

## 2 Grundlagen des Controllings

### Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie:

- das Controlling als Managementfunktion und Führungskonzeption definieren,
- die systemische und instrumentelle Gestaltung eines Controllingsystems beschreiben,
- die wesentlichen operativen Systeme und strategischen Instrumente nennen und erläutern,
- die wesentlichen Unterschiede zwischen kurzfristiger, ergebnisorientierter und offener, potenzialorientierter Steuerung erkennen,
- die Gestaltung des Controlling aus der Entwicklung der Unternehmensführung und des Unternehmensumfelds ableiten und die Besonderheiten des Controlling umfassend darstellen sowie
- die prozessuale Abwicklung der Planung, Kontrolle und Information beschreiben sowie deren horizontale und vertikale Integration darlegen.

Controlling im hier verstandenen Sinne umfasst eine potenzial- und wirtschaftlichkeitsorientierte Steuerung. Eine Begründung dafür ist zunächst die intensive Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit der Kosten- und Leistungsrechnung. Die Orientierung an der Wirtschaftlichkeit korrespondiert auch mit der sozial korrigierten Marktwirtschaft und der eher langfristigen Ausrichtung der Führung von Unternehmen. Als Folge einer zunehmend globaleren Orientierung der Unternehmensführung wurden die jeweils dominanten Ausrichtungen im Rahmen einer umfassenderen Auseinandersetzung mit der Liquidität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ergänzt und erweitert. Zusätzlich nehmen die strategische Orientierung und die Wertorientierung zur Erhaltung der Potenzialität und zur Erreichung eines positiven Stakeholder Value einen größeren Platz im Controlling ein.

Der **Begriff „Controlling“** ist vom englischen „to control“ abgeleitet. Darunter versteht man „leiten“, „regeln“, „beherrschen“, „lenken“, „steuern“, „prüfen“ etc. In der Praxis wird er jedoch leider häufig mit dem negativ wirkenden und skeptisch gesehenen engen Begriff „kontrollieren“ gleichgesetzt. Die reine Übersetzung ermöglicht gleichzeitig aber auch keine Eingrenzung eines kon-

Controllingdefinition  
International Group of Controlling  
(IGC)  
Controlling

kreten Controllingbegriffs. Aus den sprachlichen Wurzeln kann vielmehr dessen heutige Unschärfe abgelesen und begründet werden. Die vielfältigen Deutungsmöglichkeiten finden in einer entsprechenden Vielzahl von Definitionen ihren Niederschlag. – „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.“<sup>1</sup> Die International Group of Controlling (IGC) bspw. definiert Controlling als den **„gesamten Prozess der Zielfestlegung, der Planung und Steuerung im finanz- und im leistungswirtschaftlichen Bereich“**.<sup>2</sup> Damit wird deutlich, dass Controlling weder ein Allheilmittel für die gegenwärtigen und zukünftigen Probleme der Unternehmensführung ist, noch kann es auf bloße Teilaufgaben im Führungsprozess reduziert werden. Der Controllingbegriff schließt vielmehr beides mit ein, d.h. eine führungsorientierte Deutung im konzeptionellen Bereich sowie eine konkrete funktionsorientierte Bestimmung der Wirkungsweise im Unternehmen. Eine angemessene Controllingdefinition muss daher sowohl der eher philosophischen Dimension eines neuen Denk-, Verhaltens- und Orientierungsansatzes in Form der Entwicklung neuer Planungs-, Kontroll- und Informationskulturen gerecht werden, als auch der sachbezogenen Leistungserfordernis neuer, verknüpfter Handlungsprozesse.<sup>3</sup>

Als Leitbild für seine theoretische Begründung und praktische Verwirklichung kann das Controlling deshalb nach Ebert als „Managementfunktion und Führungskonzeption“ begriffen werden.<sup>4</sup> Damit wird in dieser Entwicklungsebene auch die grundlegende Abgrenzung zwischen Controlling und Controller deutlich: Unter Controlling versteht man letztendlich die Aufgabe aller Führungskräfte und Mitarbeiter, das Unternehmen effizient und wirksam zu lenken. Dabei können sich diese auf die Hilfe bei der prozessualen Abwicklung des Controllings und den Einsatz zahlreicher Controllingsysteme durch den Controller verlassen. Im Gesamtsystem der Unternehmensführung hat sich das Controlling als Konzept zur Lenkung und Steuerung des Unternehmens bewährt.<sup>5</sup> Die **Grundelemente** des Controllings sind die klassischen Führungsaufgaben **Planen, Kontrollieren und Informieren**. Das Controlling stellt zunächst keinen grundlegend neuen Ansatz dar, da diese Führungsaufgaben

Führungsaufgabe  
 Führungsaufgaben  
 Controlling  
 – Führungskonzeption  
 Controlling  
 – Managementfunktion

- 1 Preissler, P. R.: Ziele und Funktionen des Controllings. In: Haberland, G./ders./Mayer, C. W. (Hrsg.), Handbuch Revision, Controlling, Consulting (1978), S. 2
- 2 Vgl. Controlling-Wörterbuch: (IGC) Definition Controlling (2005)
- 3 Vgl. Steinhübel, V.: Strategisches Controlling: Prozess und System, 3. Aufl., München (2004), S. 21
- 4 Vgl. Ebert, G. (Hrsg.): Handbuch des Controlling, Managementfunktion und Führungskonzeption (1997), Rubrik 3–3.3, S. 1 ff
- 5 Vgl. hierzu und im folgenden Ebert, G. (Hrsg.): Handbuch des Controlling, Managementfunktion und Führungskonzeption (1997)

schon seit langer Zeit in Unternehmen wahrgenommen werden. Es stellt sich deshalb die Frage, worin die eigentliche Besonderheit der Grundelemente unter dem Begriff „Controlling“ zu sehen ist und wozu die Verknüpfung dieser drei Führungshandlungen dient.

## 2.1 Veränderungen im System Unternehmung und seinem Umfeld

In der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft findet derzeit ein „Paradigmenwechsel“ statt. Bedingt durch die demographische Entwicklung, die Wandlung vom Vermieter- zum Mietermarkt und die gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland kommt es vermehrt zu Finanzengpässen, Leerständen, Baukostenüberschreitungen usw. Dies zwingt alle Unternehmen der Branche zu neuen strategischen Überlegungen, wie z. B. Ansätze zur Bestandssteuerung (Portfolio-management), Kundenbindung, Kundenakquisition, Angebotsstrategien, Wertorientierung und Spezialisierung. Diese Situation wird zusätzlich durch zunehmenden Wettbewerb und die dynamische Entwicklung des Umfelds verschärft. Dadurch entsteht die Herausforderung, Controlling im Unternehmen zu institutionalisieren, um eine nachhaltige, chancenutzende und risikominimierende Unternehmensgestaltung und -steuerung betreiben zu können.

Demographische Entwicklung  
Paradigmenwechsel

### 2.1.1 Umfeldveränderungen

Controlling hat sich als eigenständige Funktion in Unternehmen aller Branchen und in Betrieben der Sozialwirtschaft, der kommunalen und öffentlichen Verwaltung sowie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bewährt. Die Entwicklung des Controllings ist von der in diesem Kapitel beschriebenen Veränderung des Umfelds von Unternehmen sowie der Betriebswirtschaftslehre, der Führung und des führungsorientierten Rechnungswesens abhängig. Zur Darstellung der Umfeldentwicklung wird zunächst eine Situationsanalyse (vgl. auch Abbildung 1) durchgeführt, die in pointierter Form die grundlegenden Veränderungen im Umfeld von Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft aufzeigen soll.<sup>6,7</sup> Dabei lässt sich erkennen, dass sich der Wandel insbesondere auf drei Ebenen abzeichnet:

Umfeldveränderungen

6 Vgl. hierzu und im Folgenden Ebert, G.: Unternehmensführung. In: Bestmann, U. (Hrsg.) (2005), S. 75 ff.

7 Vgl. hierzu und im Folgenden Ebert, G. (Hrsg.): Handbuch des Controlling; Managementfunktion und Führungskonzeption (1997), Rubrik 3–3.2, S. 1 ff.

### ■ Kontinuität vs. Diskontinuität

Stetige, berechenbare Entwicklungen, die der Erfahrung in Form des Faktenwissens eine hohe Bedeutung zukommen lassen, werden mehr und mehr durch unstetige, unberechenbare Entwicklungen abgelöst. Dies führt gleichzeitig zur Relativierung des Faktenwissens zugunsten der Systemerfahrung;

Diskontinuität  
Kontinuität

### ■ Transparenz vs. Komplexität

Durchschaubare, verständliche Tatbestände, die ein hohes Maß an Sicherheit entstehen lassen, werden mehr und mehr durch undurchschaubare, unverständliche Tatbestände abgelöst, die eine zunehmende Verunsicherung bei den Mitarbeitern und Führungskräften bewirken;

Komplexität  
Transparenz

### ■ Eigendynamik vs. Fremddynamik

Weitgehende Selbstbestimmung, welche die Gefahr der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile in sich birgt, wird durch eine steigende Fremdbestimmung abgelöst, die das Problem der rechtzeitigen Adaption und consequenten Umsetzung durch die Führungskräfte bewirkt.

Fremddynamik  
Eigendynamik

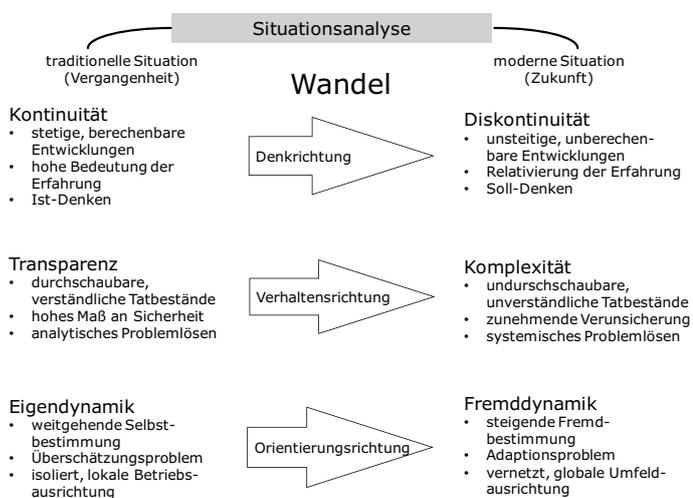


Abbildung 1: Situationsanalyse

Die Veränderungen auf den genannten drei Ebenen bedürfen eines grundlegenden Wandels in der Ausrichtung der Unternehmensführung und des Controllings. Im Einzelnen sind folgende Bereiche betroffen:

- **Denkrichtung:** Die Dominanz des Ist-Denkens wird durch die Dominanz des Soll-Denkens abgelöst, um zukünftig, vor allem auch überraschende Ereignisse rechtzeitig erkennen und erfolgreich bewältigen zu können;
- **Verhaltensrichtung:** Die Dominanz des fallweisen, analytischen Problemlösungsverhaltens ist durch das systemisch dauerhafte Problemlösen zur Durchsetzung effizienter und effektiver Arbeitsabläufe abzulösen;
- **Orientierungsrichtung:** Die Dominanz der isoliert lokalen Aufgaben-/Abteilungsorientierung ist durch die vernetzt globale Unternehmens-/Umweltorientierung zur Sicherstellung und Erweiterung des Gestaltungsspielraums des Unternehmens abzulösen.

Denkrichtung

Verhaltensrichtung

Orientierungsrichtung

### 2.1.2 Entwicklung der Führung

Die Gestaltung des Unternehmens erfolgt heute nach den Grundsätzen der systemischen Betrachtung. Am Ende aller Überlegungen über das Unternehmen sind Entscheidungen von den Führungskräften zu treffen. Demzufolge kommt dem Aspekt der Führung in der Praxis ein besonderes Gewicht zu. Um an der Turbulenz und Komplexität des Umfelds nicht zu scheitern, muss der Blick der Führung auf das logische Ganze gerichtet werden. Führungskräfte der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft haben daher das Unternehmen als Untersystem bzw. Subsystem einer vernetzten Umwelt zu begreifen und dabei eine ganzheitliche Betrachtungsweise anzustreben. Die grundlegende Aufgabe der systemischen Führung ist die Erreichung einer möglichst störungsfreien Gestaltung des Systems Unternehmen und dessen harmonische Verknüpfung mit dem Umfeld durch das Eingehen von „Verträgen“. Zu den übergreifenden und zusammenfassenden Aufgaben gehören die Gestaltung, die Entwicklung und die Lenkung.<sup>8</sup>

Entwicklung der Führung  
Systemische Betrachtung

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, benötigt die Führung eine differenzierte Unterstützung in Form eines effektiven und effizienten Controllings. Dieses beruht auf einer neuen inhaltlichen Ausrichtung der Planung, Kontrolle und Information und verknüpft darüber hinaus diese Elemente zu lernfähigen

Lernprozesse

<sup>8</sup> Vgl. Bleicher, K., Meyer, E.: Führung der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg (1976)

Prozessen. Dadurch entwickeln sich neue **Planungs-, Kontroll- und Informationskulturen** in den Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie **individuelle und organisatorische Lernprozesse** zur Verwirklichung der lernenden Organisation. Die Wurzeln des Controllings liegen im Rechnungswesen. Historisch und inhaltlich lassen sich insbesondere in Deutschland drei verschiedene Orientierungen im Rechnungswesen unterscheiden: das vergangenheitsorientierte, aktionsorientierte und führungsorientierte Rechnungswesen.<sup>9</sup> Diese hatten jeweils spezielle Controllingformen und zugehörige Controller-typen zur Folge. Abbildung 2 verdeutlicht nochmals die Entwicklungsphasen.

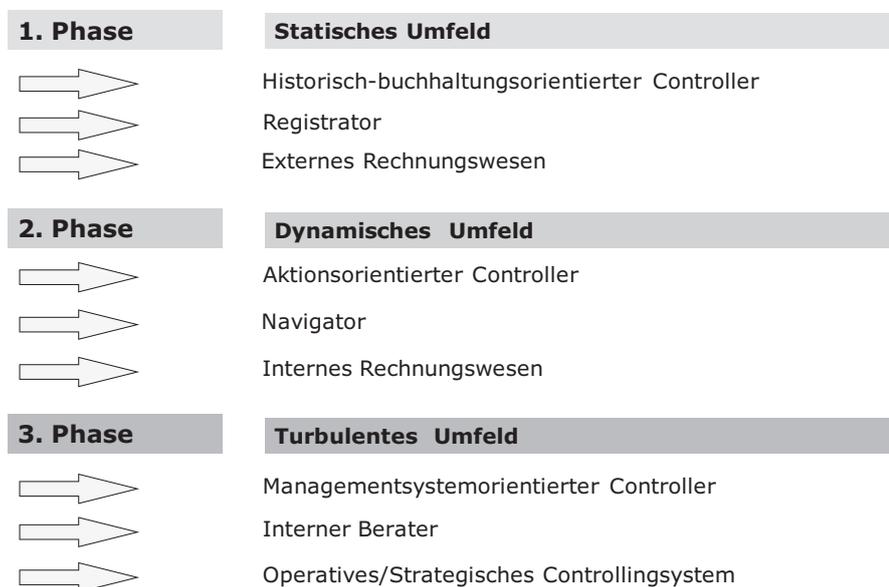


Abbildung 2: Entwicklungsphasen des Controllings<sup>10</sup>

In dieser Schriftreihe wollen wir aufgrund der Aktualität lediglich das **führungsorientierte Rechnungswesen** erläutern. Im führungsorientierten Rechnungswesen wird der „managementsystemorientierte Controller“ als „Innova-

Führungsorientiertes Rechnungswesen

<sup>9</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Ebert, G. (Hrsg.) (1997), S. 16 ff.

<sup>10</sup> Vgl. auch Henzler, H. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden (1988)

tor" gesehen. Er entwirft führungsunterstützende Planungs- und Kontroll- und Informationssysteme, die in einer extrem dynamischen und turbulenten Umwelt zur Lösung operativer und strategischer Koordinationsprobleme zur Verfügung stehen. Als „interner Berater“ versucht er, die Führungskräfte des Unternehmens bei der Abwicklung des Controlling ständig zu unterstützen.

### 2.1.3 Controlling als Teil der Führung

Der wirtschaftliche Wiederaufbau in der Bundesrepublik Deutschland führte nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer längeren Phase beständiger Entwicklung. Diese begünstigte das Entstehen punktueller Vorstellungswelten bezüglich der Ausprägung von Planung, Kontrolle und Information. Der daraus resultierende eingeschränkte Denkhorizont beeinträchtigt die Beurteilungsfähigkeit des eigenen Handelns. Diese Begrenzung verursacht eine Einschränkung der Handlungsfähigkeit und führt letztlich zu einer Entwicklung bei den Führungs- und Fachkräften zu so genannten „Verwaltern“.

Solche Denk- und Verhaltensweisen werden in turbulenten Umfeldsituationen immer gefährlicher. Denn in einem solchen Umfeld sind „Gestalter“ gefragt, die ihre Denk- und Handlungsweise selbst objektiv beurteilen und gegebenenfalls verändern können. Die Beurteilungsfähigkeit in dynamischen Welten beruht auf der Schaffung weiter Horizonte.

Dies gelingt durch eine **extreme Denkweise**, welche durch die Formulierung zweier möglichst weit auseinanderliegender Pole umgesetzt werden kann. Damit entwickelt sich ein breites Denkspektrum. Übertragen auf das Controlling bedeutet dies, es werden für die Grundelemente Planen, Kontrollieren und Informieren jeweils zwei Extreme beschrieben, um einen Denkhorizont zu schaffen. Demnach kommt es bei den Grundelementen zu folgenden Gegenüberstellungen (vgl. Abbildung 3).

Extreme Denkweise

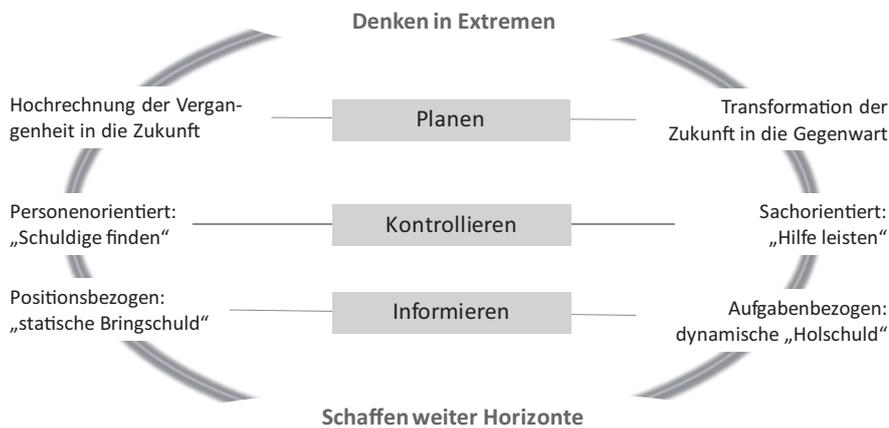


Abbildung 3: Planungs-, Kontroll- und Informationskulturen<sup>11</sup>

Die Formulierung dieser weit auseinander liegenden **Denkpole** ermöglicht die Schaffung eines weiten Denkhorizonts und es wird deutlich, dass es dazwischen mehrere gedankliche und tatsächliche Ausprägungen für das Planen, Kontrollieren und Informieren gibt.

Die Führungskräfte versuchen mit Einführung der Controllingphilosophie zum einen, die Planung stärker an der Zukunft zu orientieren und gleichzeitig ihren Mitarbeitern mehr Freiraum in der Zieldefinition zu geben. Zum anderen erfolgt die Kontrolle primär als Selbstkontrolle und mit dem eindeutigen Charakter der Hilfe aktiver Unterstützung. Kein Mitarbeiter und keine Führungskraft sollen sich kontrolliert fühlen, vielmehr soll ein Verbesserungspotenzial geschaffen werden. Die Informationsversorgung soll weiterhin künftig über ein dezentral organisiertes Informationswesen erfolgen, bei dessen Abwicklung die Sicherstellung des „informiert seins“ eindeutig Aufgabe aller Führungskräfte ist. Eine Verknüpfung der traditionellen bzw. zukünftigen Situationen mit den beiden extremen inhaltlichen Vorstellungen führt zu folgender Feststellung: Bei einem im Wesentlichen durch stetige, transparente und eigendynamische Entwicklungen und Tatbestände bestimmtem Unternehmen, kann die Planung verstärkt als eine Hochrechnung der Vergangenheit in die Zukunft, die Kontrolle als eine personenorientierte Suche nach Schuldigen und die Information als eine

Informationsversorgung  
Kontrolle  
Planung  
Controllingphilosophie

<sup>11</sup> Vgl. Ebert, G.; Steinhübel, V. (Heft 20/1997), S. 762.

positionsbezogene, statische Bringschuld verstanden und abgewickelt werden.<sup>12</sup> Auf dieser Grundlage sind die Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich geführt worden (vgl. Abbildung 4).

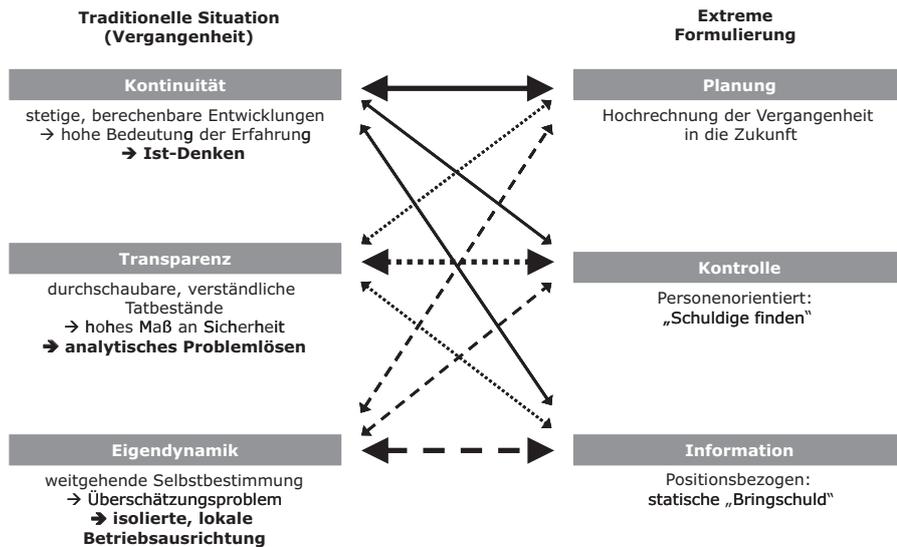


Abbildung 4: Traditionelles Umfeld und Controlling

Ist das Umfeld und die Unternehmung hingegen wie in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft im Wesentlichen durch schwankende, komplexe und fremdbestimmte Dynamik geprägt, so kann die Planung demzufolge nur noch als ein Versuch der Übertragung der Zukunft in die Gegenwart, die Kontrolle als eine sachorientierte Hilfeleistung und die Information als eine aufgabenbezogene, dynamische Holschuld erfolgreich abgewickelt und eingesetzt werden. Insofern sind die Führungskräfte des Unternehmens auf diese **inhaltliche Neuorientierung** in den Grundelementen des Controllings vorzubereiten (vgl. Abbildung 5).

Kontrolle

12 Vgl. auch: Ebert-Steinhübel, A.; Mändle, E.; Steinhübel, V. (Hrsg.): Weiter denken. Controlling + Wissen = Innovation, Gernsbach (2009)

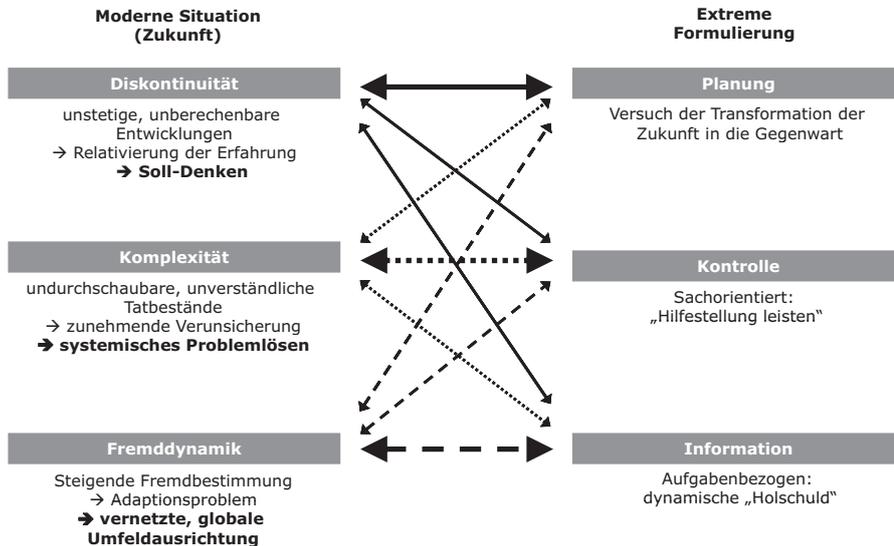


Abbildung 5: Modernes Umfeld und Controlling

## 2.1.4 Umfeldveränderungen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

### 2.1.4.1 Demographischer Wandel

Demographischer Wandel

Zweierlei Kategorien von Veränderungen prägen die Gegenwart und Zukunft von Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Zum einen sind dies die demographischen und soziokulturellen Veränderungen des Umfelds, zum anderen die Veränderungen von Gesetzgebung und Rechnungslegungsvorschriften.

Kohorteneffekte oder autonome Wohlfandeffekte führen dazu, dass auf dem gesamten Bundesgebiet schon heute und auch in Zukunft der Wohnflächenbedarf steigen wird. Mit anderen Worten: Die Pro-Kopf-Wohnfläche wird sich laut Prognosen des Bundesamtes für Statistik bzw. Berechnungen von epirica bis 2030 im Durchschnitt auf 55 qm gegenüber heute 44 qm erhöhen. Allein hierdurch wird deutlich, dass aufgrund der sich verändernden Nachfrageseite das Angebot an Wohnflächen angepasst werden muss, um einen Ausgleich beider Märkte zu erzielen. Die Möglichkeit, die richtige Wohnfläche zum rich-