

Kurs halten auch in schwierigen Zeiten

Der Controller als Steuermann im Unternehmen

Von BERND BOSBACH

Controlling ist ein tagespolitischer Evergreen in Unternehmen weltweit. Die neue Rubrik „CONTROLLING DIREKT“ befasst sich mit allen Facetten der Lenkung und Steuerung von Prozessen, Mitarbeitern und ganzen Betrieben.

Der Einführungsbeitrag stammt von Bernd Bosbach, Diplom-Betriebswirt, Bilanzbuchhalter und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft MOVE²PROFIT GmbH & Co. KG mit Sitz in Overath.

Wer oder was ist Controlling?

„To control“ oder „Controlling“ kommt aus dem Amerikanischen und bedeutet so viel wie Beherrschung, Lenkung und Steuerung – keineswegs lässt sich „Controlling“ vom Begriff Kontrolle herleiten. Grundsätzlich gilt: Wer steuert und lenkt, nimmt unmittelbar Einfluss auf den Kurs. In diesem Fall ist es der Einfluss auf das Unternehmen. Im Allgemeinen sind die Hauptaufgaben des Controllers die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmenszielen. Hierfür steht er als Berater der Geschäftsleitung und allen Abteilungen zur Verfügung..

Strategisches oder operatives Controlling?

Strategisches Controlling ist durch einen weiten Planungshorizont, sprich: langfristige Planungen, gekennzeichnet und berücksichtigt insbesondere auch Annahmen über externe Entwicklungs- und Einflussfaktoren. Es ist eine über mehrere Jahre vorausschauende Konzeption und dient der langfristigen Sicherung des Unternehmens. Operatives Controlling dient dazu, die global formulierten Strategien in konkrete und detaillierte Planungen mit einem Planungshorizont von ein bis drei Jahren umzuformen. Es baut auf dem Rechnungswesen auf und dient der Sicherung der kurz- und mittelfristigen Ziele, welche zum Beispiel im Rahmen des Gesamtplanes formuliert sind..



Bernd Bosbach
Diplom-Betriebswirt,
Bilanzbuchhalter und
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²PROFIT
GmbH & Co. KG

Welche Instrumente benutzt der Controller?

Um seine vielfältigen Aufgaben zu erfüllen, muss der Controller entsprechende Systeme und Analysen im Unternehmen nutzen, einführen und pflegen, wie die Installation und Entwicklung eines Berichtswesens. Des Weiteren muss er entsprechende Pläne und Analysen erarbeiten, beispielsweise Budgetpläne, Soll-Ist-Vergleiche, Deckungsbeitragsrechnungen, Investitionsrechnungen oder auch die operative und strategische Unternehmensplanung. Um diese optimal zu gestalten, nutzt er Kennzahlensysteme und erarbeitet Benchmarks, die helfen, aussagekräftige Vergleichsmöglichkeiten zu bestimmen.

Wie funktioniert Controlling im Alltag?

Die Steuerungsaufgaben werden vom Controller umgesetzt, indem er korrigierend in die verschiedensten Geschäftsverläufe eingreift. Der Controller ist den Prozessen im Unternehmen daher weder vor- noch nachgeschaltet, er begleitet sie und wirkt in diesem Sinne lenkend. Die Notwendigkeit für Steuerungsmaßnahmen wird über die Soll-Ist-Vergleiche ermittelt, wobei der Controller oftmals auf Planungsergebnisse anderer Abteilungen zurückgreift und dann feststellt, ob die Planungsziele mit den erreichten Ist-Werten übereinstimmen. Bei Abweichungen sind entsprechende Korrekturen fällig. Da Eingriffe in die Geschäftsverläufe nur in Übereinstimmung mit dem Management bzw. der Geschäftsführung

erfolgen können, ist eine permanente Rücksprache des Controllers mit der Führungsebene notwendig.

Wie weit reicht die Controller-Kompetenz?

Der Controller steht in engem Kontakt mit dem Rechnungswesen des Unternehmens. Er erstellt anhand von Plan- und Ist-Werten aus den einzelnen Abteilungen des Unternehmens und mit Hilfe geeigneter Software-Lösungen Soll-Ist-Auswertungen, Pläne und Szenarien. Der Controller befasst sich weiterhin mit Budgets, Forecasts, Wirtschaftlichkeitsberechnungen etc. und übernimmt auch die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen sowie in vielen Fällen die Monats- und Jahresabschlussarbeiten. Weitere Tätigkeiten können die Optimierungen von Schnittstellen im Unternehmen sowie Entwicklung und Administration von Informationssystemen sein. Doch nicht nur der präzise Umgang mit Zahlen zeichnet einen guten Controller aus, sondern in gleichem Maße seine Kommunikationsstärke. Denn immer ist der Controller auch als Moderator und Vermittler im Unternehmen gefragt. Vor allem dann, wenn es gilt, die Ziele der einzelnen Abteilungen abzustimmen und zu koordinieren.

Controlling im Hause oder ausgelagert?

Je nach Größe unterscheidet sich das Aufgabenspektrum eines Controllers. In großen Unternehmen ist das Controlling häufig in verschiedene Bereiche unterteilt. Hierzu gehören zum Beispiel das Marketingcontrolling, Innovationscontrolling oder das Finanzcontrolling. In diesen Fällen werden Controller auf einen Unternehmensbereich spezialisiert und liefern ihre Ergebnisse an die entsprechende übergeordnete Controllingabteilung, an die Abteilungsleitungen oder direkt an die Geschäftsleitung. In kleinen und mittleren Unternehmen werden Controllingaufgaben dagegen häufig von der Geschäftsleitung bzw. Mitarbeitern des Rechnungswesens übernommen – oder das Unternehmen gibt die Aufgaben des Controllings an externe Beratungsunternehmen weiter. Sinnvolles Szenario bei KMUs: Implementierung eines Controlling mit/durch externe Berater mit anschließender Aufgabenübertragung an interne Mitarbeiter.