

Was das Controlling so macht

Woher die Daten kommen

Was einen guten Controller ausmacht

# Kapitel 1

## Von Erbsenzählern und Controllern

**N**u stellen wir uns mal ganz dumm und fragen uns: Was ist eine Controlling? Die Spitzfindigeren werden nun dazu neigen anzumerken, was diese Frage denn soll? Ein Blick ins Deutsch-Englisch-Wörterbuch verrät: Controlling = Kontrolle.

Falsch!

Es ist weitaus mehr. Controlling ist vergleichbar mit einem Navigationssystem. Es ist ein System der permanenten und frühzeitigen Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen. Hierdurch können Entscheidungen, beispielsweise zum Leistungsangebot, zur Personalpolitik oder zu geplanten Investitionen schnell und sicher getroffen werden.

Das Controlling gleicht einem Regelkreis, in dem Leistungen, Ressourcen und Budgets geplant und Zielwerte mit den einzelnen Verantwortlichen vereinbart werden. Zudem wird das tatsächlich Erreichte laufend mit netten Kennzahlen gemessen und mit dem Plan verglichen. Bei Bedarf werden entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Zudem kann das Controlling in Abhängigkeit von unterschiedlichen branchenspezifischen Erfordernissen noch viele weiter gehende Aufgaben übernehmen. Werfen Sie nun aber Ihr Deutsch-Englisch-Wörterbuch nicht gleich in die Ecke. Es kommen noch genug Anglizismen.

## Die Aufgaben des Controllings

Die natürlichen Feinde des Controllings, sei es das Marketing oder der Vertrieb, verfolgen Ziele wie beispielsweise eine möglichst optimale Außendarstellung oder die Maximierung des Umsatzes. Das Controlling trägt hierbei die kaufmännische Verantwortung für die gesetzten Unternehmensziele. Es berät das Management in kaufmännischen Fragen und sorgt

so für möglichst objektive Kosten- und Nutzenbetrachtungen. Das Controlling unterstützt somit die Verantwortlichen bei anstehenden Entscheidungen. Das Ganze kann man Unternehmenssteuerung nennen – oder um die anderen Bereiche nicht ungerechtfertigt zu beleidigen: Unterstützung bei der Unternehmenssteuerung.

Damit das Controlling die ihm gestellten Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit der Unternehmensleitung erfüllt und dafür sorgt, dass das Unternehmen nicht an die Wand fährt, sind viele nette und arbeitsaufwendige Teilaufgaben zu erledigen. Dazu zählen etwa:

- ✓ **Die Wirtschaftsplanung:** Darunter versteht man die (operative) Planung für das kommende Jahr. Hierbei wird manchmal auch der Blick in die Glaskugel verlangt – man soll für mehrere Jahre im Voraus planen. Unterjährig wird natürlich auch geplant: In der Regel wird dreimal pro Jahr eine Isterwartung erstellt. Manche Chefs lieben es darüber hinaus auch, monatliche Vorhersagen zu bekommen.
- ✓ **Die Kontrollfunktion:** Der Wirtschaftsplanung schließt sich die Kontrolle an. Wird der Plan auch eingehalten? Falls ja, ist alles in Ordnung. Falls nicht, müssen Sie eine Abweichungsanalyse durchführen.
- ✓ **Budget:** Ein bei allen Kollegen äußerst beliebtes Thema. Insbesondere die Budgetplanung und -überwachung sorgt für viel Harmonie zwischen den Menschen.
- ✓ **Abweichungsanalysen:** Können Sie bei nahezu allen Themen durchführen. Diese Aufgabe sorgt manchmal für lange Büroabende.
- ✓ **Gewinn- und -Verlust-Rechnung (schicker: P&L) und Bilanz:** Jeder Jahreswechsel ist für den Controller untrennbar mit dem Jahresabschluss verbunden. Da werden die Gewinn- und -Verlust-Rechnung sowie die Bilanz aufgestellt. Nach ein paar anstrengenden Tagen können Sie dann tolle Aussagen über das vergangene Geschäftsjahr machen. Der Begriff Jahresabschlussessen sorgt bei Controllern deshalb nicht unbedingt immer für Verzückerungen.
- ✓ **Deckungsbeitragsrechnung:** Die Deckungsbeitragsrechnung haben wir ursprünglich einem gewissen Herrn Riebel zu verdanken (ihm sei an dieser Stelle nochmals hierfür gedankt). Heute versteht man darunter eine Sammelbezeichnung für verschiedenste Bruttoerfolgsrechnungen, deren Gemeinsamkeit in der Trennung zwischen fixen und variablen Kosten besteht. Falls Sie, werter Leser, nun aufgrund dieses Satzes geneigt sind, das Buch für immer aus Ihren Händen zu verbannen, lesen Sie weiter und Sie werden merken, dass es gar nicht so schlimm ist, wie es sich eben angehört hat.
- ✓ **Berichtswesen:** Da der Fantasie in Bezug auf mögliche Analysen und Reports nahezu keine Grenzen gesetzt sind, müssen Sie sich zuerst einmal erkundigen, was die Adressaten haben wollen und was davon überhaupt umsetzbar ist. Ansonsten wird das Controlling schnell zum Meister der Datenfriedhöfe. Zudem beschleicht den Controller dann womöglich oftmals das Gefühl, für die Schublade des Chefs zu arbeiten. Generell unterscheidet man zwischen externem und internem Berichtswesen:
  - **Externes Berichtswesen (Bilanzen und Jahresabschluss):** Das externe Berichtswesen umfasst Daten, die der Öffentlichkeit präsentiert werden, zum Beispiel Geschäftsberichte, und wird in der Regel aufgrund gesetzlicher Anforderungen

erstellt. Es handelt sich um tatsächliche und unumstößliche Zahlen eines abgelaufenen Zeitraums – geht man einmal von ehrlichen Buchhaltern aus. Primär sind diese Daten für Anteilseigner oder sonstige Gruppen gedacht, die ein Interesse an dem Unternehmen haben (die nennt man *Shareholder* und *Stakeholder*). Auch Interne können diese Zahlen prima für Planungs- und Kontrollzwecke verwenden. Meist hilft der fleißige Controller kräftig bei der Erstellung der externen Berichte mit.

- **Internes Berichtswesen:** Das interne Berichtswesen erblickt – wie der Name es bereits erahnen lässt – nicht das Licht der breiten Öffentlichkeit. Hier geht es um Kennzahlen, die dazu dienen, den betrieblichen Ablauf zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.
- **Forecasting:** Nicht zu verwechseln mit der Wirtschaftsplanung. Forecasts schauen meist sehr detailliert für bestimmte Themenstellungen in die Zukunft.
- **Business Case:** Will Ihre Firma ein neues Produkt einführen, sollte auch eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung angestellt werden. So ein Business Case sollte das Controlling stets in enger Zusammenarbeit mit dem zuständigen Produktmanager erstellen.
- **Cockpit Charts:** Der Traum aller Chefs: Die wichtigsten Kennzahlen anschaulich auf einem Blatt Papier mit schönen Grafiken dargestellt. Hier müssen Sie nach Kompromisslösungen suchen, sonst benötigen Sie fünf DIN-Ao-Blätter.
- **Adressatengerechte Reports:** Berichtet werden kann eigentlich nahezu alles, selbst die Schuhgröße der Kunden. Aber bitte so, dass der Empfänger etwas damit anfangen kann.
- **Klassische Dienstleistungen des Controllings:** Das Controlling bereitet auch die kaufmännischen Unterlagen für Sitzungen des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsführung vor.

Neben diesen zentralen Aufgaben gibt es noch eine ganze Fülle von weiteren Aufgaben. Solche Aufgaben können entweder auch vom zentralen Controlling oder aber auch von einem dezentralen Bereichscontrolling erfüllt werden. Als Controller können Sie sich zum Beispiel auch auf folgenden Gebieten austoben:

- ✓ **Produktcontrolling:** Was trägt das einzelne Produkt zum Unternehmenserfolg derzeit denn so bei? Was sollte es eigentlich bringen – und damit: Was darf es in der Herstellung kosten? Wo liegen noch Rationalisierungspotenziale?

Eine Ebene über dem Produktcontrolling ist das Geschäftsfeldcontrolling angesiedelt. Hier betreuen Sie dann nicht nur ein Produkt, sondern alle Produkte eines Geschäftsfeldes.

- ✓ **Projektcontrolling:** Es soll zum Beispiel ein Projekt mit dem Ziel gebildet werden, Rationalisierungspotenziale aufzudecken. Aber aufgepasst: Was wird uns dieses Projekt kosten? Sind die Kosten dafür niedriger als die möglichen Einsparungen? Diese Fragestellungen gelten natürlich auch für alle anderen Projekte.

- ✓ **Produktionscontrolling:** Eine der klassischen Aufgaben im produzierenden Gewerbe. Dazu gehören Kostendurchsprachen, Zielverfolgungen und Investitionsrechnungen.
- ✓ **Vertriebscontrolling:** Nein, hier soll das Controlling dem Vertrieb nicht nur ständig auf die Finger hauen. Das Controlling sollte dem Vertrieb manchmal auch als Dienstleister dringend benötigte Reports und Analysen zuliefern.
- ✓ **Einkaufscontrolling:** Hier können Sie grob zwischen zwei Aufgaben unterscheiden:
  - **Nachverfolgungen:** Hier verfolgt der Controller die Entwicklung der Einkaufskonditionen. Idealerweise verknüpft man diese mit den Einkaufsmengen und betrachtet dann das Kosten-Mengengerüst im Zeitablauf. Dieses sollte mit den eingehenden Rechnungen übereinstimmen. Diese Aufgabe könnten Sie auch als »Einkaufsrevision« bezeichnen.
  - **Simulationen:** Immer wieder gern gefragt: Was würde das Unternehmen durch verbesserte Einkaufskonditionen sparen, wenn es nicht mehr bei Müller, Meier und Schmitt einkauft, sondern nur noch bei Meier? Oder wenn das Unternehmen pro Lieferung mehr einkauft und sich damit aber die Lagerhaltungskosten und die Kapitalbindung erhöht?
- ✓ **Personalcontrolling:** Das Controlling sollte stets darüber Auskunft geben können, wie viele Mitarbeiter gerade beschäftigt werden und was diese kosten.
- ✓ **IT-Controlling:** Was kostet die eingesetzte Hard- und Software? Wie viele Mitarbeiter sind mit diesem Thema beschäftigt? Wie hoch ist der Investitionsbedarf in neue Hard- und Software inklusive möglicher Umstellungskosten.
- ✓ **Investitionscontrolling:** Hier durchleuchten Sie zuerst einmal, wo überall Investitionen im Unternehmen anfallen können. Danach steigen Sie in das Investitionscontrolling ein, das heißt, Sie schauen mal, was besser ist – Kauf oder Leasing. Danach müssen Sie die tatsächliche Kostenentwicklung nachverfolgen. Man lernt ja nie aus.

## Controlling-Tools und Datenquellen

Diese Aufgabenliste sieht ja ganz schön imposant aus. Doch: Woher bekommen Sie eigentlich die dafür benötigten Daten? Wer hilft dem armen Controller? Zunächst einmal die Buchhaltung ...

- ✓ **Buchhaltungs-Software:** Die Fragestellung nach entsprechend ausgewerteten Kontenübersichten bildet eine der wichtigsten Grundlagen für die Controllingarbeit. Während in früheren Zeiten händisch geführte Kontenbücher ein effizientes Controlling so gut wie unmöglich machten, unterstützen heute Software-Lösungen, allen voran SAP®, den armen Controller bei seiner täglichen Arbeit. Tatsächlich gebuchte Werte bilden die Basis für zukünftige Planungen und ermöglichen zugleich eine Abweichungsanalyse mit bereits geplanten Daten.

- ✓ **Kostenarten-, -stellen-, und -trägerrechnung als Datenquelle:** Die Kostenrechnung als ein Teilgebiet des internen Rechnungswesens erfreut sich großer Beliebtheit. Es soll dennoch Leute geben, die sich der Kostenrechnung so gerne nähern wie einem frei laufenden Löwen.

Kosten werden hier je nach Fragestellung selektiert, verknüpft, verdichtet und wenn man so will, auch verknötet, da die einzelnen Fragestellungen meist zusammenhängen und nicht isoliert voneinander zu betrachten sind. Lautet die Frage: »Was sind das für Kosten?« – zum Beispiel Materialkosten oder Personalkosten –, spricht man von der *Kostenartenrechnung*. Fragt man danach, wo diese Kosten entstehen, um sie zwischen diesen Stellen zu verrechnen, hat man es mit einer *Kostenstellenrechnung* zu tun. Letztendlich besteht noch die Möglichkeit, die bösen Produkte oder Leistungen zu untersuchen, die mir nicht, dir nichts Kosten verursachen. Und zwar in der *Kosten-trägerrechnung*.

- ✓ **Data Warehouse:** Ohne umfassende Datenbasis keine tollen Reports. Da die Schuhgröße des Kunden Maier nicht der Kostenrechnung zu entnehmen ist, benötigen Sie eine Datenbank, die sämtliche vom Unternehmen benötigte Daten aufnehmen und auswerten kann: ein Data Warehouse. Außerdem sollten entsprechende Auswertungstools zur Verfügung stehen, da die Auswertung von Strichlisten eine recht eintönige und langwierige Sache ist.

## Erbsenzählerklischees

An dieser Stelle für Sie zuerst ein Zitat aus dem Spiegel-Artikel mit dem Titel »Von Beruf Controller« aus dem Jahr 2002: »Sie haben ein Image-Problem: Controller gelten als kühle Pfennigfuchser, die zum Lachen in den Keller gehen, unentwegt trostlose Zahlenkolonnen addieren und ungerührt ganze Firmenbelegschaften zum Arbeitsamt schicken. Doch in der Wirtschaftsflaute kommt der angefeindete Stand zu ungeahnten Ehren.« Und hier noch ein weiteres Zitat aus diesem Artikel: »... das Bild vom Pullunder tragenden Erbsenzähler mit Unterbiss hält sich wacker.«

Die Entstehung dieser nicht unbedingt als schmeichelhaft zu bezeichnenden Stereotype ist sicherlich auch den oftmals eher unspektakuläreren Aufgabenstellungen und manchmal unpopulären Entscheidungen des Controllers zuzuschreiben. Da jedoch freie Berufswahl herrscht – also niemand gezwungen wird, diesen Beruf auszuüben –, könnte man sich nun fragen, ob nur ganz bestimmte Charaktere diesen Beruf ausüben.

Wenn man die klassischen Anforderungen an Controller in Stellenanzeigen sieht, könnte man schnell zu dem Schluss kommen, dass in diesen Abteilungen tatsächlich nur Menschen arbeiten, die zahlenverliebt sind und besondere analytische Fähigkeiten mitbringen.

Neben diesen beiden Fähigkeiten sind im Controllerberuf jedoch noch weitaus mehr Kompetenzen wichtig:

- ✓ **Verhandlungsgeschick:** Sie müssen Ihre Zahlen auch gegenüber den Kollegen aus anderen Abteilungen vertreten und verkaufen können. Vielleicht sogar auch gegenüber

Unternehmensexternen. Und dazu gehört nun einmal eine gute Portion Verhandlungsgeschick.

- ✓ **Inhaltliche Kenntnisse:** Es schadet sicher nicht, wenn Sie als Controller nicht nur die blanken Zahlen kennen, sondern zumindest auch ein wenig die Inhalte, die dahinterstehen.
- ✓ **Moderationsfähigkeiten:** Es genügt auf Dauer nicht, den Fachabteilungen die Controlling-Reports ohne verbale Erläuterungen zu geben. Dann und wann müssen Sie Ihre Reports auch einem mehr oder weniger interessierten Publikum vortragen.
- ✓ **Interkulturelle Kompetenz:** Die Suche nach dem Stichwort »Interkulturelle Kompetenz« bei Google ergab ungefähr 468.000 Treffer. In Verbindung mit dem Stichwort »Controller« waren es noch 45.000 Treffer. Immerhin. Diese Kompetenz wird jeder durchschnittliche Mitmensch in irgendeiner Art und Weise sicherlich mitbringen. Keine Frage. Viel wichtiger ist es aber, sich im Arbeitsalltag auch ab und an auf seine Fähigkeiten zu besinnen und auch daran ständig zu arbeiten. Man lernt ja bekanntlich nie aus.

Ausgestattet mit diesen Kompetenzen ist der Controller nicht nur ein bloßer Zahlenlieferant, Planer und Kontrolleur. Er ist dann auch der interne Unternehmensberater in allen kaufmännischen Fragen. Also interner Dienstleister. Dieses Buch wird Ihnen dabei hoffentlich eine kleine Unterstützung sein. Viel Spaß, denn der gehört wie überall im Leben auch zum Controllerberuf!