

Thomas Rautenstrauch

WEKA

Controlling kompakt

Grundlagen und Praxiswissen für die wirksame
Planung und Steuerung von Unternehmen



*Ein Problem? **Kein Problem!***

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Controlling kompakt

Autor: Thomas Rautenstrauch

Projektleitung: Petra Streit

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2023

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-02272-6

1. Auflage 2023

Druck: CPI books GmbH Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Dimitri Gabriel, Korrektorat: Margit Bachfischer



Ein Problem? Kein Problem!

Vorwort

In Zeiten dynamischer, teils disruptiver Änderungen im Umfeld von Unternehmen, die z.B. durch politisch-rechtliche, technologische und andere Impulse ausgelöst werden, sind Führungskräfte als Entscheidungsträger enorm gefordert und schätzen die Unterstützung durch ein modernes Controlling umso mehr. Das Controlling gilt seit jeher als eine explizite Servicefunktion in Unternehmen, weshalb Controlling-Verantwortliche auch als sogenannte Business Partner unternehmensintern gefordert sind, mit betriebswirtschaftlicher und sozialer Beratungskompetenz die steigenden Erwartungen ihrer internen Controlling-Kunden zu erfüllen.

Das vorliegende Buch erscheint hiermit in der ersten Auflage und soll seinen Leserinnen und Lesern einen kompakten Einblick in das Controlling und seine wichtigsten Teilgebiete und Aufgaben liefern.

Zürich, im April 2023

Thomas Rautenstrauch

Inhaltsverzeichnis

1.	Controlling – eine kurze Begriffsklärung	7
2.	Die Unternehmensplanung als Controlling-Aufgabe	11
2.1	Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte der Planung.....	14
2.2	Planungsdokumentation und Planungshandbuch	16
2.3	Planungsstufen und -reichweiten	17
2.4	Planungsebenen.....	18
2.5	Die strategische Planung.....	19
2.5.1	Einordnung der strategischen Planung.....	19
2.5.2	Strategische Analyse	20
2.5.3	Investitionscontrolling.....	21
2.6	Die Mittelfristplanung (taktische Planung).....	24
2.7	Die operative Planung.....	24
2.8	Die Finanz- und Liquiditätsplanung.....	28
2.8.1	Begriff und Verständnis der Zahlungsfähigkeit.....	28
2.8.2	Finanzplanungsaufgaben zur Erkennung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit.....	29
2.8.3	Kategorien und Bestimmungsfaktoren der Liquiditätsprognose.....	32
2.9	Die Planbilanz	33
2.10	Der Forecast	34
2.10.1	Verständnis und Arten der Finanzprognose (Forecast).....	35
2.10.2	Klassischer bzw. traditioneller Forecast	35
2.10.3	Rollierender Forecast.....	36
2.10.4	Beispiel: Forecasting im Detailhandel.....	37
2.10.5	Massnahmen zur Verbesserung des Forecasting-Prozesses	38
2.10.5.1	Basis-Szenario	39
2.10.5.2	Erweiterung zum Predictive Analytics	40
2.11	Die Budgetierung	41
2.11.1	Merkmale der Budgetierung.....	41
2.11.2	Koordinationsformen der Budgetierung	42
2.11.3	Funktionen und Aufgaben der Budgetierung.....	43
2.11.4	Traditionelle Budgetierung	44
2.11.5	Eigenschaften der klassischen Budgetierung.....	44
2.11.6	Vor- und Nachteile der traditionellen Budgetierung	46
2.11.7	Null-Basis-Budgetierung als Sonderfall	46
2.11.7.1	Ablauf des Zero Base Budgeting	47
2.11.7.2	Vorteile des Zero Base Budgeting.....	50
2.11.7.3	Nachteile des Zero Base Budgeting.....	51
2.11.8	Grenzen der Budgetierung	51
2.12	Abweichungsanalyse durch Kontrollrechnungen.....	52
2.12.1	Vorgehen.....	52
2.12.2	Durchführung einer Abweichungsanalyse	53
2.13	Das Beispiel der operativen Vertriebsplanung	54
2.13.1	Relevanz der Preiselastizität für die Vertriebsergebnisplanung.....	54
2.13.2	Durchführung von Absatzmengenprognosen (Forecasts).....	55

2.13.3	Rentabilität als Ziel der operativen Vertriebsplanung	56
2.13.4	Steuerung des Plan-Vertriebsergebnisses mithilfe der DB-Rechnung	58
2.13.5	Laufende Kontrolle der Vertriebsergebnisse	60
2.13.6	Vertriebscontrolling	60
2.14	Agile Planung	61
2.14.1	Verständnis von Agilität	61
2.14.2	VUKA als Auslöser für die Entwicklung eines agilen Planungsansatzes	62
2.14.3	Treiber einer agilen Planung	63
2.14.3.1	Externe Treiber	63
2.14.3.2	Interne Treiber	64
3.	Kennzahlenbasierte Steuerung als Controlling-Aufgabe	67
3.1	Kennzahlen-Arten	68
3.1.1	«Als ob»-Gewinne	69
3.1.2	EBITDA als operative Steuerungs- und Erfolgskennzahl	69
3.1.3	Rentabilitätskennzahlen	71
3.2	Kennzahlensysteme	72
3.3	Funktionen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	75
3.4	Anforderungen an Kennzahlen und Kennzahlensysteme	76
3.5	Kennzahlenvergleiche	77
3.6	Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC)	79
3.7	Kennzahlenbasierte Steuerung mit der OKR-Methode	83
3.7.1	Das Konzept OKR («Objectives and Key Results»)	84
3.7.2	Beispiel zum Einsatz der OKR im Finanzbereich	85
3.8	Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	86
4.	Kostenrechnung und Kostenmanagement	89
4.1	Kosten- und Leistungsrechnung	89
4.1.1	Kostenartenrechnung	92
4.1.2	Kostenstellenrechnung	94
4.1.3	Kostenträgerrechnung	95
4.2	Kostenorientierte Produktentwicklung	98
4.2.1	Produktentwicklungsprozess und Kostenrechnung	98
4.2.2	Reduktion der Herstellkosten	99
4.2.3	Zielkostenrechnung (Target Costing)	102
4.2.4	Wertanalyse (Value Analysis)	103
4.3	Gemeinkostenmanagement	105
4.3.1	Verständnis und Ermittlung relevanter Gemeinkosten	105
4.3.2	Das Konzept der Gemeinkostenwertanalyse	107
4.3.2.1	Das Wertanalyse-Team	107
4.3.2.2	Der Ablauf der Gemeinkostenwertanalyse	107
4.3.3	Null-Basis-Budgetierung (Zero Base Budgeting)	109
4.3.3.1	Analysephase	110
4.3.3.2	Massnahmenplanung	111
4.3.3.3	Realisierung	111
4.3.4	Prozesskostenrechnung	112
4.3.4.1	Prinzip	112
4.3.4.2	Ablauf der Prozesskostenrechnung	113

5.	Management Reporting	117
5.1	Begriffliche Grundlagen	118
5.1.1	Informationsmanagement und Informationssystem	118
5.1.2	Managementinformationssystem (MIS)	119
5.2	Leitfragen für das Management Reporting.....	121
5.3	Berichtsarten und Informationsdarstellung	124
5.4	Qualitätsindikatoren für ein leistungsorientiertes Management Reporting	127
5.5	Häufige Mängel in Management-Reporting-Systemen.....	128
5.6	Reporting-Audit und Reporting-Prozess	129
6.	Neuere Entwicklungen im Controlling	131
6.1	Nachhaltigkeitscontrolling.....	131
6.2	Digitale Transformation im Controlling.....	132
7.	Literaturverzeichnis	135
Autor	137

1.

Controlling – eine kurze Begriffsklärung

Das Controlling im Unternehmen steht in engem Zusammenhang mit der Unternehmensführung. Genauer gesagt ist Controlling ein wesentlicher Bestandteil moderner Unternehmensführung, das dazu dient, die Leistungen des Unternehmens und seiner Einheiten zu planen, zu steuern, transparent zu machen und zu kontrollieren. Controlling ist ein integrativer Bestandteil des Managementprozesses und hilft den Entscheidungsträgern, ihre Ziele effektiv und effizient zu erreichen.

Das Konzept des Controllings umfasst eine Reihe von Aktivitäten, die darauf abzielen, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dazu gehören die Überwachung der Unternehmensleistung (Performance), die Analyse von Geschäftsprozessen, die Erkennung und Steuerung von Risiken sowie die Unterstützung der Führungskräfte bei deren Entscheidungsfindung.

Im Controlling werden Informationen über die Leistung des Unternehmens erfasst, gesammelt und analysiert. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse dienen als Basis für die Management-Berichterstattung und die Bewertung der erreichten Ziele. Darüber hinaus werden auch Trends und Entwicklungen in der Branche und im Wettbewerb berücksichtigt, um ein besseres Verständnis der aktuellen Situation sowie der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens zu erhalten.

Controlling kann ebenso als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden, der sowohl im Rahmen der strategischen Planung als auch im operativen Bereich stattfindet und dabei hilft, die Leistung des Unternehmens zu messen und zu verbessern. Somit trägt Controlling maßgeblich dazu bei, dass die langfristigen und kurzfristigen Unternehmensziele nicht nur transparent sind, sondern auch erreicht werden können.

Begrifflich ist Controlling auf das aus dem Angelsächsischen stammende «to control» zurückzuführen, was mit «steuern» übersetzt werden kann. Der oft zitierte Trugschluss, Controlling sei mit Kontrolle gleichzusetzen, ist somit klar auf ein falsches Verständnis bzw. eine fehlgeleitete Übersetzung zurückzuführen.

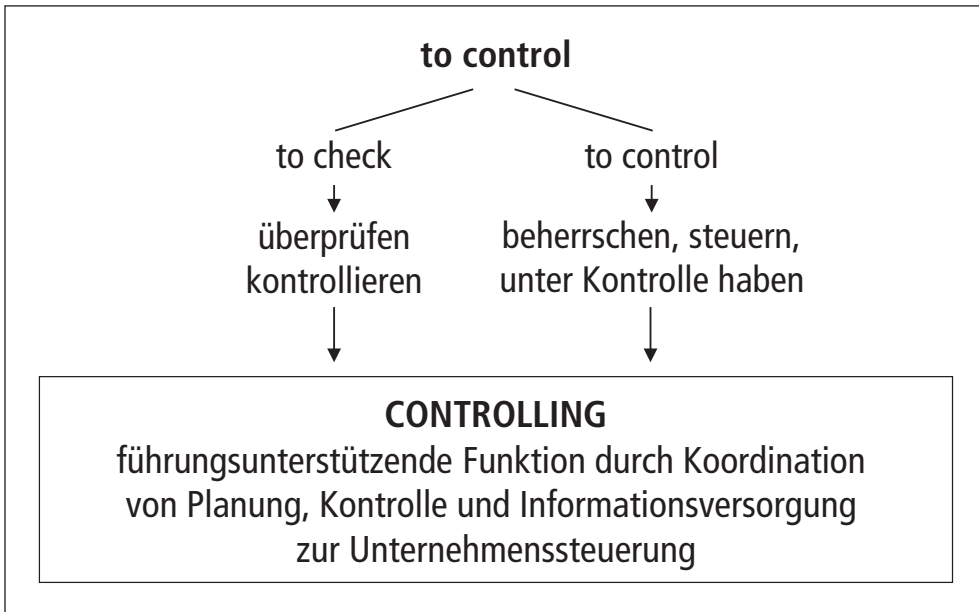


Abbildung 1: Bedeutung von Controlling

In der Theorie gibt es verschiedene Bemühungen zur Formulierung eines umfassenden Controlling-Begriffs und der Ausarbeitung einer eigenständigen, geschlossenen Controlling-Theorie durch zahlreiche Ansätze, welche grösstenteils aufeinander aufbauen. Die Auffassungen zum Controlling reichen dabei von einer reinen Informationsversorgung der Unternehmensführung über das Verständnis von Controlling als umfassende Koordinationsfunktion bis hin zur Rationalitätssicherung und zur Mitverantwortung für die Erfüllung der Unternehmensziele. Rein informationsorientierte Konzeptionen, z.B. nach Reichmann, basieren auf der Versorgung der Unternehmensführung mit entsprechenden relevanten Informationen zum Zweck der Verbesserung der Entscheidungsqualität. Demnach dient das Controlling der Feststellung des unternehmensinternen Informationsbedarfs, der problem- und empfängerorientierten Aufbereitung sowie der Bereitstellung der Daten. Planungs- und kontrollsystemorientierte Konzepte, eine massgeblich von *Horváth* geprägte Sichtweise, sehen dagegen als Hauptaufgabe des Controllings die ergebniszielorientierte Koordination der Führungsteilsysteme Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung an. Weiterentwickelt wurde dieser Ansatz von *Küpper*, der die Koordinationsfunktion des Controllings auf die Führungsteilsysteme Organisation und Personalführung ausweitet.

In Abgrenzung von den theoriegeleiteten Controlling-Definitionen haben der ICV Internationale Controllerverein und die IGC International Group of Controlling als Vereinigungen der Controlling-Praktiker die folgende Definition von Controlling veröffentlicht:

«Controlling allgemein bedeutet Steuern oder Regeln. Controller in unserem Sinne gestalten und begleiten den

- Management-Prozess der Zielfindung,
- die Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse
- und tragen damit Mitverantwortung für die Erreichung unternehmerischer Ziele.

Der Controller sorgt dafür, dass jeder sich im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne selbst kontrollieren kann. Das Controlling wird jedoch nicht von den Controllern allein betrieben. Es entsteht durch Manager und Controller im Team.» (ICV, o.Jg.)

Die Gründe für die Notwendigkeit eines Controllings sind zahlreich. Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen heute zu jeder Zeit in der Lage sein, beispielsweise die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Mit welchen Produkten oder Leistungen wird wie viel Geld verdient?
2. Wie wirkt sich der Eintritt bestimmter Ereignisse voraussichtlich auf das Produkt-, Abteilungs-, Bereichs- oder Unternehmensergebnis aus?
3. Hat das Unternehmen Wert geschaffen für seine Anteilseigner und weitere Anspruchsgruppen?
4. Durch welche Stellhebel und Entscheidungen können welche Ergebnisverbesserungen im Bereich der Erlöse und Kosten erreicht werden?

Dieser kurze Fragenkatalog steht für die Notwendigkeit einer betriebswirtschaftlichen Transparenz, die das Controlling sicherstellen kann. Damit unterstützt das Controlling das Management bei der Steuerung des Unternehmens, indem es für Ergebnis- und Massnahmentransparenz sorgt, aber nicht selbst steuert. Das Controlling entlastet damit nicht nur das Management, sondern ermöglicht diesem zugleich, sich auf seine zentralen Führungsaufgaben zu fokussieren.

2.

Die Unternehmensplanung als Controlling-Aufgabe

Die zielorientierte Führung eines Unternehmens ist Bedingung für die Erreichung der Unternehmensziele und erfordert regelmässig ein Planungssystem. Planung selbst ist daher zum einen eine originäre Führungsfunktion und zum anderen eine Absichtserklärung mit Auswirkungen auf die Zukunft. Die Unternehmensplanung stellt eine Weg-Ziel-Beschreibung dar, mit welcher festgelegt wird, wie und mit welchen Massnahmen die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Dabei besteht einerseits die Herausforderung der Konkretisierung und Quantifizierung der Ziele sowie andererseits der Kontrolle bzw. Überwachung der Zielerreichung und Massnahmen.

Planung stellt eine wichtige Teilfunktion der Unternehmensführung dar, mit deren Hilfe künftige Handlungsmöglichkeiten, speziell im Hinblick auf die Erfolgssicherung, Flexibilitätserhöhung, aber auch Reduktion von Problemkomplexitäten analysiert werden sollen. Ein weitverbreitetes Planungsverständnis folgt der Auffassung, dass Planung als ein systematisches zukunftsbezogenes Analysieren und Reflektieren umfasst, was als Vorstufe für die Festlegung von Zielen, Massnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung zu verstehen ist. Planung hilft der frühzeitigen Erkennung möglicher Chancen und Risiken und lässt der Unternehmung die rechtzeitige Möglichkeit zur (Re-)Aktion.

Grundvoraussetzung einer adäquaten Planung stellt die angemessene Qualität der ihr zugrunde liegenden Informationen dar. Planung ersetzt somit die Improvisation durch ein zukunftsorientiertes Handeln.

Ausgangspunkt im Prozess der Unternehmensplanung ist die Festlegung des übergeordneten Zielsystems als Gesamtheit der Unternehmensziele. Die Unternehmensziele werden regelmässig durch das Topmanagement festgelegt und stehen im Einklang mit einer formulierten Vision, Mission bzw. dem Unternehmensleitbild, welche ihrerseits als Ausdruck von Zielsetzungen des Unternehmens verstanden werden können. Für die Zielfestlegung bilden die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder) bedeutende Einflussfaktoren.

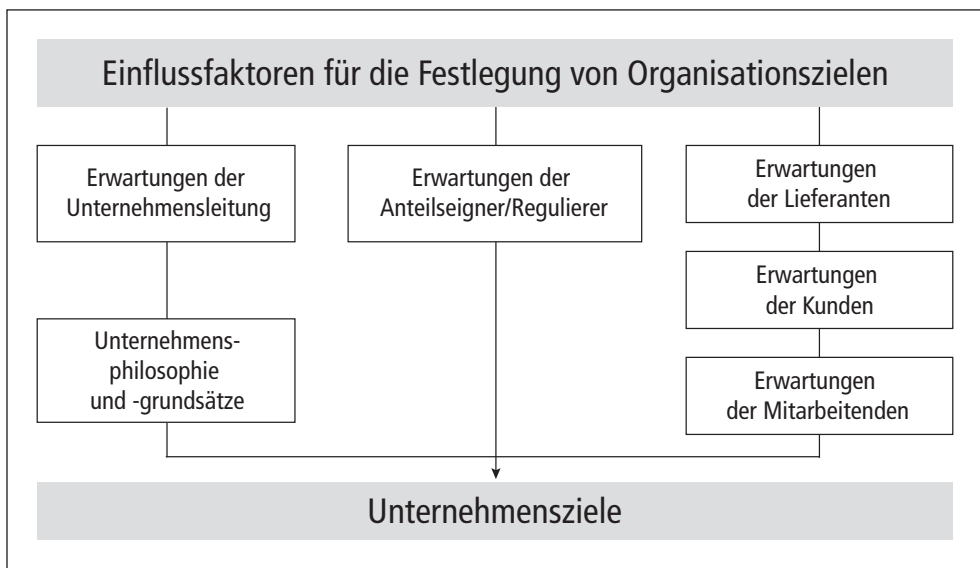


Abbildung 2: Erwartungen der Anspruchsgruppen an die Zielplanung

Die Erwartungen des Managements im Rahmen der Zielfestlegung werden zumeist durch die Vision (verstanden als Zukunftsbild der Unternehmung), das Unternehmensleitbild oder den Verhaltenskodex fixiert. Dagegen erwarten die Anteilseigner vor allem eine angemessene Eigenkapitalverzinsung (ausgedrückt durch die Eigenkapitalrendite als Verhältnis aus Reingewinn und durchschnittlichem Eigenkapital) sowie einer Gewinnausschüttung (Dividende). Mitarbeitende erwarten vor allem Arbeitsplatzsicherheit und marktgerechte Löhne. Marktpartner auf dem Absatzmarkt sind Kunden. Diese erwarten von einem Unternehmen Qualitätsprodukte und -leistungen. Auf dem Kapitalmarkt erwarten Banken als Marktpartner vor allem Zinszahlungen für Kapitalüberlassung sowie Schuldentilgung (Amortisation). Lieferanten erwarten rechtzeitigen Rechnungsausgleich und eine verlässliche Geschäftsbeziehung. Schliesslich gibt es auch soziale Gruppen und die breite Öffentlichkeit, deren Erwartungen für die Unternehmensziele von Bedeutung sein können, vor allem, wenn es um ökologische Ziele, Nachhaltigkeitsziele oder Sponsoring geht.

Der Prozess der Zieldefinition ist eine elementare Führungsaufgabe, bei der die möglichen **Zielbeziehungen** zu berücksichtigen sind:

- **komplementäre Ziele:** Die Erreichung eines Ziels fördert die Erreichung eines weiteren Ziels, sodass sich beide Ziele gegenseitig ergänzen bzw. unterstützen.
- **konkurrierende Ziele:** Die Erreichung eines Ziels steht in Konkurrenz zur Erreichung eines weiteren Ziels, sodass die Erreichung beider Ziele gleichzeitig nicht möglich ist. Das Unternehmen muss folglich abwägen und eine Priorität hinsichtlich der zu erreichenden, konkurrierenden Ziele festlegen.

- **indifferente Beziehungen:** Die Erreichung eines Ziels hat keinen Einfluss auf die Erreichung eines weiteren Ziels. Beide sind unabhängig voneinander.

Die Zielfestlegung ist Teil der strategischen Unternehmensführung, weshalb bei einer jährlichen Strategieüberprüfung auch das Zielsystem zu hinterfragen ist. Die an die oberste Zielfestlegung anknüpfende strategische Unternehmensplanung erfolgt in der Praxis regelmässig durch die Zusammenarbeit des Topmanagements mit dem Controlling. Letzteres übernimmt die Aufgabe der Organisation und Koordination des gesamten Planungsprozesses. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass

- die Verantwortlichkeiten der Planungseinheiten definiert sind,
- die zeitliche Abfolge der Planungsschritte und der Teilpläne aller Planungseinheiten systematisch und logisch festgelegt sind,
- die Zusammenfassung aller Teilpläne zum Gesamtplan nach einheitlichem Vorgehen erfolgt,
- Ziele realistisch sind und eine Ziel-Weg-Beschreibung im Hinblick auf die Planumsetzung vorliegt.

Dabei ist eine Anpassung bzw. Änderung der Zielsetzung während der Planungsphase durchaus möglich, wenn diese als nicht realisierbar eingestuft wird (Rückkopplung). Auch können die gegenseitigen Abhängigkeiten der Teilpläne eine Anpassung der Planung erfordern. Der gesamte Planungsprozess folgt dabei immer einem logischen Ablauf, aber nicht zwingend einer starren Reihenfolge.

Das Ergebnis der Unternehmensplanung ist

- ein revidierter strategischer Plan (Reichweite zumeist zwischen drei und fünf Jahren),
- ein quantifizierbarer mittelfristiger Mehrjahresplan (Reichweite bis zu drei Jahren) sowie
- ein Budget als konkreter quantitativer Plan für das unmittelbar folgende Geschäftsjahr.

Die Verbindlichkeit der strategischen Planung ist dabei ebenso hoch wie diejenige des Budgets.

Neben der laufenden Unternehmensplanung können in der Praxis auch zusätzliche, ergänzende Pläne wie Investitions- und Projektpläne eingesetzt werden, um die erforderlichen Schritte im Zusammenhang mit der Umsetzung des Unternehmensgesamtplans weiter zu konkretisieren. Während die laufende Planung in festgelegten Abständen wiederholt und auf Gesamtunternehmensebene erfolgt, kommt die fallweise Planung bei abgrenzbaren, oft einmaligen Themen, beispielsweise bei IT-Projekten oder neuen Existenzgründungen, zum Tragen.