

# 1. Führungskonzept Controlling

„Es reicht heute nicht mehr aus, das Management durch das Bereitstellen der nackten Zahlen vor dem Eisberg zu warnen. Der Controller muss als Navigator für das Management Wege und Möglichkeiten finden, den Eisberg zu umfahren“.

*Dr. Georg Hauen, Vorstand Finanzen und Personal, Bosch Rexroth AG*

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie:

- das Führungskonzept des Controllings und das Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) erläutern können.
- den Führungskreislauf kennen und die Aufgaben von Managern und Controllern erläutern können.
- die Kernprozesse im Controlling kennen.
- die historische Entwicklung des Controllings und die wesentlichen wissenschaftlichen Controlling-Konzeptionen beschreiben können.
- die Bedeutung von Zielen und Plänen verstehen und wissen, welche Arten von Planungen es in Unternehmen gibt.
- die zentralen Unternehmensziele Liquidität, Erfolg und strategische Erfolgspotenziale sowie das Spannungsfeld zwischen finanziellen und nicht finanziellen Zielen erläutern können.
- wesentliche Anforderungen an die Zielbildung kennen und eigenständig smarte Ziele formulieren können.
- typische Planungs- und Berichtskalender im Controlling kennen.
- die Bedeutung des Management Reportings als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen einschätzen und generelle Anforderungen an das Management Reporting nennen können.

## 1.1. Controlling und Management

**Controlling-Verständnis.** Der Begriff Controlling leitet sich aus dem englischen Verb **to control** = **steuern, lenken** ab. Dahinter verbirgt sich der Grundgedanke des unternehmerischen **Vorausdenkens, des frühzeitigen Vorsorgens und Gegensteuerns**.

Ein einheitliches Controlling-Verständnis hat sich in der Fachwelt noch nicht herausgebildet. Im weitesten Sinne wird Controlling als **Führungsphilosophie und Denkhaltung** verstanden, deren Leitlinie das Erreichen von Zielen ist. Der auf diese Weise sehr allgemein gehaltene Begriff des Controllings umfasst den gesamten Prozess der **Zielfestlegung, Planung** und **Steuerung** der Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele in allen Bereichen des Unternehmens.

Im Kern des Controllings steht die Forderung nach einer zielorientierten, zukunftsorientierten, engpassorientierten, koordinierten und rationalen Unternehmensführung, wobei alle genannten Attribute sehr eng miteinander verbunden sind:

- **Zielorientierung:** Klare, motivierende Ziele bilden den Kern des Controllings. Man kann ein Unternehmen nur steuern, wenn man weiß, wohin man eigentlich will. Alle Aktivitäten sind auf die Unternehmensziele auszurichten. Die laufende Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht das frühzeitige Gegensteuern bei erkennbaren Abweichungen bzw. das Vorsorgen zur Vermeidung von Zielabweichungen.
- **Zukunftsorientierung:** Die Gestaltung der Zukunft hat Vorrang vor der Aufarbeitung der Vergangenheit. Man kann die Vergangenheit nicht mehr verändern, man kann allerdings aus ihr lernen. Realistische Planungen setzen eine fundierte Analyse des Ist-Zustandes voraus.
- **Engpassorientierung:** Engpässe sind Restriktionen auf dem Weg zur Zielerreichung. Die Unternehmensführung muss ihren Fokus auf die betrieblichen Engpässe richten, diese in den Planungen und Entscheidungen berücksichtigen und nach Möglichkeit beseitigen.
- **Koordination:** Bei zunehmender Unternehmensgröße und Komplexität der Prozesse und Systeme steigt auch der Koordinationsbedarf. Um ein Gesamt optimum zu erreichen, sind die Entscheidungen und Handlungen aller Verantwortlichen aufeinander abzustimmen und zu verzahnen. Damit soll es gelingen, alle vorhandenen Kräfte zu bündeln und auf die übergeordneten Unternehmensziele auszurichten.
- **Rationalitätssicherung:** Führungsarbeit soll planvoll erfolgen und nicht auf reiner Intuition und Improvisation beruhen. Rationales Handeln verlangt, dass angestrebte Ziele und eingesetzte Mittel in einem vernünftigen Maß zueinander stehen. Damit einher geht die Notwendigkeit einer finanziellen Bewertung von Handlungsalternativen bzw. Entscheidungen. Dem Controlling obliegt in diesem Zusammenhang die Rationalitätssicherung der Unternehmensführung.

**Regelkreisgedanke.** Rationale Unternehmensführung folgt einem Regelkreis aus Zielbildung, Planung, Umsetzung und Steuerung.

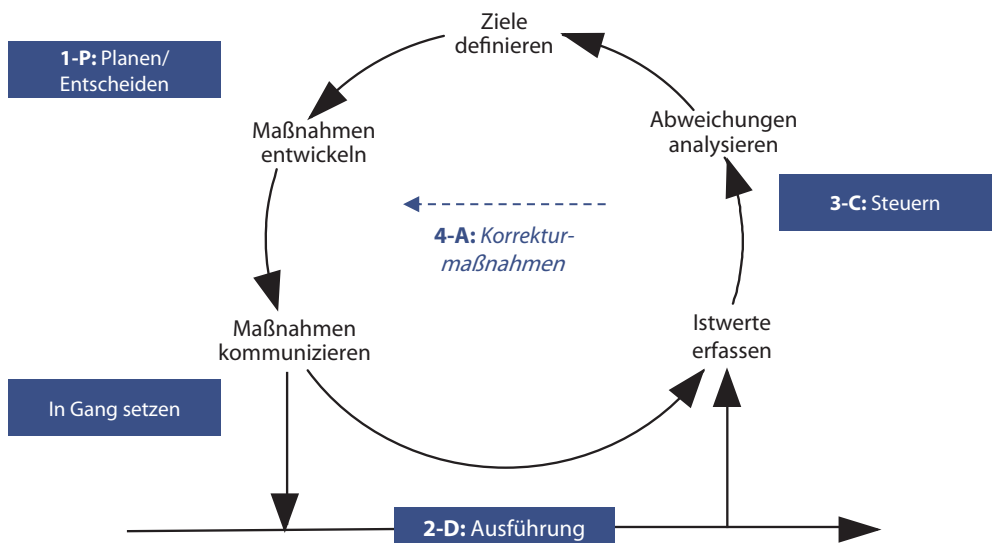


Abbildung 1: Führungskreislauf (in Anlehnung an Ulrich, 1990)

Auf Basis des festgelegten Zielsystems entwickeln die Führungskräfte die Maßnahmen, mit denen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen, ordnen diese an, motivieren die Mitarbeiter und organisieren die Ausführung (Umsetzung). Nach Durchführung der Maßnahmen werden die Ist-Werte erfasst und mit den ursprünglichen Zielen verglichen (Standortbestimmung). Die Analyse der Abweichungen zeigt, inwieweit die angestrebten Ziele realistisch und die geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung geeignet waren. Falls erforderlich, können rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Die Abweichungsanalyse schließt den Regelkreis und bildet gleichzeitig die Grundlage für die neuerliche Ziel- und Maßnahmenplanung. Eine ganz ähnliche Logik verfolgt der Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus nach Deming (vgl. Deming, 1982).

**Controlling und Controller.** Controlling und Controller sind nicht ident. Controlling als Führungskonzept funktioniert nicht, wenn der Controller „im stillen Kämmerlein“ Controlling betreibt. Controlling, d.h. das Setzen und Verfolgen von Zielen, ist Aufgabe jedes Mitarbeiters, speziell jeder Führungskraft – egal, ob Geschäftsführer, Bereichsleiter oder Projektverantwortlicher.

Der Manager trifft Entscheidungen, setzt Maßnahmen in Gang und ist ergebnisverantwortlich. Controller unterstützen das Management bei ihrer Führungsaufgabe, sichern aber gleichzeitig auch die Rationalität der Führung. Manager und Controller arbeiten im Team. Das Controlling als Prozess und Denkweise liegt in der Schnittmenge.

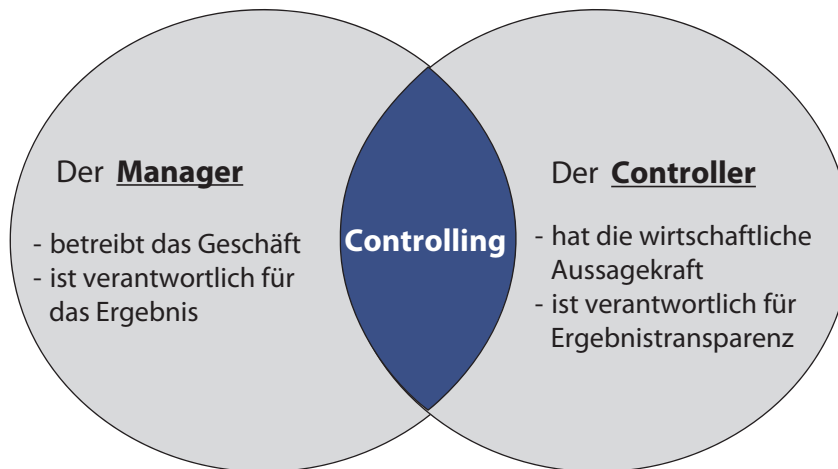


Abbildung 2: Manager und Controller im Team (Quelle: IGC, 1999)

Dem **Controlling-Prozessmodell 2.0** der International Group of Controlling (IGC) folgend kann der Geschäftsprozess „Controlling“ in folgende zehn Hauptprozesse untergliedert werden:

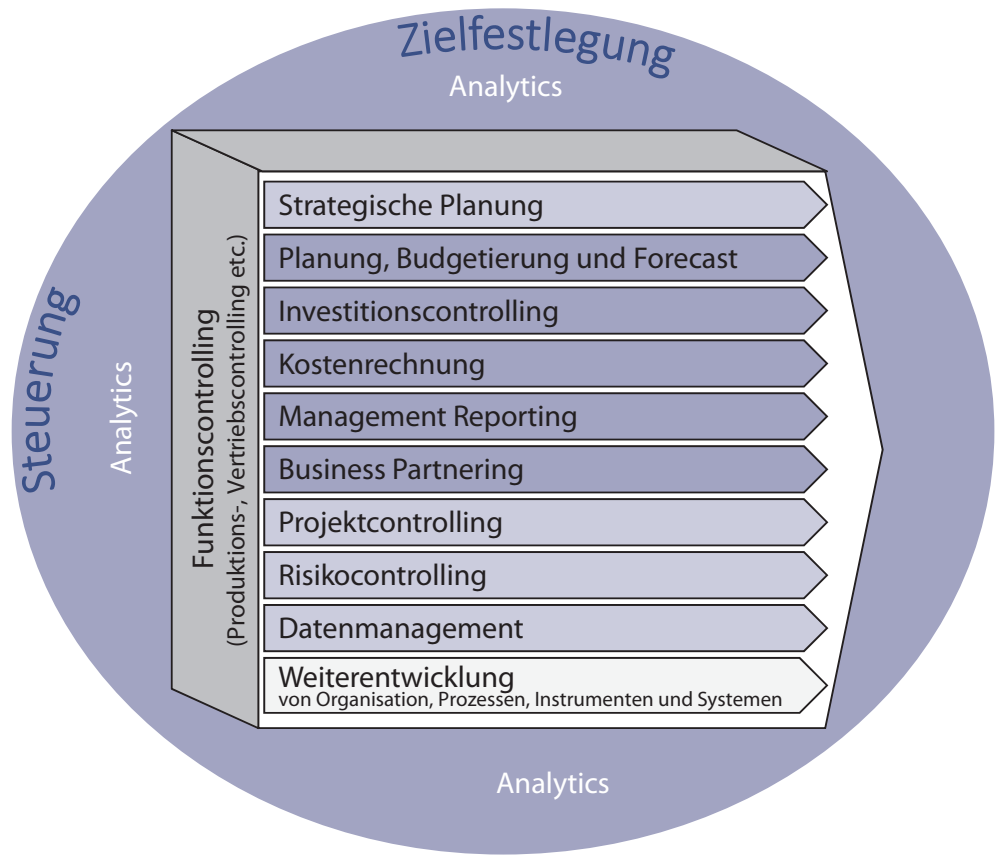


Abbildung 3: Controlling-Hauptprozesse (Quelle: Möller & Losbichler, 2017)

Für jeden Hauptprozess lassen sich in der nächsten Ebene Teilprozesse zuordnen, welche ihrerseits wiederum in noch detaillierterer Form in Aktivitäten aufgegliedert werden.

## 1.2. Controller als Business Partner

**Controller-Rolle.** Das Zusammenspiel von Manager und Controller kann sehr anschaulich mit der Definition des Controllers als „Navigator“ oder „Business Partner“ beschrieben werden.



Abbildung 4: Controller als vorausschauender Navigator oder Business Partner  
(in Anlehnung an *Eschenbach*, 1996)

Der vorausschauende Controller mit seinen Zahleninformationen und Berichten hilft, dass der Kapitän mit seinem Schiff trotz der unruhigen See sicher den Hafen erreicht. Er muss rechtzeitig signalisieren, wo die Gefahr des Auflaufens besteht, wo die Zusammenhänge zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn aus den Fugen zu geraten drohen. Der Controller liefert dem Kapitän Informationen, die diesen bei der Frage und Entscheidung nach dem günstigsten Kurs unterstützen. Er trägt damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Die Letztentscheidung, welcher Kurs dann tatsächlich eingeschlagen wird, liegt jedoch beim Kapitän.

**Der Controller im Leitbild der IGC.** Die International Group of Controlling ist ein internationales Netzwerk von Institutionen und Organisationen, die Controlling als Kernelement einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung sehen. Entsprechend ihres Mission Statements ([www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)) entwickelt, koordiniert und verbreitet die IGC

- eine international anwendbare und einheitliche Controlling-Konzeption und Terminologie,
- das Berufsbild des Controllers und die Rolle als Business Partner des Managements sowie
- Standards für die Qualifikation von Controllern und Managern.