

Funktionen und Aufgaben des Controlling

Controlling wird auch heute noch immer von manchen wissenschaftlichen Autoren und von vielen Praktikern als „alter Wein in neuen Schläuchen“ charakterisiert. Diese Sichtweise ist sicherlich nicht völlig abwegig, da die inhaltliche Ausgestaltung dessen, was mit dem Begriff Controlling im allgemeinen gemeint wird, prinzipiell kein völlig neues betriebswirtschaftliches Instrument darstellt. Allerdings sollte die obige Auffassung nicht zu der Mei-

nung verleiten, das Controlling stelle eine überflüssige und insofern verzichtbare Konzeption der Betriebswirtschaftslehre dar. Vielmehr ist sorgfältig zu analysieren, wodurch sich das Controlling als nützliche, also als *in der Praxis verwertbare Konzeption* auszeichnet und welche bekannten und bewährten Elemente es beinhaltet. Dies ist mit der Frage nach *den spezifischen Funktionen und Aufgaben des Controlling* gleichzusetzen.

Controlling als informationswirtschaftliche Serviceleistung

Controlling kann – darüber besteht in vielen Publikationen Einigkeit – als *informationswirtschaftliche Serviceleistung für das Management* aufgefaßt werden. Die aus dieser Sichtweise abzuleitenden *zentralen Funktionen des Controlling* werden deutlich, wenn man sich das im Rahmen der Führung eines Unternehmens typischerweise auffindbare Zusammenspiel zwischen

- der vom Management gestellten *Informationsnachfrage*,
- dem vom Rechnungswesen bereitzustellenden *Informationsangebot* und
- dem für die erfolgsorientierte Führung eines Unternehmens erforderlichen *Informationsbedarf*

verdeutlicht. Das in *Abbildung 1* dargestellte Schema veranschaulicht die *informationswirtschaftlichen Zusammenhänge* und die in der Praxis häufig anzutreffenden Schwierigkeiten: Allzu oft werden vom Management Informationen benötigt, die seitens des traditionellen Rechnungswesens nicht angeboten werden. Schwierigkeiten ergeben sich auch, falls das Management den für eine zu fällende unternehmerische Entscheidung tatsächlich benötigten Informationsbedarf nicht kennt und deshalb in ihrer Ausprägung unklare oder betriebswirtschaftlich unzumutbare Informationen nachfragt. Noch größer wird – und dies ist der wohl seltenere, aber keineswegs untypische Extremfall – das *informationswirtschaftliche Defizit*, falls die angebotenen nicht den nachgefragten Informationen und beide nicht dem eigentlichen Informationsbedarf entsprechen.

Aus der Sicht einer optimalen und damit führungsgerechten Informationsversorgung eines Unternehmens muß es Ziel sein, *Informationsnachfrage, -angebot und -bedarf* – gemäß der schraffierten Innenfläche in der Abbildung – zur *Deckung zu bringen*. Dies ist die wesentliche *Funktion des Controlling*.

Ein typisches *Beispiel* soll das Gemeinte verdeutlichen: Für *Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug*, die gerade heute im Rahmen des zunehmenden Bemühens um Optimierung der Produktions- und Dienstleistungstiefe von Unternehmen eine wachsende Bedeutung erlangen, benötigt das Produktionsmanagement eines Unternehmens entsprechende, *entscheidungsorientierte Kostenvergleiche*. Das sind im wesentlichen solche, die zum einen eine Unterscheidung zwischen variablen und fixen Kosten beinhalten, sowie zum anderen differenzierte Informationen zumindest in Abhängigkeit von der Fristigkeit und der jeweiligen Beschäftigungssituation bereitstellen. Das *traditionelle Rechnungswesen* der meisten Unternehmen stellt jedoch innerhalb ihres laufenden Berichtswesens solche, auf spezifische Leistungen bzw. Leistungspakete ausgerichteten Kostenvergleiche zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug gar

nicht zur Verfügung. Dies muß auch prinzipiell nicht unbedingt regelmäßig geschehen, sondern kann entsprechenden *Sonderrechnungen* vorbehalten sein.

Unterstellt man jedoch weiterhin eine entsprechend ausgerichtete und zudem frühzeitig genug gestellte Nachfrage seitens des Managements, so wird dieses *häufig* nur einen *auf Vollkostenbasis erstellten Alternativenvergleich* erhalten, da ja bekanntlich die traditionelle Vollkosten- und Nettoergebnisrechnung in der unternehmerischen Praxis verdauerlicherweise immer noch weit verbreitet ist. Die nun auf Basis der Vollkosteninformationen vom Produktionsmanagement – mangels besseren Wissens – getroffenen *Entscheidungen* werden in den meisten Fällen *falsch* sein, da die Güte der bereitgestellten Informationen nicht der bestehenden Entscheidungssituation entspricht.

Bezüglich dieses Entscheidungsverhaltens gleich von einem *Managementfehler* zu sprechen, wäre jedoch auch nicht angemessen. Denn welcher Manager oder Unternehmer kann schon

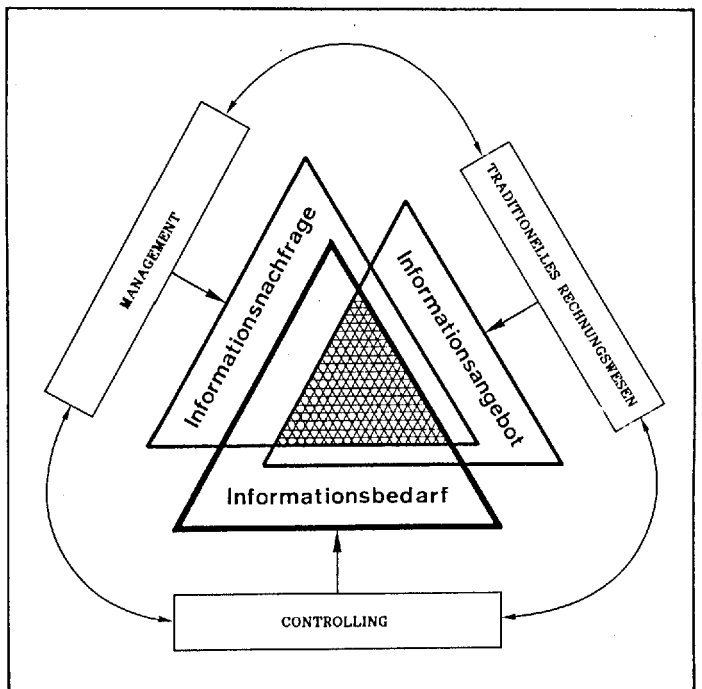


Abb. 1: Zusammenhang von Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot

derart *omnipotent* sein, daß er neben technischen, rechtlichen, und vielen anderen auch noch sämtliche betriebswirtschaftlichen Problemstellungen fachgerecht beherrscht. Ein Managementfehler bestünde im aufgezeigten Fall allenfalls darin, nicht rechtzeitig genug einen *betriebswirtschaftlich gut ausgebildeten Controller* eingestellt zu haben. Dieser hätte im vorliegenden Beispiel zum einen die Aufgabe gehabt, den für die vom Management zu treffenden Entscheidungen bestehenden *Informationsbedarf festzustellen*. Darüber hinaus hätte er die demgemäße *Informationsbereitstellung* seitens des Rechnungswesens *veranlassen* und gegebenenfalls *unterstützen* müssen sowie eventuell das *Management* bei der Interpretation der bereitgestellten Informationen *beraten* müssen.

Verallgemeinert man dieses Beispiel, das nur eines von vielen ist, so werden die eigentlichen *Funktionen des Controlling* sowie auch deren *Unterschiede zu den Funktionen* der – vom Management zu leistenden – *Unternehmensführung* deutlicher: Während das *Management* für die *existenzsichernde, erfolgsorientierte und zudem möglichst visionäre und dynamische Unternehmensführung verantwortlich ist, gehört es zu den Funktionen des Controlling, die allseits abgestimmte, schnelle und insbesondere*

bedarfsgerechte Versorgung des Managements mit erfolgsorientierten, zuverlässigen und zudem transparenten Informationen zu gewährleisten.

Ein leistungsfähiges Controlling ist somit nur dann entbehrlich, wenn ein hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Fachkenntnisse *omnipotentes Management* existiert, daß den für Entscheidungen tatsächlich bestehenden Informationsbedarf kennt und zudem dafür sorgen kann, daß auch – die dann bedarfsgerechte – Informationsnachfrage und das Informationsangebot deckungsgleich sind. Dies belegt, daß das Controlling eine die Führung unterstützende (Service-)Funktion aufweist und daher – trotz eines Arbeitens mit möglicherweise altbewährten Methoden – eine in dessen Bedeutung für die unternehmerische Praxis nicht zu unterschätzende Daseinsberechtigung beinhaltet.

Die dargelegten Funktionen des Controlling bedürfen jedoch einer weitergehenden *Unterteilung in detaillierte Aufgabenstellungen*, um die Konkretisierung einer in der Praxis anwendbaren Controlling-Konzeption zu ermöglichen. Hierzu erscheint es zweckmäßig, sich an den einzelnen *Teilphasen von Führungsprozessen* zu orientieren, da das Controlling letztlich Serviceleistungen für die Unternehmensführung zu erbringen hat.

Unterstützung der Zielbildung

Das Setzen von Zielen ist zwar prinzipiell eine originäre Führungsaufgabe, dennoch kann das Controlling hier wertvolle Unterstützungsleistungen erbringen. Insbesondere ist es in diesem Zusammenhang *Aufgabe des Controlling*, dafür zu sorgen, daß seitens des Managements *realistische Ziele* gesetzt werden.

Dies ist deshalb besonders bedeutsam, weil gewährleistet sein sollte, daß zwischen den einzelnen Hierarchieebenen *akzeptable*

und motivationsfördernde Ziele aufgrund wechselseitiger Vereinbarungen festgelegt werden können. Erst dies ermöglicht eine „*integrative Führung im Gegenstrom*“, die nicht allein auf top-down-gerichteten Anforderungen oder gar Befehlen beruht, sondern die auch die für den unternehmerischen Gesamterfolg besonders bedeutsamen bottom-up-gerichteten Informationen angemessen berücksichtigt.

Verbesserung und Entlastung der Planung

Im Rahmen der den zu treffenden Entscheidungen vorgelagerten Planung kommen dem Controlling gleich mehrere und zudem sehr bedeutsame Aufgaben zu.

So sollte das Controlling im Planungsprozeß zunächst dazu beitragen, *das Problembewußtsein für bedeutsame Entscheidungen unternehmensweit zu initialisieren und zu schärfen*. Hierzu ist es wichtig, auf Basis geeigneter Prognosen bevorstehende *Probleme zu erkennen und zu analysieren*, also hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer Konsequenzen für betroffene Unternehmensbereiche zu konkretisieren, und in einer adäquaten „*Problemlandkarte*“ zu systematisieren. Allen Mitarbeitern muß die Bedeutung eines Problems für den unternehmerischen Erfolg deutlich sein. Nur dies gewährleistet letztlich hinreichende Bereitschaft zur – eventuell auch unbequemen – Problemlösung.

Desweiteren kann das Controlling auch zur *Unterstützung der Alternativensuche und -beurteilung* beitragen. So ist in diesem

Zusammenhang zum einen wiederum eine bedeutsame *Initialisierungsfunktion* erkennbar, die darin besteht, *das Management frühzeitig auf das Bestehen von Alternativen zum derzeitigen Handeln aufmerksam zu machen*. Darüber hinaus kann das Controlling die Aufgabe haben, die *Auswahl grundsätzlich geeigneter Entscheidungsalternativen zu steuern*. Zwar werden dadurch möglicherweise bereits im planerischen Vorfeld *Vorab-Entscheidungen* getroffen, die prinzipiell dem Management vorbehalten sein sollten. Andererseits führt dies jedoch zu einer für die strategische Führung eines Unternehmens wertvollen *Entlastung des Managements von Tagesroutinen*. In jedem Fall sollte das Controlling durch *Einsatz geeigneter und leistungsfähiger Methoden und Instrumente zur quantitativen und qualitativen Bewertung* dazu beitragen, die Beurteilung von Entscheidungsalternativen zu verbessern.

Beratung der Entscheidungsträger

Dem Controlling kommt nicht nur die Aufgabe zu, die führungsgerechte Vorbereitung von Entscheidungen sicherzustellen. Vielmehr kann auch die *beratende Mitwirkung im Rahmen der eigentlichen Entscheidungsbildung* zweckmäßig sein.

In diesem Zusammenhang ist es insbesondere wichtig, zu *Kanalisation und Fokussierung der das Management belastenden Informationsflut* beizutragen und dadurch dafür zu sorgen, daß die Blickrichtung der Entscheidungsträger verstärkt auf strate-

gisch bedeutsame Aufgabenstellungen der erfolgsorientierten Unternehmensführung ausgerichtet wird.

Darüber hinaus sollte das Controlling bemüht sein, die Güte unternehmerischer Entscheidungen durch *Schaffung von Ergeb-*

nistransparenz zu verbessern. Das Controlling hat dem Management jederzeit die Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen auf den Erfolg zu verdeutlichen.

Verbesserung der Durchsetzung von Entscheidungen

Im Anschluß an das Treffen der Entscheidungen kommt dem Controlling wiederum die Aufgabe zu, das Management durch *Unterstützung im Rahmen der Durchsetzung* zu entlasten. Insgesamt stärkt ein leistungsfähiges Controlling die Durchsetzung von Entscheidungen schon dadurch, daß es zur bereits angeführten *Entscheidungsbildung „im Gegenstrom“* beiträgt. Darüber hinaus kann das Controlling einerseits Hilfestellungen im Rahmen der *Operationalisierung und Konkretisierung strategischer Anforderungen des Managements* geben. Die damit verbundene *Informationsversorgung der Ausführungsebenen* erleichtert wesentlich die Umsetzung von Entscheidungen. Andererseits be-

steht eine weitere wesentliche Aufgabe darin, für eine ziel- und leistungsgerechte, also *bedarfsadäquate Budgetierung* zu sorgen. Die Schaffung der für die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen erforderlichen finanziellen Voraussetzungen ist als ein wesentlicher Motivationsfaktor anzusehen.

*G Schließlich sollte sich das Controlling auch als „*Public Relation-Institution des Rechnungswesens und des Managements*“ verstehen, der die Aufgabe zufällt, das Verständnis und Bewußtsein für erfolgswirtschaftlich gebotene Entscheidungen in allen Hierarchieebenen zu fördern. Dies erhöht nicht unerheblich die Durchsetzungskraft.

Steuerung und Überwachung unternehmerischer Aktivitäten

Die erfolgsorientierte Steuerung und Überwachung unternehmerischer Aktivitäten bildet eine der wesentlichsten *Hauptaufgaben des Controlling*.

In diesem Zusammenhang hat das Controlling insbesondere dafür zu sorgen, daß die für die *schnelle und zuverlässige Ermittlung von im Realisationsprozeß eingetretenen Zielabweichungen* erforderlichen betriebswirtschaftlichen Methoden bereitstehen und tatsächlich zum Einsatz gelangen. Desweiteren gehört das *Erkennen der Ursachen von festgestellten Abweichungen* zu den Aufgaben des Controlling. Dies führt zur Vervollständigung der vom Controlling anzufertigenden *Problemlandkarten*.

Ausgehend von den festgestellten Abweichungen hat das Controlling das Management in der sachgerechten *Interpretation der Abweichungsursachen* zu beraten und den *Einsatz gegensteuern-*

der Maßnahmen einzuleiten. Dadurch kann das Controlling den wirtschaftlich sinnvollen *Verzicht auf eine allzu detaillierte Ausgestaltung von Teilplänen* ermöglichen. Das rasche Erkennen von Abweichungen und das rechtzeitige Ergreifen gegensteuernder Maßnahmen ermöglicht das gezielte Hinnehlen von aus Planverkürzungen und Planverzichtenden resultierenden Unwägbarkeiten.

Schließlich hat das Controlling im Rahmen der Überwachung auch die Aufgabe, für eine angemessene *Dokumentation der bereitgestellten Informationen* zu sorgen. Ein bedeutsamer Schwerpunkt ist in diesem Zusammenhang in dem *Aufbau und der laufenden Pflege eines leistungsfähigen Berichtswesens* zu sehen, das dem Management den jederzeitigen Zugriff auf führungsrelevante Informationen sichert.

Integration und Koordination unternehmerischer Aktivitäten

Neben der zuvor erörterten Steuerung und Überwachung zählt auch die *erfolgszielbezogene Integration und Koordination unternehmerischer Aktivitäten* zu den Hauptaufgaben des Controlling.

In diesem Zusammenhang hat das Controlling innerhalb der Hierarchie zur *vertikalen und horizontalen Integration* sowie der *unter sachlichen und zeitlichen Aspekten vorzunehmenden Koordination der Führungs- und Ausführungsaktivitäten* beizutragen. Hierzu sind *erfolgswirtschaftlich relevante Interdependenzen zwischen einzelnen Unternehmensbereichen* bereits im Rahmen der Planung aufzudecken, zu erfassen und adäquat zu berücksichtigen. Der dafür erforderliche Blick über die oft allzu hohen „*Abteilungszäune*“ stellt zwar hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Controlling. Andererseits wird jedoch dadurch die *zielorientierte Abstimmung aller bedeutsamen Teilpläne* ermöglicht. Die damit verbundene enge Verzahnung von Führung und Ausführung sowie der verschiedenen Unternehmensbe-

reiche fördert die *erfolgsorientierte Ausrichtung des gesamten Unternehmens*.

Im Anschluß an die damit abgeschlossene Darstellung der Funktionen und Aufgaben sei noch ein Wort zu den Grenzen des Controlling erlaubt.

Anfangs wurde darauf hingewiesen, daß man an das Management eher die Anforderung stellen sollte, ein visionäres und dynamisches Unternehmertum zu pflegen, statt betriebswirtschaftliche Omnipotenz zu dokumentieren. Ebenso sollte man jedoch auch vom *Controlling keine Omnipotenz* erwarten. Es kann weder alle Führungsfunktionen ersetzen, noch kann es den nachhaltigen Unternehmenserfolg durch Automatismen garantieren. Die erfolgsorientierte Führung eines Unternehmens bedarf angesichts der heute meist vorherrschenden Komplexität und Dynamik vielmehr eines sich *sinnvoll ergänzenden und befruchtenden Nebeneinanders von Management und Controlling*.

Dr. Wolfgang Becker, Lauf