

Christoph Hehemann

Controlling

Der schnelle Einstieg

Planung, Budgetierung, Kontrolle
und Instrumente

Einfach und ohne Vorkenntnisse



Inhalt

Einleitung	9
Was erwartet Sie?	10
An wen richtet sich das Buch?	10
Wie ist das Buch aufgebaut?	11
 Teil 1: Controllinggrundlagen	 15
1 Was ist Controlling?	17
1.1 Ein erstes Grundverständnis	17
1.2 Controlling, Controller, Controllership	20
1.3 Aufgaben des Controllings	22
1.4 Controllingprozess	26
 2 Organisation des Controllings	 29
2.1 Zentrales Controlling	29
2.2 Dezentrales Controlling	30
2.3 Kriterien zur Entscheidung zwischen zentralem und dezentralem Controlling	31
2.4 Controlling in der Aufbauorganisation	33
 3 Strategisches und operatives Controlling	 39
3.1 Strategisches Controlling	39
3.2 Operatives Controlling	44
 Teil 2: Controllingprozess	 51
4 Planung	53
4.1 Ziele als Grundlage der Planung	53
4.2 Strategische und operative Planung	55
4.3 Planungsprozess und Vorgehen	59
4.4 Teilpläne	67
4.5 Aggregation zu einem Gesamtplan	75

5	Kontrolle	79
5.1	Soll-Ist-Vergleich	80
5.2	Abweichungsanalyse	81
5.3	Gegenmaßnahmen	82

Teil 3: Informationsversorgung 89

6	Kosten- und Leistungsrechnung	91
6.1	Kostenrechnung vs. Finanzbuchhaltung	91
6.2	Kostenbegriff	94
6.3	Kostenartenrechnung	102
6.4	Kostenstellenrechnung	105
6.5	Kostenträgerrechnung	115
6.6	Voll- und Teilkosten	124

7	Verrechnungspreise	129
7.1	Was sind Verrechnungspreise?	129
7.2	Aufgaben von Verrechnungspreisen	130
7.3	Ermittlungsmethoden für Verrechnungspreise	133
7.4	Arten von Verrechnungspreisen	136

8	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	141
8.1	Was sind Kennzahlen?	141
8.2	Finanzkennzahlen	144
8.3	Renditekennzahlen	152
8.4	Leistungskennzahlen	155
8.5	Kennzahlensysteme	160

Teil 4: Controllinginstrumente 165

9	Strategische Controllinginstrumente	167
9.1	SWOT-Analyse	167
9.2	Portfolioanalysen	185
9.3	Balanced Scorecard	191
9.4	Investitionsrechnung	195

	Inhalt
9.5 Target Costing	206
9.6 Benchmarking	211
9.7 Kostenmanagement	214
10 Operative Controllinginstrumente	217
10.1 Optimierung der Budgetierung	217
10.2 Berichtswesen	223
10.3 Deckungsbeitragsrechnung	230
10.4 Break-even-Analyse	232
10.5 ABC-Analyse	234
10.6 Systeme der Plankostenrechnung	238
10.7 Prozesskostenrechnung	242
10.8 Make-or-Buy-Entscheidungen	245
11 Digitalisierung im Controlling	251
11.1 Digitales Controlling	251
11.2 Bedeutung für das Controlling	256
Teil 5: Funktionales Controlling	259
12 Beschaffungscontrolling	261
12.1 Portfolioanalyse im Einkauf	263
12.2 Lieferantenbewertung	266
12.3 ABC- und XYZ-Analyse	268
12.4 Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis	269
12.5 Logistik-Kostenrechnung	270
13 Produktionscontrolling	273
13.1 Wichtige Themen des Produktionscontrollings	274
13.2 Strategisches Produktionscontrolling	276
13.3 Operatives Produktionscontrolling	277
13.4 Industrie 4.0	279
14 Marketing- und Vertriebscontrolling	281
14.1 Strategisches Marketingcontrolling	282
14.2 Customer Lifetime Value	283
14.3 Absatzsegmentrechnung	287

15	IT-Controlling	289
15.1	Portfolioanalysen in der IT	290
15.2	IT-Balanced Scorecard	292
15.3	Kosten- und Leistungsrechnung in der IT	294
16	Personalcontrolling	297
16.1	Dimensionen der Personalarbeit	298
16.2	Portfolioanalysen im Personalbereich	300
16.3	HR-Balanced Scorecard	306
	Schlussbemerkungen	309
	Danksagungen	309
	Stichwortverzeichnis	311

Einleitung

Herzlich willkommen bei *Controlling – Der schnelle Einstieg*! Ich freue mich sehr, dass Sie den Weg zu mir und zu diesem Buch gefunden haben. Ihr Interesse daran, was Controlling überhaupt ist, wie es funktioniert und welchen Mehrwert es für ein Unternehmen bringen kann, hat Sie wahrscheinlich zu diesem Buch greifen lassen. Eine gute Wahl!

Die Bedeutung des Controllings in mittleren und großen Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Der Controller selbst konnte seinen Aufgabenbereich von einem rein zahlenorientierten Aufgabenspektrum hin zu einer eher beratenden Tätigkeit für die Unternehmensführung erweitern. Controlling ist ein spannendes Feld, bei dem sich eine nähere Beschäftigung lohnt.

Ich selbst bin für das Controlling und den Finanzbereich eines mittelständischen Unternehmens verantwortlich. In den letzten 18 Jahren habe ich mich mit allen Finanzthemen beschäftigt, die Unternehmen interessieren. Während meiner Tätigkeit bei einer der größten Investmentbanken der Welt habe ich vor allem die strategische Sichtweise der Unternehmensentwicklung kennengelernt und mich mit langfristigen strategischen Investitionsentscheidungen großer Konzerne beschäftigt. Als strategischer Unternehmensberater tauchte ich tiefer in die operativen Themen im Finanzbereich ein und beschäftigte mich vor allem mit Aspekten der nachhaltigen Kostensenkung und Effizienzsteigerung in ganz unterschiedlichen Unternehmen. Seit nunmehr gut fünf Jahren bin ich selbst für die Finanzen eines größeren Unternehmens verantwortlich und habe dadurch noch einmal einen ganz anderen Blick auf alle Finanzthemen in der heutigen Unternehmenswelt erhalten. Ich bin der festen Überzeugung, dass ich durch diese vielfältigen unterschiedlichen Perspektiven eine ganz eigene Sichtweise auf alle Finanzthemen in Unternehmen gewonnen habe.

Deshalb habe ich versucht, all meine Erfahrungen und mein vielfältiges Wissen zum Thema Controlling in diesem Buch zusammenzufassen. Sie erhalten hier einen vollständigen Überblick über alle Themen, die das Controlling betreffen und berühren.

Was erwartet Sie?

Dieses Buch ist als Einführung in das Thema Controlling gedacht. Es soll Sie an die Hand nehmen und Sie möglichst einfach und verständlich in dieses spannende Finanzthema einführen. Dabei geht es mir vor allem um Verständlichkeit. Sie sollen durch dieses Buch in die Lage versetzt werden, ein Grundverständnis für die Controllingfunktion in Unternehmen zu entwickeln.

Dabei möchte ich Ihnen einen Überblick über alle relevanten Controllingthemen geben. Betrachten Sie die folgenden Ausführungen als eine leicht verständliche und hoffentlich spannende Einführung in das Thema Controlling. Ich möchte Sie an die Hand nehmen und gemeinsam mit Ihnen ein Grundverständnis für das Controlling in Unternehmen entwickeln. Sie sollen die wirklich wichtigen Themen auf einfache und verständliche Weise kennenlernen.

Insofern ist dieses Buch nur ein erster Schritt auf dem Weg zu einem besseren Verständnis von Controlling. Ich möchte Ihnen einen guten Ausgangspunkt geben, um sich einen Überblick über das gesamte Thema Controlling zu verschaffen. Sie sollten nach der Lektüre in der Lage sein, mit den meisten Controllingthemen vertraut zu sein. Dies ist ein erster Schritt, um sich über die Lektüre dieses Buches hinaus in der Praxis selbstständig mit den Themen zu beschäftigen, die Sie interessieren und betreffen.

An wen richtet sich das Buch?

Dieses Buch richtet sich nicht in erster Linie an Controller. Ich möchte kein Ausbildungsbuch für junge Controller schaffen.

Vielmehr wende ich mich in erster Linie an interessierte Führungskräfte, die sich außerhalb des Finanzbereichs bewegen. Für Führungskräfte ist Controlling eines der wichtigsten Instrumente, um ihre Führungsarbeit effizienter und zielgerichteter zum Erfolg zu führen. Jede Führungskraft hat im Unternehmen Berührungspunkte mit Controllingthemen. Teilweise werden Controllingaufgaben sogar von Führungskräften selbst wahrgenommen. Daher halte ich es für äußerst sinnvoll, dass sich nahezu jede Führungskraft intensiver mit dem Thema Controlling auseinandersetzt. Auch wenn die Führungskraft selbst keine Controllingaufgaben wahrnimmt, so hat sie doch täglich mit Controllern zu tun und sollte sich mit ihnen über Controllingthemen austauschen können. Das vorliegende Buch soll daher Führungskräfte in die Lage versetzen, die wesentlichen Themen des Controllings zu kennen und somit die »Sprache« der Controller mit diesen sprechen zu können.

Darüber hinaus eignet sich dieses Buch auch hervorragend für Studenten und Auszubildende, um sich einen ersten Überblick über das Thema Controlling zu verschaffen. In der Ausbildung kommt es häufig nicht darauf an, alle Details eines Themas zu beherrschen, sondern ein übergreifendes Grundverständnis zu erhalten.

Aber auch Personen, die sich grundsätzlich für das Thema Controlling interessieren und täglich mit Controllern zu tun haben, können von der Lektüre des Buches profitieren. Schnittstellenmitarbeiter sollten in der Lage sein, die Arbeitsergebnisse des Controllings zu verstehen und zu nutzen. Darüber hinaus sind viele Mitarbeiter in Unternehmen auch außerhalb des Controllingbereichs mit Controllingaufgaben betraut und sollten diese korrekt ausführen können. Ein besseres Verständnis der Gesamtfunktion des Controllings hilft, einzelne kleine Aufgaben in einen größeren Zusammenhang einordnen zu können.

Wie ist das Buch aufgebaut?

Das vorliegende Buch ist in fünf Teile gegliedert, die jeweils einen eigenständigen Schwerpunkt haben.

Der *erste Teil* dieses Buches widmet sich den absoluten Grundlagen des Controllings. In *Kapitel 1* wird der Frage nachgegangen, was Controlling eigentlich ist, welche Aufgaben es erfüllt und wie der grundlegende Controllingprozess funktioniert. *Kapitel 2* widmet sich dann der Organisation des Controllings im Unternehmen. Dabei wird auf die wichtige Unterscheidung zwischen zentralem und dezentralem Controlling eingegangen. Darüber hinaus werden wir das Controlling in der Aufbauorganisation eines Unternehmens verorten und verschiedene Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Controllings beleuchten. In *Kapitel 3* widmen wir uns dann der Unterscheidung zwischen strategischem und operativem Controlling. Sie werden erfahren, dass das strategische Controlling eher langfristig ausgerichtet ist, während das operative Controlling den Fokus auf das Tagesgeschäft im Unternehmen legt.

Im *zweiten Teil* des Buches werden wir uns dann intensiver mit dem Controllingprozess beschäftigen. Dazu werden wir uns in *Kapitel 4* mit dem wichtigen Thema der Planung befassen. Wir werden lernen, dass Ziele die absolute Grundlage für die Planung in Unternehmen sind. Außerdem werden wir die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Planung kennenlernen und uns mit dem Planungsprozess und der Vorgehensweise bei der Erstellung von Plänen in Unternehmen beschäftigen. Eine detaillierte Diskussion

der verschiedenen Teilpläne in Unternehmen wird das Verständnis für die wichtige Funktion der Planung im Unternehmen weiter vertiefen. In *Kapitel 5* widmen wir uns dann dem wichtigen Thema der Kontrolle. Die Kontrolle ist eine der zentralen Aufgaben des Controllings und soll sicherstellen, dass die zuvor erstellten Pläne auch tatsächlich in die Realität umgesetzt werden. Eine der wichtigsten Diskussionen in diesem Kapitel ist daher die Erläuterung des sogenannten Soll-Ist-Vergleichs. Auf Basis der so identifizierten Planabweichungen kann dann eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden, um die Ursachen dahinter zu identifizieren. Schließlich werden wir uns auch mit dem Ergreifen von Gegenmaßnahmen befassen, die dazu dienen sollen, im Falle von Abweichungen wieder zum ursprünglichen Plan zurückkehren zu können.

Der *dritte Teil* dieses Buches beschäftigt sich dann mit dem Thema der Informationsversorgung im Unternehmen. In *Kapitel 6* werden wir uns daher einem der zentralsten Themen des Controllings überhaupt widmen: der Kosten- und Leistungsrechnung. Wir werden uns intensiv damit auseinandersetzen, wie sich die Kosten- und Leistungsrechnung von der Finanzbuchhaltung unterscheidet und was unter »Kosten« überhaupt zu verstehen ist. Anschließend lernen wir die drei zentralen Bereiche der Kostenrechnung kennen, nämlich die Kostenartenrechnung, die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung. Außerdem wird in diesem Kapitel auf die Unterscheidung zwischen Voll- und Teilkosten eingegangen. In *Kapitel 7* beschäftigen wir uns mit Verrechnungspreisen: Wir gehen darauf ein, was Verrechnungspreise überhaupt sind und welche Aufgaben sie in großen Konzernen erfüllen. Außerdem werden wir die verschiedenen Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen diskutieren und uns mit den diversen Arten von Verrechnungspreisen auseinandersetzen. In *Kapitel 8* werden wir uns dann mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen beschäftigen. Wir werden diskutieren, was unter Kennzahlen überhaupt zu verstehen ist und welche Anforderungen an Kennzahlen und Kennzahlensysteme gestellt werden. Anschließend werden die wichtigsten Finanzkennzahlen, Renditekennzahlen und Leistungskennzahlen vorgestellt und erläutert. Abschließend gehen wir auf Kennzahlensysteme ein und stellen mit dem DuPont-System eines der bekanntesten Kennzahlensysteme vor.

Im *vierten Teil* dieses Buches beschäftigen wir uns dann mit den verschiedenen Instrumenten, auf die das Controlling zurückgreifen kann. Dazu werden wir uns in *Kapitel 9* mit den strategischen Controllinginstrumenten beschäftigen, zu denen beispielsweise die bekannte SWOT-Analyse, die Portfolio-Analyse, die Balanced Scorecard, die Investitionsrechnung, das Target Costing, das

Benchmarking und das strategisch orientierte Kostenmanagement gehören. *Kapitel 10* beschäftigt sich dann mit den operativen Controllinginstrumenten. Dazu gehören verschiedene Ansätze zur Optimierung der Budgetierung, das Berichtswesen, die Deckungsbeitragsrechnung, die Break-even-Analyse, die ABC-Analyse, das System der Plankostenrechnung, die Prozesskostenrechnung und Make-or-Buy-Entscheidungen. In *Kapitel 11* werden wir uns dann mit der Digitalisierung im Controlling beschäftigen. Wir werden das digitale Controlling kennenlernen und die verschiedenen Entwicklungen der Digitalisierung mit Auswirkungen auf das Controlling diskutieren. Darüber hinaus wird beleuchtet, welche Bedeutung das Thema Digitalisierung für das Controlling insgesamt hat.

Im *fünften* und letzten *Teil* dieses Buches werden wir uns mit dem Bereichscontrolling beschäftigen. Denn Controlling kann nicht nur mit Fokus auf das Gesamtunternehmen durchgeführt werden, sondern sich auch explizit auf einzelne Funktionen und Bereiche im Unternehmen konzentrieren. Dazu werden wir in *Kapitel 12* das Beschaffungscontrolling näher kennenlernen und uns mit den verschiedenen Einsatzmöglichkeiten der Portfolioanalyse im Einkauf, der Lieferantenbewertung, der ABC- und XYZ-Analyse, der Einkaufserfolgsrechnung sowie der Logistikkostenrechnung beschäftigen. *Kapitel 13* wird uns dann das Thema Produktionscontrolling näherbringen. Hier werden wir uns mit der strategischen Sichtweise des Produktionscontrollings sowie der alternativen operativen Sichtweise befassen. Außerdem beschäftigen wir uns mit dem Thema Industrie 4.0. Im *14. Kapitel* werden wir uns dann mit dem Thema Marketingcontrolling auseinandersetzen. Wir werden eine strategische Sichtweise des Marketingcontrollings kennenlernen und uns mit den wichtigen Themen Customer Lifetime Value und Absatzsegmentrechnung beschäftigen. In *Kapitel 15* werden wir uns dann das IT-Controlling ansehen. Wir werden lernen, wie sich das Controlling auf den IT-Bereich eines Unternehmens konzentrieren kann. Dazu diskutieren wir den Einsatz von Portfolio-Analysen in der IT, analysieren den Einsatz der Balanced Scorecard mit Fokus auf die IT und besprechen den Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung für den IT-Bereich. *Kapitel 16* widmet sich dann dem Thema Personalcontrolling. Wir werden erfahren, wie das Controlling die Arbeit des Personalbereichs unterstützen kann. Beispielsweise können auch im Personalbereich Portfolioanalysen durchgeführt werden, um Mitarbeiter und Personalressourcen gezielter steuern zu können. Darüber hinaus kann auch im Personalbereich eine eigenständige Balanced Scorecard eingeführt werden, um die Strategieumsetzung für diesen Bereich zu steuern.

Sie sehen also, wir haben hier eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Themen zu diskutieren. Dieses Buch ist vollgepackt mit einer umfassenden Diskussion aller aktuellen und relevanten Controllingthemen. Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch hilft, den ersten Schritt zu einer intensiveren Beschäftigung mit diesem spannenden Thema zu gehen. Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse und viel Freude beim Lesen.

Christoph Hehemann

Poing im März 2025

Kapitel 1

Was ist Controlling?

Controlling ist ein Begriff, den jeder von uns schon einmal gehört hat und von dem wir alle eine gewisse Vorstellung haben. Aber was ist Controlling genau? Gibt es eine eindeutige Definition? Welche Aufgaben nimmt Controlling in einem Unternehmen wahr? Und wie läuft die Arbeit des Controllings ab?

Genau um diese Fragen möchten wir uns in diesem einleitenden Kapitel kümmern. Es soll ein grobes Bild des Controllings entwerfen, in das wir nach und nach im Verlauf dieses Buches weitere Details einarbeiten werden. Am Ende haben wir dann ein solides Grundverständnis für Controlling.

1.1 Ein erstes Grundverständnis

Den Begriff Controlling zu definieren, fällt alles andere als leicht. Obwohl man sich seit Jahrzehnten mit diesem Konzept in Wissenschaft und Praxis beschäftigt, ist es bisher nicht gelungen, eine einheitliche Definition von Controlling zu erarbeiten, auf die man sich einigen könnte. Dennoch gibt es gewisse Überschneidungen und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Definitionsansätzen.

Controlling lässt sich relativ treffend mit dem Navigationssystem in einem Auto vergleichen. Das Navigationssystem hilft dem Autofahrer dabei, sich durch den Verkehr zu bewegen und das angestrebte Ziel seiner Reise zu erreichen. Controlling ist für ein Unternehmen sehr ähnlich.

Das Controlling in einem Unternehmen hilft dabei, ein Ziel zu erreichen, indem es dabei unterstützt, die verschiedenen großen und kleinen Herausforderungen »am Wegesrand« zu meistern. Bei einem »Stau« oder »Unfall« unterwegs hilft es dem Unternehmen dabei, eine »neue Route« einzuschlagen, die es ebenfalls zum gewünschten Ziel bringt.

Dabei geht es um viel mehr als nur um Kontrolle, womit der Begriff »Controlling« häufig fälschlicherweise übersetzt wird. Es geht um Steuerung, Analyse, Entscheidungsvorbereitung und noch viel mehr. Das Ziel des Controllings ist es, das Unternehmen möglichst effizient und wirtschaftlich an sein Ziel zu bringen. Mithilfe des Controllings kann die Unternehmensführung

Entscheidungen mit einem größeren Maß an Sicherheit und Überzeugung treffen.

Controlling wird in vielen Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Gründen betrieben.

Ganz oben steht dabei die **Zielerreichung des Unternehmens**. Controlling hilft dabei, Ziele zu definieren und umsetzbar auszuarbeiten. Während der Umsetzung hilft das Controlling dabei, die Zielerreichung sicherzustellen und das Unternehmen auf dem richtigen Weg zu halten.

Im täglichen Geschäftsbetrieb verliert man sich schnell in Details und entscheidet aus dem Impuls heraus. Controlling hilft dabei, einen Schritt zurückzutreten und die vielfältigen Entscheidungen in einem Unternehmen aus einer Gesamtperspektive zu betrachten. Dabei unterstützt das Controlling dabei, mithilfe von fundierten Informationen bessere Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen werden nicht impulsiv aus dem Moment heraus getroffen, sondern sind eingebettet in ein Gesamtsystem, das auf die Zielerreichung ausgerichtet ist.

Alle Unternehmen haben mit dem Umstand zu kämpfen, dass ihre Möglichkeiten und Ressourcen endlich sind. Kein Unternehmen hat unendlich viel Geld, Arbeitskraft, verfügbare Materialien, kaufbereite Kunden oder Ideen. Unternehmerisches Handeln ist geprägt vom **Umgang mit knappen Ressourcen**. Erfolgreich sind vor allem die Unternehmen, denen es gelingt, die vorhandenen Ressourcen so einzusetzen, dass der größtmögliche Mehrwert für das Unternehmen und seine Stakeholder entsteht. Controlling hilft dabei, diese wertvolle Verwendung von knappen Ressourcen zu erreichen. Durch Berechnungsmodelle und die verschiedenen Controllingwerkzeuge soll erreicht werden, dass eine Ressource den größtmöglichen Mehrwert erzeugt und vor allem Verschwendung und Ineffizienzen auf ein Minimum reduziert werden.

In der heutigen Zeit stehen viele Unternehmen vor großen Herausforderungen, die sich aus der zunehmenden Globalisierung der letzten Jahrzehnte ergeben haben. Wettbewerb passiert inzwischen nicht mehr nur lokal und regional, sondern mindestens national, wenn nicht sogar in den allermeisten Branchen international. Nicht Verfügbarkeit von Dienstleistungen und Produkten bestimmt die Entscheidung von Kunden für oder gegen ein Unternehmen, sondern die Qualität der Angebote, deren Preise und weitere relevante Rahmenbedingungen. Das Unternehmen, welches das beste Gesamtangebot an den Markt bringen kann, hat deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Unternehmen, die in diesen Aspekten nicht auf Augenhöhe mit ihrer Kon-

kurrenz wirtschaften. Das Controlling hilft dabei, die **Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen** immer weiter zu steigern. Die Kosten eines Unternehmens werden laufend analysiert und auf mögliches Senkungspotenzial überprüft. Preise werden genau beobachtet und auf das Niveau gesetzt, welches das höchste Gesamtergebnis für das Unternehmen erzeugt. Strategien werden fortlaufend überwacht und bei Bedarf angepasst, um im konstanten Wettbewerb bestmöglich positioniert zu sein.

Den **Kosten eines Unternehmens** kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Denn der Bereich der Ausgaben eines Unternehmens kann deutlich stärker kontrolliert und beeinflusst werden als der Bereich der Umsätze und Einnahmen. Daher kommt der Kostenkontrolle und dem Kostenmanagement eine besondere Aufmerksamkeit im Controlling zu. Die verschiedenen Arten von Kosten im Unternehmen werden intensiv analysiert. Die Kosten von Abteilungen und Unternehmensbereichen stehen ständig auf dem Prüfstand und ihre Sinnhaftigkeit wird hinterfragt. Die Kosten von Produkten und Dienstleistungen stehen unter ständiger Beobachtung und man versucht, das bestmögliche Angebot zu den geringstmöglichen Kosten auf die Beine zu stellen. Das enge Kostenmanagement zielt darauf ab, die geringstmöglichen Kosten bei dem höchstmöglichen Ergebnis zu erreichen und somit die Rentabilität des Unternehmens zu steigern.

Ein weiterer Grund, aus dem Unternehmen Controlling betreiben, betrifft die **Liquiditätssicherung**. Unternehmen müssen zu jeder Zeit in der Lage sein, ihren Zahlungsverpflichtungen vollständig und zum richtigen Zeitpunkt nachkommen zu können. Das Finanzcontrolling übernimmt daher die Aufgabe, die Ein- und Auszahlungen des Unternehmens zu überwachen und zu planen. Dabei soll vor allem kurzfristig sichergestellt werden, dass es zu keinen Zahlungsengpässen kommt und die Anforderung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft erhalten bleibt. Langfristig soll das Unternehmen so in die Lage versetzt werden, über ausreichende Liquidität zu verfügen, um Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit und in Wachstum tätigen zu können.

In großen Unternehmen werden Aufgaben immer mehr und mehr verteilt und unabhängig voneinander durchgeführt. Hier ist vor allem Koordination gefragt, damit alle Bereiche an einem Strang ziehen und sämtliche Aktivitäten auf das definierte Unternehmensziel ausgerichtet werden. Controlling übernimmt hier eine zentrale Aufgabe der **Koordination und Steuerung**. Die Ausrichtung sämtlicher Tätigkeiten auf das gewünschte Ziel und eine effiziente Zusammenarbeit sollen mit dem Controlling des Unternehmens erreicht werden.

1.2 Controlling, Controller, Controllership

Nachdem wir uns ein Grundverständnis von Controlling erarbeitet haben, kümmern wir uns um einige zentrale Begrifflichkeiten. Insbesondere die Begriffe Controlling, Controller und Controllership sollten voneinander abgegrenzt werden. Das hilft dabei, das Verständnis für Controlling zu verbessern und verdeutlicht erneut, warum einheitliche Definitionen des Begriffs so schwerfallen.

1.2.1 Controlling

Spricht man von Controlling, so ist damit vor allem die Funktion im Unternehmen gemeint. Controlling ist eine funktionale Aufgabe, die ähnlich dem Einkauf oder der Produktion übergreifende und unterstützende Aufgaben übernimmt.

Die Controllingfunktion kann dabei vor allem dem Management zugeordnet werden. Denn sie hilft dem Management dabei, die Unternehmensziele zu erreichen.

Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass Controlling in einem sich ständig wiederholenden Prozess abläuft. In sämtlichen Bereichen, in denen Controlling eingesetzt wird, lässt sich der Prozess als eine Abfolge von Planung, Steuerung, Kontrolle und Gegensteuern verstehen.

1.2.2 Controller

Mit dem Begriff des Controllers ist vor allem die Rolle im Unternehmen gemeint. Die Person, welche Controllingaufgaben ausführt, wird als Controller bezeichnet. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Controller nicht zwangsläufig im Controllingbereich eines Unternehmens anzusiedeln sind. Jede Person im Unternehmen, welche Controllingaufgaben durchführt, kann in dieser Rolle als Controller bezeichnet werden. Es ist auch nicht erforderlich, dass diese Personen ausschließlich Controllingaufgaben wahrnehmen. Der Controllinganteil an den Gesamtaufgaben des Mitarbeiters kann auch eine untergeordnete Rolle spielen. So ist es in vielen Unternehmen üblich, dass Führungskräfte in der Produktion sehr häufig Controllingaufgaben für die Überwachung ihrer Fertigungssysteme wahrnehmen und im Rahmen dieser Aufgaben die Rolle eines Controllers übernehmen.

Ganz gleich, wo ein Controller im Unternehmen eingesetzt wird, kann man ihn als einen internen Berater ansehen, der das Management berät und unter-