

# 1. Controlling

## 1.1 Begriffsdefinition – Von der Kontrolle zur Führung

Der englische Begriff „Controlling“ wird auch heute noch häufig in die Nähe des deutschen Begriffes „Kontrolle“ gerückt. Der ähnliche Klang lässt entsprechende Inhalte vermuten. Der Grundansatz ist jedoch ein anderer. Während „Kontrolle“ stets ein operativer Akt ist, der allenfalls in Zusammenhang mit einer übergeordneten Strategie zu sehen ist, kommt „Controlling“ stets strategische Bedeutung zu.

Der Begriff „Kontrolle“ ist zudem mit negativen Attributen versehen. Sie wird als lästig, aufdringlich und oft als persönliche Einschränkung empfunden, als Mangel an Vertrauen. Wenn auch die Notwendigkeit von Kontrolle nicht grundlegend abgestritten wird, so bleiben dennoch die negativen Attribute. Wer empfindet die Passkontrolle bei der Reise in ein anderes Land, die Ausweiskontrolle beim Betreten des Unternehmens, die Taschenkontrolle in einem Kaufhaus oder auch die Gepäckkontrolle beim Antritt eines Fluges als angenehm? Vielleicht sind Sinn und Zweck der Maßnahme zu verstehen und zu akzeptieren. Bestenfalls ist zu verstehen, dass die Maßnahme – wie im Beispiel der Kontrolle am Flughafen – der eigenen Sicherheit dient.

Im Rahmen einer Kontrolle kann stets nur die Übereinstimmung einer Sache mit der Vorgabe festgestellt werden. Dies gilt unter anderem auch für die Wareneingangskontrolle. Auch diese folgt dem Verhinderungsprinzip. Der Durchschlupf fehlerhafter Materialien soll verhindert werden. Eine präventive, strategische Wirkung geht allenfalls von der Abschreckung aus – wie bei der Passkontrolle.

„Controlling“ hingegen beschreibt nicht etwa einen isolierten Vorgang, sondern einen strategischen Prozess. Dieser beinhaltet im Wesentlichen drei Phasen, und zwar

- Zielfestlegung
- Überwachung
- Abweichungsanalyse

In der ersten Phase entstehen Ziele und Messgrößen, die während der zweiten Phase permanent auf Fortschritt und Realisierbarkeit beobachtet

werden. In der dritten Phase werden die eingetretenen Abweichungen analysiert, um hieraus zu lernen und Konsequenzen für die Zukunft zu ziehen.

Damit wird ein weiteres Unterscheidungsmerkmal deutlich. Kontrolle orientiert sich stets an der Vergangenheit, z. B:

→ Hat der Lieferant falsche Teile geliefert?

Controlling ist hingegen stets zukunftsorientiert. Dort stellen sich die Fragen z. B:

→ Was wollen wir – künftig – erreichen?

→ Wie stellen wir die Erreichung dieser Ziele sicher?

→ Was müssen wir künftig besser machen?

Während die Frage zur Kontrolle für sich betrachtet nur Basis für Statistik sein kann, aus der dann weitere Schritte abgeleitet werden müssten, zeigen die Fragen zum Controlling sofort in die – bessere – Zukunft. Vor diesem Hintergrund ist Controlling ein zukunftsorientiertes und ein zielorientiertes Führungsinstrument.

Ein derartiges Instrument ist auch in Einkauf, Beschaffung, Materialwirtschaft, Supply Management – wie auch immer diese Funktion beschrieben oder benannt sein mag – dringend erforderlich.

## **1.2 Grundsätze zum Vorgehen**

Für jedes Controlling ist ein einheitliches Vorgehen angezeigt. Gleichartige Vorgänge werden stets in gleicher Art und Weise behandelt. Änderungen werden systematisch betrieben. Wenn sie erforderlich sind, werden sie konsequent durchgeführt. Gleiche Berichte sollen stets in gleicher Art und Weise erfolgen – auch wenn unterschiedliche Mitarbeiter berichten. Eine „persönliche Note“ ist in diesem Zusammenhang eher verwirrend.

Controlling soll helfen, den notwendigen Überblick zu gewinnen und zu erhalten. Es soll nicht die Durchführung der eigentlichen Aufgaben be-

oder gar verhindern. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund muss der zu betreibende Aufwand in vertretbaren Grenzen gehalten werden. Nach Möglichkeit soll auf bereits vorhandene Daten bzw. Auswertungen zurückgegriffen werden. In vielen Fällen existieren Basisdaten oder Basisauswertungen bereits, so dass auf diesen aufgebaut werden kann.

Einkaufscontrolling darf nicht mit dem Erstellen einer Bilanz verwechselt werden. Das Controlling soll Überblick verschaffen. Dazu ist ein Ergebnis bis auf den letzten Euro oder Dollar genau nicht erforderlich. Aufwand und Nutzen müssen in vertretbarer Relation stehen. Perfektionismus erhöht lediglich den Aufwand, nicht jedoch die Aussagekraft.

Die zulässige Ungenauigkeit darf hingegen nicht mit mangelnder Transparenz verwechselt werden. Das Verfahren muss für alle Beteiligten transparent sein. Sie müssen es verstehen und vor allem akzeptieren. Einkaufscontrolling, das vom Unternehmenscontrolling weder verstanden noch akzeptiert wird, kann bei der Geschäftsführung keine Akzeptanz erwarten. Selbst wenn vom Unternehmenscontrolling keine Leitlinien vorgegeben werden, muss zumindest Akzeptanz gegeben sein. Es muss Konsequenz geben, was wie und wann ermittelt wird. Das Ergebnis muss verifizierbar sein. Controlling ist keine Glaubensfrage. Nur wenn die ermittelten Werte nachvollziehbar sind, ist der Begriff „Controlling“ angemessen. Dies gilt für die Ausgangssituation in gleicher Weise wie für den Prozess und die Ergebnisse der Bemühungen.

### **1.3 Operatives und strategisches Controlling**

Ansätze für Controlling können sowohl operativ als auch strategisch sein. Während operatives Controlling relativ weit verbreitet ist, wird vom strategischen Controlling weniger Gebrauch gemacht. Das operative Controlling bezieht sich meist auf das Messen finanzieller (monetärer) Werte. Es reicht von der Kostenkontrolle auf der Kostenstelle bis hin zur laufenden Kostenkontrolle bei Kundenaufträgen. Selbst die Planung und das Controlling von Preisveränderungen haben eher operativen Charakter.

Das strategische Controlling befasst sich weniger mit monetären Messgrößen. Vielmehr soll mithilfe spezifischer Messgrößen die Umsetzung von Strategien sichtbar gemacht werden. So ist die Reduzierung der Anzahl Lieferanten kein Wert an sich. Die sich aus der Optimierung der Anzahl der Lieferanten ergebende Reduzierung kann aber als Indiz für die