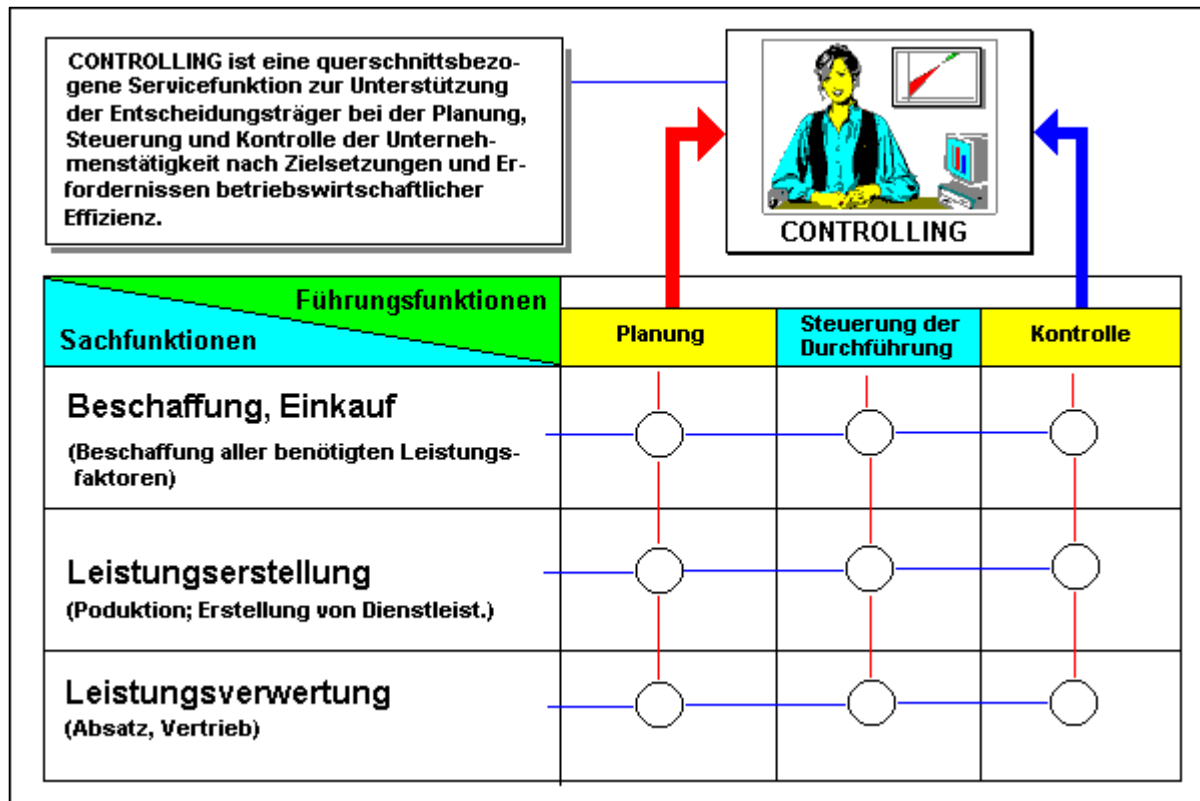


Controlling

Controlling, abgeleitet von "to control" (= "steuern"), ist eine *querschnittsbezogene Führungsaufgabe* und *Serviceleistung* im Unternehmen.



In *funktioneeller Hinsicht* zielt das Controlling darauf ab, den Entscheidungsträgern im Management des Unternehmens solche Informationen, Mittel und Methoden in die Hand zu geben, die es diesen erlauben, den Geschäftsbetrieb des Unternehmens nach den Erfordernissen und Zielsetzungen *hoher betriebswirtschaftlicher Effizienz* zu planen und zu steuern.

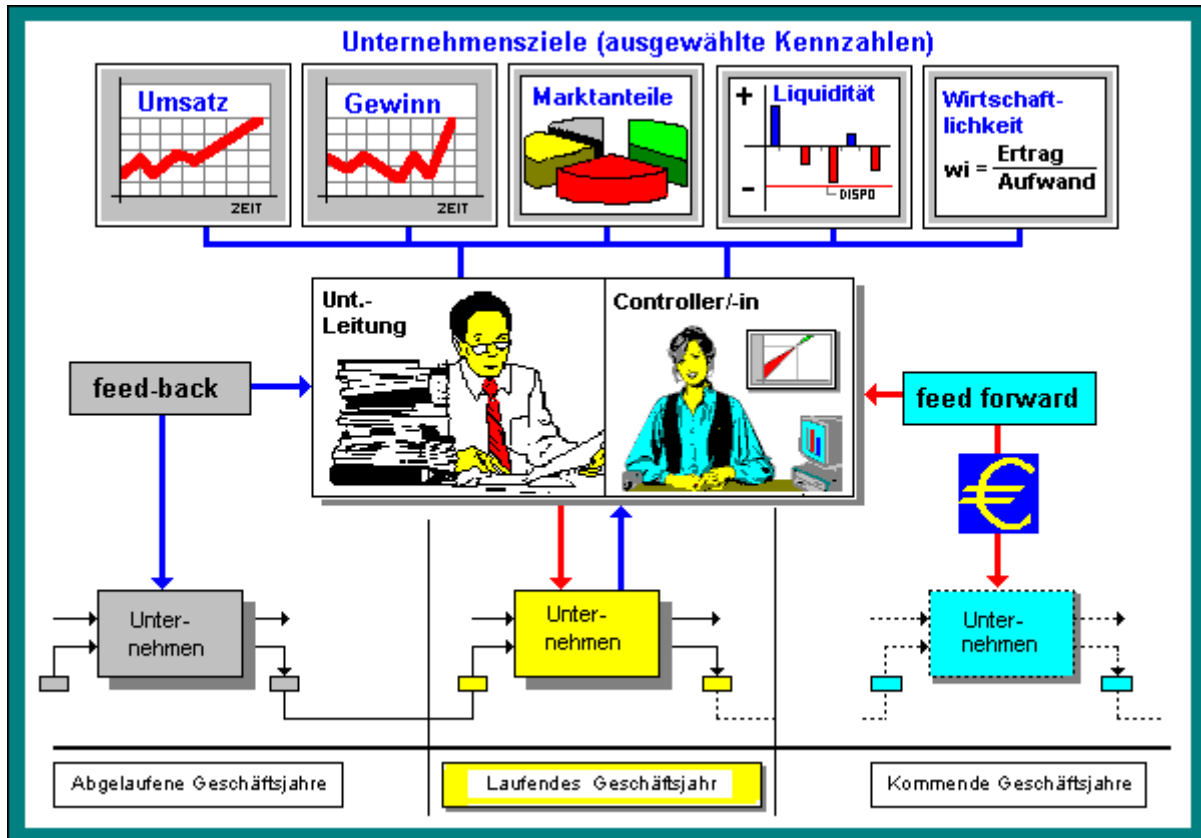
Typisch für das Controlling ist dabei

- die *Zielorientierung* (Unterstützung der **Unternehmenssteuerung** durch betriebswirtschaftlich determinierte Zielvorgaben wie Umsatzrentabilität, Return-on-Investment-Ziele, Cash-flow-Rate und dgl.),
- die *Veränderungsorientierung* (Mitwirkung bei der Ausgestaltung des Unternehmens als lernende Organisation),
- die *Engpassorientierung* (Erkennen und Beseitigen von Engpässen im Unternehmensprozess als wirksames Mittel zur Steigerung der betriebswirtschaftlichen Effizienz) und die

d. *Beeinflussungsorientierung* (Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Effizienz in wirksame Steuerungen der Unternehmenstätigkeit).

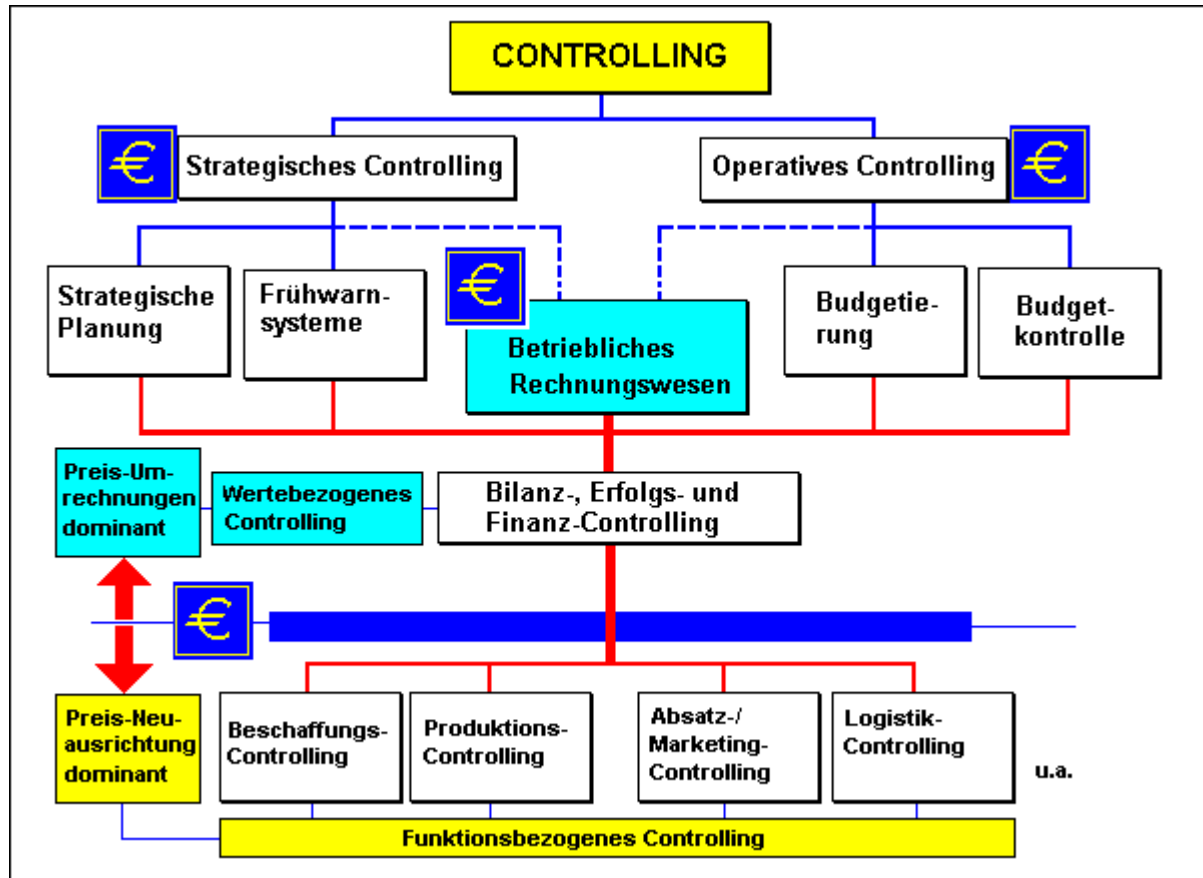
Diese Vorgehensweise des Controllings vollzieht sich dabei stets als Einheit einer

- *feed-forward*-Betrachtung (Zukunftsorientierung) mit
- *feed-back*-Mechanismen (Rückkopplungswirkungen aus abgelaufenen und laufenden Unternehmensprozessen).



Hinsichtlich der Wirkungsfelder und der eingesetzten Instrumente des Controllings ist eine Unterteilung in das strategische Controlling und das operative Controlling sinnvoll.

Um die Wirksamkeit des Controllings - entsprechend dem Controlling-Konzept des Unternehmens - zu sichern, ist eine Verbindung mit den Aufgabenbereichen Rechnungswesen und Finanzwirtschaft sinnvoll, ohne dass dabei die differenzierten Zielsetzungen und Aufgaben dieser Bereiche verwischt werden.



Controlling-Konzept

Unter **Controlling-Konzept** ist die *firmenspezifische* fachlich-inhaltliche, institutionelle und instrumentelle Ausgestaltung des Controllings als Teil des gesamten Managements eines Unternehmens zu verstehen.

Das Controlling-Konzept soll Auskunft vor allem zu folgenden Fragen geben:

1. Welche *sachlichen Gegenstände* (Prozesse, Verantwortungsbereiche, Projekte, Ressourcen) werden in das Controlling einbezogen?

Beispiele: F&E-Controlling, Logistik-Controlling, Personal-Controlling, Investitions-Controlling und dgl.

2. *Wer* (als Personen und Verantwortungsträger) nimmt Controllingaufgaben wahr?

Beispiele: Controlling als Stabstelle der Unternehmensleitung, Controlling als eigener Fachbereich oder verbunden mit dem betrieblichen Rechnungswesen oder mit der betrieblichen Finanzwirtschaft.

3. Welche *Controlling-Instrumente* kommen hauptsächlich zum Einsatz?

Beispiele: ABC-Analyse, Break-even-Analyse, Portfolio-Analyse usw.

4. Welche *Controlling-Informationen* sind wie zu erstellen, zu dokumentieren, weiterzuleiten und zu präsentieren?

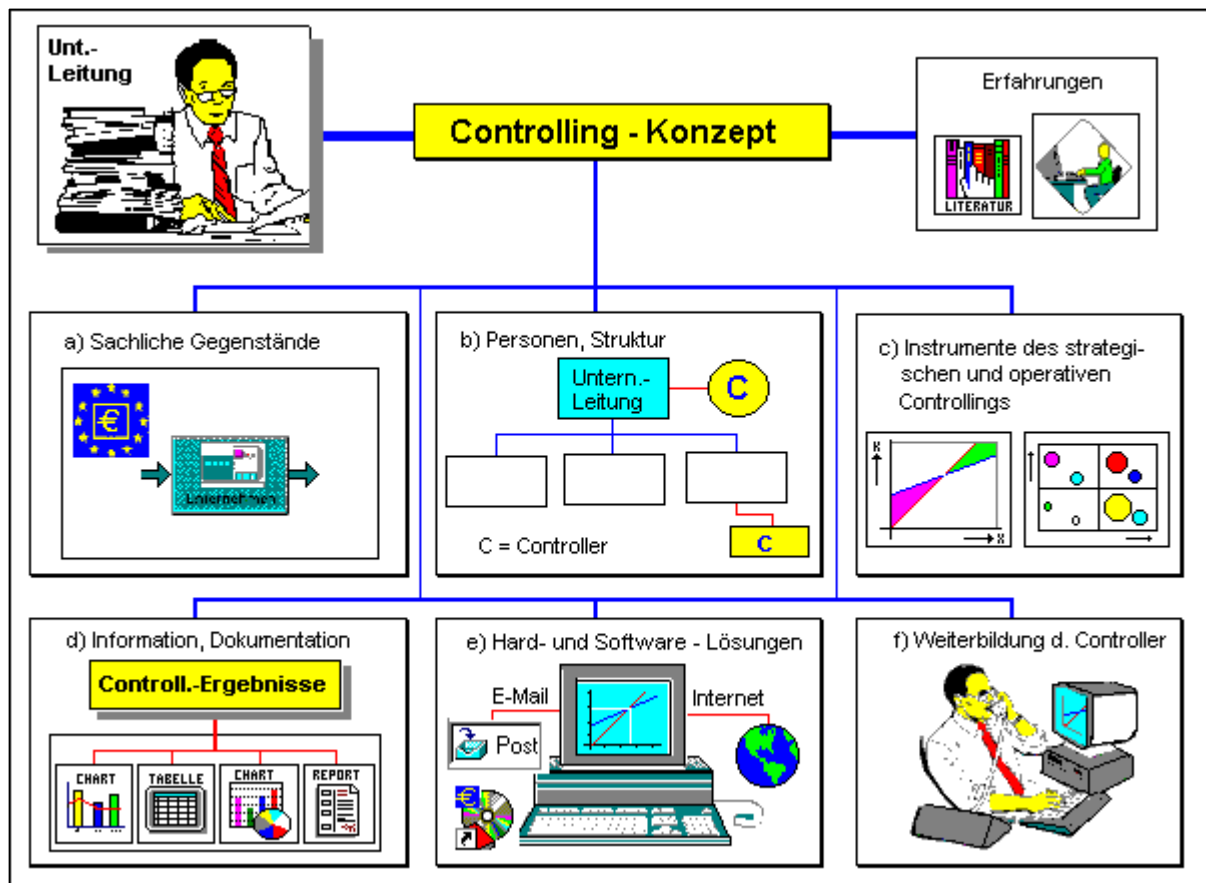
Beispiele: Erarbeitung von Frühwarninformationen zur Marktentwicklung in den strategischen Geschäftsfeldern des Unternehmens; Erarbeitung von Analyse- und Prognoseinformationen zur Entwicklung des Free-Cash-flows; Erarbeitung von SOLL-/IST-Vergleichen zur Entwicklung des operativen Cash-flows, der Umsatzrendite und anderer betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.

5. Welche *Hard- und Softwarebasis* hat das Controlling-System des Unternehmens und in welcher Weise werden *Online-Lösungen* (über E-Mail, Internet bzw. Intranet) in die Erarbeitung und Übermittlung von Controlling-Informationen einbezogen?

Beispiele: Ausgestaltung eines computergestützten Controlling-Leitstandes im Unternehmen; Einsatz von Online-Lösungen für das Cash-flow-Management und dgl.

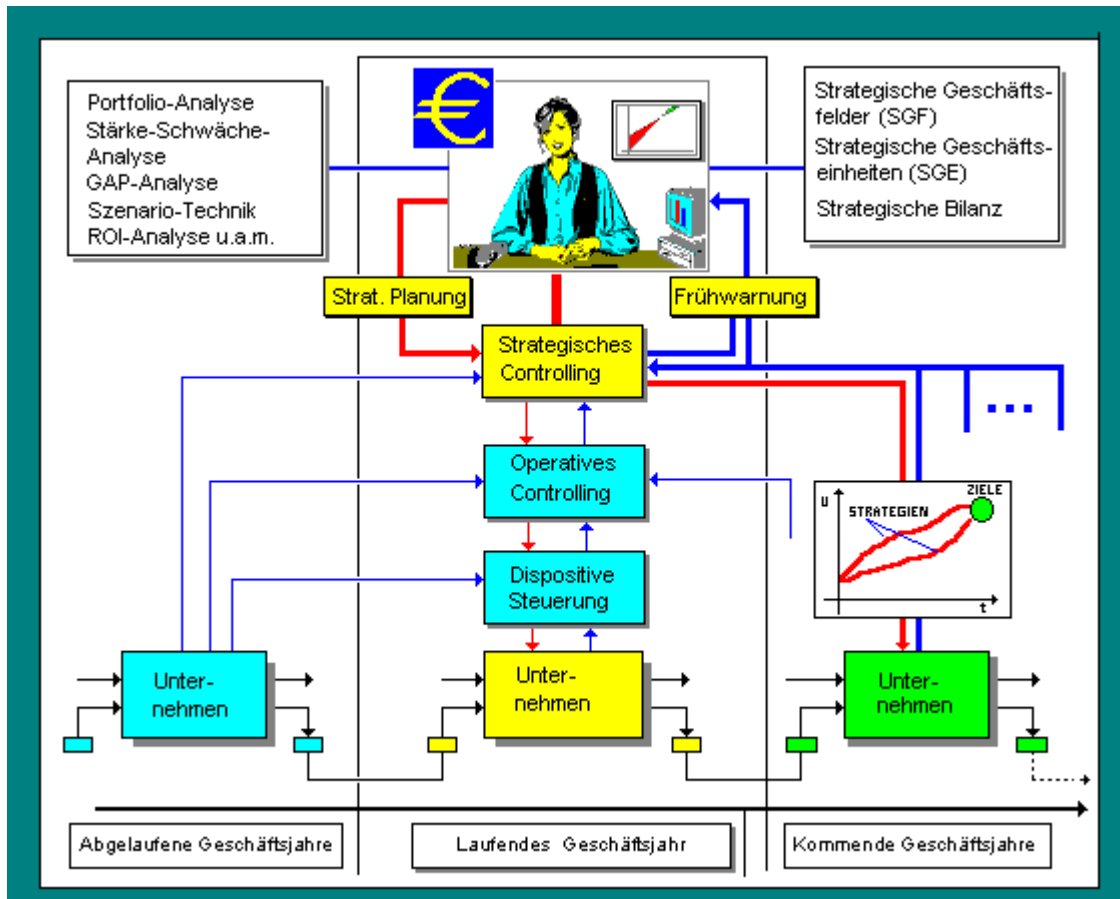
6. Wie erfolgt die *Weiterbildung* der Fach- und Führungskräfte des Unternehmens sowie der Controller selbst zu Themen des Controllings?

Beispiele: Weiterbildung zu solchen Themen wie "Einführung und Anwendung eines Frühwarnsystems"; "Umwelt-Controlling" "Zielkostenmanagement" und dgl.



Strategisches Controlling

Das **strategische Controlling** umfasst die Wahrnehmung der generellen Controllingaufgaben in Vorschauzeiträumen von mehr als einem Kalenderjahr. Im Zentrum steht dabei die strategische Unternehmensplanung in Verbindung mit der Ausgestaltung und Nutzung geeigneter Frühwarnsysteme.



Aufgabe des strategischen Controllings ist es vor allem, die *Chancen* und *Risiken* heraus zu arbeiten, die sich

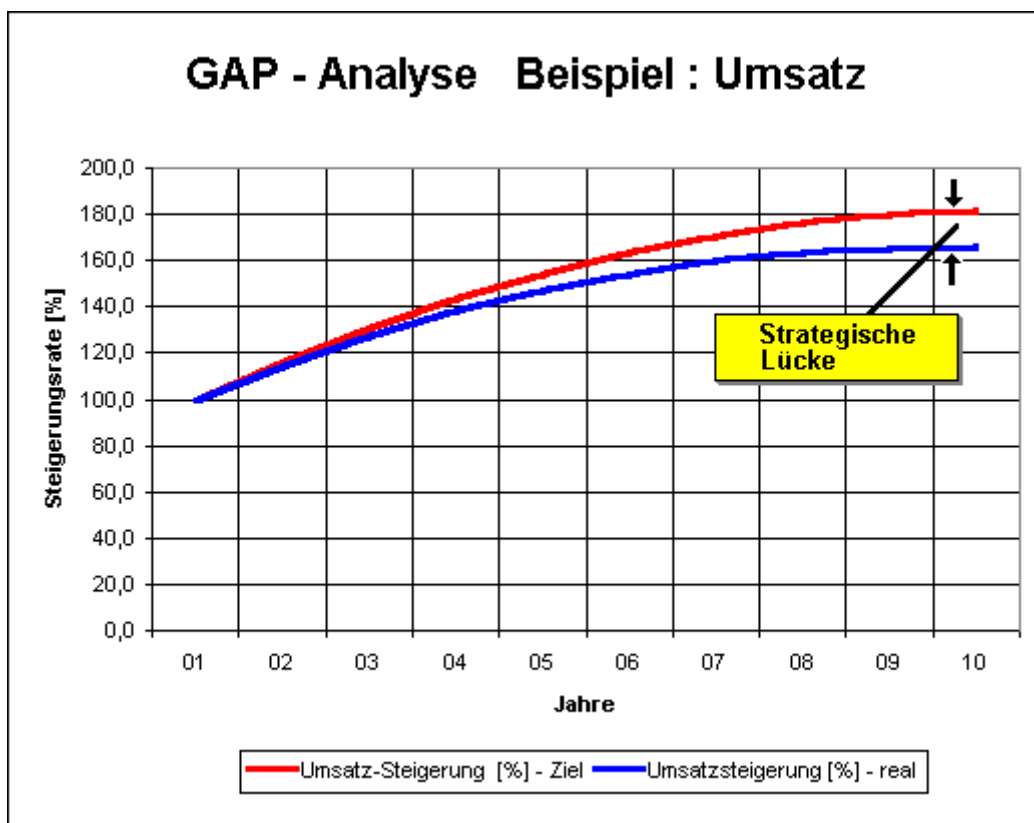
1. im Hinblick auf die Fortführung *bisheriger* Geschäftsfeldstrategien und
2. für das Erschließen *neuer* Erfolgspotenziale in gegebenen bzw. neuen Geschäftsfeldern unter Berücksichtigung der heutigen und künftigen Wettbewerbsposition des Unternehmens abzeichnen. Diese Aufgabe schließt eine ständige *Prämissenkontrolle* im Sinne der Frühwarnung ein.

Bei der Lösung dieser Aufgabe kann sich das strategische Controlling auf solche Vorgehensweisen und Arbeitsmittel stützen wie die **GAP-Analyse**, die Bewertung des **Produkt-Lebenszyklus** bei bisherigen und bei neuen Produkten, die **Portfolio-Analyse**, die **Stärke-Schwäche-Analyse**, das **Zielkostenmanagement (Target**

Costing), die **Szenario-Technik**, die **Cash-flow-Analyse** (Shareholder-value) und das Konzept der **ROI-Steuerung** stützen.

GAP-Analyse

Aufbau und Anliegen der **GAP-Analyse** ist es, aus dem Vergleich zwischen einem angestrebten und dem tatsächlichen Verlauf einer Zielgröße (z.B. Umsatz, Gewinn) rechtzeitig eine sich auftuende strategische Lücke (= Gap) zu erkennen. Dies schließt ein, mögliche Ursachen für die erkannte Lücke zu identifizieren und Maßnahmen vorzuschlagen, wie diese Lücke wieder geschlossen werden kann.



Produkt-Lebenszyklus

Unter dem **Produkt-Lebenszyklus** ist der 'Lebensweg' eines Gutes in der Zeitspanne von der Markteinführung bis zum Ausscheiden des Gutes aus dem Markt, gemessen in Umsatz- und Gewinn- bzw. Verlustgrößen zu verstehen.

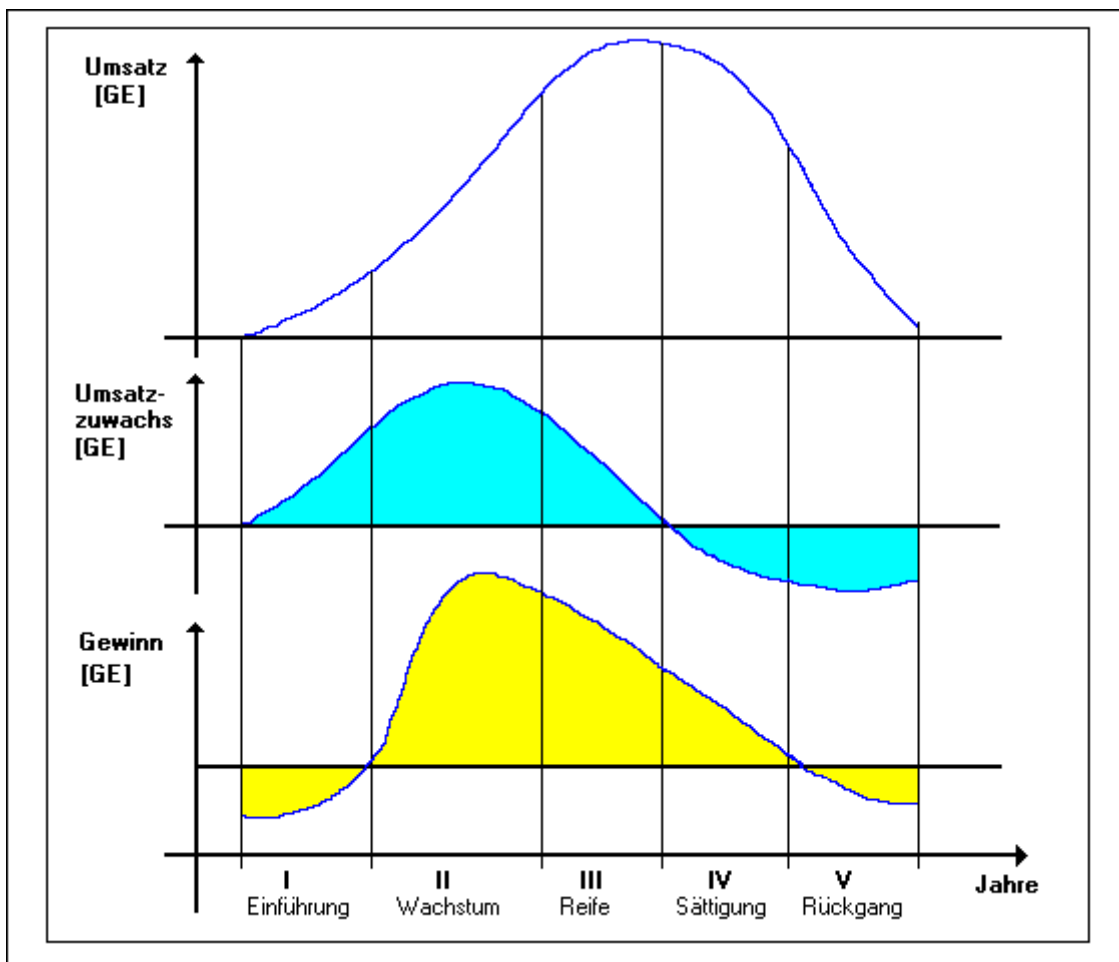
In der *Einführungsphase* sind vom Unternehmen erhebliche Aufwendungen, insbesondere für Werbung, Gestaltung der Vertriebswege, Schulung von Verkäufern und Außendienstmitarbeitern bzw. Händlern und anderes zu tätigen. Es werden nur geringe Umsätze erreicht, wobei die hohen Kosten im Saldo des finanziellen Ergebnisses zu Verlusten führen.

Die *Wachstumsphase* ist durch einen 'Wachstumsboom' gekennzeichnet, falls sich die Markteinführung des Produkts nicht als 'Flop' erwiesen hat. Die anfänglich günstige Stellung des Erstanbieters als de facto 'Monopolist' verändert sich durch das Auftreten weiterer Anbieter, so dass in der Regel eine oligopolische Marktsituation (Oligopol) entsteht.

In der *Reifephase* sind noch weitere Umsatzzuwächse zu verzeichnen, die Wachstumsrate sinkt jedoch und erreicht beim absoluten Umsatzmaximum den Wert Null.

Die Phase der *Marktsättigung* äußert sich im sinkenden Umsatz und Gewinn. Preissenkungen helfen in dieser Phase jedoch nicht mehr, das Umsatzgeschäft zu stabilisieren. Da es andererseits schon bei geringfügigen Preiserhöhungen zu bedeutenden Nachfrageeinbußen kommt, lohnen auch keine weiteren Produktvariationen.

In der *Rückgangs- oder Degenerationsphase* sinken die Umsätze stark ab, Gewinne können kaum noch erzielt werden. Das Produkt entspricht nicht mehr den Bedürfnissen der Käufer oder es ist technisch überholt und wird schließlich aus dem Markt genommen.



Portfolio-Analyse

Die **Portfolio-Analyse** ist ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung und dient vornehmlich zur Analyse und Bewertung der Marktstellung und der Ertragsergiebigkeit der Produkte in Abhängigkeit von der Position im Produkt-Lebenszyklus.

Danach lassen sich Produkte bzw. Produktgruppen einer der folgenden vier typischen Kategorien zuordnen:

1. 'Nachwuchs' (Wild Cats)

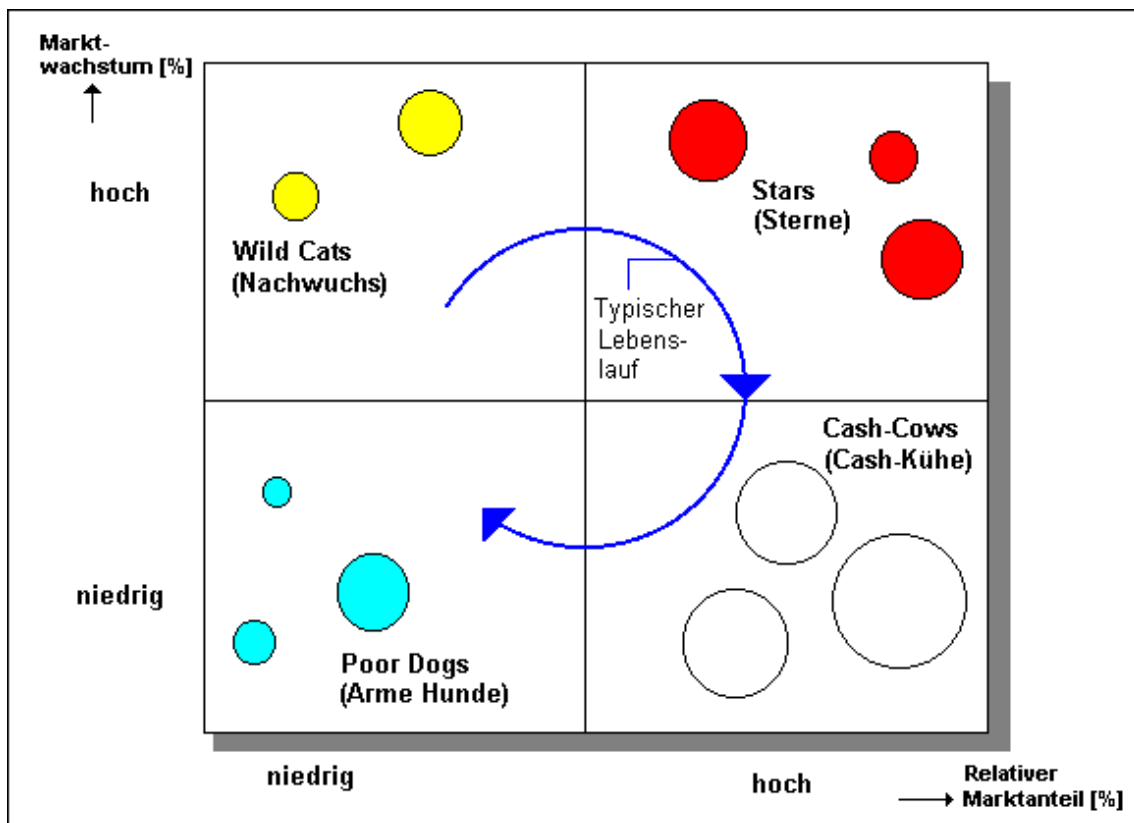
Produkte, die in diese Kategorie einzuordnen sind, haben momentan noch einen geringen (relativen) Marktanteil, weisen im Umsatzgeschäft jedoch hohe Wachstumsraten auf. Es handelt sich hierbei offenbar um Produkte, die neu im Markt eingeführt werden, deren Zukunft aber noch mit 'Fragezeichen' verbunden ist, da es auch zu einem 'Flop' kommen kann, wenn das neue Produkt nicht den Erwartungen der Kunden entspricht.

2. 'Sterne' (Stars)

Produkte, die hinsichtlich ihrer Marktposition als 'Stars' zu kennzeichnen sind, weisen einen hohen (relativen) Marktanteil und hohe Wachstumsraten im Umsatzgeschäft auf. Bis zur 'Reifephase' nehmen sie eine dominierende Stellung im Markt ein und sind daher für das Unternehmen besonders wichtig.

3. 'Cash-Kühe' (Cash-Cows)

Zu dieser Kategorie zählen jene Produkte, die trotz fortgeschrittener Position im Produktlebenszyklus immer noch einen hohen (relativen) Marktanteil haben, hinsichtlich der Dynamik des Umsatzes jedoch nur geringe Wachstumsraten aufweisen.



4. 'Arme Hunde' (Poor Dogs)

Zur Kategorie der 'Poor Dogs' zählt man jene Produkte, die hinsichtlich ihrer Marktposition einen geringen (relativen) Marktanteil und sich zudem in Märkten befinden, die niedrige Wachstumsraten aufweisen. Für das Umsatzgeschäft des Unternehmens sind diese Produkte daher weniger interessant.

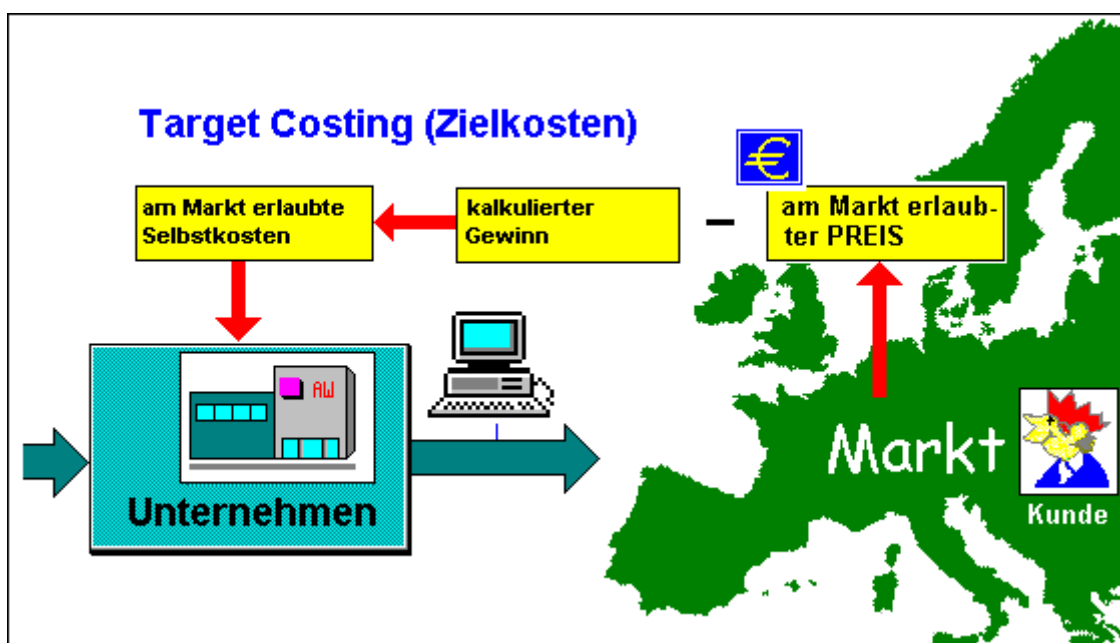
Bei einer solchen Darstellung wird zweckmäßigerweise ein logarithmischer Maßstab gewählt, um auch bei kleinen Zahlen noch Skalierungsbereiche abzuheben zu können. Die Kreise im Bild repräsentieren die Relationen der Umsatzgrößen der einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen.

Target Costing

Target Costing ist ein spezielles Kostenmanagementsystem, das folgende Merkmale aufweist:

- die Erfolgsziele des Target Costing erfassen als Bezugszeitraum den gesamten Produkt-Lebenszyklus. Dabei richten sich die Kostenvorgaben konsequent nach den prognostizierten Markterfordernissen zum geplanten Zeitpunkt der Einführung des Produkts. Der zu diesem Zeitpunkt am Markt erzielbare Preis bildet den wichtigsten Ausgangspunkt für die daraus abzuleitenden Kostenvorgaben für die einzelnen Produktkomponenten und die Produktentwicklung.
- Steuerungsparameter des Target Costings sind die kostenverursachenden Produktkomponenten bzw. Produktfunktionen in der gesamten Wertschöpfungskette (Produktentwicklung, Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz u.a.m.) Im Blickpunkt stehen dabei die Einzelkosten, die produktnahen Gemeinkosten und ggf. die Kosten beim Anwender des Produkts (Werbungskosten, Instandhaltungskosten, Entsorgungskosten).

Die Einhaltung der Kostenvorgaben wird im Target Costing während des gesamten Zeitraums der Produktentwicklung und Produkteinführung kontrolliert. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die Gewinnziele zum Zeitpunkt der Markteinführung des Produkts erreicht werden (Gewinnziel = erzielbarer Marktpreis - Kostenvorgabe).

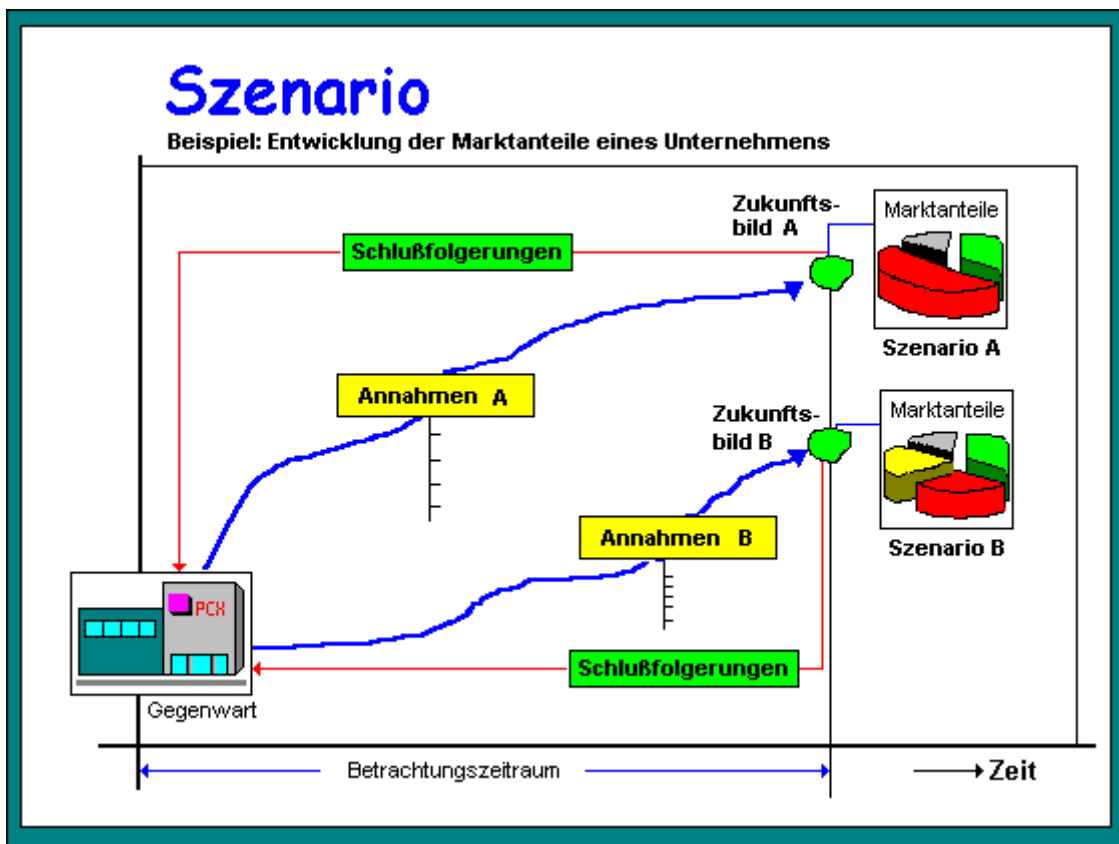


Szenario-Technik

Als **Szenario-Technik** wird jenes Instrument des strategischen Controllings bezeichnet, das - vor allem im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung - auf die Erarbeitung von alternativen Szenarien orientiert.

Szenario:

Unter einem **Szenario** versteht man ein denkbares, logisch erklärbares und einleuchtendes Zukunftsbild im globalen, nationalen, regionalen oder im unternehmensbezogenen Rahmen, das sich unter hypothetisch aufgenommenen und/oder wahrscheinlich eintreffenden Bedingungen als Folge sich wechselseitig beeinflussender Prozesse ergibt.



Folgende Arbeitsschritte sind dabei zu durchlaufen (vgl. von Reibnitz, Ute: *Szenario-Technik*, Gabler-Verlag, 1991):

1. Aufgabenanalyse

In diesem Arbeitsschritt wird der *Untersuchungsgegenstand* (Entwicklung des Unternehmens als Ganzes; Entwicklung einer strategischen Geschäftseinheit oder Perspektive einer Produktgruppe) in seiner *gegenwärtigen Situation* analysiert. Dies erfordert die Bestimmung der *Ziele* und der *Strategien* (zur Erreichung der Ziele), die Analyse der gegenwärtigen *Stärken* und *Schwächen* sowie die Bestimmung der *Aufgabenstellung* und des *Zeithorizonts* für die Ausarbeitung von Szenarien.

2. Einflussanalyse

Im zweiten Arbeitsschritt gilt es, die externen Einflussbereiche zu fixieren und zu analysieren, die im Kontext zum Untersuchungsgegenstand stehen ((z.B. Märkte, Konkurrenz, wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen u.a.). Ein wichtiges Ergebnis dieses Arbeitsschrittes muss es sein, die Vernetzung (gegenseitige Beeinflussung der Faktoren) zu bestimmen und in einer Vernetzungsmatrix (Grid) darzustellen.

3. Trendprojektionen

Ziel und Anliegen der Arbeiten im dritten Schritt ist es, für die im Arbeitsschritt b. ermittelten Einflussgrößen Kenngrößen (sog. Deskriptoren) zu bestimmen, die es erlauben, den gegenwärtigen und mögliche künftige Zustände für diese Einflussgrößen zu fixieren und entsprechende Trendprojektionen durchzuführen (z.B. Marktentwicklung in der jeweiligen Produktgruppe).

4. Alternativbündelung

Im vierten Arbeitsschritt sind die verschiedenen Alternativentwicklungen (nach Arbeitsschritt c. untereinander auf ihre Logik und ihre Verträglichkeit (Konsistenz) untereinander zu überprüfen.

Im Ergebnis dieses Arbeitsschrittes entstehen Bündelungen alternativer Annahmen, die untereinander konsistent sind.

5. Szenario-Interpretation

Im fünften Arbeitsschritt sind die Arbeitsergebnisse der vorhergehenden Stufen so zusammenzuführen, das denkbare Zukunftsbilder (= Szenarien) bestimmt und interpretiert werden können.

6. Konsequenzanalyse

Im sechsten Arbeitsschritt gilt es, die Chancen und Risiken für das Unternehmen abzuleiten, die sich aus den erarbeiteten alternativen Szenarien ergeben können. Diese Chancen und Risiken sind zu bewerten und mit Konsequenzen für notwendige Maßnahmen (z. B. der Produktentwicklung) zu belegen. Dies ist im Kontext zur Aufgabenstellung (erster Arbeitsschritt) und den hier formulierten Zielen und Strategien vorzunehmen.

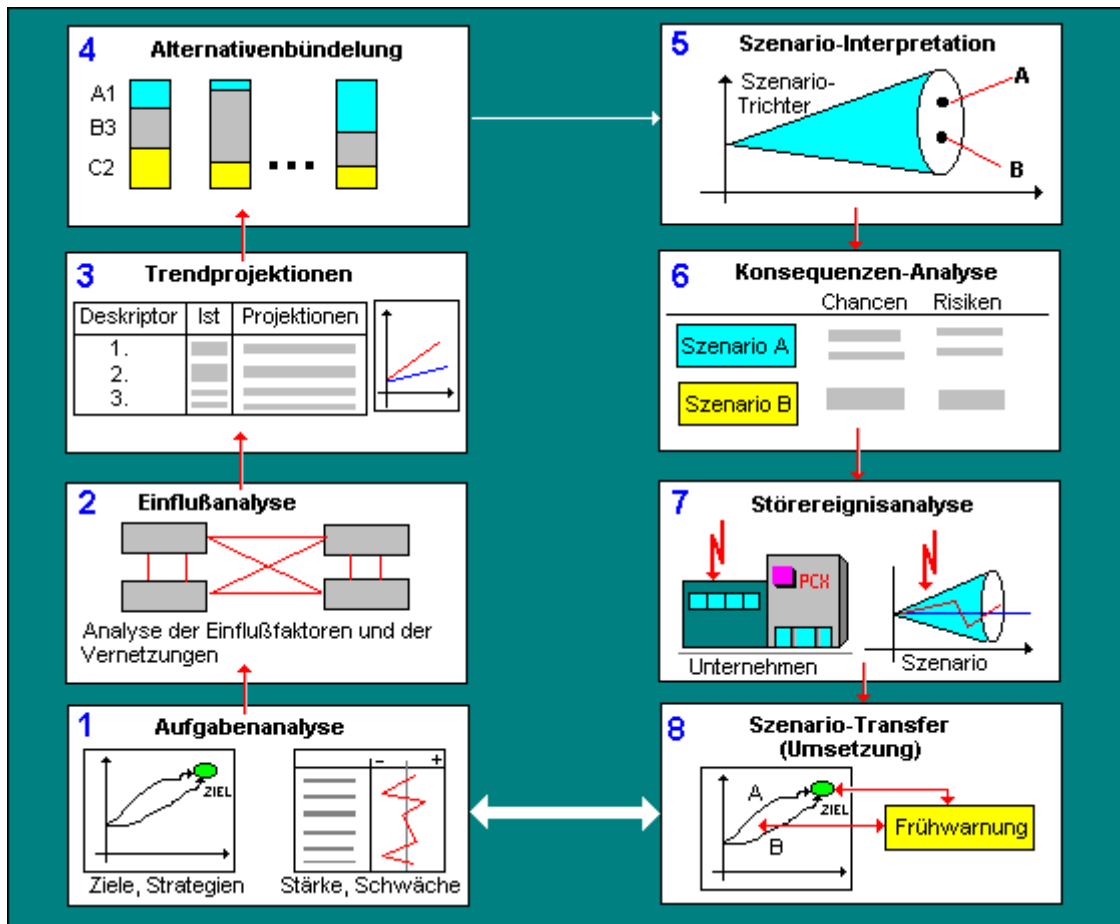
7. Störungsanalyse

Parallel oder nachfolgend zum sechsten Arbeitsschritt ist eine Störungsanalyse durchzuführen, um rechtzeitig mögliche externe oder interne Situationen und Entwicklungen zu erkennen, die im negativen wie im positiven Sinne die erarbeiteten Zukunftsbilder signifikant beeinträchtigen können. Daraus lassen sich dann Schlussfolgerungen für reaktive oder präventive Maßnahmen ableiten, die der Absicherung der strategischen Ziele dienen.

8. Umsetzung des ausgewählten Szenarios (Szenario-Transfer)

Aufgabe und Anliegen des achten Arbeitsschrittes ist es, auf der Grundlage der Ergebnisse des sechsten und siebenten Arbeitsschrittes eine hinreichend komplexe und fundierte Leitstrategie zu formulieren, die in die strategische Unternehmensplanung einfließen kann, um die eingangs gesetzten strategischen Ziele unter Beachtung der möglichen Umweltentwicklung (Implementierung von Frühwarnsystemen) Schritt für Schritt zu erreichen.

Die Anwendung der Szenario-Technik in Unternehmen setzt die Bildung von Projektteams voraus, in deren Arbeit sowohl unternehmensinterne als auch externe Spezialisten einbezogen werden sollten.

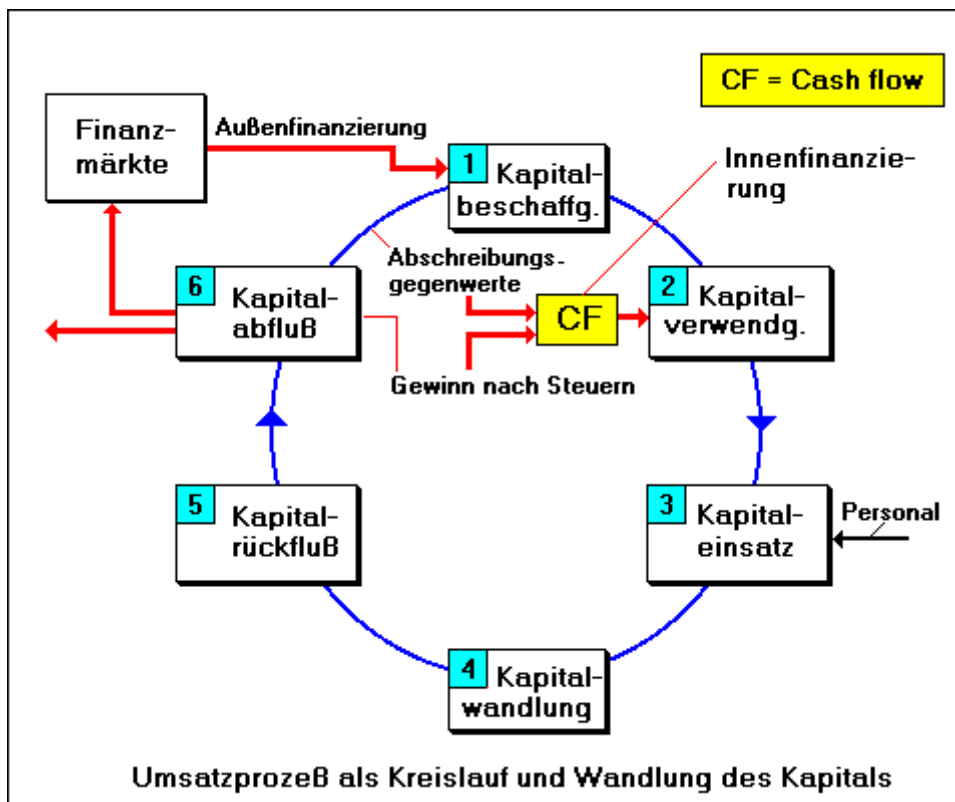
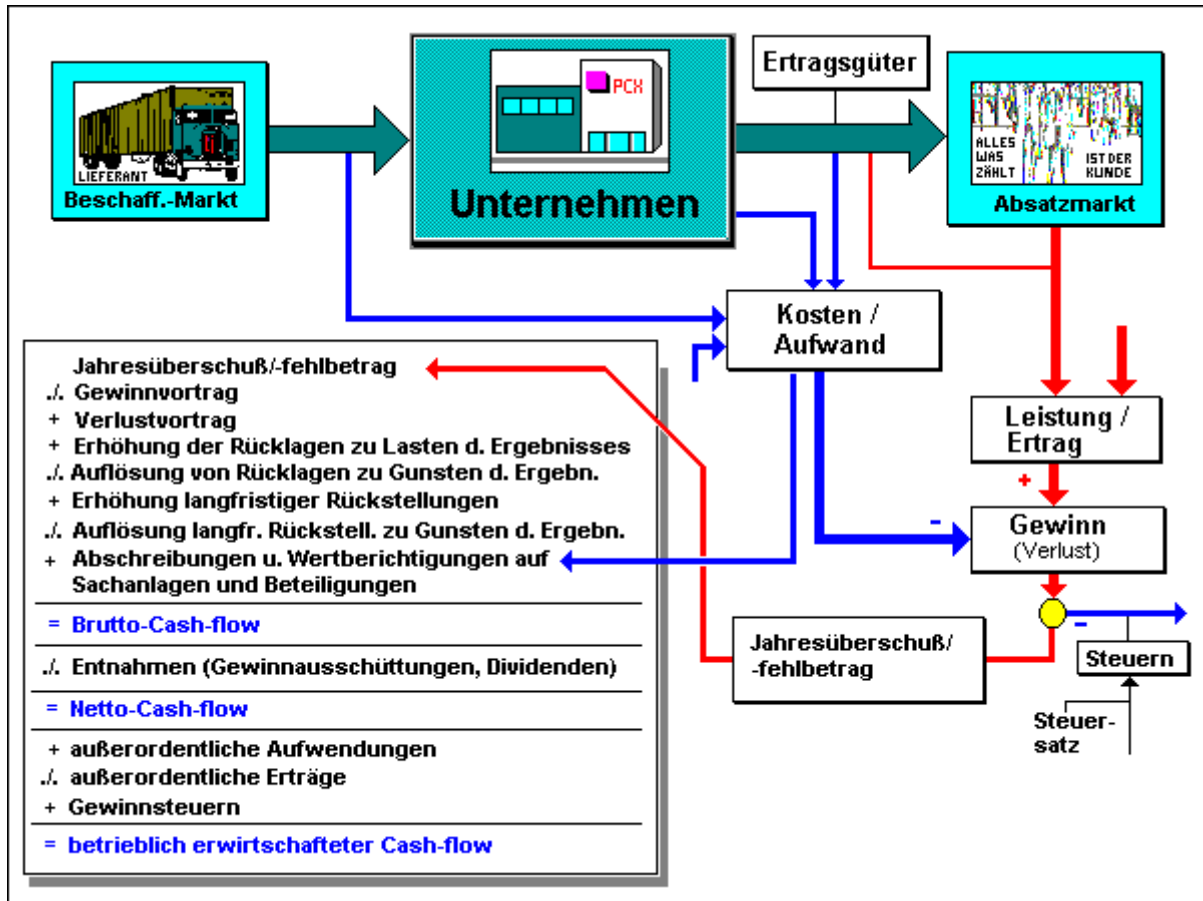


Cash-flow

Seinem Inhalt nach ist der **Cash-flow** (wörtlich: 'Kassen-Fluss') finanzieller Überschuss einer Rechnungsperiode und damit wichtiger Gradmesser für die Beurteilung der Ertrags- und der Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens.

Für die Ermittlung des Cash-flow gibt es keine einheitliche Vorgehensweise. In der Literatur wird meist folgende Staffelrechnung angeführt (s. Grafik):

Aus einer Rechnung (wie folgend) wird - vor allem im Rahmen von Jahresabschlussanalysen - ermittelt, inwieweit das betreffende Unternehmen über den Umsatzprozess als Kreislauf der Wandlung des Kapitals in der Lage ist, die für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen erforderlichen Finanzmittel dauerhaft zu erwirtschaften und zur Verfügung zu stellen.



Darüber hinaus dient speziell die Kennzahl 'Netto-Cash-flow' dazu, den möglichen Spielraum für die Aufnahme von Fremdkapital bzw. für die Innenfinanzierung zu ermitteln. Grundlage dieser Vorgehensweise ist die Ermittlung des sog. *dynamischen* Verschuldungsgrades bzw. der theoretischen Tilgungsdauer.

Seit ihrer Einführung in die Wirtschaftspraxis Mitte der fünfziger Jahre in den USA hat sich die Kenngröße 'Cash-flow' einen wichtigen Platz in den betriebs- und finanzwirtschaftlichen Bewertungs- und Steuergrößen erobert.

Return On Investment (ROI)

Die Kennzahl **Return On Investment (ROI)** gibt an, in welcher *prozentualen* Relation der Gewinn **G** aus einem Investitionsvorhaben zu dem für dieses Vorhaben eingesetzten Kapital **K** steht:

$$\text{ROI} = \frac{\text{G} * 100}{\text{K}}$$

Es bedeuten:

G Gewinn aus einem Investitionsvorhaben bzw.
aus einem Unternehmensprozeß [GE/a]

K Eingesetztes Kapital [GE] in Form von Geld oder geldwerten Gütern

Die Kennzahl **ROI** ist die Spitzenkennzahl im sog. Du Pont-Kennzahlensystem.

Der **ROI** kann auch aus folgender Beziehung ermittelt werden (s. auch nachstehendes Bild):

$$\text{ROI} = \text{ur} * \text{uz}$$

Es bedeuten:

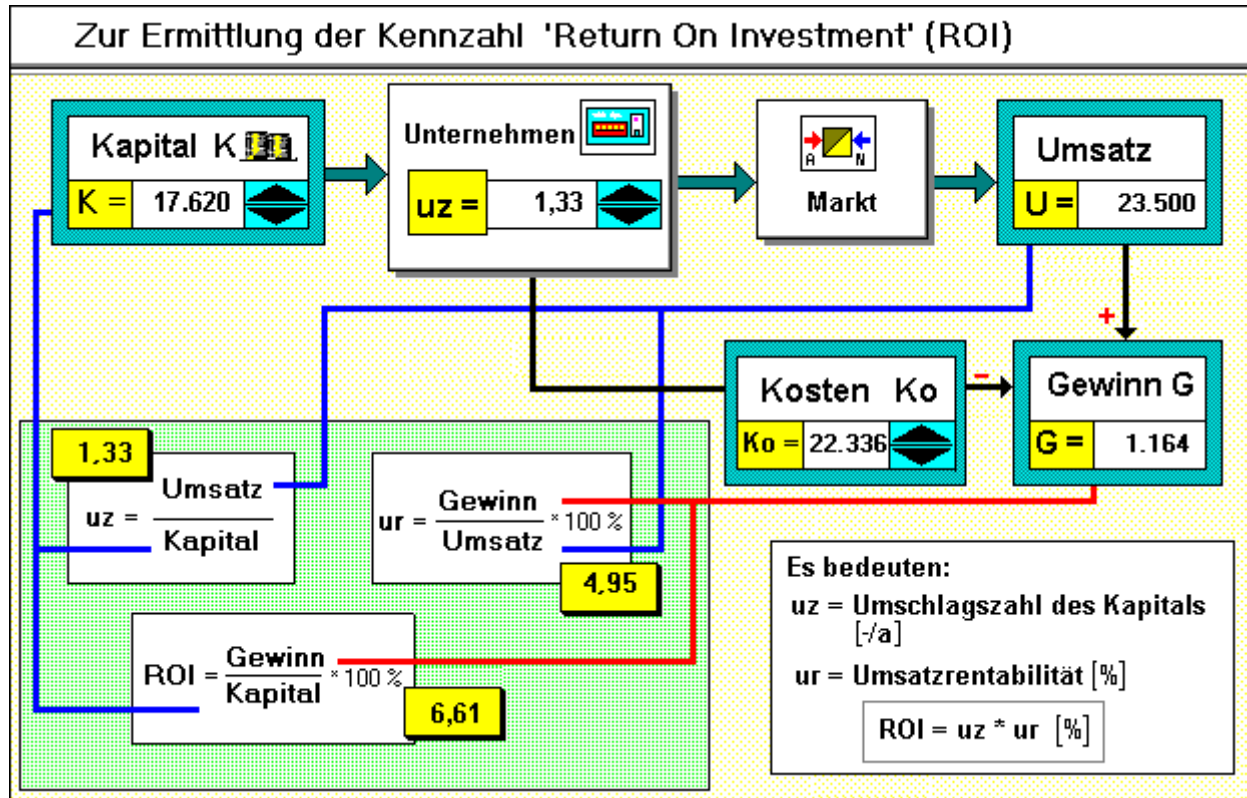
ur Umsatzrentabilität [%]

uz Umschlagszahl des Kapitals [-/a].

Aus der Beziehung

$$\text{d} = \frac{100 \text{ [%]}}{\text{ROI} \text{ [%/a]}}$$

lässt sich die Dauer **d** [a] ermitteln, die darüber Auskunft gibt, nach wie viel Jahren das investierte Kapital **K** über den jährlichen Gewinn **G** wieder zurückfließt.



Balanced Scorecard

Unter **Balanced Scorecard** versteht man ein Management-Instrument, das als "ausbalanciertes Berichtssystem" dazu eingesetzt wird, die Entwicklungserfordernisse und Perspektiven eines Unternehmens primär in folgenden Richtungen zu beschreiben:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne Geschäftsprozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive (s. Grafik)

Bei der Erarbeitung von Alternativen für die **Finanzperspektive** ist besonderes Gewicht auf die langfristige Liquiditätssicherung, gemessen an "Deckungsbeiträgen" oder am "Cash-flow" zu legen. Vor allem in Phasen des Wachstums können Unternehmen leicht in eine "Liquiditätsfalle" geraten, besonders dann, wenn - bei geringer Eigenkapitaldecke - nicht genügend Mittel vorhanden sind, um die Unternehmensfinanzierung im Zeitraum zwischen notwendigen Vorfinanzierungen von Aufträgen und dem Rückfluss von Umsatzerlösen zu sichern.

Für die Beurteilung der **Kundenperspektive** werden solche Kennzahlen herangezogen wie Marktanteile (im "Kerngeschäft"), Kundenzufriedenheit, Deckungsbeiträge nach Kunden, gewonnene Neukunden und dgl.

Besonderes Gewicht ist ferner auf die Sicherung und Verbesserung der Produkt- und Serviceeigenschaften (Qualität, Lieferbereitschaft, Preis, Kompetenz, Erreichbarkeit

und dgl.) zu legen, weil dies für die Verbesserung der Kundenzufriedenheit von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Grundlegender Ausgangspunkt für die Beurteilung der **internen Geschäftsprozessperspektive** ist die Frage: *Was muss im Unternehmen wie verändert werden, damit die Ziele in den Komplexen "Finanzperspektive" und "Kundenperspektive" verwirklicht werden können?*

Besonders Gewicht hat dabei die Schaffung von Bedingungen, die Innovationen hervorbringen. Zugleich erfordert die Kundenorientierung, den Kundendienstprozess zu verbessern und eine Kundennachbetreuung zu gewährleisten.

Die Verwirklichung der Ziele für die Verbesserung der internen Geschäftsprozesse ist ihrerseits nur möglich, wenn die Führungskräfte und die Mitarbeiter im Unternehmen motiviert und bereit sind, ständig zu lernen und ihr Wissen und Können in den Dienst der Lösung der Unternehmensaufgaben zu stellen. Dies bedingt ein gut ausgestaltetes Informationssystem und ein professionelles Informationsmanagement. Kennzahlen für diesen Komplex der **"Lern- und Entwicklungsperspektive"** sind vor allem "Mitarbeiter-treue und -zufriedenheit", "Flexibilität und Teamfähigkeit in der Arbeitsausführung", "Aktivitäten in der Weiterbildung", "Genutzte Informationsdienste" u.a.m.

Die Anwendung Balanced Scorecard orientiert darauf, aus der Analyse der hier genannten vier Sichten **Visionen** und **Strategien** für die Unternehmensentwicklung auszuarbeiten, die

- transparent und in sich konsistent sind
- die Ursache-Wirkung-Beziehungen zu Veränderungen im Unternehmensumfeld beachten und
- eine erfolgreiche Unternehmensteuerung ermöglichen.

Nicht kurzfristige Erfolge sichern die Unternehmensperspektive, sondern "Investitionen in die Zukunft" und dies sind vor allem Investitionen in das "Human Capital"!

