

Einführung

Die deutliche Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die sich durch den rasch, massiv und unumkehrbar voranschreitenden Strukturwandel, die Globalisierung und den immer größer werdenden Internationalisierungsgrad ergeben, haben die Bedeutung eines zeitnahen, empfängerrelevanten Controlling stark gehoben. Auch in unserem Wirtschaftsraum hat sich daher in den letzten Jahren die Einsicht durchsetzen können, dass Informationsvorsprung (inhaltlich und zeitlich, vor allem aber qualitativ) einen starken Wettbewerbsvorteil darstellt.

Waren es Unternehmen bis vor gar nicht so langer Zeit gewohnt, auf geänderte Marktbedingungen mehr oder weniger rasch zu reagieren, so ist die Notwendigkeit eines frühzeitigen Agierens heute aufgrund der ständig und massiv im Wandel begriffenen Unternehmensumwelt (neue Kundenbedürfnisse, Substitutionsprodukte, technische Entwicklungen, ...) unbestritten. Die Öffnung der Märkte, insbesondere durch die Integration der neuen EU-Mitglieder und den Wegfall vieler Handelsbeschränkungen, hat Unternehmen einen früher nicht möglichen und nicht für denkbar gehaltenen Internationalisierungsgrad beschert, der Umfang, Qualität und Zeitnähe der für die Unternehmensführung notwendigen Informationen bedeutend erhöht hat. Landes- oder teilmarktspezifische Besonderheiten und unterschiedliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen an den verschiedenen Standorten international tätiger Unternehmen – und das sind mittlerweile auch viele mittelständische Unternehmen – lassen den Informationsbedarf immer weiter anwachsen und verstärken damit die Bedeutung des Controlling entscheidend.

Neben dem vermehrten Bedarf an Daten für operative Entscheidungen (wie Annahme eines Auftrages) wächst aber auch der Informationsbedarf für strategische Positionierungen (wie Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes). Entscheidungen »aus dem Bauch heraus« sind in einem solchen Umfeld gefährlich und gehen nur selten lange gut. Das traditionelle Rechnungswesen ist durch die (zu) starke

Erhöhter Informationsbedarf

Entscheidungsrelevante Daten

Anpassungen im Controlling

Vergangenheitsorientierung nicht wirklich in der Lage, dem Management im Zeitalter des E-Commerce die entscheidungsrelevanten Daten zu liefern. Dazu bedarf es der Weiterentwicklung des Rechnungswesens zum Controlling!

Aber auch das Controlling im traditionellen Sinn, das heißt insbesondere der Einsatz von Kennzahlen und verschiedenen Formen der Kostenrechnung (»Betriebsbuchhaltung«), ist ebenfalls einem Veränderungs- und Anpassungsprozess zu unterziehen, da einerseits Aspekte wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit eingebaut und dargestellt werden müss(t)en und andererseits die internen und externen Ansprüche an das Controlling sich deutlich verändert haben:

Einflüsse der Globalisierung

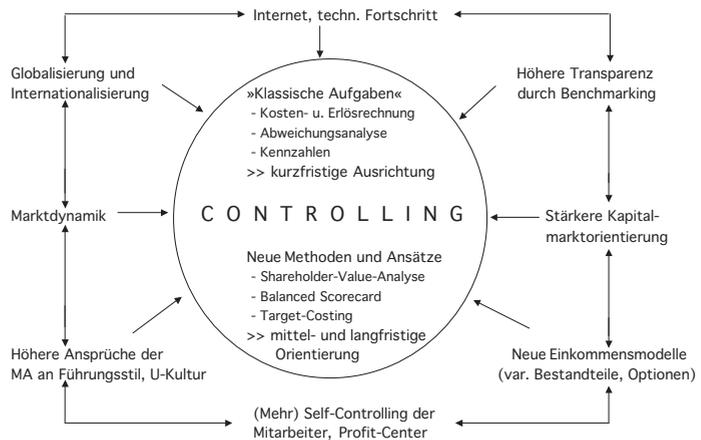


Abbildung 1: Einflüsse und Antworten eines modernen Controllingkonzepts

Globalisierung und Internationalisierung zwingen, ebenso wie die stärkere Kapitalmarktorientierung, zu einer international ausgerichteten Form der Berichterstattung; neue Einkommens- und Beteiligungsmodelle fordern nachvollziehbare, nach objektiven Kriterien orientierte Wertermittlungen; die höhere Marktdynamik und generell höhere Transparenz in den Märkten machen neue Instrumente wie Target-Costing, Wertanalyse et cetera erforderlich. Vor allem aber geht es darum, den Fokus auf die richtige strategische Positionierung zu richten: Nur wer rechtzeitig Erfolgspotenziale aufbaut, mit dem richtigen Produkt zur rechten Zeit auf den Markt kommt, auf Anpassungsmaß-

nahmen der Konkurrenz vorbereitet ist und auch »Durchhänger« in der Finanzierung übersteht, wird auch weiterhin gute Geschäfte machen!

Dass hier noch ziemlich viel Aufholbedarf gegeben ist, zeigt das Verhalten vieler – auch durchaus großer – Unternehmen, die weder über eine strategische Ausrichtung noch über gut geplante, operativ sinnvolle Aktivitäten verfügen, sondern weitgehend über Preissenkungen und beinhartes Cost-Cutting überleben wollen. Reduzierung der Fertigungstiefe, Einschnitte in der »Verwaltung« und Auslagern der Logistik sind in vielen Fällen durchaus sinnvolle Antworten auf zunehmenden Kostendruck und erkannte Ineffizienzen in der Auftragsabwicklung – für ein Überleben und Gesunden aber in nahezu allen Fällen zu wenig!

Controlling kann zwar nicht extern vorgegebene Rahmenbedingungen (wie ein sinkendes Preisniveau) ausschalten, wohl aber die Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen aufzeigen. Werden zum Beispiel über einen längeren Zeitraum immer niedrigere Preise akzeptiert (um überhaupt noch zu Aufträgen zu kommen), so ist im Marktauftritt des Unternehmens etwas ziemlich falsch gelaufen und/oder das Unternehmen ist im falschen Markt tätig. Vor allem aber führt dieses Verhalten ohne energische Maßnahmen schleichend zum Ruin! In einer Krise mögen Preissenkungen als kurzfristige Überlebenshilfe – um Spielraum für notwendige Anpassungen zu gewinnen – ja noch angehen, in einem »normalen« Marktumfeld sind Preiskämpfe definitiv ungeeignete Instrumente (auch wenn man es sich leisten kann!), um akzeptable Ergebnisse zu erzielen. Und im Zeitalter der Shareholder-Value-Analyse – die nicht nur bei börsennotierten Unternehmen eingesetzt wird¹ – gilt es, eine über den Kapitalkosten liegende Rendite zu erwirtschaften.

Und das nicht nur für das Gesamtunternehmen, sondern auch für einzelne Segmente, die ansonsten über Druck der Kapitalgeber zur Disposition gestellt werden. Man mag diese Entwicklung bedauern und als Turbokapitalismus und Heuschrecken-Verhalten abkanzeln – dies wird allerdings nichts ändern. Die einzig richtige Antwort auf die geänderten Bedingungen kann deshalb nur sein, Erfolg versprechende Profit-Center zu stärken und sich von Produkten und/oder Märkten zu trennen, auf denen man nicht reüssieren kann. Damit dies nicht leichtfertig oder zu schnell erfolgt, bedarf es sorgfältiger(er) Analysen.

**Aufzeigen von
Konsequenzen**

**Druck der
Kapitalgeber**

**Oftmals falsche
Einschätzung**

Controlling war noch vor ein paar Jahrzehnten bei uns eher unbekannt und wenn überhaupt, dann nur in Tochtergesellschaften internationaler Konzerne vorhanden. Seit Beginn der Siebzigerjahre hat sich auch bei uns nach und nach die Einsicht durchgesetzt, dass betriebliche Entscheidungsprozesse auf Basis gesicherten Datenmaterials erfolgen sollten und entsprechende Planung und Kontrolle die Effizienz der Unternehmensführung erheblich steigern kann. Der Aufschwung, den das Controlling im letzten Jahrzehnt erlebte, hat dazu geführt, dass Controlling ein viel verwendeter Begriff geworden ist – leider aber auch ein oft missverständlicher Begriff. Die Erwartungen an Controlling und an »den Controller« sind in der Praxis sehr oft zu hoch gegriffen und Controlling wird oft als »Allheilmittel« bei Problemen im Unternehmensalltag gesehen; ein Anspruch, dem Controlling natürlich nicht oder nur zum Teil entsprechen kann. Insbesondere Unternehmen, die vor der Erstellung eines exakt auf die eigenen Anforderungen ausgerichteten Controllingkonzeptes bereits hohe Kosten für die EDV-Ausrüstung investieren, sind nach der Einführung – meist einer Standard-Controlling-Lösung – enttäuscht und sehen in den hohen Kosten für die Einführung oftmals nur einen (zu) geringen Nutzen.

»Richtiges Maß«

Grund dafür ist meist, dass, wie in vielen Fällen, auch im Bereich Controlling manchen Unternehmen das richtige Maß der Dinge fehlt. Enthusiastische Unternehmer investieren oft hohe Beträge in Standard-Software-Lösungen, die einerseits für das Unternehmen nicht die optimale (mitunter auch zu viel!) Information enthalten und zum anderen zu anspruchsvoll für die Anwender sind. Oft können die neu erstellten Controllinginstrumente von den Mitarbeitern gar nicht optimal verwendet werden und lassen den erhofften Nutzen für das Unternehmen vermissen. Der Erfolg des Controllings steigt nämlich nicht automatisch mit dem Einsatz »moderner« Controllinginstrumente. Entscheidend ist vielmehr, dass die eingesetzten Instrumente für das jeweilige Unternehmen passend sind und damit auch dem Entwicklungsstand und der Struktur des Unternehmens entsprechen. Nicht jedes Unternehmen benötigt denselben Detaillierungsgrad der Planung, Umfang der Berichterstattung et cetera – die Abstimmung des Controllings auf die internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens sind ganz entscheidend für die Durchführung eines erfolgreichen Controllings.

Controlling ist auch heute noch ein Begriff, der sehr unterschiedlich ausgelegt wird. Die Selbsteinschätzung der Unternehmen bezüglich Einsatz und Entwicklungsstand des Controllings im Unternehmen ist oft mit Vorsicht zu betrachten. Unternehmen, die sich nach außen hin sehr fortschrittlich geben und von sich behaupten »Controlling haben wir schon lange!«, sind bei näherer Betrachtung oft erschreckend schlecht mit Informationen und deren Interpretation versorgt. Auf der anderen Seite gibt es auch eine Reihe von Unternehmen, die zwar offiziell keine Controllingstelle eingerichtet haben, deren Berichtswesen und Entscheidungsgrundlagen jedoch gut entwickelt sind und für die eine sorgfältige, regelmäßige Planung selbstverständlich ist.

Unterschiedliche Sichtweisen

Auch dort, wo eine eigenständige, mit Ressourcen ausreichend ausgestattete Controlling-Abteilung besteht, ist Vorsicht bei der Beurteilung der Effizienz – zum Beispiel durch die Hausbank – nötig und angebracht (und wird in der Realität, wenn auch oftmals nicht kommuniziert, gelebt!).² Denn nicht immer hält der Schein, was er verspricht! – Das haben in der Praxis auch viele Controller bemerkt und die Fluktuation in diesem Beruf ist daher entsprechend hoch.

Controlling kann nur dort wirklich funktionieren, wo die Unternehmensleitung bereit ist, Führungsstil und Kommunikation im Unternehmen controllinggerecht zu gestalten, das heißt unter anderem auch Entscheidungen zu hinterfragen. In der Praxis haben zahlreiche Controller aber bereits nach kurzer Zeit bemerken müssen, dass die Bereitschaft der Geschäftsführung – insbesondere in Familienbetrieben – zahlenorientiert zu entscheiden, oft nicht wirklich besteht und in entscheidenden Situationen die persönlichen Präferenzen entgegen allen Controlling-Daten durchgesetzt werden. Controller stoßen daher in ihrer beruflichen Umgebung leicht an Grenzen und müssen ihre Aufgaben oft unter massiven Widerständen wahrnehmen. Fähige Controller, welche die Controlling-Philosophie verwirklicht sehen wollen, werden jedoch unüberbrückbare Widerstände mit der Geschäftsleitung nicht sehr lange hinnehmen und sich relativ rasch für ein aufgeschlosseneres Unternehmen entscheiden.

»Controllinggerecht«

Vielfach hat sich in den Unternehmen Controlling auch aus dem bestehenden Rechnungswesen herausgebildet, und die dort tätigen Controller sind Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen, die eine mehr oder weniger intensive Controlling-Ausbildung absolviert haben.³ Entscheidend für die

Rechnungswesen »Controlling«

Mit Fibu als Kernbereich

Verwirklichung der Controlling-Idee im Unternehmen ist in diesem Fall, wie weit sich die handelnden Personen mit den Controlling-Inhalten und -Aufgaben identifizieren können und wie weit sie noch in ihrem früheren Berufsbild verhaftet sind.

Die Finanzbuchhaltung als Kernstück jedes Rechnungswesens stellt auch für das Controlling wesentliche Basisdaten zur Verfügung und sollte deshalb unter Controlling-Gesichtspunkten ausgestaltet sein (dies betrifft vor allem die EDV-technischen und organisatorischen Abläufe). In kleineren Unternehmen ist Buchhaltung und Controlling oftmals in Personalunion wahrzunehmen und schon allein aus diesen Gründen – abgestimmt auf die konkreten Anforderungen und das Zeitbudget – so zu gestalten, dass die Aufgaben auch tatsächlich bewältigt werden können (da eine Finanzbuchhaltung gesetzlich vorgeschrieben ist, Controlling aber nicht, wird bei Zeitproblemen Letzteres gerne »vergessen« ...).

und zusätzlichen Infos

Das Rechnungswesen ist damit eine wichtige Informationsbasis für das Controlling, ist aber unbedingt um Markt- und sonstige relevante externe sowie zusätzliche interne Informationen (aus F & E, Produktion, Personalbereich ...) zu ergänzen. Erfolgreiches Controlling beinhaltet immer

- eine starke Zukunftsorientierung,
- versteht sich als Servicezentrum des Unternehmens und
- weist eine starke managementorientierte Komponente auf.

Damit ergeben sich für Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkennen, zweifellos neue Chancen: Man muss nicht an die Börse gehen wollen (obwohl das für viele Unternehmen eine überaus attraktive Möglichkeit der Finanzierung und Professionalisierung eröffnet!), um das eigene Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht transparent darzustellen: »Basel II« und die Verknappung der finanziellen Ressourcen stellen auch so eine gewichtige Herausforderung dar, die es zu bewältigen gilt!

Inwieweit ein ambitionierter Controller diese Vorstellung verwirklichen kann, hängt in der Praxis von einer Reihe von Einflussfaktoren ab:

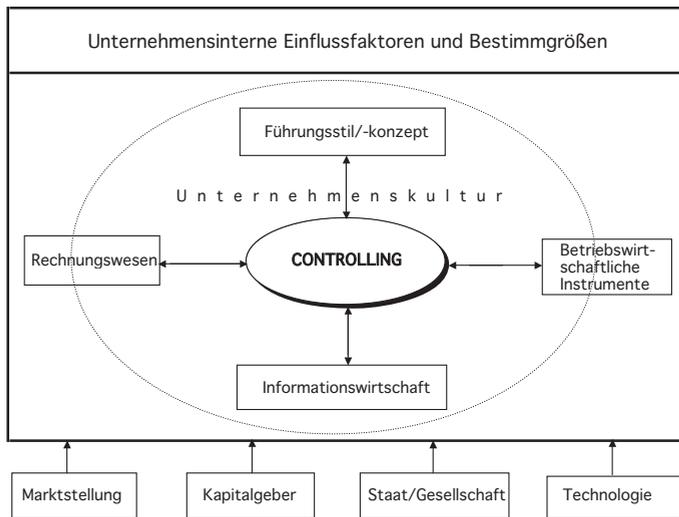


Abbildung 2: Voraussetzungen und Einflussfaktoren für Controlling

Natürlich sind in der Praxis noch eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren auszumachen und die Gewichtung der einzelnen Faktoren variiert je nach Eigentums-, Größen- und Branchenverhältnissen zum Teil beträchtlich: So wird zum Beispiel in einer Rezession oder Branchenkrise Umfang und Ausgestaltung des Controllings anders aussehen als etwa bei technologischen Umwälzungen mit hoher positiver Erwartungshaltung. Im ersten Fall wird der Schwerpunkt ein striktes Kosten-Controlling mit schmerzhaften Einschnitten in Produktions- und Gemeinkostenbereichen sein (müssen), während im zweiten Fall das Augenmerk eher auf Chancennutzung (bei der Kapitalbeschaffung, Rekrutierung und Haltung qualifizierter Mitarbeiter, Anbahnen von strategischen Allianzen ...) liegen wird. Hohe Transparenz auf der Kosten- und Erlösseite, Aktiva, Passiva und im Aufbau befindliche Potenziale sowie Einbeziehung der relevanten Unternehmensumwelt erleichtern dabei die Arbeit des Controllers.

Umfang und Qualität des Controllings werden demnach von externen und internen Faktoren bestimmt. Externe Faktoren wie die Marktstellung des Unternehmens, technologische und soziale Umwälzungen sowie staatliche und gesellschaftliche Einflüsse, aber auch die eingesetzte Technologie, Eigentümer- und Kapitalstruktur et cetera wirken auf das gesamte Unternehmen und somit auch auf das

Gewichtung variiert

Externe und interne Faktoren

Controlling – und umgekehrt, da aktives Controlling auch versucht, durch Agieren die Umweltbedingungen zu Gunsten des Unternehmens zu verändern oder zu nutzen (zum Beispiel durch strategische Partnerschaften).

Die sich aus externen Einflüssen und Anforderungen – wie Erweiterung der Kapitalbasis, stärkere internationale Ausrichtung et cetera – abgeleiteten internen Voraussetzungen wie zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel (betriebswirtschaftliche Instrumente, EDV-Ausrüstung, externe Unterstützung), die Persönlichkeit des Controllers, der Führungsstil der Unternehmensleitung und vor allem die herrschende Unternehmenskultur bestimmen in hohem Maß den Erfolg des Controllingsystems.

Transparenz

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass, auch wenn alle übrigen Faktoren »controllinggerecht« sind, nur durch einen entsprechenden Führungsstil und ein die Kommunikation förderndes Klima der Controller seine Rolle als Informationsmanager und Koordinator ausfüllen kann. Sind diese Voraussetzungen gegeben, dann allerdings leistet das Controlling einen ganz wesentlichen Beitrag zur Unterstützung der Unternehmensführung (wobei neben zeitnaher, qualitativ hochwertiger Auswertungen und damit höherer Transparenz sowie zukunftsgerichteter Empfehlungen auch so mancher, bisher extern vergebene Beratungsauftrag (zumindest teilweise) im Haus erledigt werden kann – auch dadurch relativieren sich die Kosten für ein adäquates Controllingssystem!).