllings, die *Adaptionsfähigkeit* des Unternehmens zu gewährleisten, ebenfalls logisch-deduktiv folgende Anforderungen an das Controlling ableiten:

- Je dynamischer sich die relevante Unternehmensumwelt entwickelt, umso wichtiger ist es, Veränderungen, die sich für das Unternehmen als existenzgefährdend erweisen könnten, so frühzeitig wie möglich zu erfassen, da spontane Reaktionen im Allgemeinen weniger effizient als sorgfältig geplante Maßnahmen sind. Umweltveränderungen können aber auch unternehmensspezifische Erfolgchancen eröffnen. Auch derartige Veränderungen gilt es, so schnell wie möglich zu erkennen, damit sie noch *vor* möglichen Reaktionen durch die Konkurrenz genutzt werden können.
- Das bedeutet für das Controlling, dass einerseits geeignete Früherkennungssysteme konzipiert und eingeführt werden müssen und andererseits gewährleistet sein muss, dass die gewonnenen Erkenntnisse den zuständigen Entscheidungsträgern auch unverzüglich weitergeleitet werden.
- Eine entscheidungsadäquate Informationsversorgung des Managements als einer der wichtigsten Aufgabenbereiche für das Controlling darf sich aber nicht nur auf die Umweltentwicklung konzentrieren. Sie muss sich konzeptionell vor allem auch auf die innerbetrieblichen Vorgänge und Gegebenheiten beziehen. Dazu gehört die Gestaltung eines effizienten Systems der Kostenrechnung, dass eine marktorientierte Bewertung relevante Handlungsalternativen ermöglicht. Es muss zudem so angelegt sein, dass Schwächen, aber auch günstige Konstellationen in der innerbetrieblichen Kostenstruktur aufgedeckt werden können. Nur wenn derartige Erkenntnisse vorliegen, kann gezielt versucht werden, die festgestellten Schwächen zu beseitigen und die erkennbaren Stärken zu nutzen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.
- Zunehmende Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang – vor allem in international tätigen Unternehmen – der innerbetrieblichen Kommunikation zu. Der pragmatische Wert einer Information hängt ganz entscheidend davon ab, ob es gelingt, diese Information rechtzeitig, also unmittelbar vor dem akuten Bedarf, in einer entscheidungsadäquaten Form, störungsfrei und sprachlich unmissverständlich dem Bedarfsträger (Adressaten) zu übermitteln. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, muss ein geeignetes Informationsdesign gewählt und unter Umständen durch zusätzliche grafische Darstel-

lungen erläutert werden. Bewusste Redundanzen in der Darstellung können durchaus zur besseren Verständlichkeit beitragen.

- Die zielkonforme organisatorische Gestaltung des innerbetrieblichen Berichtssystems unter dem Aspekt, *wer wann welche* Berichte erhalten soll, gehört ebenfalls zu den zentralen Aufgaben des Controllings.
- Da Informationszuflüsse von den Adressaten durchaus unterschiedlich genutzt werden können und dadurch die Entscheidungsqualität unter Umständen negativ beeinflusst wird, erscheint es sinnvoll, dass durch das Controlling auch geeignete Instrumente für eine zielkonforme Entscheidungsvorbereitung entwickelt und eingeführt werden.

Das entwickelte Aufgabenkonzept für das Controlling ist in der Abbildung 1.1 noch einmal zusammengefasst dargestellt. Die gestrichelten Pfeile sollen Ausstrahlungswirkungen symbolisieren.

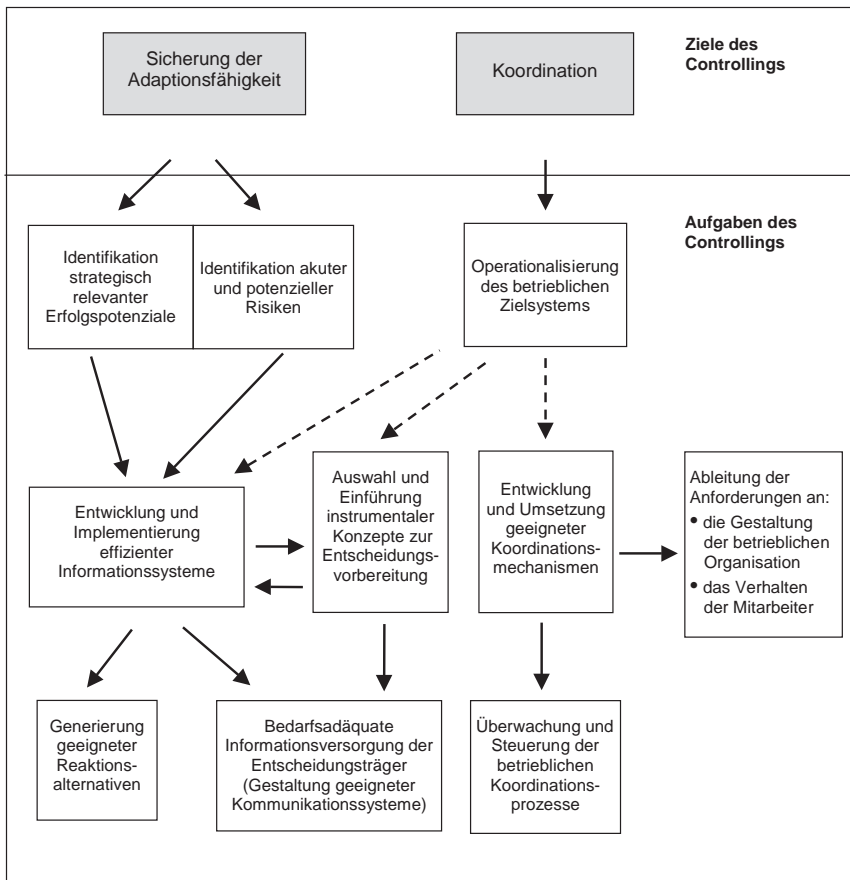


Abbildung 1.1: Logisch-deduktiv ermittelte Controllingaufgaben

Dieses Konzept liegt dem Aufbau und der Strukturierung der weiteren Ausführungen in diesem Buch zugrunde. In der Realität lassen sich jedoch auch ganz andere Ansätze nachweisen. So wurde bereits 1962 eine Systematik der Controllingaufgaben durch das Financial Executives Institute veröffentlicht, die sich von dem vorgestellten Konzept nicht unwesentlich unterscheidet. Die Systematik spiegelt sich in der Interpretation des Controllings vieler US-amerikanischer Unternehmen wider.

Aber auch im deutschsprachigen Raum gibt es, wie die Ergebnisse einer Langzeitstudie von Weber und Schäffer – sie sind in der Abbildung 1.2 dargestellt – zeigen, durchaus unterschiedliche Auffassungen über das Aufga-

Betrachtungszeitraum \ Aufgabengebiet	1949– 1959	1960– 1964	1965– 1969	1970– 1974	1975– 1979	1980– 1984	1985– 1989	1990– 1994
Berichtswesen	–	14,3	6,5	4,7	8,4	8,5	11,4	13,2
Kurz-/Jahresfehlbezogene/ Operative	–	–	6,5	6,2	9,6	12,0	9,2	11,6
Strategische Planung	–	–	–	1,6	4,0	7,1	3,6	3,6
Betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung	25,0	4,8	4,8	2,3	3,2	3,7	4,8	4,7
Investitions-/ Wirtschaftlichkeitsrechnungen	–	4,8	3,2	2,3	4,0	2,9	4,4	6,5
Budgetierung und Budgetkontrolle	–	4,8	12,9	9,3	11,9	8,8	10,1	7,9
Soll-Ist-Vergleiche/Abweichungs- analysen/Kostenüberwachung	–	9,5	8,1	7,0	11,1	6,8	12,4	10,7
Finanzplanung, Beobachtung der Liquidität, Finanzierungsfragen	–	4,8	8,1	9,3	6,8	6,3	4,2	3,4
Mitgestaltung der Unternehmenspolitik und -ziele	–	–	–	–	2,0	1,5	1,7	0,8
Steuerungs-/Führungsaufgaben	–	–	1,6	0,8	2,8	2,2	1,6	3,1
EDV-Organisation	–	4,8	8,1	3,8	7,2	8,0	5,5	3,3
Projektkoordination/Sonderunter- suchungen	–	–	–	4,7	3,2	3,4	3,4	5,1
Bilanzierung/Konzernbilanzierung	–	14,3	3,2	6,9	2,4	2,7	2,7	4,2
Buchhaltung	–	9,5	4,8	7,8	3,2	3,4	2,1	2,5
Kostenrechnung/Kalkulation	50,0	18,9	14,5	11,6	5,5	9,5	7,7	6,4
Steuerwesen	25,0	9,5	4,8	5,4	3,6	2,0	1,2	0,8
Sonstiges	–	–	12,9	16,3	11,1	11,2	14,0	12,1

**Abbildung 1.2:** Veränderungen im Aufgabenprofil für das Controlling  
(Die Zahlen entsprechen dem prozentualen Anteil der aufgelisteten Tätigkeitsbereiche an den gesamten Aufgaben des Controllings in den verschiedenen Zeitsegmenten.)  
Quelle: Jürgen Weber: *Einführung in das Controlling*. Abb. 1-2. S. 10 © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuer-Recht GmbH in Stuttgart.



benprofil des Controllings, wobei sich diese Auffassungen im Zeitablauf nicht unerheblich verändert haben.

Letztlich muss das Controllingssystem, insbesondere die Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen, individuell festgelegt werden. Die Entscheidungen darüber hängen von verschiedenen internen und externen Einflussfaktoren, insbesondere vom Führungsstil, sowie von der Charakteristik des Leistungsprogramms, der Unternehmensgröße und dem Internationalisierungsgrad ab. Aber auch das entwickelte Anforderungsprofil für das Controlling muss immer wieder den sich voraussichtlich auch in Zukunft verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden.

## **Grundstrukturen der Controllingprozesse**

Controllingaufgaben erfordern ein systematisches Handeln. Es muss festgelegt werden, wie vorzugehen ist, um zielkonforme Lösungen zu entwickeln und – vor allem dann auch – umzusetzen. Grundsätzlich lassen sich unter diesem Aspekt drei Prozesstypen unterscheiden.

### **Kritische Überprüfung und Modifikation implementierter Systeme**

Wie bereits angedeutet, hat das Controlling in regelmäßigen zeitlichen Abständen unvoreingenommen, also mit einer kritischen Distanz, zu überprüfen, ob die in den Zuständigkeitsbereichen implementierten Systeme, wie etwa das Berichtswesen oder die praktizierte Kosten- und Leistungsrechnung, im Hinblick auf die übergeordneten Zielvorstellungen nicht effizienter gestaltet werden können. Es geht also darum herauszufinden, ob nicht andere, auch innovative, Systemkonzepte unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation den Anforderungen besser gerecht werden. Die Analyse kann sich auf personalwirtschaftliche oder organisatorische, wird sich vor allem jedoch auf methodisch-instrumentale Komponenten beziehen. Sollten sich dabei Verbesserungspotenziale abzeichnen, muss geklärt werden, ob die entsprechenden Systemvarianten dann auch tatsächlich realisiert werden sollen und wie dabei gegebenenfalls vorzugehen ist. Als ein gravierendes Problem der Umsetzung neuer Systemkonzepte hat sich zumindest in der Vergangenheit die Überwindung von Akzeptanzbarrieren in den betroffenen Bereichen erwiesen. Mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern kann den Erfolg einer Systemmodifikation erheblich beeinträchtigen.

Die Grundstruktur derartiger Controllingprozesse ist noch einmal schematisch in der Abbildung 1.3 dargestellt.

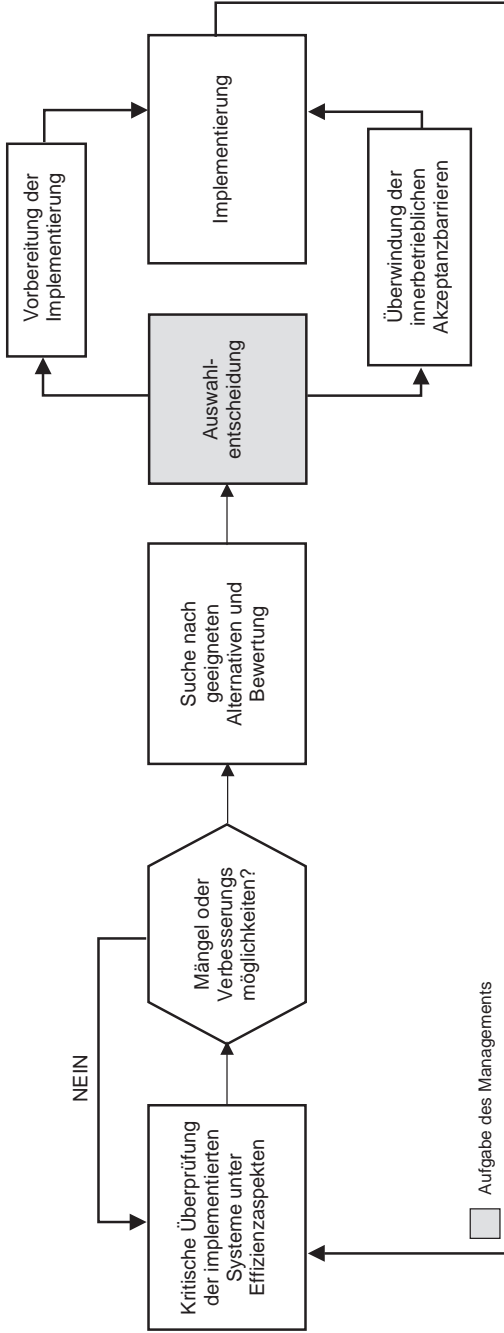


Abbildung 1.3: Phasenschema für die kritische Überprüfung und Modifikation implementierter Systeme durch das Controlling

Bei solchen Controllingprozessen muss die Initiative vorrangig vom Controlling selbst ausgehen. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass auch unmittelbar eine Überprüfung durch das Management angeregt wird, etwa aufgrund neuer Erkenntnisse durch Konkurrenzanalysen oder sonstige Benchmarking-Aktivitäten. Für die strukturelle Prozessgestaltung ist prinzipiell unerheblich, ob die untersuchten Systeme vom Controlling verantwortlich betreut werden oder nicht.

### **Koordination betrieblicher Aktivitäten**

Die Koordinationsfunktion des Controllings bezieht sich traditionell vornehmlich auf die innerbetrieblichen Planungs- und Kontrollprozesse. Sie wird sich in Zukunft voraussichtlich jedoch mehr noch als bisher auch auf die Anpassung des internen Rechnungswesens an die externe Rechnungslegung sowie auf die gesetzlich nicht verbindlich vorgeschriebene Berichterstattung nach außen erstrecken.

Hinsichtlich der betrieblichen Planung müssen unabhängig von methodischen Aspekten einerseits inhaltliche Unstimmigkeiten in Bezug auf die übergeordneten Zielvorstellungen zwischen den einzelnen funktionalorientierten Planungsprozessen aufgedeckt und die erkannten Divergenzen durch Planrevisionen eliminiert werden. Dabei ist vorrangig auch zu prüfen, ob insbesondere die finanziellen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Andererseits muss sichergestellt sein, dass die einzelnen operativen Planungen auf die mehr langfristig ausgerichtete strategische Planung abgestimmt sind. Schließlich muss ein geeignetes Konzept für die Methodik zur kontinuierlichen Fortführung der Planungsprozesse entwickelt werden.

Da, wie einer im April 2001 veröffentlichten empirischen Studie der KPMG Consulting AG unter anderem zu entnehmen ist, vor allem die operativen Planungsprozesse häufig sehr viel Zeit beanspruchen (im Grenzfall bis zu 35 Wochen), ist außerdem darauf zu achten, dass vor allem diese Planungsprozesse an einem möglichst engen Zeitraster gebunden werden. Dadurch wird gewährleistet, dass die Reaktionsfähigkeit erhalten bleibt und zudem die Gemeinkostenbelastung einen vertretbaren Rahmen nicht überschreitet.

Der koordinationsorientierte Aktionsradius des Controllings umfasst aber auch die mit der Planung verbundenen Kontrollprozesse. Dabei muss sichergestellt werden, dass festgestellte Abweichungen unter Kostenaspekten nur dann systematisch analysiert werden, wenn sie vorgegebene Grenzwerte überschreiten. Außerdem ist durch geeignete Vorkehrungen zu gewährleisten, dass die Auswertungsergebnisse den zuständigen Entschei-

dungsträgern unverzüglich und vor allem realitätskonform zugeleitet werden.

In Bezug auf die externe Kommunikation erscheint es sinnvoll, die Controllingprozesse konzeptionell so auszurichten, dass Informationen, die für die interessierte Öffentlichkeit von Bedeutung sein könnten, auch tatsächlich erfasst und den potenziellen Bedarfsträgern in unmissverständlicher Form zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass Geheimhaltungspflichten nicht verletzt werden und die Wettbewerbsfähigkeit nicht beeinträchtigt wird.

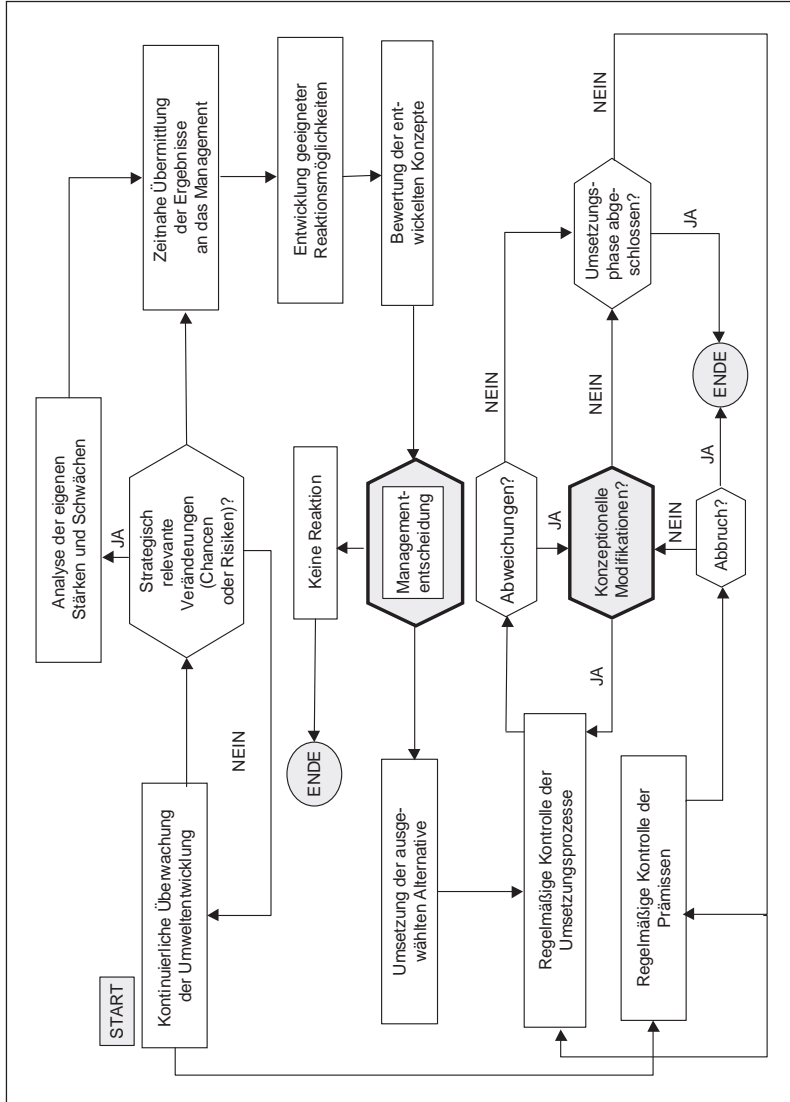
### **Serviceleistungen für strategische Individualentscheidungen**

In letzter Zeit gewinnen strategische Individualentscheidungen durch die zunehmende Umweltdynamik an Bedeutung. Charakteristisch für derartige Entscheidungen ist, dass sie das Unternehmen grundlegend neu positionieren und nicht ohne weiteres revidiert werden können. Beispiele für strategische Individualentscheidungen sind in diesem Sinne Unternehmensakquisitionen, Joint Ventures, die Börseneinführung eines Unternehmens oder auch die Veräußerung von Unternehmensteilen.

Die Unterstützungsfunktion des Controllings wird sich in der Anregungsphase vornehmlich in der Versorgung des Managements mit relevanten Umweltinformationen sowie in der Förderung kreativer Prozesse zur Entwicklung geeigneter Reaktionskonzepte – unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen – konkretisieren. Anschließend fällt dem Controlling dann die schwierige Aufgabe zu, die optimale Handlungsalternative zu identifizieren. Bei derartigen Bewertungsprozessen kommt es darauf an, zunächst einmal die relevanten Zielkriterien zu erfassen und dann eine darauf abgestimmte Bewertungsmethodik zu entwickeln. Bei dem sich anschließenden Bewertungsprozess ist vor allem auf Objektivität und Transparenz zu achten, um dadurch die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen bei den Mitarbeitern zumindest weitgehend sicherzustellen.

Die konsequente Überwachung der notwendigen Umsetzungsprozesse, und zwar sowohl unter Kostenaspekten als auch hinsichtlich der zeitlichen Vorgaben, sowie eine systematische Prämissenkontrolle, jeweils durch das Controlling, entscheidet maßgeblich über den Erfolg strategischer Individualentscheidungen.

In der Abbildung 1.4 werden der Ablauf strategischer Individualentscheidungen und die Einbindung des Controllings noch einmal schematisch dargestellt.



**Abbildung 1.4:** Phasenschema der Serviceleistungen für strategische Individualentscheidungen durch das Controlling

Selbstverständlich kann es sich als sinnvoll erweisen, in Abhängigkeit von der Entscheidungsproblematik den Unterstützungsprozess durch das Controlling zu modifizieren. Ein wichtiger organisatorischer Gestaltungsparameter sind unter diesem Aspekt Art und Umfang der Kompetenzen, die den Trägern der Controllingfunktionen zugeordnet werden.

## Konzepte zur Gliederung des Controllings

Im Laufe der Zeit haben sich aus dem ursprünglichen Controlling-Ansatz unterschiedliche Spezifikationen herauskristallisiert. So wird aus institutioneller Sicht im Hinblick auf branchenspezifische Anforderungen beispielsweise zwischen Controlling in Banken, in der öffentlichen Verwaltung oder in virtuellen Unternehmen differenziert. Im Vordergrund der folgenden Ausführungen steht die konzeptionelle Ausrichtung des Controllings auf die Charakteristika der industriellen Produktion.

Während in kleineren und mittelständischen Unternehmen die Controllingaufgaben oft von einer einzigen Person wahrgenommen werden, wird in großen und international tätigen Unternehmen und Konzernen das Controlling oft nach funktionalen Kriterien aufgebrochen. Produktionscontrolling, Finanzcontrolling und Personalcontrolling sind Beispiele für diese Art der Differenzierung. Auf funktionspezifische Anforderungen an das Controlling wird im Folgenden jedoch nicht weiter eingegangen.

Merkmale	Operatives Controlling	Strategisches Controlling
Funktionale Ausrichtung der Aktivitäten	Tendenziell auf den Innenbereich des Unternehmens	Tendenziell auf die Unternehmensumwelt
Zeitlicher Horizont	Kurzfristig	Primär langfristig
Relevante unternehmenspolitische Ziele	Liquiditätssicherung; Erfolgsmaximierung	Existenzsicherung durch Erschließung ergiebiger Erfolgspotenziale; Risikobegrenzung
Restriktive Gestaltungs-determinanten	Festgelegte Strategien (strategische Programme)	Unternehmensphilosophie
Problemcharakteristik	Relativ gut strukturiert, häufig quantitativ lösbar	Schlecht strukturiert

**Abbildung 1.5:** Typologische Unterschiede zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling

Eine weitere Möglichkeit der Differenzierung ist die Untergliederung nach zeitlichen Kriterien. Dementsprechend wird zwischen strategischem und operativem Controlling unterschieden. Diese Unterscheidung spiegelt sich in der inhaltlichen Ausrichtung der beiden folgenden Kapitel wider.

Während das strategische Controlling sich an tendenziell langfristigen, aus Visionen abgeleiteten Zielvorstellungen zu orientieren hat, geht es im operativen Controlling darum, das Management bei der zielkonformen Umsetzung der verfolgten Strategien und bei der konsequenten Nutzung erschlossener Erfolgspotenziale zu unterstützen. Weitere Unterscheidungskriterien sind der Abbildung 1.5 zu entnehmen.

Eine klare, eindeutige Trennung zwischen den beiden Funktionsbereichen des Controllings wird allerdings nicht immer möglich sein.

