

Offizielles Organ des



molkerei industrie

12

Dezember 2017

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

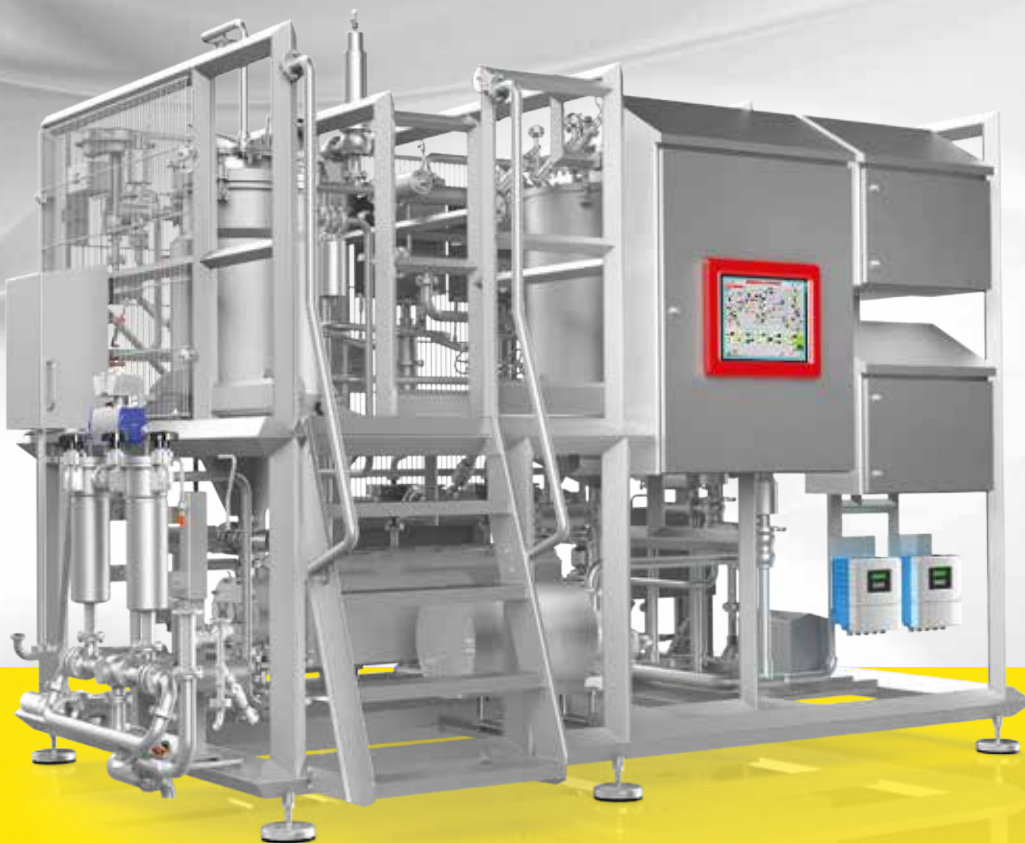
www.moproweb.de

QUALITÄT AUS ÜBERZEUGUNG



Besuchen Sie uns in
Köln
20-23 März 2018

Halle 6.1 Stand E088



- MAXIMALE PRODUKTIVITÄT
- BESTER BEDIENKOMFORT
- GRÖSSTE FLEXIBILITÄT
- HÖCHSTE PROZESSSICHERHEIT

KS ERHITZUNGSANLAGE **UHT** - KONTINUIERLICH ERFOLGREICH!

www.karlschnell.de

KARL SCHNELL
PARTNER TO THE FOOD INDUSTRY



Transparenz schaffen

Was bedeutet Controlling?



Unser Autor: Prof. Dr. Stefan Bayr, Dasing,
E-Mail: info@bayr-business-consulting.de; www.bayr-business-consulting.de

Der Begriff Controlling wird heutzutage häufig und in vielen Wortschöpfungen verwendet.

Doch was bedeutet eigentlich Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht? Entstanden ist das Controlling in den USA, wo bereits Ende des 19. Jahrhunderts die ersten Controllerstellen geschaffen wurden. Auf breiter Front setzte sich dort das Controlling in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts infolge der wachsenden Unternehmensgrößen und wegen der angespannten Ertragssituation während der Weltwirtschaftskrise durch.¹

In Deutschland gab es Controllingabteilungen und -stellen bis Ende der 60er Jahre meist nur bei deutschen Tochterfirmen amerikanischer Gesellschaften.

1973 wurde der erste Controlling-Lehrstuhl an einer deutschen Universität eingerichtet und etwa seit Ende der siebziger Jahre haben auch deutsche Unternehmen verstärkt Controllingabteilungen und -stellen aufgebaut. Controlling ist also in der Unternehmenspraxis „erfunden“ worden, die betriebswirtschaftliche Forschung befasste sich erst danach mit dem Controlling.

In der Theorie und in der Praxis gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, was die Aufgaben und Funktionen des Controllings sind und wie diese beschrieben werden können. Trotzdem lässt sich daraus eine Schnittmenge herausbilden, über die eine weitgehende Einigkeit besteht und welche als Grundfunktionen des Controllings bezeichnet werden können.²

Im Rahmen der Steuerungs- und Regelungsfunktion errichtet das Controlling einen Regelkreis, wie wir ihn vergleichsweise auch von einer Maschinensteuerung kennen. Dazu müssen zunächst auf Basis der betriebswirtschaftlichen Planung Plan- und Sollwerte vorgegeben werden. Nach Ablauf einer Ist-Periode erfolgt die

typische Controllingfunktion der Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, um die Abweichungen zwischen Soll und Ist zu erfassen. Doch das Controlling darf sich nicht nur mit dem Feststellen der Abweichungen begnügen, sondern muss diese auch analysieren und Steuerungsmaßnahmen aufzeigen, damit das Management steuern bzw. gegensteuern kann. Gerne wird dafür auch der Vergleich verwendet, dass der Controller der Lotse bzw. Navigator des Unternehmens ist, der dem Kapitän (= Unternehmensleitung) hilft, das Schiff auf Kurs zu halten und den Hafen (= die Unternehmensziele) zu erreichen.

Die Koordinationsfunktion bedeutet, dass das Controlling ein unternehmensweites Planungs- und Kontrollsystem aufbaut, um zum einen die Steuerungs- und Regelungsfunktion wahrnehmen zu können. Zum anderen ist das Planungs- und Kontrollsystem behilflich, die verschiedenen Unternehmensbereiche zu koordinieren, damit diese zielgerichtet und abgestimmt handeln.

Bei der Informationsfunktion des Controllings geht es darum, das Management bedarfsgerecht zu informieren, so dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Eine große Herausforderung dabei ist, aus der Vielzahl und der stark steigenden Anzahl der Unternehmens- und externen Daten die wirklich entscheidungsrelevanten Informationen aufzubereiten.

Des Weiteren muss das Controlling aufgrund seiner betriebswirtschaftlichen Kompetenz sicherstellen, dass geeignete betriebswirtschaftliche Methoden im Unternehmen angewendet werden. Und selbstverständlich muss das Controlling die Initiative ergreifen, wenn sich negative Entwicklungen abzeichnen.

Das Controlling hat also v. a. die Aufgabe, für die nötige Transparenz zu sorgen, so dass Entscheidungen auf fundierter rationa-

¹ Vgl. Weber, J.: *Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controlling*, in: E. Mayer, J. Weber (Hrsg.), *Handbuch Controlling*, Stuttgart 1990, S. 5–8.

² Vgl. Schmidt, R.: *Grundfunktionen des Controlling*, in: *KRP (1993), Sonderheft 1, S. 63–70*.

GRUNDFUNKTIONEN DES CONTROLLINGS

Steuerungs- und Regelungsfunktion

- ✓ Unterstützung der Unternehmensplanung
- ✓ Kontrolle der Planeinhaltung durch Erfassen von Abweichungen
- ✓ Abweichungsanalyse und Aufzeigen von Steuerungsmaßnahmen

Koordinations- Funktion

- ✓ Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems
- ✓ Fachliche und zeitliche Abstimmung innerhalb und zwischen den Unternehmensbereichen

Informations- Funktion

- ✓ Unterstützung des Managements durch eine bedarfsorientierte Auswahl, Verknüpfung, Verdichtung von Informationen
- ✓ Methodenbereitstellung
- ✓ Initiativfunktion

ler Basis getroffen werden können. Es wird deshalb auch als Rationalitätssicherung für das Management bezeichnet.

Controlling lässt sich in ein operatives und ein strategisches Controlling unterteilen. Das operative Controlling arbeitet mit konkreten Wirtschaftlichkeitsgrößen und monetären Daten. Die Inhalte des strategischen Controllings sind demgegenüber vor allem Erfolgspotentiale in Form von Chancen und Risiken der Umwelt sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Das Ziel dabei ist, auf der Basis der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken eine langfristige Erfolgsbasis für das Unternehmen zu schaffen.

Dabei ist das Zusammenwirken von operativem und strategischem Controlling sehr wichtig. Denn es geht für ein Unternehmen nicht nur darum, die Dinge richtig zu tun (= operatives Denken), sondern auch die richtigen Dinge zu tun (= strategisches Denken). Das Controlling muss deswegen operativ und strategisch ausgerichtet sein.

Aus den Funktionen und Aufgaben des Controllings ergibt sich, dass der Aufbau eines Controllingsystems nicht nur die besonderen Merkmale einer Branche, sondern auch die individuellen Gegebenheiten von Unternehmen berücksichtigen muss. Und darin unterscheidet sich das Controlling als Bestandteil des internen Rechnungswesens v. a. vom externen Rechnungswesen (Rechnungslegung, Bilanzierung): Während das externe Rechnungswesen stark reglementiert ist, muss sich ein Controllingsystem flexibel an die Anforderungen des Unternehmens anpassen. Controller dürfen und müssen dabei durchaus kreativ sein, um aus den vielen möglichen Controllinginstrumenten ein Controllingsystem aufzubauen, das die bestmögliche operative und strategische Steuerung des Unternehmens ermöglicht.

So wird das Controllingsystem einer Molkerei anders aufgebaut sein als beispielsweise das einer Maschinenbaufirma. Und eine Molkerei mit einem stark diversifizierten Markenartikelgeschäft benötigt in seiner Ausgestaltung und vom Umfang her ein anderes Controllingsystem als ein Hersteller von Standardkäse.

Entscheidend ist immer, dass das Controlling in der Lage ist, die Transparenz und die Informationen zu liefern, die für die Steuerung des Unternehmens benötigt werden. Das ist der Reiz und die Herausforderung für das Controlling.

Anzeige



Der Nr. 1-Spezialist für überholte Molkerei-Anlagen

"WIR BIETEN SERVICE MIT ERSATZTEILEN, INSTALLATION, SCHULUNG UND PRODUKT-TECHNOLOGIE"

lekkerkerker.nl

Wir kaufen Ihre Maschinen: machines@lekkerkerker.nl
Wir verkaufen Maschinen: info@lekkerkerker.nl
Tel: +31 (0)348 - 558 080

