

Beiträge zum Controlling  
Nr. 78

**Die systemgestützte Controlling-Konzeption  
in Theorie und Praxis**

**Prof. Dr. Thomas Reichmann**

**Technische Universität Dortmund,  
Institut für Controlling (GfC e.V.)**

## Die systemgestützte Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis

*Prof. Dr. Thomas Reichmann*

Die Anforderungen an das Controlling nehmen zu. Die modernen Möglichkeiten der Informationstechnologie setzen neue Grenzen in der Erfassung und Verarbeitung von Daten und Informationen. Ein Information-Overload kann nur durch eine stringente, effektive Controlling-Konzeption verhindert werden. Die wesentlichen Informationen sind hinsichtlich ihrer Bedeutungszusammenhänge darzustellen und bei Bedarf durch weitere Informationen innerhalb einer ex ante konstruierten Analysestruktur zu verknüpfen. Des Weiteren ist neben dem Top-Management und den Entscheidungsträgern die Informationsversorgung Dritter zu berücksichtigen. Das Controlling liefert die Informationen, die (je nach Machtbasis der entsprechenden Gruppe) durch das Management legitimiert und hinsichtlich der Informationskategorie sowie des Detaillierungsgrades definiert, an Dritte (z.B. Aufsichtsrat, Banken, Shareholder) weiter gegeben werden dürfen.

### **Aktuelle Anforderungen an das Controlling**

Die durch das Controlling zu erfüllenden Aufgaben nehmen ständig zu. Zunächst haben die rezessiven Jahre zu Beginn des neuen Jahrhunderts in Verbindung mit den seit dem KonTraG verschärften Anforderungen an das Risikomanagement zu einer Bedeutungszunahme des Controllings geführt. In der jüngsten Zeit sah sich das Controlling mit neuen Aufgabenstellungen insbesondere im Rahmen der Finanzierung konfrontiert: Einerseits haben die Banken mit ihrem Rating nach Basel II neue Maßstäbe an die Kreditvergabe gestellt, andererseits wachsen die Finanzmärkte weiter zusammen und fordern von den Unternehmen eine wertorientierte Unternehmensführung nebst einem entsprechenden externen Reporting. Der zunehmende Einfluss Externer zeigt sich zudem in der aktuell geführten Diskussion um eine verantwortungsvolle, transparente Unternehmensführung und die damit im Zusammenhang stehenden Eingriffe des Gesetzgebers. Dabei nimmt der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft eine exponierte Stellung ein, der ebenfalls auf Basis der von dem Controlling erhobenen und aufbereiteten Daten durch den Vorstand mit Informationen zu versorgen ist.

Eine systemgestützte Controlling-Konzeption ist die Grundlage für die verdichtete entscheidungsadäquate Informationsversorgung der unterschiedlichen Entscheidungsebenen und damit die zentrale Voraussetzung für die Erfüllung der an die Unternehmensführung gestellten

rechtlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Innerhalb einer Controlling-Konzeption stellt der Einsatz einer kennzahlengestützten Informationsbereitstellung ein wesentliches Instrument zur Bewältigung der Anforderungen an das Controlling dar. Neben der kennzahlengestützten Fundierung der operativen Entscheidungsprozesse kommt zudem der Verknüpfung mit strategisch relevanten Leistungs- und Erfolgsindikatoren in Form von Kenngrößen, wie dies bspw. mit Hilfe der Balanced Chance and Risk Card umgesetzt werden kann, eine herausragende Bedeutung zu (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 21). Im Folgenden werden diese wesentlichen Elemente der Controlling-Konzeption vorgestellt.

## Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Unter Betonung der entscheidungs(ebenen)bezogenen Informationsversorgung als zentraler Funktion soll unter **Controlling die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben verstanden werden, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient** (Reichmann, 2006, S. 13). Die Grundlage und Ursache für den Aufbau eines unternehmensspezifischen Controllingsystems stellen die Controllingziele dar, die sich aus den jeweiligen, durch das Management verfolgten Oberzielen des Unternehmens ableiten. Die Zielinhalte können sich dabei primär auf die Wirtschaftlichkeit in Form des Erfolges, der **Rentabilität** oder der Produktivität und auf die **Liquidität** beziehen. Zudem kann durch das Controlling eine **wertorientierte Unternehmensführung** im Sinne einer Shareholder-Value-Orientierung oder die Option einer Rechnungslegung nach nationalen bzw. internationalen Standards unterstützt werden (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 22).

Grundsätzlich lassen sich die innerhalb einer Controlling-Konzeption ablaufenden Informationsprozesse dreidimensional abbilden. Die erste Dimension basiert auf der klassischen Funktionseinteilung des Unternehmens in Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing sowie Forschung und Entwicklung. Die zweite Dimension bezieht sich auf Kategorien von Informationen wie Kosten- und Leistungsgrößen, Erträge und Aufwendungen sowie Zahlungsgrößen, beinhaltet des Weiteren aber auch nicht-monetäre Informationen wie Mengen- und Zeitgrößen. Die dritte Dimension stellt schließlich auf die zeitliche Komponente ab; sie lässt sich in eine operative und eine strategische Ebene differenzieren, so dass sich die gesamte Controlling-Konzeption in einen dreidimensionalen Bezugsrahmen einordnen lässt (vgl. Abb. 1). Die verdichtete Informationsversorgung mittels Kennzahlen und Managementberichten impliziert neben der betriebswirtschaftlichen Konzeptionsebene auch die explizite Einbindung der DV-Applikationsebene (z.B. durch die Implementierung eines geeigneten Datenbankmanagementsystems) als Gestaltungsbereich des Controlling (vgl. Reichmann, 2006, S. 6 ff.).

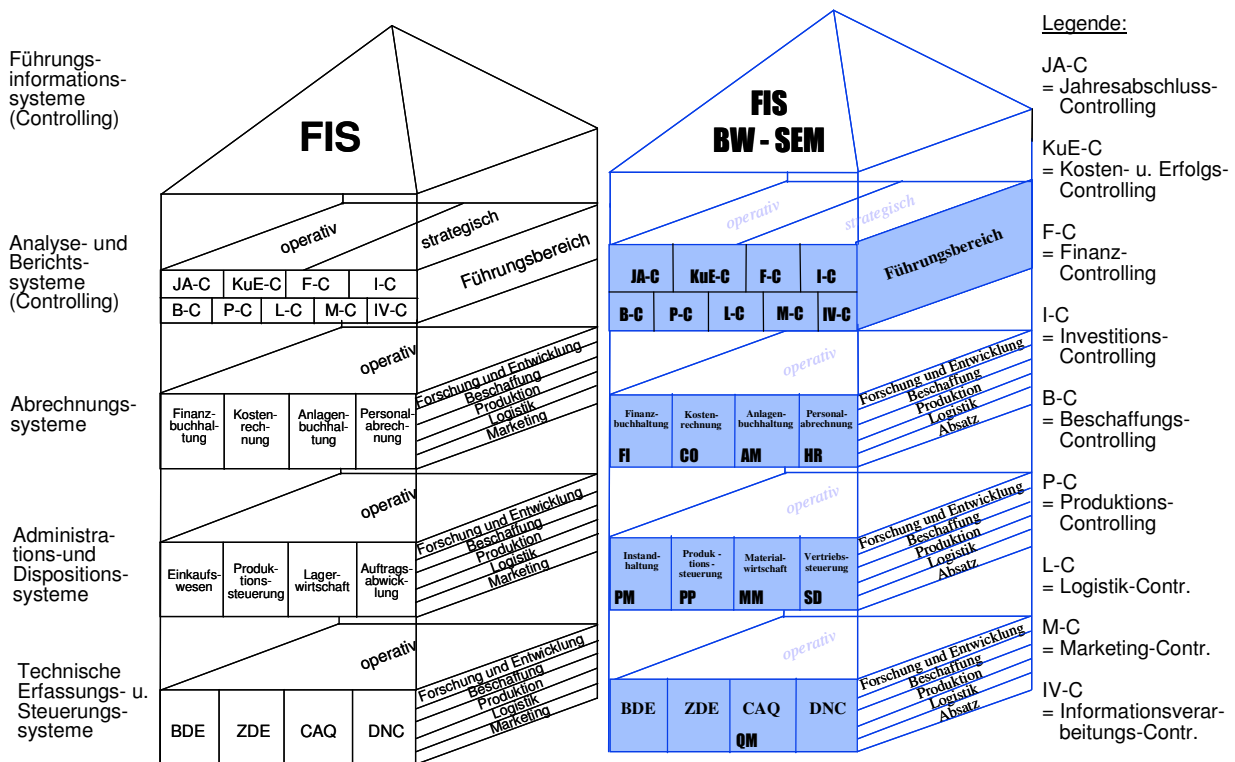


Abb. 1: Mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzeption (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 25)

Wie für ein einzelnes Unternehmen stellt das Controlling auch für den Konzern ein zentrales Subsystem der Unternehmensführung dar. Das Controlling in einem solchen Konzern ist dabei nicht gleichzusetzen mit einer „linearen Multiplikation“ einer für eine Einzelunternehmung entworfenen Controlling-Konzeption, sondern weist bezüglich der Informationsbeschaffung und -aufbereitung, der Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle weit höhere Anforderungen auf, wie die in Abb. 2 abgebildete Konzern-Controlling-Konzeption erkennen lässt.

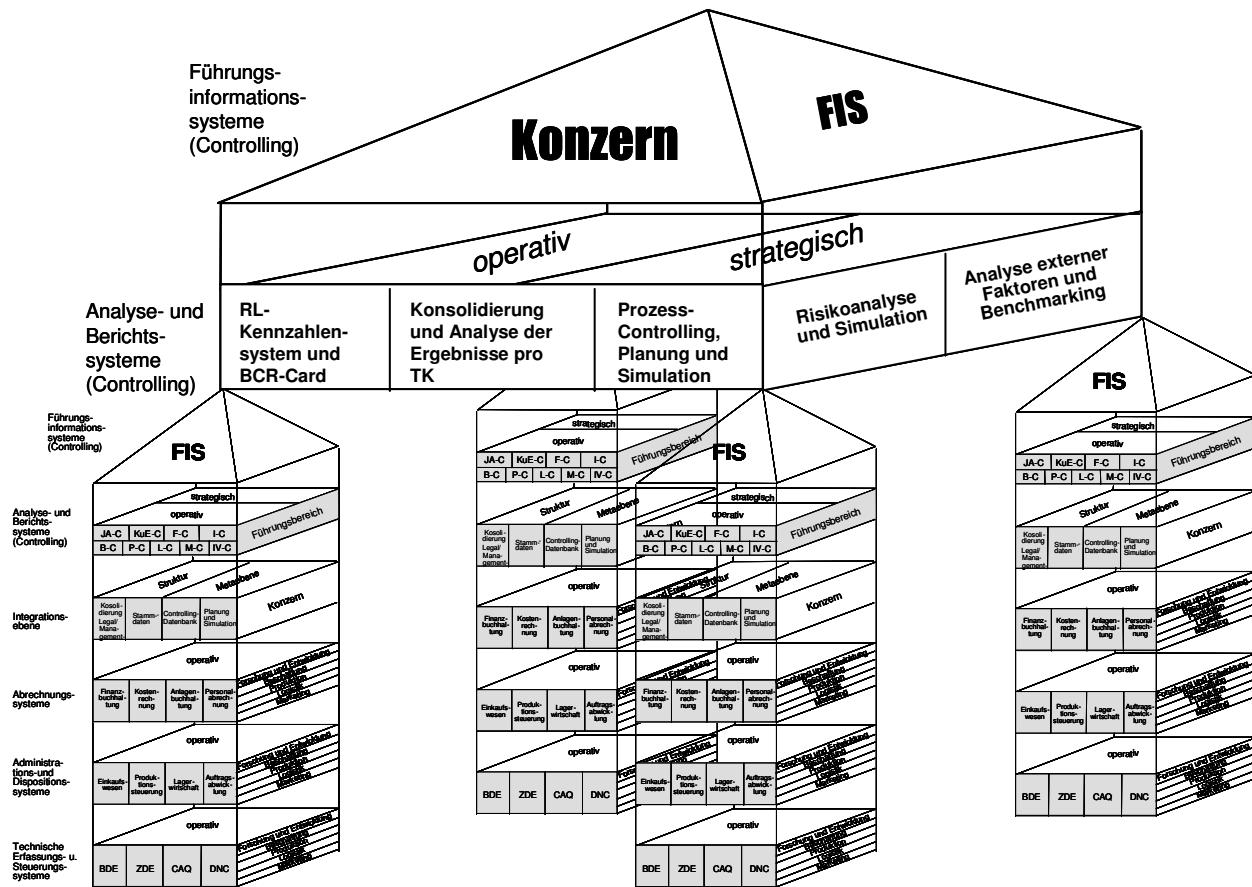


Abb. 2: Konzern-Controlling-Konzeption (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 40)

Um sicherzustellen, dass die Bereitstellung und insbesondere die Aggregation von Informationen nicht zu einer unüberwindbaren Hürde für die Einzelgesellschaften und Teilkonzerne sowie die Holding selber wird, kann auf eine ausgereifte DV-technische Umsetzung als Instrument eines effizienten Berichtswesens nicht verzichtet werden. Die Deduktion einer im Unternehmen einsetzbaren Controlling-Applikation soll ausgehend von der systemgestützten Controlling-Konzeption im Folgenden anhand des Kennzahleneinsatzes als ein wesentliches Instrument des Controlling vorgestellt werden.

### Kennzahlen als Instrument der Controlling-Konzeption

Da das Controlling eine Querschnittsfunktion darstellt, konzentrieren sich die Controllingaufgaben in den meisten Unternehmen auf das interne führungsorientierte Rechnungswesen als zentralen Informationslieferanten, die Koordination der Budgetierung sowie die Planung und das Reporting. Insoweit enthält die Controlling-Konzeption als genereller Bezugsrahmen entscheidungs- und informationsbezogene Elemente. Dies setzt voraus, dass, von den betrieblichen Funktionen ausgehend, funktionsbezogene und unter expliziter Berücksichtigung des Rechnungswesens funktionsübergrei-

fende Entscheidungsbereiche des Controlling festgelegt und alle Systembestandteile zielbezogen durch ein Informationssystem, i.d.R. in Form eines Kennzahlensystems, miteinander verbunden werden. Die Aufgabe von Kennzahlensystemen besteht damit in einer exakten und aktualisierten Informationsbereitstellung sowohl auf der Ebene einzelner Entscheidungsträger durch Informationsverdichtung als auch in der Zusammenfassung für unterschiedliche Entscheidungsebenen. Ein aus Einzelkennzahlen systematisch verknüpftes Kennzahlensystem beschreibt allgemein eine Zusammenstellung quantitativer Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel auszurichten sind (vgl. Reichmann, 2006, S. 22).

Wie in Abb. 3 dargestellt, bilden die DV-technischen Instrumente zusammen mit den betriebswirtschaftlichen Instrumenten die Applikationsebene, die durch die länder- und branchenbezogene Festlegung bestimmter Elemente der (allgemeinen) Controlling-Konzeption auf einem definierten Controllingsystem basiert. Aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen Anforderungen an die Unternehmensleitung und -überwachung als auch der zu differenzierenden betriebswirtschaftlichen Leitungs- und Leistungsbeziehungen innerhalb der jeweiligen Organisationsstrukturen ist eine Unterscheidung in Einzelunternehmung, Stammhauskonzern, Management-Holding und Finanzholding geboten.

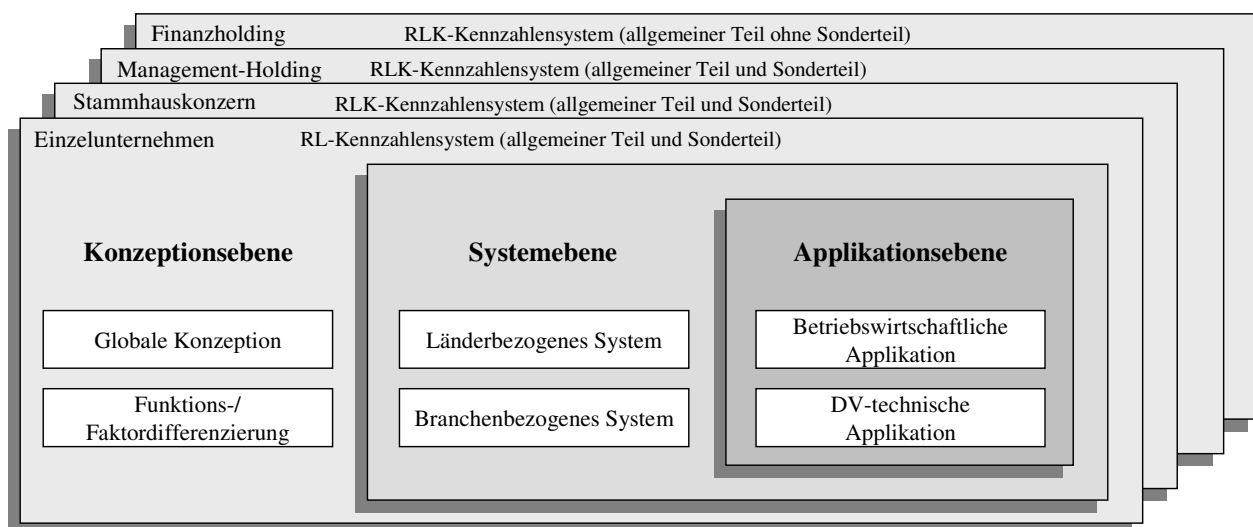


Abb. 3: Controllingbezogene Analyse und stufenweise Konkretisierung der Konzeptions-, System- und Applikationsebene

Dies bedeutet konkret, dass die zur Unternehmenssteuerung einzusetzenden Größen seitens der Wissenschaft theoretisch fundiert zu bestimmen sind. Sowohl zu der Aussagekraft traditioneller operativer Messgrößen zur Unternehmensperformance wie bspw. dem Umsatz und der Liquidität ersten Grades, als auch zu den Frühwarnindikatoren und schwachen Signalen, wie z.B. einem sinkenden

Auftragsbestand und dem Zahlungsverhalten, liegen hierzu umfangreiche Untersuchungen vor. Eine moderne Controlling-Konzeption bedient sich dieser empirischen Vorarbeiten und fasst diese z.B. innerhalb eines Kennzahlensystems als Instrument zur Unternehmenssteuerung zusammen. Für die Einzelunternehmung liegt mit dem RL-Kennzahlensystem ein in Wissenschaft und Praxis etabliertes Kennzahlensystem vor. Für die Anforderungen eines Konzerns wurde zudem das RLK-Kennzahlensystem entwickelt, welches sich insbesondere den Anforderungen einer kapitalmarktorientierten Unternehmensführung annimmt. Wie das RL-Kennzahlensystem enthält auch das RLK-Kennzahlensystem einen branchen-, länder- und unternehmensspezifisch anzupassenden Sonderteil (vgl. Reichmann/Kißler, Controlling, Heft 4/5 2009, in Vorbereitung).

Innerhalb des Controlling-Systems ist dieses theoretische Konzept dementsprechend länder- und branchenbezogen zu adaptieren. Die länderbezogene Adaption berücksichtigt in erster Linie die Rahmenbedingungen der globalen Umwelt, welche bspw. die Interpretation einer Kennzahl wie der Eigenkapitalquote beeinflussen. Eine weitere Komponente bei der länderbezogenen Anpassung bilden kulturell bedingte Unterschiede bei dem Umgang der Entscheidungsträger mit Informationen und der Institution Controlling (vgl. hierzu den Beitrag von Prof. Dr. Hoffjan innerhalb dieses Heftes). Die branchenbezogene Adaption liefert Ansatzpunkte für eine weitergehende Interpretation der Kennzahlen und die Verknüpfung zu einem Kennzahlensystem. Hierbei ist zu bestimmen, welche Bedeutung einer Kennzahl zukommen kann und wie diese jeweils zu interpretieren ist. Ungeachtet der allgemein akzeptierten Bedeutung z.B. der Kennzahl Umsatz für ein Unternehmen, ist ein plötzlicher Umsatzrückgang für einen Auftragsfertiger hinsichtlich seiner Vorhersehbarkeit als auch seiner Auswirkungen anders zu beurteilen als für ein im Handel tätiges Unternehmen. Die Systemebene nimmt sich dieser Unterschiede an, so dass die das Controllingsystem bestimmende länder- und branchenbezogene Systematik damit eine erste Konkretisierung der Controlling-Konzeption darstellt.

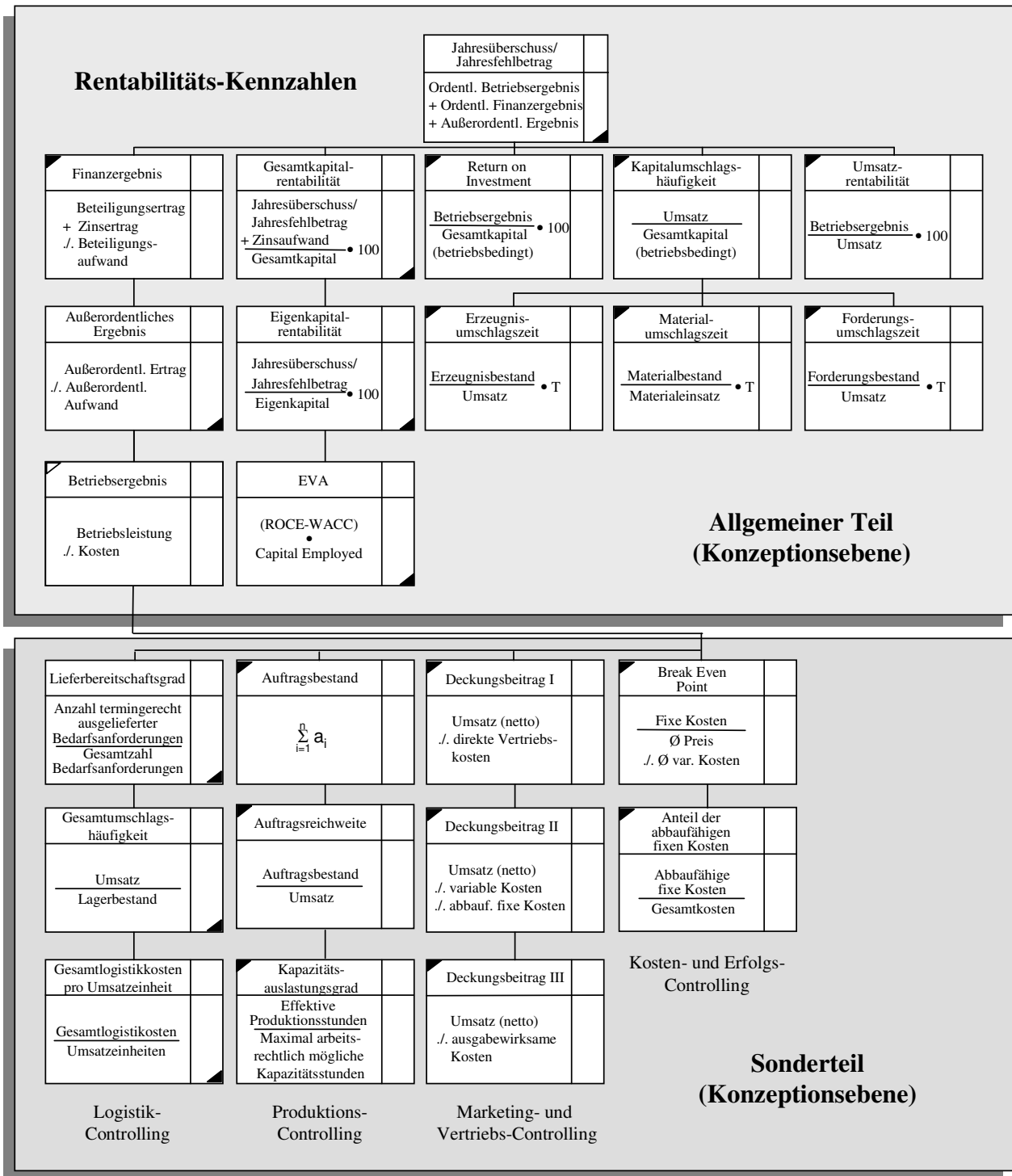
Auf einzelwirtschaftlicher Ebene erfolgt dann die spezifische Ausfüllung der Systemebene durch die betriebswirtschaftliche und DV-technische Applikation. Dies beruht auf der Zielsetzung, dem Informationsempfänger Informationen an die Hand zu geben, dessen Bedeutungszusammenhang diesem bekannt und dessen Ursache unter Rückgriff auf die DV-Unterstützung auswertbar ist.

Das RL-Kennzahlensystem stellt vor diesem Hintergrund ein umfassendes Kennzahlensystem als Instrument einer Controlling-Konzeption für eine Einzelunternehmung dar, welches eine Spezifizierung bis hin zur Applikationsebene zulässt. Für die drei dargestellten Ausprägungsformen des Konzerns wurde das RLK-Kennzahlensystem entwickelt, das sich jeweils konzeptionell im allgemeinen Teil als auch in der Ausgestaltung des Sonderteils unterscheiden kann. Auf der Applikationsebene gibt es je nach Zielsetzung der Unternehmensleitung erkennbare Unterschiede, ob es sich um ein

Einzelunternehmen oder eine Finanzholding handelt. Nachfolgend soll zunächst das für eine Einzelunternehmung konzipierte RL-Kennzahlensystem beschrieben werden.

Grundsätzlich besteht das RL-Kennzahlensystem aus einem allgemeinen Teil und einem Sonderteil. Der Sonderteil erhält unternehmensindividuelle, von der Branche und der Struktur des jeweiligen Unternehmens abhängige Kennzahlen zur vertiefenden Analyse der im allgemeinen Teil vorgehaltenen Informationen und bildet damit die Konkretisierung der System- und Applikationsebene ab. Der allgemeine Teil des RL-Kennzahlensystems ist aufgrund seines branchen- und firmenübergreifenden Aufbaus ein grundlegendes, standardisiertes Element der Controlling-Konzeption und kann somit neben der unternehmensspezifischen Planung und der Kontrolle auch für zwischenbetriebliche Vergleiche eingesetzt werden. Während der Rentabilitätsteil die Einflussgrößen auf den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens abbildet, fokussiert der Liquiditätsteil auf die Sicherung der Zahlungsbereitschaft des Unternehmens als gesamtbetriebliches Problem.





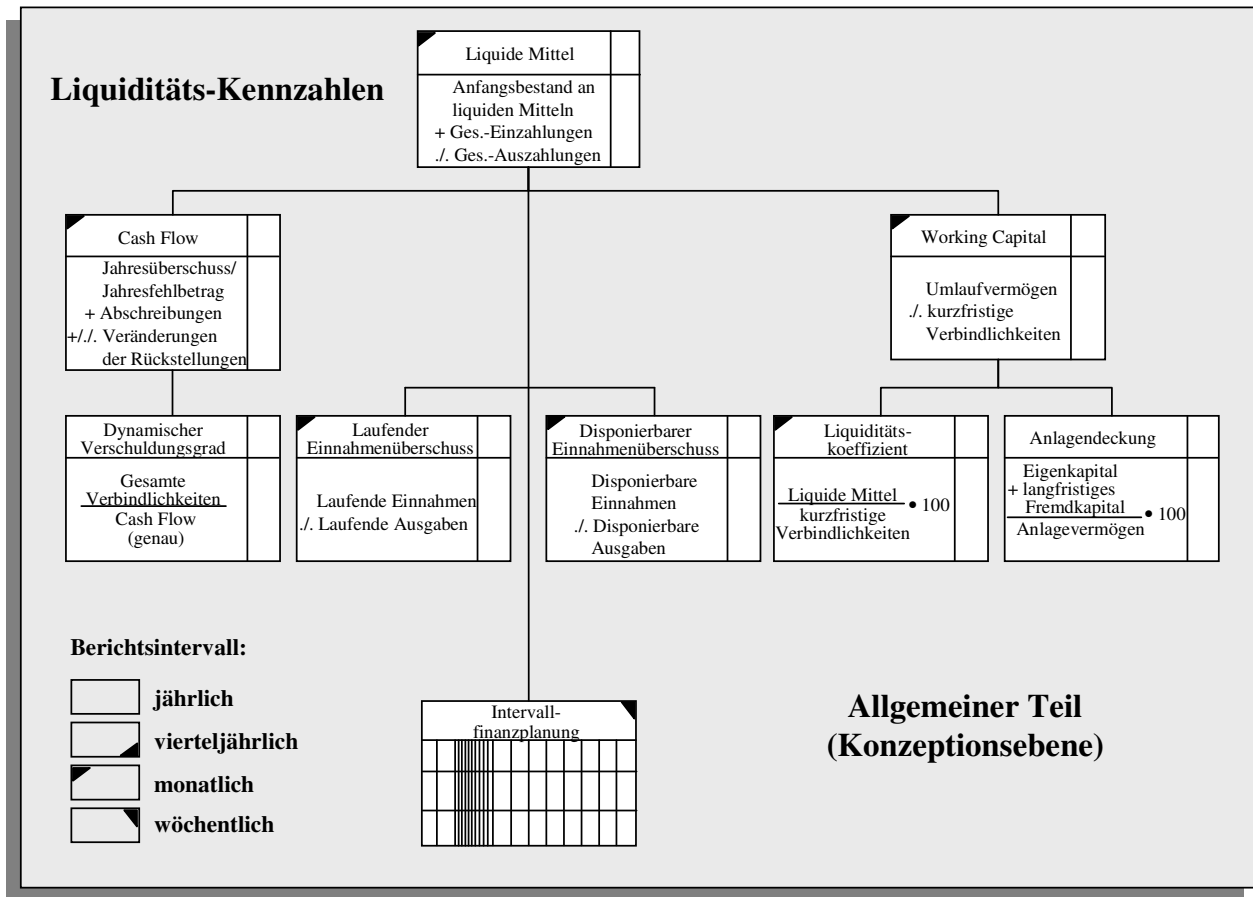


Abb. 4: Das RL-Kennzahlensystem

Die Anforderungen eines Konzerns werden im RLK-Kennzahlensystem berücksichtigt, in dem eine stärkere Fokussierung bezüglich der risikoorientierten Eigenkapitalkosten vorgenommen wird. Diese Facette der wertorientierten Unternehmensführung wird insbesondere aufgrund der gestiegenen Anforderungen der Investoren auch in der Praxis stärker betont. Das **RLK-Kennzahlensystem** wird hierbei u.a. sowohl hinsichtlich der Kennzahl Economic Value Added des Rentabilitätsteils als auch um weitere Cash-Flow-relevante Kennzahlen des Liquiditätsteils erweitert, wobei eine explizite Berücksichtigung der (externen) **Kapitalrisiken** und der **Kapitalstruktur**, aber auch eine differenzierte Beachtung der Kapitaleinsätze (Kapitalbindung) auf den unteren Führungsebenen SGE, Betrieb und ggf. sogar Arbeitsplatz, zu erfolgen hat. In welcher Form das RLK-Kennzahlensystem eine Spezifizierung des Sonderteils vor dem Hintergrund des Stammhauskonzerns, der Management-Holding und der Finanzholding erfährt, soll in einem weiteren Beitrag in der Reihe „Controlling“ detailliert beschrieben werden (vgl. Reichmann/Kißler, Controlling, Heft 4/5 2009, in Vorbereitung).

Die besondere Bedeutung der Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Kennzahlen liegt darin, auf Basis der vorgegebenen Pläne, durch stufenweise Ableitung aller Kennzahlen auf der Grundlage der in der Planungsphase gewonnenen Datenkonstellationen, stellenspezifische Vorgabewerte zu ermit-

tehn. Aufgrund ihrer Klarheit, Kürze und damit verbundenen geringen Störungsanfälligkeit sind sie geeignet, den reibungslosen Informationsfluss als Grundvoraussetzung eines funktionsfähigen innerbetrieblichen Kommunikationssystems zu bewerkstelligen, d. h. Kennzahlen haben grundsätzlich eine Doppelfunktion; durch die Transformation prägnanter Zielvorstellungen dienen Kennzahlensysteme zum einen der Übermittlung spezifischer Aufgabenstellungen und ihrer Ausführungsanweisungen und zum anderen der unternehmensweiten Koordination der Prozesse über alle Hierarchiestufen, soweit diese durch Kennzahlen erfasst werden können (vgl. Reichmann/Kusterer, 2007, S. 200 f.).

Mit Hilfe eines derartigen Kontrollprozesses ist es möglich, einen konzentrierten Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu gewinnen und bedrohliche Fehlentwicklungen sowie ungenutzte Chancen zu erkennen. Eine vorzunehmende Abweichungsanalyse darf sich jedoch nicht darauf beschränken, die Spitzenkennzahl zu kontrollieren. Nach Möglichkeit sollte die Abweichungsanalyse eine differenzierte Kennzahlenzerlegung beinhalten, die gegebenenfalls kompensatorische Effekte und deren Auswirkungen erfassen kann, um im Anschluss daran geeignete Korrekturmaßnahmen ableiten zu können (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 30).

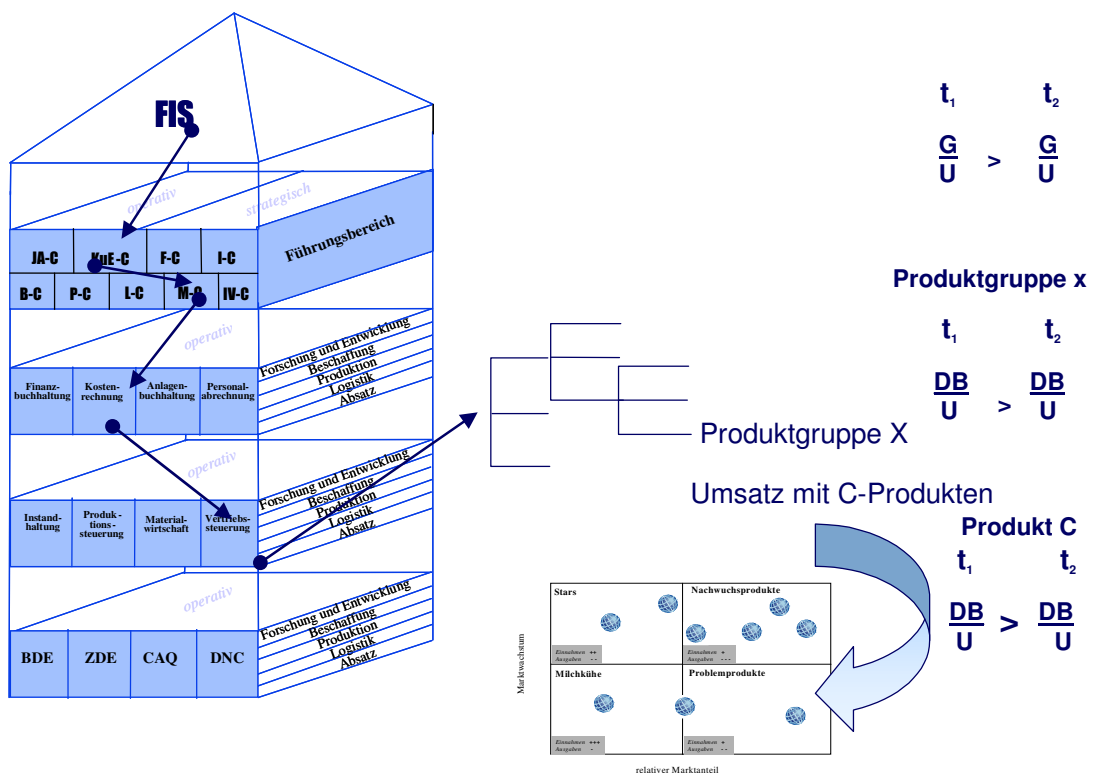


Abb. 5: Abweichungsanalyse mittels Drill-Down-Analysepfaden (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 30)

## Risikomanagement und Risiko-Controlling

Insbesondere Unternehmen, die sich auf dem internationalen Markt bewegen, sind bezüglich ihrer Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkte hohen Anforderungen ausgesetzt. Multinational verbundene Unternehmen müssen bezüglich der Informationsbeschaffung und -aufbereitung sowie der Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle hinsichtlich der Gefahrenpotentiale weit höhere Anforderungen an ein risikoorientiertes Management stellen, als kleine, national tätige Einzelunternehmen. Um die Marktpositionen der Unternehmen festigen und weiter ausbauen zu können, bedarf es einer genauen Kenntnis und kontinuierlichen Beobachtung der Risikopotentiale, die unweigerlich mit der Geschäftstätigkeit verbunden sind (vgl. Reichmann/KiBler, 2008, S. 200).

Abweichungen möglichst rechtzeitig wahrzunehmen und zu erkennen, ist durch ein Controlling der Erfolgstreiber mit Frühwarnindikatoren zu realisieren. Zur Gewährleistung eines frühzeitigen Gegensteuerns werden diese Indikatoren nicht innerhalb eines zentralisierten Führungssystems, sondern dezentral bereits auf der Ebene der SGE oder der Datenerfassungssysteme entwickelt. Nur so werden diese Indikatoren ihrer Frühwarnfunktion gerecht (vgl. Reichmann, 1999, S. 10). Elemente, die auf das Vorhandensein latenter Krisen hinweisen, können durch adäquate Auswertung dieser Kennzahlen mit zeitlichem Vorlauf identifiziert werden und eröffnen den Entscheidungsträgern damit die Option, auf eine – sich lediglich durch schwache Signale ankündigende – Problemstruktur frühzeitig zu reagieren. Über eine Evaluierung der verfolgten Pläne und daraus abgeleiteter Maßnahmen kann somit bereits nachgedacht werden noch bevor die Chance oder Bedrohung im Zeitablauf konkrete Konturen annimmt, was sich sowohl auf den Handlungsspielraum (z.B. Fixkostenmanagement) als auch die Qualität der Entscheidung positiv auswirken wird (vgl. Reichmann/Kusterer, 2007, S. 203).

Das strategische Risikomanagement ergänzt diese Sichtweise um die Perspektive der strategischen Risiken und nimmt sich – auch den aktuellen Anforderungen der Kapitalmärkte und des deutschen Gesetzgebers nachkommend – einer risikoorientierten Betrachtungsweise der strategischen Ausrichtung des Unternehmens an. Neben der Identifikation der Risiken findet sowohl eine Risikobeurteilung als auch eine Steuerung der Risiken statt, die innerhalb des Risikomanagement-Prozesses durch eine fortlaufende Risikoüberwachung und Prozessüberwachung komplettiert wird (vgl. Reichmann/Richter, 2008, S. 186 ff.). Ein den Anforderungen des KonTraG entsprechendes Risikomanagement fokussiert auf Risiken i.S. einer negativen Zielabweichung (Verlustgefahr) und bezieht das Management von Chancen nicht in den geforderten Pflichtenrahmen ein. Unternehmerisches Handeln zeichnet sich neben dem Management von Risiken aber insbesondere durch die Identifikation und Realisierung von Erfolgspotentialen durch Nutzung von Chancen aus. Die Integration von stra-

tegischen Chancen- und Risikomanagement in einem Reporting-System kann durch das Instrument der Balanced Chance and Risk-Card geleistet werden, die die verfolgten Strategien mit den implizierten Chancen und Risiken sowie die zur Umsetzung zu ergreifenden Maßnahmen kennzahlengestützt abbildet. Die Verbindung von Balanced Scorecard und Risikomanagement verfolgt das Ziel, die Realisierung von Strategien unter Berücksichtigung von Chancen- und Risikoerwägungen in einem Ansatz zu integrieren und diesen zur zielbezogenen Unterstützung der Führungsaufgaben durch ein geeignetes Berichtssystem zu ergänzen (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 34 ff).

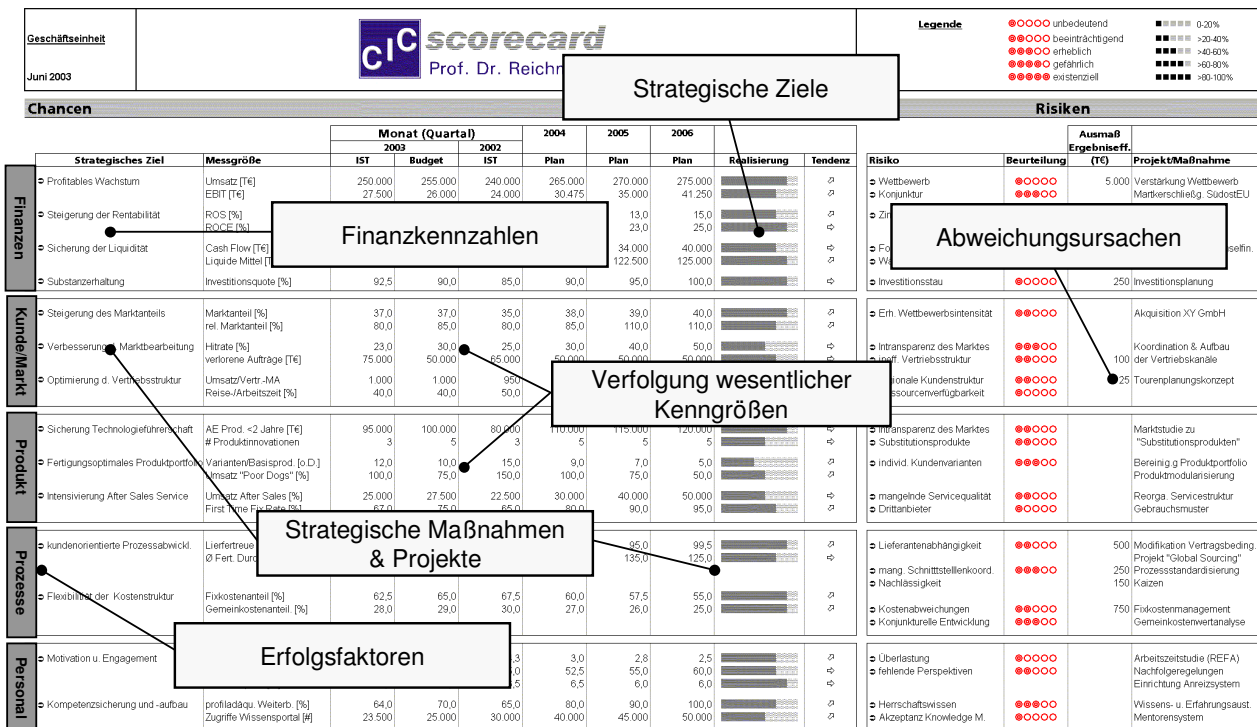


Abb. 6: Aufbau einer Balanced Chance and Risk-Card

### Informationsversorgung Dritter

Zur Wahrung der Interessen der Anteilseigner an einer kontinuierlichen Erfolgs- und Wertentwicklung des Unternehmens hat der bundesdeutsche Gesetzgeber seit der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auf vielfältige Weise die Aufgaben und Sorgfaltspflichten der Organe eines Unternehmens erhöht. Das Rollenverständnis des Aufsichtsrats wurde neu definiert; gleichzeitig haben die Ansprüche der Banken und institutionellen Anleger dazu geführt, dass das externe Reporting an Bedeutung gewonnen hat. Das Informationssystem in einem Unternehmen hat daher einerseits intern auf jeder Hierarchieebene die entsprechenden Analyserwerkzeuge und Informationen zur Verfügung, um eine adäquate, anforderungskonforme Auswertung zu ermöglichen, andererseits aber auch die (potentiellen) Informationsansprüche und Bedarfe anderer Anspruchsgruppen zu berücksichtigen (vgl. Reichmann/Kißler, 2008, S. 204). In Zukunft

wird das Controlling nicht nur benutzt werden, um die Geschäftsführung bzw. den Vorstand mit operativen und strategischen Informationen sowie die Vertriebs- und Produktionsleiter und die Abteilungs- und Gebietsleiter mit Informationen zu versorgen, sondern es wird in weitaus stärkerem Umfang erforderlich werden, neben dem Management und anderen Entscheidungsträgern auch externe, nicht direkt operative Entscheidungen treffende, aber diese (maßgeblich) beeinflussende Dritte, wie den Aufsichtsrat, aber auch Banken und Kapitalgeber, zu informieren.

Insbesondere der Aufsichtsrat ist per Gesetz dazu befähigt, die seines Erachtens – insbesondere das Risikomanagement betreffenden – benötigten Informationen vom Vorstand abzuverlangen und seinen Erwartungshorizont in einer verbindlichen Informationsordnung zu kodifizieren. Eine hervorgehobene Bedeutung im Überwachungsauftrag des Aufsichtsrats kommt der Kontrolle i.S. einer permanenten Überprüfung der Unternehmensentwicklung auf Übereinstimmung mit den zwischen Aufsichtsrat und Vorstand vereinbarten (Teil-)Zielen zu. Sowohl die Erreichung der strategischen als auch die der operativen Zielsetzungen muss dazu fortlaufend im Unternehmen nachgehalten und kontrolliert werden, um Anpassungen an veränderte Parameter(entwicklungen) rechtzeitig antizipieren zu können. Eine reine Feed-back-Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) ist dazu nicht ausreichend, sondern um zusätzliche Soll-Wird-Vergleiche – auch unter Einbeziehung von Früherkennungsinformationen – zu ergänzen. Die dem Aufsichtsrat zur Verfügung zu stellenden Informationen sind eine Teilmenge der dem Vorstand zur Verfügung stehenden Informationen. Vorstand und Aufsichtsrat legen gemeinsam fest, welche Informationskategorien der Aufsichtsrat benötigt. Darüber hinaus sind Ereignisse und Entwicklungen zu definieren, die eine zusätzliche Berichtspflicht des Vorstands erfordern. Die Informationen sind innerhalb des Aufsichtsratsreportings so aufzubereiten, dass dem Aufsichtsrat die Erfüllung seines Überwachungsauftrags auch mit dem durch die Wahrnehmung als Nebenamt eingeschränkten Zeitbudget vollends erfüllen kann (vgl. Diederichs/Kißler, 2008, S. 183 ff).

Wie für den Aufsichtsrat exemplarisch vorgestellt, versorgt das Controlling auch andere Interessengruppen mittels an den jeweiligen Machtverhältnissen und Zielvorstellungen des Vorstands orientierten Reporting-Strukturen mit komprimierten und zielorientierten Informationen.

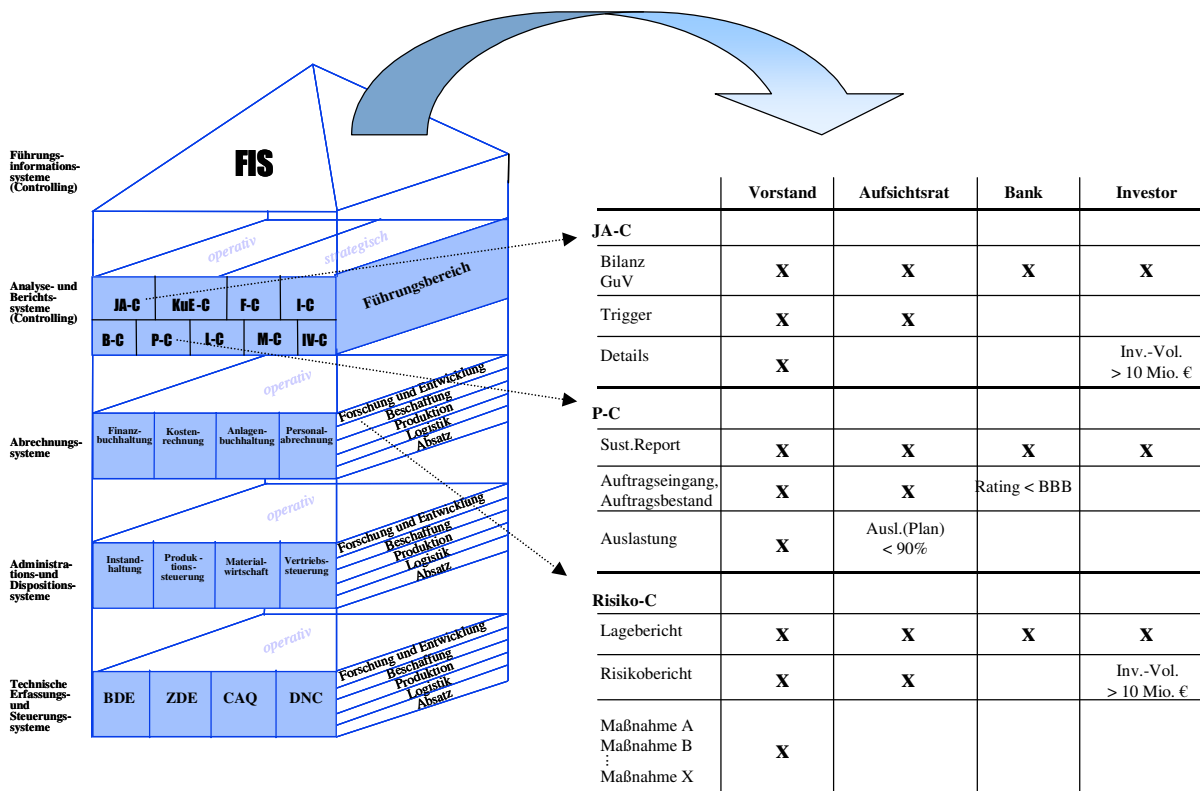


Abb. 7: Mehrdimensionale Informationsversorgungs-Konzeption

### Die systemgestützte Controlling-Konzeption in der Praxis

Eine theoretisch fundierte, moderne Controlling-Konzeption ist für die Unternehmenspraxis durch branchen- und unternehmensbezogene Gestaltungsparameter zu konkretisieren. Nachfolgend soll die Applikationsebene der MAN AG hinsichtlich der Organisationsstrukturen dargestellt werden (vgl. hierzu grundlegend Hornung/Reichmann, 2005, S. 46 ff).

Die Aktivitäten ihrer Geschäftsfelder verfolgt die MAN AG primär durch einen dezentralen Controlling-Ansatz. Das operative Controlling ist Aufgabe der einzelnen Teilkonzerne, Strategischen Geschäftseinheiten und Gesellschaften. Die Konzernholding greift i.d.R. nicht in die operativen Prozesse sowie laufenden Projekte und Auftragsabwicklungen ein. Die generelle strategische Ausrichtung wird demgegenüber nach Abstimmung mit den Teilkonzernen und den Strategischen Geschäftseinheiten auf Holdingebene fixiert.

Um den durch die weitreichende Delegation von Entscheidungsbefugnissen verbundenen speziellen Informationsbedürfnissen auf allen Führungsebenen gerecht zu werden, ist das Controllingsystem der MAN Gruppe als ein integratives Steuerungsinstrumentarium ausgestaltet, das die relevanten strategischen wie operativen Informationen sowohl für die Holding als auch für die Teilkonzerne vorhält. Das interne (Koordinations-)Ziel wird durch eine stringente Shareholder-Value-Orientierung verfolgt. Sämtliche Entscheidungen im Unternehmen werden vor dem Hintergrund der

Auswirkung auf den Unternehmenswert getroffen, da die Schaffung oder Vernichtung von Unternehmenswert sich direkt auf das Investitionsverhalten potentieller Investoren auswirkt. Die Abbildung stellt die Ziele, Inhalte, Ermittlungsebenen und Schnittstellen der Strategischen Planung, der Unternehmensplanung sowie der Balanced Chance & Risk-Card dar.

	<b>StraPla</b>	<b>UPL</b>	<b>BCR-Card</b>
<b>Ziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelfristige Planung der SGE über 3 Jahre</li> <li>• Erfassung der strategischen Einflussfaktoren auf die SGE</li> <li>• Beschreibung von Markt und Wettbewerb sowie Chancen und Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantifizierung des Businessplans für die nächsten 3 Jahre</li> <li>• Konkretisierung für das nächste Geschäftsjahr (Monatsbudgets/ Quartalsbudgets)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzernweit einheitlich aufbereitete, strategierelevante Informationen auf SGE-Ebene</li> <li>• Verfolgung der definierten Ziele aus der StraPla</li> </ul>
<b>Inhalt:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzung Markt</li> <li>• Wettbewerbsanalyse</li> <li>• Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analyse</li> <li>• Strategische Ziele &amp; Maßnahmen</li> <li>• Kennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Bilanz und GuV</li> <li>• Investitionen und F&amp;E</li> <li>• Personalplanung</li> <li>• Cash-Flow</li> <li>• Kennzahlen (ROS, ROCE etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ziele</li> <li>• Kennzahlen und Indikatoren</li> <li>• Risiken</li> <li>• Maßnahmen und strategische Initiativen</li> </ul>
<b>Ermittlungsebene:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SGE-Verantwortlicher (unter Mithilfe von TK-Controlling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TK-Controlling als Koordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SGE-Verantwortlicher (unter Mithilfe von TK-Controlling)</li> </ul>
<b>Schnittstellen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrakt aus der strategischen Planung der SGE</li> <li>• Grundlage für die UPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmen für das Budget</li> <li>• baut auf der StraPla auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• StraPla</li> <li>• Risikomanagement</li> <li>• Monatsbericht</li> </ul>

Abb. 8: Strategisches Planungs- und Steuerungssystem der MAN Gruppe (vgl. Reichmann/Hornung, 2005, S. 51)

Die innerhalb der Strategischen Planung entwickelten strategischen Ziele werden jeweils – unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation – entsprechend ihrer Auswirkung auf relevante Kennzahlen abgebildet und daraus resultierende Maßnahmen dokumentiert. Die auf der Ebene der SGE generierten und an die Holding berichteten Informationen werden mit den Konzernvorgaben abgeglichen. Nach Abstimmung der strategischen Ziele und der damit einhergehenden Investitionsbudgets erfolgt die Quantifizierung in der Unternehmensplanung für die nächsten 3 Jahre. Diese konzernweit einheitlich aufbereiteten, quantitativen Informationen bilden auch die Basis für die Budgetgespräche im Rahmen des jährlichen Planungsverlaufs und sind Grundlage für fundierte Portfolioentscheidungen. Die Informationen der Unternehmensplanung beziehen sich dabei auf folgende Inhalte:

- Kennzahlen
- Detaillierte Bilanz und GuV
- Investitionen
- F&E



- Personalplanung
- Cash Flow

Die in der Unternehmensplanung definierten – finanzwirtschaftlichen – Ziele finden zudem schlagwortartig Eingang in die BCR-Card. Die im Rahmen der Strategischen Planung definierten Strategischen Ziele für jede SGE sind parallel dazu – ergänzt um Erläuterungen zu Inhalten, Abgrenzung, Motiven und beabsichtigten Effekten – in einer Strategie-Leitlinie („Strategy Paper“) zu dokumentieren und der BCR-Card beizufügen. Dies dient der Herstellung eines einheitlichen Strategieverständnisses auf allen Führungsebenen.

Die Plangrößen der Unternehmensplanung werden im Rahmen der Monatsberichterstattung anhand des allgemeinen, Teilkonzern-übergreifenden Kennzahlenblattes sowie der Teilkonzernspezifischen, kritischen Erfolgsfaktoren nachverfolgt. Das periodische Reporting – d.h. die Monats- und Quartalsberichterstattung – ist modular aufgebaut. Die kontinuierliche Berichterstattung erfolgt durch das Monatsberichtswesen in zwei Verdichtungsstufen. Neben einer mündlichen Berichterstattung über die Finanz-, Vermögens-, Ertrags-, Auftrags- und Personallage des Teilkonzerns (TK) in den Vorstands-Meetings wird zudem ein Monatsbericht geliefert. Dieser enthält einen allgemeinen (für jeden TK gleichen) Teil und einen speziellen Teil, der TK-spezifische kritische Erfolgsfaktoren (d.h. TK-spezifische Kennzahlen) abbildet. Der allgemeine Teil enthält folgende Kennzahlen:

- Auftragseingang
- Auftragsbestand
- Umsatz
- operatives Ergebnis
- ROS (EBIT)
- Erlösqualität Umsatz (DB2)
- Vorräte (netto)
- Forderungen Lieferung und Leistung
- Finanzsaldo
- Mitarbeiter
- Ergebniswirksame Konsolidierungsposten auf Konzernebene

Um eine zeitnahe Informationsversorgung des Vorstandes und der Führungskräfte zu gewährleisten, werden zu Beginn des Monats unterstützend komprimierte Informationen – in Form eines sogenannten Schnellberichts – zu Auftragslage und Personal berichtet.

Das Ziel des Risikomanagements in der MAN Gruppe wird durch eine systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Risikopotentialen unter Berücksichtigung aufgestellter Risikopolitischer Grundsätze sichergestellt. Der damit umschriebene Risikomanagement-Prozess umfasst in der MAN Gruppe die Phasen der Risikoidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung, Risikoüberwachung und Risikokommunikation. Die wesentlichen Ausgestaltungsmerkmale – insbesondere zur periodischen Risikoüberwachung – des Risikomanagements in der MAN Gruppe wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt (vgl. Hornung/Reichmann, 2005, S. 54).

## **Ausblick**

Die zukünftige Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, ein integratives Planungs- und Steuerungssystem mit einer starken Unternehmenswertorientierung innerhalb eines umfassenden IT-Konzepts zu realisieren. In einem Konzern ist daher eine enge Abstimmung sowohl auf Holdingebene als auch zwischen Holding und den Teilkonzernen sowie deren Tochterunternehmen mit Blick auf eine erfolgs- und risikoorientierte Steuerung unabdingbar. Der technologische Wandel – gerade im Rahmen der IT – eröffnet dem Controlling neue Horizonte für die Datenverarbeitung und -aufbereitung, welche von den Unternehmen zur Nutzung von Wettbewerbsvorteilen rasch zu adaptieren sind.

Um den Informationsbedürfnissen interner und externer Personengruppen gerecht zu werden, ist eine systemgestützte Controlling-Konzeption eine unabdingbare Voraussetzung. Die Vision bei der Entwicklung eines unternehmensspezifischen Controlling-Systems liegt darin, die steuerungsrelevanten Informationen durch ein Controlling-Cockpit übersichtlich, konzentriert und unter Berücksichtigung vorhandener Ursache-Wirkungs-Beziehungen zur Verfügung zu stellen. Durch die multidimensionale, die Informationsbedürfnisse der Anspruchsgruppen berücksichtigende Sicht, und Drill-Down-Möglichkeiten sowie eine hinterlegte „Ampelsteuerung“, die bei Verlassen fest definierter Korridore der wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren dem Entscheidungsträger genaue Anhaltspunkte liefert, wird die Zielsetzung der entscheidungsrelevanten Informationsversorgung in einer optimalen Weise unterstützt.

**Literaturverzeichnis**

- Diederichs, Marc; Kißler, Martin: Aufsichtsratsreporting. Corporate Governance, Compliance und Controlling, München 2008.
- Hornung, Karlheinz; Reichmann, Thomas: Moderne Controlling-Konzeption in Theorie und Praxis, in: Tagungsband 20. Deutscher Controlling Congress 2005, S. 17-57.
- Rappaport, Alfred: Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Auflage, Stuttgart 1999.
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Führungsinformationssystemen, Mittelstandsforum 1999, in: Die Lösung, 3/1999, S. 9-12.
- Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Auflage, München 2006.
- Reichmann, Thomas; Kißler, Martin: Systemgestützte Controlling-Konzeption für international tätige Unternehmen, in: Controlling und Rechnungslegung; hrsg. von Freidank, Carl-Christian; Müller, Stefan; Wulf, Inge, Wiesbaden 2008, S. 187-206.
- Reichmann, Thomas; Kusterer, Frank: Konzern-Controlling in der Automobil- und Zulieferindustrie auf Basis einer systemgestützten Controlling-Konzeption, in: Controlling, 19. Jahrgang (2007), Heft 4/5, S. 197-206.
- Reichmann, Thomas; Richter, Hermann J.: Risiko-Management und -Controlling in der Automobilindustrie, in: Controlling, 20. Jahrgang (2008), Heft 4/5, S. 185-191.