

Modul 5 Berichtswesen (Reporting)

1.	Berichtswesen als Fokus des Controllings	213
2.	Planungsrechnungen	214
2.1	Überblick	214
2.2	Budgetierung (Operative Jahresplanung)	217
2.3	Mehrjahresplanung	222
3.	Statusberichte (Ergebnisrechnungen) zur Feinststeuerung	232
3.1	Logik und Psychologie im Umgang mit Statusberichten	232
3.2	Kategorien von Statusberichten	233
3.3	Verkaufserfolgsrechnung als Instrument zur Steuerung des Geschäftserfolges („Controller-Bericht“)	234
3.31	Struktur und Handhabung des Controller-Berichtes	235
3.32	Berichtsfenster 1 – relevante Zahlen für die Standortbestimmung	237
3.33	Berichtsfenster 2 – Abweichungsanalyse	237
3.34	Berichtsfenster 3 – Ursachenanalyse und Schlussfolgerungen	238
3.35	Berichtsfenster 4 – Massnahmen	238
3.36	Berichtsfenster 5 – Erwartungsrechnung	239
3.37	Berichtsfenster 6 – Aktionsplan	239
3.4	Kennzahlenübersichten	240
3.41	Finanzwirtschaftliche Kennzahlenübersicht im Mehrjahresvergleich	240
3.42	Ertragsstrukturanalyse der einzelnen Geschäftsbereiche im Mehrjahresvergleich	241
3.43	Periodenübersichten von betrieblichen Kennzahlen	241
3.5	Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Kostenstellenbericht)	241
4.	Schlussbemerkungen	244

Anhang

Anhang I:	Hilfstabellen Abzinsungsfaktoren	247
Anhang II:	Beispiele für die Berichtsformulare aus Modul 5	251
Anhang III:	Abbildungsverzeichnis	263
Anhang IV:	Stichwortverzeichnis	267

Modul 1

Zweck und Inhalt des Controllings

Im Modul 1 sollen folgende Inhalte vermittelt werden:

- Controlling ist ein zentrales Element der *finanzwirtschaftlichen Führung*. Ausgangspunkt des Controllings bilden die Vorgänge der *Finanzierung* und der *Investition*, welche bei der Firmengründung und im weiteren Verlauf der unternehmerischen Tätigkeit eine zentrale Rolle spielen.
- Der *Return on Investment* (ROI, Gesamtkapitalrentabilität) ist eine wichtige finanzwirtschaftliche Kennziffer, da sie einen Indikator für die Verzinsung der investierten Mittel und damit für den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit darstellt.
- Geldeingänge und Geldausgänge einerseits sowie Gütereingänge und Güterausgänge andererseits fallen üblicherweise *zeitlich* auseinander. Dies führt dazu, dass im Unternehmen Geld gebunden wird, das verzinst werden muss. Zudem muss eine Liquiditätsreserve gehalten werden.
- Die Ziele des Controllings und aller Anstrengungen im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Führung sind zum einen die *langfristige Sicherung der finanziellen Stabilität* des Unternehmens sowie zum anderen die *Überprüfung der Wertschöpfungsaktivitäten* auf ihren Beitrag zur Schaffung eines erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachses.
- Controlling ist eine „*Führungsphilosophie*“ des Vorschauenden und der Vorsorgetherapie, findet überall im Unternehmen statt, ist ein ständiger Steuerungs- und Lernprozess und umfasst alle *finanzwirtschaftlichen* Aspekte der Führung.
- Kernaktivitäten des Controllings sind die konsequente, systematische *Planung* sowie die beharrliche *Feinststeuerung*.
- *Planung* wird im Controlling verstanden als ein partizipativer Prozess der Zielvereinbarung und Massnahmenbestimmung im „Gegensstromprinzip“. Als Instrumente stellt das Controlling verschiedene Planungsrechnungen zur Verfügung, deren Aussagefähigkeit von einem zweckmässigen Planungssystem abhängt.

- *Feinststeuerung umfasst* eine periodische Standortbestimmung, Abweichungsanalysen, Ursachenanalysen, Erwartungsrechnungen und Entscheidungsrechnungen.
- Der Controlling-Bereich ist mit den *Aufgaben* betraut, für eine zweckmässige *finanzielle Transparenz* im Unternehmen zu sorgen, das finanzwirtschaftliche Bewusstsein bei den Verantwortungsträgern zu fördern und eine optimale Steuerung des Unternehmens mit Hilfe von quantitativ erhebbaren Grössen zu ermöglichen.

Wenn Ihnen dieser Stoff bereits vertraut ist, könnte es für Sie sinnvoll sein, die folgenden Ausführungen zu überspringen. Die nächste kurze Zusammenfassung findet sich auf den Seiten 34/35.

1 Controlling im Rahmen der Gesamtführung

Controlling ist ein zentrales Element der *finanzwirtschaftlichen Führung*. Controlling hat also auf der einen Seite mit Geld und mit Finanzen und auf der anderen Seite mit Führung zu tun. Auf den Aspekt der Führung werden wir im Kapitel 2 eingehen.

Jedem Unternehmen werden insbesondere bei der Gründung im Rahmen der Finanzierung durch Geldgeber Geldmittel zur Verfügung gestellt, die durch das Unternehmen investiert werden. Diese Vorgänge – Finanzierung und Investition – bilden den Ausgangspunkt unserer Betrachtungen. Alle Geldgeber haben selbstverständlich das Ziel, dass ihre Geldmittel in irgendeiner Form zurückbezahlt werden. Sie dürfen mit Recht erwarten, dass diese Rückzahlung den ursprünglich zur Verfügung gestellten Betrag übersteigt. Ein Unternehmen muss also einen finanziellen Mehrwert schaffen, der mindestens dazu ausreicht, die Mittel der Geldgeber zu verzinsen und sie angemessen für das eingegangene Risiko zu entschädigen.

Der *Return on Investment (ROI, Gesamtkapitalrentabilität)* ist eine zentrale finanzwirtschaftliche Kennziffer. Sie bildet einen wichtigen Indikator für die Verzinsung der investierten Mittel. Die Elemente des ROI lassen sich graphisch mit Hilfe eines sogenannten „ROI-Stammbaumes“ darstellen. Der ROI-Stammbaum besteht im wesentlichen aus zwei Strängen:

- Im oberen Strang wird dargestellt, wie ausgehend von den Verkaufserlösen am Markt der Gewinn (Jahresüberschuss) zustandekommt.

- Im unteren Strang wird dargestellt, in welcher Form das dem Unternehmen zur Verfügung gestellte Kapital in den Betriebsmitteln gebunden wird.

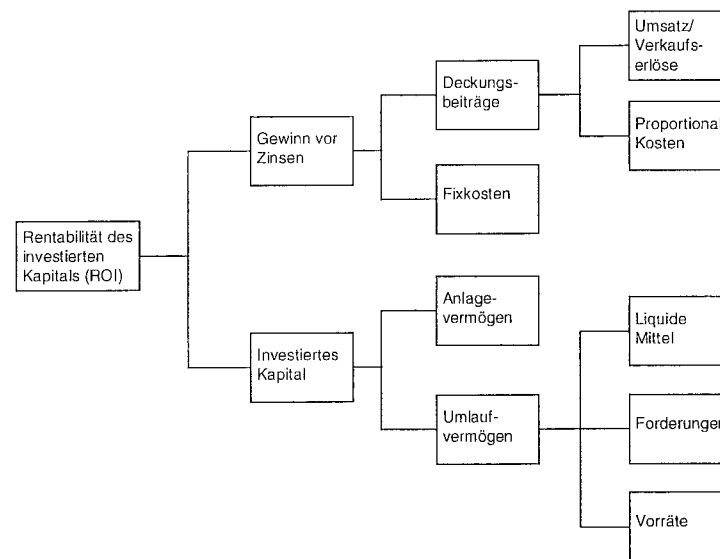


Abbildung 1: ROI-Stammbaum

Bei der finanzwirtschaftlichen Führung kommt aber auch dem *Zeit-aspekt* eine wichtige Bedeutung zu, denn Geldausgang und Geldeingang auf der einen Seite und Gütereingang und Güterausgang auf der anderen Seite liegen normalerweise zeitlich auseinander. Dies führt zu einer Bindung von Geld (Kapital) in Anlagegütern, Lagern und Geldforderungen, was zwei Konsequenzen nach sich zieht:

- Zum einen kostet diese Bindung von Kapital etwas: einen *Zins*.
- Zum anderen bedarf es eines „Expansionsgefässes“, das die Schwankungen zwischen Geldeingängen und Geldausgängen auffangen kann: eine *Liquiditätsreserve*.

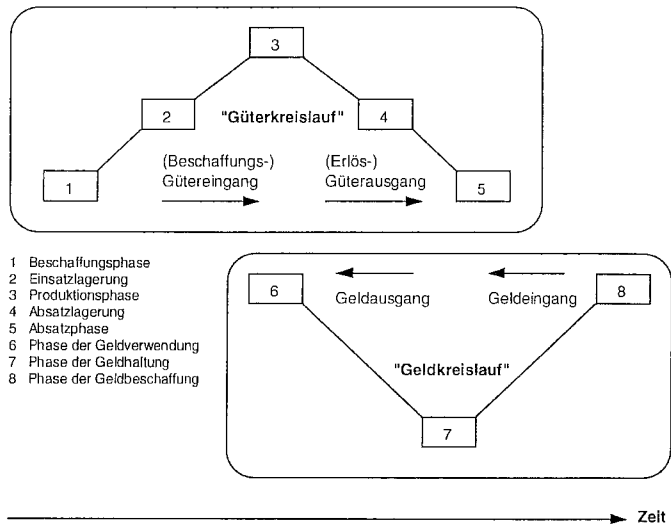


Abbildung 2:
 Zeitverschobener Güter- und Geldkreislauf (in Anlehnung an Rieder/Siegwart 1993, 18)

Controlling und alle Anstrengungen im Zusammenhang mit der finanzwirtschaftlichen Führung haben somit zwei Ziele:

- Zum einen geht es darum, die *finanziellen Ansprüche* der Geldgeber (Aktionäre, Banken, Lieferanten usw.) und aller weiteren Anspruchsgruppen, denen gegenüber ein Unternehmen finanzielle Verpflichtungen eingeht (also auch der Arbeitnehmer usw.), jederzeit effizient befriedigen zu können. Dazu bedarf es der langfristig gesicherten *finanziellen Stabilität* eines Unternehmens.
- Zum anderen sind alle Wertschöpfungsaktivitäten ständig daraufhin zu überprüfen, inwiefern sie einen *Mehrwert* schaffen, also zum wirtschaftlichen Erfolg, zum *erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs* eines Unternehmens beitragen.

Beim Ziel der *finanziellen Stabilität* geht es insbesondere um:

- die stetige Aufrechterhaltung von *Liquidität* und Zahlungsfähigkeit,
- *Sicherheit*, d.h. die ständige Bereitschaft, auch ein gewisses Mass an unvorhersehbaren Entwicklungen finanziell verkräften zu können (Markteinbrüche, konjunkturelle Krisen, Strukturwandel usw.),

- eine risikogerechte, verkräftbare Investitionspolitik,
- eine frist- und risikogerechte Kapitalstruktur und um
- die Erhaltung von Handlungsfreiheit und Unabhängigkeit.

Bezugspunkte des *erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachses* sind:

- Gewinn,
- Mittel(zu)fluss, Cash Flow (aus betrieblicher Tätigkeit),
- Rentabilität, d.h. eine angemessene Verzinsung der investierten Geldmittel, und
- Wirtschaftlichkeit, d.h. Wertzuwachs durch sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten.

Soll nun das Controlling wirksam zum erfolgswirtschaftlichen Wertzuwachs beitragen, dann genügt es nicht, sich nur an Geldgrößen (Wertgrößen) zu orientieren. Vielmehr muss es sich ganz stark auf die Vorgänge des geschäftlichen Alltages ausrichten. Es geht also beim Controlling nicht nur um Geld und um Führung, sondern vielmehr auch darum, alle zentralen Vorgänge und Abläufe des betrieblichen Alltages daraufhin zu untersuchen und darzustellen, welche kurzfristigen und langfristigen Konsequenzen sie finanziell für einen Betrieb haben. Controlling ist damit letztlich mit einem *Dolmetscher* vergleichbar: es übersetzt Geschäftsfälle von der Sprache des Verkaufs-, Produktions-, Einkaufs-, Büropersonals usw. („Grossauftrag von Kunde X“), in die *allgemein verständliche Sprache der Zahlen* („bringt einen zusätzlichen Deckungsbeitrag von ... SFr./DM“). Dadurch übernimmt das Controlling eine Art Dolmetscher- oder Brückenfunktion.

2 Inhalt und Aufgaben des Controllings und des Controllers

2.1 Controlling als Führungsfunktion

Controlling ist ein Schlagwort, das in die meisten Unternehmen Eingang gefunden hat. Es wird aber nicht überall im gleichen Sinne verwendet, und es gibt diesbezüglich auch nicht die „richtige“ Definition. In den folgenden Überlegungen wird versucht, eine zweckmässige und bewährte Vorstellung zu vermitteln, was unter Controlling zu verstehen ist.

Was ist also Controlling?

- Controlling ist zunächst einmal eine „*Führungsphilosophie*“, d.h. eine „Denkhaltung“, die idealerweise von jeder verantwortungsbewussten Führungskraft gelebt wird. Es ist eine Philosophie des Vorschaudenkens und der Vorsorgetherapie.
- Controlling findet *überall* statt, auch im persönlichen Alltag – mehr oder weniger systematisch und methodisch abgestützt.
- Controlling ist ein *ständiger Steuerungs- und Lernprozess*. Controlling kann man nicht einfach technokratisch einführen. Controlling zeigt sich vielmehr in bestimmten Denkhaltungen (wie Zukunfts-, Team- und Handlungsorientierung) und bestimmten Wertvorstellungen (wie Fairness und Transparenz), die in einem Unternehmen ständig gefördert und gepflegt werden müssen. Nur wenn das gewohnheitsmässige Argumentieren und Handeln des betrieblichen Alltags zunehmend durch solche Denkhaltungen und Wertvorstellungen geprägt wird, kann das Potential von Controlling genutzt werden. Die Effektivität des Controllings hängt somit nicht nur von der sachgerechten Anwendung bestimmter Instrumente und Technologien (z.B. Informationstechnologie) ab, sondern ganz besonders auch von der *verhaltensbezogenen* Verankerung bestimmter Denkhaltungen, Wertvorstellungen und Gewohnheiten in der Unternehmenskultur.
- Inhaltlich umfasst Controlling nicht alle Aspekte, die im Prozess der Führung bearbeitet werden müssen, wohl aber *alle finanzwirtschaftlichen*.

2.2 Kernaktivitäten des Controllings

Controlling umfasst im wesentlichen zwei zentrale Kernaktivitäten:

- konsequente, systematische *Planung* und
- beharrliche, *vorausschauende Feinsteuerung*.

1. Konsequente Planung²

„Wer kein Ziel hat, für den ist jeder Wind bzw. Weg der richtige!“

Jedes verantwortungsbewusste Verhalten in einem sozialen Gebilde beginnt damit, dass man sich systematisch Gedanken über die Zukunft macht und versucht, für eine bestimmte Zeit (Planungsperiode) anspruchsvolle, aber dennoch grundsätzlich erreichbare Ziele zu setzen. Hierzu gehört auch die Bestimmung der Massnahmen, die zur Zielerreichung führen sollen.

Im Bereich der finanzwirtschaftlichen Führung schlägt sich dies in verschiedenen *Planungsrechnungen* nieder. Beispiele: Kostenplanung, Erlösplanung, Budget, Planung des Verkaufserfolges, Plan-Kalkulationen, Investitionsrechnungen usw. Aussagefähige Planungsrechnungen setzen ein zweckmässiges *Planungssystem* voraus.

2. Vorausschauende Feinsteuerung

Am Ende einer Planungsperiode (überrascht und) resigniert festzustellen, dass man die gesteckten Ziele nicht erreicht hat, bringt niemandem etwas. Der mehr oder weniger rauhe Wind, der einem auf dem Weg zum Ziel vom idealen Pfad abbringen kann, lässt sich nie – auch in einer noch so guten Planung – vorausberechnen. Unter solchen Verhältnissen ist Feinsteuerung unumgänglich. Eine zweckmässige Feinsteuerung beinhaltet folgende fünf Elemente:

- Erstens gehört dazu eine klare (allenfalls periodische) Standortbestimmung. „Was haben wir bis jetzt erreicht? Wo stehen wir jetzt?“ Im Bereich der finanzwirtschaftlichen Führung wird dies mit Hilfe von *Ist-Rechnungen* erreicht. Aussagefähige Ist-Rechnungen setzen ein zweckmässiges *Abrechnungssystem* voraus.
- In einem nächsten Schritt muss in einer *Abweichungsanalyse* ermittelt werden, inwiefern wir uns noch auf dem ursprünglich angestrebten Pfad befinden.
- Als weiteren Schritt bedarf es einer *Ursachenanalyse* für die aufgetretenen Abweichungen. „Haben wir den Markt falsch eingeschätzt oder zuwenig intensiv bearbeitet? Sind uns die Kosten davongelau-

2 Unter Planung verstehen wir einen partizipativen Prozess der Zielvereinbarung („Zieldialog“) und Massnahmenbestimmung im „Gegenstromprinzip“. Dieser beginnt „top-down“ mit der Vorgabe klarer Zielvorstellungen der Geschäftsleitung, die abschliessend auf Teilziele heruntergebrochen und „bottom-up“ in einem Abstimmungsprozess mit der Sichtweise der in den Leistungserstellungsprozess unmittelbar eingebundenen Mitarbeiter (z.B. mit Kundenkontakt) harmonisiert werden müssen.

fen? Welche Ursachen sind dafür verantwortlich, dass wir uns nicht auf dem anvisierten Kurs befinden?“

- Nachdem wir nun ermittelt haben, wieviel und warum wir von unserem geplanten Pfad abgewichen sind, gilt es wieder, das ursprünglich angestrebte Ziel in den Blick zu bekommen. Dabei stellen wir uns die Frage, was wir nun am besten unternehmen, um das Ziel doch noch zu erreichen bzw. wo wir hinkommen werden, wenn wir aus der jetzigen Situation das Beste herausholen. Diese Anstrengungen finden ihren Niederschlag in einer *Erwartungsrechnung*. „Wo wollen wir aufgrund der aktuellen Position und Entwicklungstrends am Ende doch noch hingelangen? Welche Massnahmen müssen von wem und bis wann ergriffen werden?“
- Für eine zielführende Feinsteuerung bedarf es eines letzten sehr wichtigen Elementes, das die periodischen Standortbestimmungen und Korrekturmassnahmen ergänzt. Es sind dies *Entscheidungsrechnungen*, beispielsweise Auftragskalkulationen und Investitionsrechnungen, die Orientierungshilfe verleihen sollen bei allen Entscheidungen, die von grösserer, aber auch kleinerer Tragweite sind.
 - Sollen wir diesen Auftrag zu diesem Preis noch hereinnehmen?
 - Um wieviel muss mein Umsatz steigen, damit sich diese Promotionskampagne auszahlt?
 - Um wieviel muss die Verkaufsmenge steigen, damit sich die Anschaffung dieser Maschine lohnt?
 - Was kostet es unseren Betrieb, wenn wir die Lieferfristen um ein Drittel kürzen möchten?
 - Wieviel Kosten müssen mit dieser neuen Abpackmaschine gespart werden können, damit sie sich innert nützlicher Frist amortisiert?

Was ist demzufolge Controlling sicher nicht? Controlling ist:

- weder *Kontrolle* („organisierte Besserwisseri durch Kontrolleure“, Geheimdienst, Misstrauensorganisation)
- noch ein Fortschreiben der Buchhaltung in die Zukunft (im Sinne einer finanziellen Prognose oder „Hellscherei“).

2.3 Aufgaben von Controller und Controller-Bereich³

Das vorangegangene Kapitel zeigt auf, dass Controlling eine bestimmte Denkweise, ein Denkschema darstellt, das jede Führungskraft verinnerlichen sollte. Planung und Feinsteuerung sind Tätigkeiten, die bei jeder zielgerichteten Tätigkeit unverzichtbar sind. Es ist also keinesfalls nur der Controller, der Controlling betreibt. Was ist dann aber die eigentliche Aufgabe eines Controllers und seines Bereiches?

Der Controller ist dafür verantwortlich, die *Voraussetzungen* zu schaffen, dass *alle* Akteure im Unternehmen Controlling betreiben können. Dazu muss der Controller-Bereich⁴ im wesentlichen drei Aufgabengebiete betreuen.

- Der Controller-Bereich ist *erstens* verantwortlich für eine angemessene finanzielle *Transparenz* in einem Unternehmen. Zu diesem Zwecke sind – unterstützt durch entsprechende Systeme:
 - alle Geschäftsfälle eines Unternehmens *wert-* und *mengenmässig*⁵ zu erfassen, d.h.
 - für die einzelnen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse wie auch für das Unternehmen als Ganzes ist der wertmässige Erfolg/Misserfolg
 - bezüglich *Vergangenheit* (für die Feinsteuerung) und *Zukunft* (für die Planung) zu ermitteln.
- Der Controller-Bereich ist *zweitens* verantwortlich für die Förderung des finanzwirtschaftlichen *Bewusstseins*. Hierzu muss er eine Brückenbauerfunktion ausüben, nämlich,
 - die „*reale, physische Welt*“, d.h. Aktivitäten, Einkaufs- und Verkaufsmengen, Beanspruchung von Maschinenzeit, Durchlaufzeiten, Lagerhöhen usw., also alle *Mengengrössen*, verbinden
 - mit der *finanziellen Welt*, d.h. den *geldmässigen* Auswirkungen all dieser Vorgänge.

3 Unter Controller-Bereich verstehen wir die Abteilung, die sich vor allem mit der Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Messinstrumentariums (finanzielles und betriebliches Rechnungswesen, siehe Module 2 und 3) beschäftigt (siehe hierzu auch Deyhle/Steigmeier 1993, 157 f.).

4 Je nach Grösse eines Unternehmens muss der Controller-Bereich aufgeteilt werden, z.B. in einen Marketing-, einen Einkaufs-, einen Logistik- und einen Produktionscontrollerbereich, die dann ihrerseits fachlich von einem zentralen Controller koordiniert werden.

5 Wertmässig bedeutet in Geldeinheiten (SFr./DM), mengenmässig bezieht sich demgegenüber auf Mengeneinheiten (Stückzahl, Maschinenstunden, Anzahl Materialbezüge, Auslieferungen usw.).

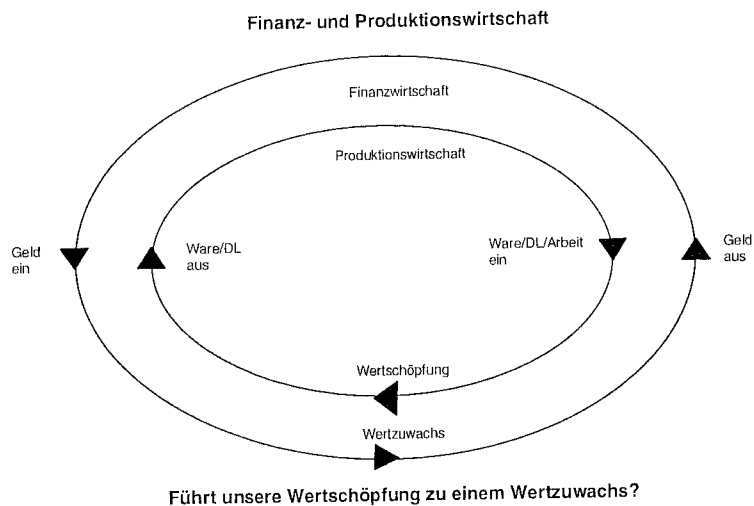


Abbildung 3: Wertschöpfung und Wertzuwachs

Dabei müssen sowohl für die Vergangenheit als auch für die Zukunft die folgenden drei Fragen beantwortet werden können⁶:

Vergangenheit

- Wo, in welchen Bereichen, Abteilungen, Stellen sind in der Abrechnungsperiode welche Kosten entstanden?
- Wofür, für welche Produkte, Leistungen und Aufträge sind welche Kosten entstanden?
- Womit, d.h. mit welchen Marktleistungen auf der Grundlage welcher Infrastruktur, hat unser Unternehmen in einzelnen Teilmärkten ihren Erfolg erzielt?

Zukunft

- Wo, in welchen Bereichen, Abteilungen, Stellen dürfen in der Planungsperiode welche Kosten entstehen?

⁶ Der erste Fragenblock richtet den Blick zurück in die unmittelbare Vergangenheit. Seine Beantwortung dient der *Feinsteuerung*. Der zweite Fragenblock ist zukunftsgerichtet und dient der *Planung*.

- Wofür, für welche Produkte, Leistungen und Aufträge dürfen welche Kosten entstehen? Was dürfen also unsere Leistungen kosten?
- Womit, d.h. mit welchen Marktleistungen auf der Grundlage welcher Infrastruktur, will unser Unternehmen in einzelnen Teilmärkten ihren Erfolg erzielen?

- Der Controller-Bereich ist *drittens* verantwortlich für eine optimale Steuerung des Unternehmensgeschehens mit Hilfe von quantitativ erhebbarer Grössen. Dies setzt voraus, dass sämtliche Verantwortungsträger wissen, an welchen quantitativen und insbesondere finanziellen Grössen sie sich bei der Führung des Geschäftes und den dabei zu lösenden Aufgaben orientieren sollen und was diese Grössen bedeuten.

Der Controller bzw. sein Bereich nimmt also für das Gesamtunternehmen eine *Servicefunktion* wahr. Er *unterstützt* wie ein *Navigator* die Führung eines Unternehmens auf dem ungewissen Weg durch die Zeit. Controlling entsteht damit aus der *Kooperation* von Manager (Führungskraft) und Controller.

Der Manager betreibt das Geschäft und ist *verantwortlich für das Ergebnis*, d.h. den *wirtschaftlichen Erfolg* (siehe Abbildung 4).

Controlling muss selber wirtschaftlich sein! Deshalb muss der Controller als Führungskraft auch im eigenen Bereich Controlling-Aufgaben wahrnehmen. Controlling ist nicht kostenlos, sondern beansprucht Ressourcen. Der Controller-Bereich erbringt interne Dienstleistungen. Diese müssen zur rechten Zeit, in der richtigen, gewünschten Aussageform und zu – für das Gesamtunternehmen – günstigen Konditionen erarbeitet werden. Auch dazu bedarf es der Planung und Feinsteuerung.

Je kleiner ein Betrieb, um so weniger ist dieser in der Lage, sich einen vollzeitlich arbeitenden Controller oder gar einen entsprechenden Bereich zu leisten. Dies führt dazu, dass in kleinen Betrieben viele Aufgaben eines Controllers durch den Buchhalter oder gar einen externen Treuhänder erbracht werden müssen – zumindest, was die Datenaufbereitung betrifft.

Andererseits muss aber in kleinen Betrieben auch der Geschäftsleiter selber einiges an Arbeiten des Controlling-Bereiches (z.B. die Erstellung von Kalkulationen usw.) übernehmen, dies gewissermassen in Personalunion als Manager und zugleich Controller.

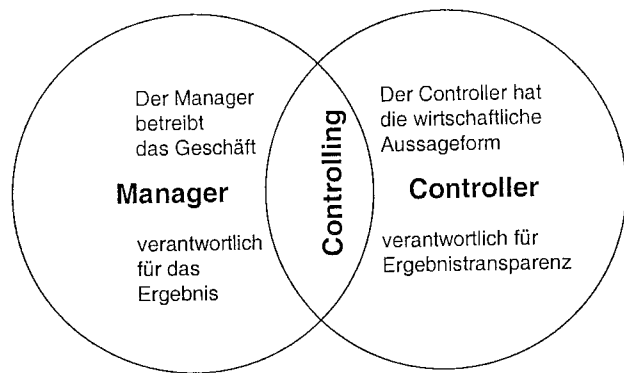


Abbildung 4:
Controlling und Controlling-Kooperation (Quelle: Deyhle/Steigmeier 1993, 26)

Je kleiner ein Betrieb also ist, desto grösser wird die Schnittmenge zwischen *Manageraufgaben* und *Controlleraufgaben* ausfallen. Um so wichtiger werden dann aber auch ausreichende Kenntnisse des Geschäftsführers hinsichtlich der konzeptionellen Grundlagen, Instrumente und Dienstleistungsfunktionen des Controlling-Bereiches.

In grösseren Betrieben führt der *Controller* den *Controller-Bereich* (z.B. den Controller-Dienst, das Rechnungswesen und die Buchhaltung). Dabei ist er vor allem verantwortlich für die Transparenz des Ergebnisses, d.h. für

- die Entwicklung und Wartung eines aussagefähigen *Planungssystems, Rechnungs- und Berichtswesens* mit einer zweckmässigen *Betriebsdatenerfassung*
- *Schulung* und *Ausbildung*
- die *Koordination* von Planungs- und Budgetarbeiten und das Zusammenführen einzelner Pläne zu einem Gesamtplan
- die Durchführung von *Ursachen- und Abweichungsanalysen* und die Erarbeitung von Alternativen zur Gegensteuerung

- die Koordination der *Erwartungsrechnung*
- die *Signalisation von „Exceptions“* beim Überschreiten bestimmter, idealerweise in der Planung bereits festgelegter Checkpoints
- *Beratung* und *Unterstützung* der Führungskräfte in Spezialproblemen: z.B. Abweichungsanalysen, Investitionsrechnungen, Ermittlung und Darstellung der finanz- und erfolgswirtschaftlichen Konsequenzen möglicher Entscheidungsalternativen wie Kauf/Verkauf von Unternehmen, Outsourcing-Entscheidungen, Standortentscheidungen usw. (ohne Verschiebung der Verantwortung für die Entscheidung auf den Controller!).

Fassen wir zusammen: Unter Controlling verstehen wir den (integrierten) Prozess einer systematischen und konsequenten Planung sowie einer kontinuierlichen Feinsteuerung, der sich auf die finanzwirtschaftlichen Aspekte der Unternehmensführung bezieht.

Selbst-Controlling: Modul 1

Frage	Unsicher?	Wenn ja Seite
1 Welche Erwartungen haben Kapitalgeber an das Unternehmen?		20
2 Beschreiben Sie in Ihren eigenen Worten die Bedeutung des ROI und dessen Berechnung.		20
3 Welche Ziele verfolgt das Controlling im Zusammenhang mit der finanzwirtschaftlichen Führung?		22
4 Wer betreibt Controlling?		24
5 Welche Aktivitäten spielen im Rahmen des Controllings eine zentrale Rolle und wie hängen diese zusammen?		24
6 Welches sind die vier wichtigsten Elemente der Feinsteuerung?		25
7 Welche Aufgabenbereiche sollten vom Controller wahrgenommen werden?		27/30
8 Warum schreibt man Controlling mit C und nicht mit K?		26
9 Welche Instrumente werden im Rahmen des Controllings zur Datenaufbereitung benötigt?		Module 2, 3, 4 und 5