



GRUNDLAGEN DES CONTROLLINGS
JUN.-PROF. JAN-HENNING FEIL

Controlling im Agribusiness

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Gliederung

1. Grundlagen des Controllings
2. Instrumente der Informationsversorgung/Rechnungswesen
3. Operative Planungs- und Kontrollinstrumente
4. Instrumente der unternehmensinternen Analyse
5. Instrumente zur Analyse von Rahmenbedingungen/Prognose-Instrumente

ABSCHNITT 1 – GRUNDLAGEN DES CONTROLLINGS

Abschnittsziele

- Den Begriff Controlling definieren und verstehen was Controlling ist.
- Die historische Entwicklung des Controllings verstehen und erläutern.
- Die Aufgaben und Funktionen des Controllings benennen und beschreiben.
- Das Berufsbild des Controllers und die Anforderungen, die an Controller gestellt werden, kennenlernen.
- Die Ebenen des Controllings benennen und unterscheiden können.
- Die verschiedenen Möglichkeiten der hierarchischen Einordnung des Controllings erläutern und beurteilen.
- Aktuelle Trends und Perspektiven zur weiteren Entwicklung des Controllings benennen.

1.1 DEFINITION

„Was ist Controlling?“

Eine wesentliche Definition findet sich bei *Preißler*:

„Controlling ist ein **funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument**, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch zielgerichtete **Informationen** und **Informationsverarbeitung** unterstützt. Der Controller sorgt dafür, dass ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch eine **systematische Planung** und der damit verbundenen **Kontrolle** hilft, die aufgestellten Unternehmensziele zu erreichen. Inhalt der Zielvorgaben können alle quantifizierbaren Werte des Zielsystems sein.“

(Preißler 2014: 2)

1.2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES CONTROLLINGS

Controlling in den USA

- 1778 schuf der amerikanische Kongress die gesetzlichen Grundlagen für Controller im Staatsdienst, deren Hauptaufgaben in der Haushaltsverwaltung und Mittelüberwachung lagen (Jung 2014: 1). Die Amtsbezeichnung lautete „*Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accountants*“. Bis heute besteht es als „*Comptroller General*“ als Leiter des „*General Accounting Office*“ (Peemöller 2005: 27).
- Im Jahr 1863 wurde der „*Controller of Currency*“, als Leiter der staatlichen Bankenaufsicht, in den USA eingeführt (Barth/Barth 2008: 1).
- 1880 wurden die ersten Controller-Stellen in US-amerikanischen Unternehmen bei der „*Atchison, Topeka & Santa Fé Railway System*“ geschaffen (Jung 2014: 1) und im Jahr 1892 bei weiteren Eisenbahngesellschaften wie der „*General Electric Company*“ (Joos 2014: 1).
- Weiterhin entstand 1921 durch den „*Budget and Accounting Act*“ der „*Comptroller General*“ als Leiter der obersten Rechnungsprüfungsbehörde (Spraul/Oeser 2007: 1).

1.2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES CONTROLLINGS

Controlling in Deutschland

- Im Jahr 1954 wurde die erste Stellenanzeige für einen Controller veröffentlicht (Weber/Schäfer 2016: 10).
- In den 1960er Jahren etablierten sich die ersten Controller-Stellen im deutschsprachigen Raum. Dabei fanden sich die ersten Controller-Stellen vorwiegend in Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne (Britzelmaier 2017: 15; Weber/Schäfer 2016: 7).
- 1970: starker Zuwachs an Controller-Stellen (Horváth et al. 2015: 22f.).
- 1971 gründete Albrecht Deyhle seine „*Controller-Akademie*“ und trug damit entscheidend zur Verbreitung des Controllings in Deutschland bei. Der von ihm 1975 geschaffene *Controller-Verein e.V.* ist die wichtigste Interessenvertretung der Controller in Deutschland und umfasst heute als „*Internationaler Controllerverein e.V.*“ rund 6000 Mitglieder (Britzelmaier 2017: 16).

1.2 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES CONTROLLINGS

Controlling heute

- Controlling ist ein fester Bestandteil zahlreicher Unternehmen.
 - **30-40 %** der kleinen und mittleren Unternehmen haben eigene Controlling-Stellen (vgl. Britzelmaier/Krause/Thiel 2009).
 - **95,7 %** der Unternehmen mit mehr als 10.000 Angestellten haben eigene Controlling-Stellen (Schultz 2015: 18).
- Allerdings haben sich in den letzten Jahren die Aufgabenschwerpunkte des Controllings verlagert: Neben dem reinen Rechnungswesen sind Aufgaben der Planung und der Kontrolle immer mehr in den Mittelpunkt gerückt (Horváth et al. 2015: 25).
- Das Controlling wird zunehmend verstärkt an Entscheidungen der Unternehmensführung beteiligt. Der Controller ist mittlerweile „**Business Partner**“ geworden (Horváth et al. 2015: 25).

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Aufgabenfelder des Controllings

Informationsversorgung

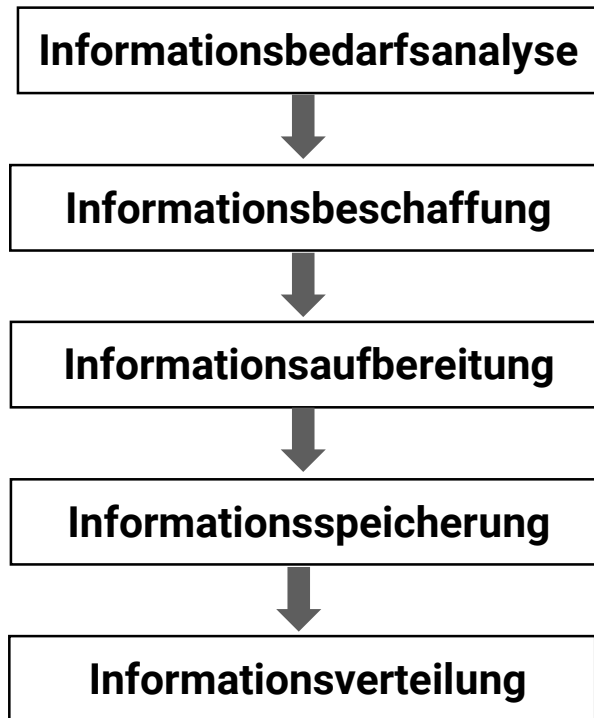
**Unterstützung der
Planung**

**Durchführung von
Kontrollen**

**Übernahme von
Koordinationsaufgaben**

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

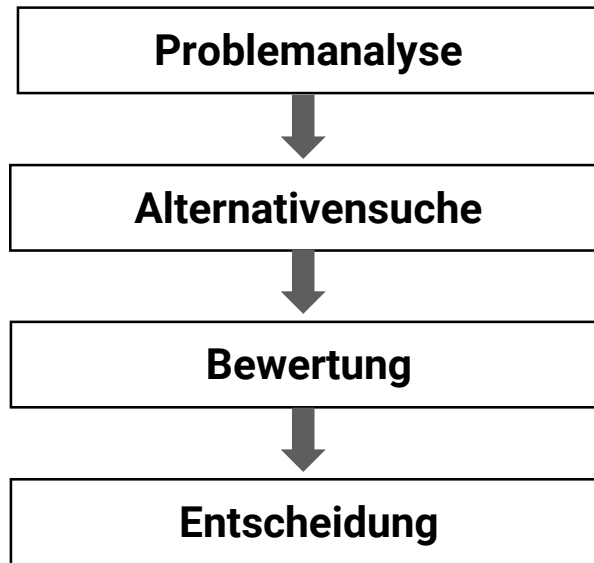
Informationsversorgung



- Die Informationsversorgung ist ein aus fünf Schritten bestehender Prozess
- **Ziel:** Sicherstellen der Versorgung der Aufgaben- und Entscheidungsträger eines Unternehmens mit betriebswirtschaftlichen Informationen

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Unterstützung der Planung



- Planung ist ein „(...) systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“ (Wild: 13).
- **Ziel:** Vereinfachung des Entscheidungsprozesses durch Aufzeigen möglicher Alternativen und Miteinbeziehung möglicher zukünftiger Entwicklungen.
- Damit zielorientiert gearbeitet werden kann, muss vor der Durchführung eine Vorgabe geeigneter Ziele erfolgen.

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Zeithorizont der Planung

Strategische oder langfristige Planung

- Treffen grundlegender Entscheidungen, welche die Zukunft des Unternehmens direkt beeinflussen.
- Entwickeln von Strategien auf Basis der festgelegten Unternehmensziele. Dabei soll der Fortbestand des Unternehmens sichergestellt werden.
- Der Planungszeitraum liegt zwischen fünf und zehn Jahren. Für die Planung stehen daher nur ungenaue Planungen und grobe Schätzungen zur Verfügung.

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Zeithorizont der Planung

Taktische oder mittelfristige Planung

- Planungshorizont von einem bis fünf Jahren.
- Konkretisierung der von der strategischen Planung erstellten Ziele und Rahmenbedingungen. Dies beinhaltet die Planung der Produktion, die künftigen Absatzwege sowie die Bereitstellung der benötigten Ressourcen (Material, Kapital, Personen).

Operative und kurzfristige Planung

- Planungshorizont bis zu einem Jahr, z.T. nur tage- oder stundenweise Planung.
- Hohe Anforderungen an eine funktionierende operative Planung.

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Blockplanung und rollierende Planung

Pläne müssen in regelmäßigen Abständen aktualisiert („revidiert“) werden.

Blockplanung

- Nach Beendigung eines Planungszeitraumes (in unserer Abbildung sind dieses fünf Jahre), erfolgt die Planung eines neuen Zeitraumes.
- Nachteil: Die Blockplanung berücksichtigt keine kurz- oder mittelfristigen Veränderungen in der Planung.

Rollierende Planung (auch: „rollende“ Planung)

- Die rollierende Planung ermöglicht eine Neuplanung bzw. Anpassung während der laufenden Planperiode, indem z.B. die Planung zukünftiger Zeiträume überarbeitet wird.
- Dies ermöglicht es, dass die Ergebnisse zeitnaher und realitätsbezogener zur Verfügung stehen. Dies führt allerdings zu einer Erhöhung des Arbeitsaufwandes.

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

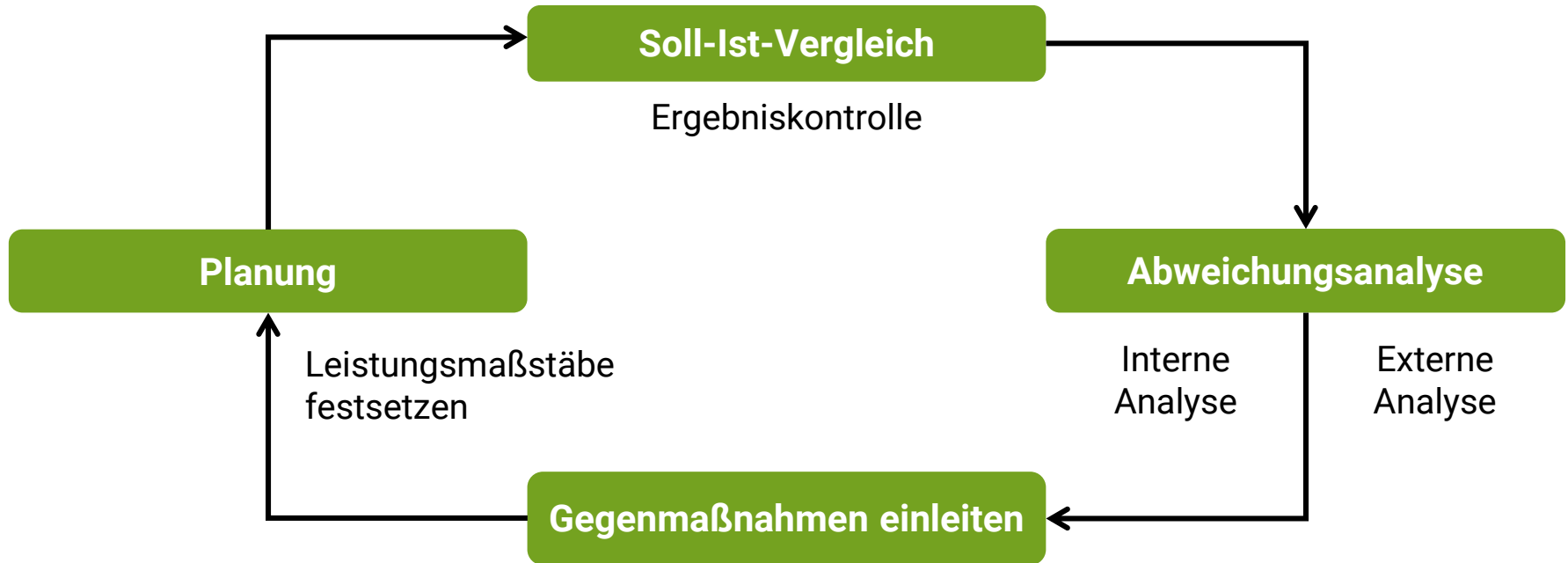
Durchführung von Kontrollen

- Die Kontrolle überprüft, ob alle Vorgaben und Pläne auch eingehalten werden. Es sollen sowohl mögliche Abweichungen als auch deren Ursachen entdeckt werden.
- „*Planung ohne Kontrolle ist unsinnig, Kontrolle ohne Planung unmöglich*“ (Schultz 2015: 11).
- Kontrollen können **ex-post** oder **ex-ante** durchgeführt werden. **Ex-post-Kontrollen** erfolgen während oder nach der Durchführung des geplanten Vorgangs. Im Gegensatz dazu versuchen **ex-ante-Kontrollen** Entwicklungen bereits vor der Durchführung zu erkennen und mögliche Gefahren und Probleme der Unternehmensleitung mitzuteilen. Dieses wird auch als „Frühwarnung“ bezeichnet.
- Controller ermöglichen (in den meisten Fällen) eine objektive und neutrale Durchführung einer Abweichungsanalyse, da sie nicht der jeweiligen Fachabteilungen angehören und so als „interner Unternehmensberater“ fungieren können.

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Durchführung von Kontrollen

Controlling-Regelkreis



Quelle: Schultz 2015: 11 ff.

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Durchführung von Kontrollen

Prämissenkontrolle

- Es wird überprüft, ob die Entscheidungsgrundlagen der Planung zum jetzigen Zeitpunkt noch Bestand haben. Mögliche Veränderungen oder falsche Voraussetzungen werden korrigiert.

Ergebniskontrolle

- Soll-Ist-Vergleich: Die geplanten Werte (*Soll-Größen*) werden mit den tatsächlich erreichten Werten (*Ist-Größen*) verglichen. Abweichungsanalysen ermitteln die Ursache für eingetretene Abweichungen.

Prozesskontrolle

- Kontrolle der im Unternehmen eingesetzten Verfahren (z.B. Fertigungsverfahren) und des Mitarbeiterverhaltens (z.B. Qualifikation, Umgang mit Kunden).

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Übernahme von Koordinationsaufgaben

- Koordination bezeichnet das Abstimmen von Aktivitäten unter einem geordneten Ziel bzw. Zielsystem
- Das Controlling kann dabei in folgenden Bereichen eine Koordinationsfunktion übernehmen:

a) Koordination des Informationssystems

- Das Controlling kann die Bereitstellung mit Informationen an den jeweiligen Informationsbedarf anpassen

b) Koordination von Informationsversorgung, Planung und Kontrolle

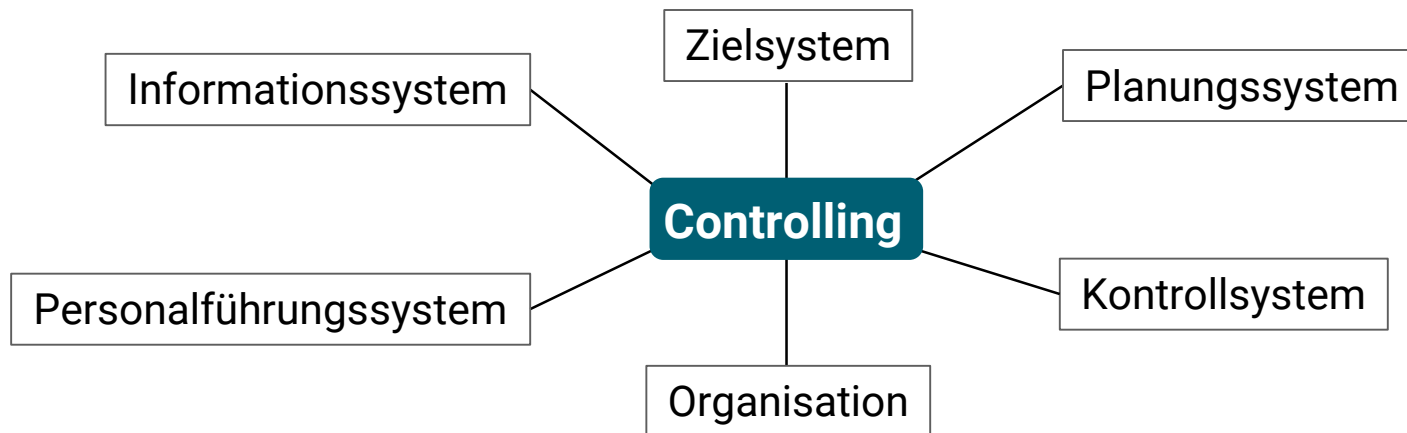
- Festlegung von Planungs- und Kontrollabläufen und Berücksichtigung der Unternehmensziele. Umsetzung z.B. durch Planungs- und Kontrollrichtlinien oder Planungsformulare
- Die *systembildende Funktion des Controllings* beschreibt die Fortentwicklung bestehender Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme

1.3 AUFGABEN DES CONTROLLINGS

Übernahme von Koordinationsaufgaben

c) Koordination des Führungssystems

- Das Controlling koordiniert sowohl innerhalb als auch zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen
- z.B. Integration von Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung



Quelle: Schultz 2015: 13 f.