

Die Grundfesten zahlenbasierten Controllings:
Berichtswesen – Planung – Kontrolle – Rechnungswesens

Auf Spurensuche bei Moses

Von BERND BOSBACH

War Moses tatsächlich der erste, ernst zu nehmende Controller? Durchaus. Allerdings wurde er lange nicht als solcher erkannt. Sein Handeln jedoch war und ist mit dem heutigen Berufsbild des Controllers absolut vergleichbar.

So hatte Moses eine ganz klare Zielvorstellung: „Wir wollen ins Gelobte Land.“ Dann das strategische Controlling: „Mit welchen Instrumenten kommen wir ans Ziel? Zu Fuß? Per Schiff?“

Im Anschluss das operative Controlling: „Haben wir genug Proviant? Sind wir trainiert? Wie teilen wir uns auf?“ Als die Ägypter dem Volk Israel kriegerisch folgten, plante Moses das, was Controller recht trocken „diversifizierte Zielabweichung“ nennen: die Flucht durchs Rote Meer. Bei allem, was er tat, wusste Moses: Die Knappheit der Ressourcen ist die Grundlage seines Wirtschaftens.

Untrennbare Einheit: Ziele und Zahlen

Klare Zielvorstellungen sind das A und O beim Controlling. Ziele definiert man mit Hilfe von Zahlen, die im Unternehmen gesammelt und aufbereitet werden, um sie in den unterschiedlichsten Bereichen wieder zu nutzen. Trotzdem sind meine Kollegen und ich immer wieder überrascht, wie selten dieses vorhandene Potenzial in einigen Unternehmen abgerufen wird. Oder wie erklärt man sich sonst die Vielzahl offener Fragen, die uns tagtäglich in unzähligen Gesprächen begegnen?

„Frequently asked questions“

Warum laufen uns immer die Kosten aus dem Ruder? Wo ist mein Geld – wo meine Liquidität? Warum weichen Jahresplanung und Jahresergebnis signifikant voneinander ab? Die Kardinalfragen profitablen Wirtschaftens begegnen uns auf Schritt und Tritt. Letztendlich alles Indizien dafür, dass das vorhandene Zahlenmaterial entweder verkehrt eingesetzt, nicht korrekt ausgewertet oder falsch interpretiert wurde.



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

Was fatale Konsequenzen hat, denn das gemeinsame Boot Unternehmen kann nur richtig steuern bzw. in die richtige Richtung lenken, wer Transparenz in sein Zahlenwerk bekommt und Zahlen damit nutzbar macht.

Daher unterteilt man das Controlling in folgende vier zentrale Aufgabenbereiche, die allesamt von Zahlen getragen werden.

1. Berichtswesen

Unersetzlich. Der Aufbau eines geeigneten und aussagefähigen Berichtswesens zur Beschaffung aktueller Informationen für die Unternehmensleitung.

2. Planung

Darunter versteht man die Mitwirkung des Controlling bei der Erstellung, Koordinierung und Realisierung des Unternehmensgesamtplanes. Der Controller analysiert die einzelnen Teilpläne der jeweiligen Abteilungen und sorgt für die optimale Abstimmung bis hin zum integrierten Gesamtplan.

3. Kontrolle

Durch die Überwachung der Unternehmensziele und der Unternehmenspläne durch Vergleich der geplanten Soll-Vorgaben mit den realisierten Ist-Werten. Durch die Erstellung der anschließenden Abweichungsanalyse trägt der Controller zur Steuerung des Unternehmens bei.

4. Rechnungswesen

Dazu gehören die Organisation des Rechnungswesens im Allgemeinen sowie der Ausbau des internen Rechnungswesens zu einem entscheidungs- und führungsorientierten Instrument der Unternehmensführung.

Controlling im Spiegel der Geschichte

- Die ersten Controller finden wir im alten Rom um 500 v. Chr. Hier gab es staatliche Beamte, die so genannten „Quästoren“, die sich um die Verwaltung der Staatskasse inklusive der Eintreibung von Steuern kümmerten.
- Der Begriff Controlling wird erstmalig 1242 erwähnt. Er geht auf das lateinische Wort *contrarotulus* (Gegenrechnung) zurück. Erste Ansätze zu einem „echten Controlling“ gibt es zu Beginn des 15. Jahrhunderts in England und Frankreich: Die stetig wachsenden Staatshaushalte bedurften einer zuverlässigen Überprüfung, die von Staatsangestellten- „Countroullour“ genannt - durchgeführt wurden.
- Ende des 19. Jahrhunderts wurden in den USA die ersten Controller-Stellen in privaten Unternehmen eingerichtet; zunächst im Eisenbahnwesen, dann auch in anderen Industrieunternehmen.
- Nach der Weltwirtschaftskrise, Ende der 20er Jahre, erfuhr die Stellung des Controllers eine generelle Aufwertung, da bei vielen Firmenzusammenbrüchen Mängel im Rechnungswesen aufgedeckt wurden.

