

# 1. Führungskonzept Controlling

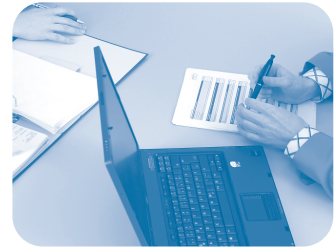
---

*„Nichts unterscheidet ein fähiges Management so sehr von einem unfähigen, wie die Kunst, widersprüchliche Ziele gegeneinander auszubalancieren ...“ (P. F. Drucker aus Malik, MOM 1/1998)*

## Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie

- die Rahmenbedingungen für ein Wirtschaften in einem globalen Umfeld kennen
- die Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens und deren Interessen kennen
- den Managementprozess und die Aufgaben von Managern erläutern können
- die zentralen Unternehmensziele und das Spannungsfeld zwischen finanziellen und nicht finanziellen Zielen erläutern können
- die Anforderungen an die Zielbildung kennen und eigenständig Ziele formulieren können
- das Führungskonzept des Controlling und das Leitbild der IGC erläutern können
- die Aufgaben, Anforderungen und Prozesse im Controlling kennen
- strategisches und operatives Controlling in Grundzügen erläutern und voneinander abgrenzen können
- den Regelkreis des strategischen und operativen Controlling erläutern können
- typische Planungs- und Berichtskalender kennen
- das System der integrierten Planungsrechnung erläutern können
- Aussagekraft und Zusammenhänge der einzelnen Bausteine der integrierten Planungsrechnung kennen
- einfache Budgets selbst erstellen können



## Ein Job als Controller?

---

Es ist Montag früh, 9.45 Uhr. Maria Steger wartet auf ihr Bewerbungsgespräch bei einem großen internationalen Industriekonzern. Viele Gedanken gehen ihr durch den Kopf. Erst vor einem Monat hat sie ihr Studium abgeschlossen, dann einen kurzen Trip zum Biken an den Gardasee gemacht, drei Bewerbungen ausgeschickt, und nun sitzt sie da und wartet gespannt, was auf sie zukommt. Die Sekretärin des Finanzleiters führt ein Telefonat nach dem anderen. Zwei Mitarbeiter – etwas älter als Maria – unterhalten sich am Gang. Sie diskutieren über die bevorstehende Bilanzierung und dass in diesem Jahr der Konzernabschluss erstmals nach IFRS zu erstellen ist.

„Internationaler Industriekonzern sucht Junior-Controller(in) für das Bereichscontrolling: Budgetierung, Erstellung von finanzwirtschaftlichen Analysen, Betriebswirtschaftliche Beratung der Bereichsverantwortlichen, Betreuung des Management-Informationssystems, Durchführung von Investitionsrechnungen“ und einiges andere mehr stand in der Stellenanzeige. Klang alles recht viel versprechend, aber doch auch sehr herausfordernd.

Die wichtigsten Anforderungen hat sich Maria genau eingeprägt: „Sehr gute Kenntnisse im Bereich der finanziellen Unternehmensführung, verhandlungssicheres Englisch, Zielorientierung, Teamfähigkeit, Engagement“, hieß es im Inserat. Aber wie stünden ihre Chancen? Ob es wohl viele Bewerber gibt? Ob der Job auch Spaß machen würde? Die Firma hat ja keinen schlechten Ruf. Da geht die Tür auf und der Finanzleiter, Herr Mauerböck, bittet Maria in sein Büro: „Frau. Mag. Steger, es freut mich, Sie kennen zu lernen ...“

Viele Unternehmen agieren heute in einem zunehmend dynamischen und globalen Umfeld.

## 1.1. Unternehmen und ihre Ziele

**Das Unternehmensumfeld.** Jedes Unternehmen agiert auf verschiedenen Märkten und wird von einer Reihe von Umweltfaktoren in seinen Handlungsmöglichkeiten beeinflusst (gefördert oder auch beschränkt). Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, sich auf den relevanten Märkten gegenüber Mitbewerbern zu behaupten und den vielfältigen und unterschiedlichen Umfeldbedingungen in solcher Weise Rechnung zu tragen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.

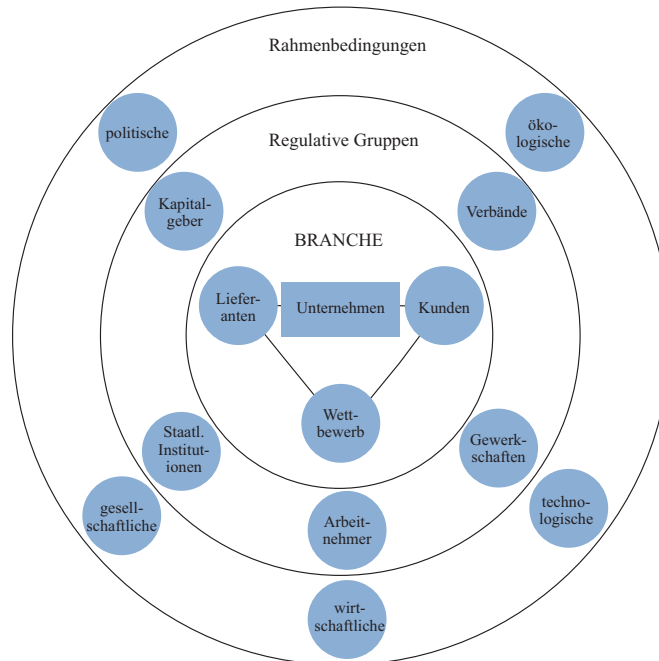


Abbildung 1: Das Unternehmen und seine Umwelt (in Anlehnung an Hoffmann u.a., 1996)

Was auf den ersten Blick eher theoretisch klingt, macht das Wirtschaften in einer globalen Welt zu einem spannenden Unterfangen:

- Unternehmen stehen sich einem stetigen Wandel der ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber. In einer Zeit rasanter, vielschichtiger Veränderungen und Umwälzungen in einem zusehends komplexeren Marktgeschehen stellen vor allem die zunehmende Volatilität der Märkte, begrenzte ökologische Ressourcen, wirtschaftliche Krisen, und die fortschreitende Globalisierung die Unternehmen vor neue Herausforderungen.
- Das Streben nach Wachstum führt dazu, dass Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen auf immer neuen Absatzmärkten anbieten und somit mit einer zunehmend heterogenen Käuferschicht konfrontiert werden. Es wird schwieriger, Zielgruppen zu identifizieren und entsprechend differenzierte Angebote zu entwickeln. Auch rechtliche und sprachliche Barrieren müssen mit jedem Eintritt in einen neuen Markt überwunden werden.

- Technologische Innovationen verkürzen Produktlebenszyklen bzw. verdrängen alt eingesessene traditionelle Produkte.
- Massive Lohnunterschiede verstärken den Trend zur Globalisierung der Wirtschaft und führen zu Verlagerungen von Produktionsstandorten.
- Die Akteure auf den Kapitalmärkten agieren ebenfalls globaler denn je. Institutionelle Anleger (z.B. Fondsgesellschaften) üben durch ihre Investmentpolitik entsprechenden Druck auf börsennotierte Unternehmen und deren Management aus.

Ein Unternehmen muss sich in diesem Umfeld positionieren und gegenüber seinen Wettbewerbern behaupten. Dies kann nur gelingen, wenn alle betrieblichen Funktionsbereiche – vom Vertrieb, über die Produktion bis hin zu den Finanzen – gemeinsame Ziele verfolgen und optimal zusammen arbeiten.

**Die Stakeholder.** Den größten Einfluss auf die Zielsetzungen und das Tun des Unternehmens haben die Eigentümer (Shareholder) und die oberste Management-Ebene (in eigentümergeführten Unternehmen fallen beide Funktionen zusammen). Ein Unternehmen kann sich aber nicht von den Interessenlagen und Ansprüchen der übrigen Stakeholder (Anspruchsgruppen) loskoppeln.

Zu den Stakeholdern zählen alle Personen, Gruppen und Institutionen, die Ansprüche an ein Unternehmen stellen bzw. die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen.

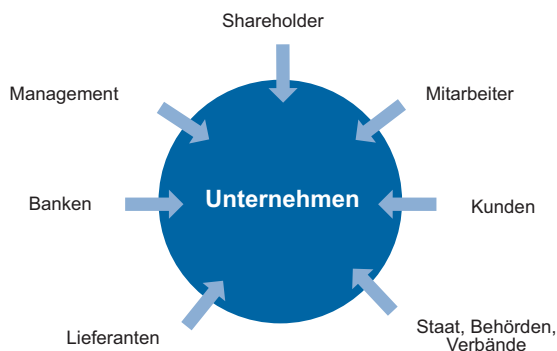


Abbildung 2: Die Stakeholder des Unternehmens

In der folgenden Abbildung werden die typischen Ansprüche der wichtigsten Stakeholder dargestellt:

Interne Stakeholder	typische Ansprüche
Top-Management	Einfluss auf das Unternehmen und seine Umwelt (Macht); Prestige, hohes Einkommen; Verwirklichung schöpferischer Ideen
Bereichsleitung, Abteilungsleitung	Einfluss und Macht; Anwendung und Erweiterung professioneller Kenntnisse und Fähigkeiten; Prestige; hohes Einkommen
Übrige Mitarbeiter	Hohes Einkommen; soziale Sicherheit; Selbstentfaltung am Arbeitsplatz; zufriedenstellende Arbeitsbedingungen und zwischenmenschliche Beziehungen

Betriebsrat	Innerbetriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer/-innen, Einfluss auf die Unternehmensleitung, Sicherung der Arbeitsplätze und Einkommen
-------------	---

Externe Stakeholder	typische Ansprüche
Eigenkapitalgeber („Shareholder“)	Hohe Gewinnausschüttung; Teilnahme an Wertsteigerungen; Wachstum; Einfluss auf die oberste Unternehmensleitung
Fremdkapitalgeber	Hohe Verzinsung; pünktliche Rückzahlung und Sicherheit des zur Verfügung gestellten Kapitals
Lieferanten	Günstige Liefer- und Zahlungskonditionen; Zahlungsfähigkeit; anhaltende Liefermöglichkeit
Kunden	Qualitativ hochstehende Leistung zu attraktiven Preisen; Nebenleistungen (Kredite, Service, Beratung); gesicherte Versorgung
Gewerkschaften	Anerkennung von Gewerkschaftsvertretern als Verhandlungspartner; faire Verhandlungstechnik; Möglichkeiten, Gewerkschaftsanliegen innerhalb des Unternehmens zu propagieren und Mitglieder zu werben
Staat, Kommunalbehörden	Steuereinnahmen; Einhaltung gesetzlicher Vorschriften; Bereitstellung von Arbeitsplätzen; Beiträge an die Infrastruktur und an Kultur- und Bildungsinstitutionen
Unternehmerverbände, politische Parteien, etc.	Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen an den Interessen solcher Gruppen; Leistung von finanziellen Beiträgen

**Abbildung 3: Anspruchsgruppen eines Unternehmens**  
(in Anlehnung an: Marr, R., *Betrieb und Umwelt*, in: *Vahlens Compendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, München 1984*)

Die Unternehmensführung muss gerade bei schwierigen Fragen die Ansprüche und Interessen der Stakeholder berücksichtigen.

Es gibt in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl von Themenbereichen, die ein erhebliches Konfliktpotenzial zwischen den Stakeholdern bergen. Interessenkonflikte können sogar zum Scheitern großer Projekte bzw. Investitionsvorhaben führen. Es sei an dieser Stelle nur an das Scheitern des geplanten Kraftwerks Kaunertal oder die Errichtung von Windparks im Nationalpark Kalkalpen erinnert. Aber auch bei Straßenbauprojekten oder der Errichtung von Abfallverwertungseinrichtungen ist es vielfach schwierig, die Interessen von Managern, Anrainern und (Umwelt-)Behörden in Einklang zu bringen. Diese Zielkonflikte gelten gleichermaßen für große und kleine Unternehmen.

Unabhängig von Unternehmensgröße, -typ und Branche folgt die Führung von Unternehmen einem idealtypischen Prozess, dem sog. Managementprozess.

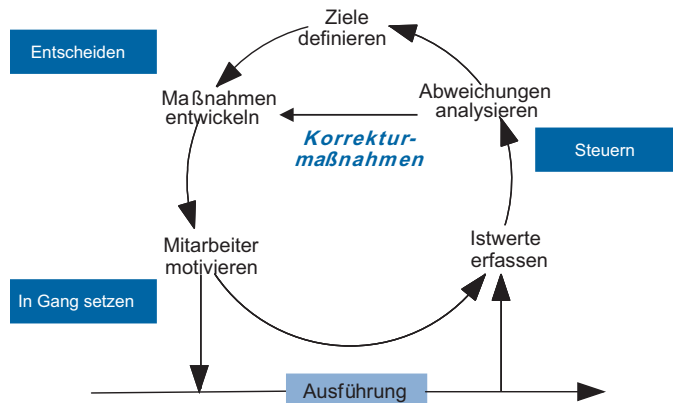
**Management.** Unternehmensführung (engl. Management) bedeutet *Willensbildung* und *Willensdurchsetzung*. Zu den Managern (Führungskräften) eines Unternehmens zählen alle mit überwiegend dispositiven (d.h. nicht unmittelbar ausführenden) Aufgaben beschäftigten Personen, wobei

Der Begriff des Managements stammt vom lateinischen „manum agere“ = „an der Hand führen“.

- die oberste Unternehmensführung als Topmanagement (mitarbeitende Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer),
- die Leiter der hierarchisch darunter angesiedelten Ebene (z.B. Produktionsleiter, Vertriebsleiter, Finanzleiter) als *Middle Management* und
- die unterste Führungsebene (z.B. Abteilungsleiter, Werkstättenmeister) als *Lower Management*

bezeichnet werden. Zentrales Charakteristikum einer Managementtätigkeit ist die Führung von Mitarbeitern.

**Der Managementprozess.** Für die Darstellung des Managementprozesses wird vielfach ein Regelkreis verwendet.



Unabhängig von der Managementebene verlangt Führung fortwährend das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit.

Abbildung 4: Der Managementprozess als Regelkreis (in Anlehnung an Ulrich, 1990)

Management bedeutet Ziele setzen, entscheiden, in Gang setzen und steuern. Auf Basis des festgelegten Zielsystems entwickeln die Führungskräfte die Maßnahmen, mit denen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen, ordnen diese an, motivieren die Mitarbeiter und organisieren die Ausführung (Umsetzung). Nach Durchführung der Maßnahmen werden die Ist-Werte erfasst und mit den ursprünglichen Zielen verglichen (Standortbestimmung). Die Analyse der Abweichungen zeigt, inwieweit die angestrebten Ziele realistisch und die geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung geeignet waren. Falls erforderlich, können rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Die Abweichungsanalyse schließt den Regelkreis und bildet gleichzeitig die Grundlage für die neuerliche Ziel- und Maßnahmenplanung.

Dieser systematische Managementprozess wird in der Praxis vor allem im Bereich der finanziellen Ziele gelebt. Umsatz-, Gewinn- und Rentabilitätsziele werden für das kommende Geschäftsjahr fixiert und ihre Erreichung monatlich oder zumindest je Quartal kontrolliert. Weichen die Ist-Zahlen aus Finanzbuchhaltung oder Kostenrechnung von den Planergebnissen ab, werden entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

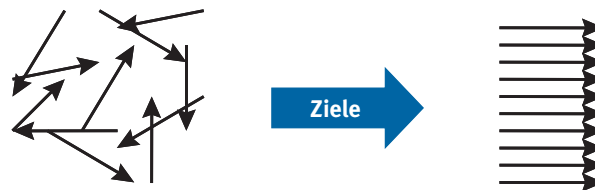
You get what you measure.  
If you can't measure it you  
can't manage it.

Die qualitativen Zielsetzungen hingegen bleiben – sicherlich auch wegen ihrer schwierigeren Messbarkeit – oft zu unkonkret und werden nicht über einen systematischen Regelkreis gesteuert. Wenn konkrete Messgrößen zur Steuerung fehlen, ist aber das Bekenntnis z.B. zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit oder einer Erhöhung der Flexibilität nicht mehr als ein „Lippenbekenntnis“.

**Ziele und MbO.** In diesem Regelkreismodell haben Ziele herausragende Bedeutung. Sie spornen Menschen zu Bestleistungen an. Das gilt im Sport ebenso, wie im privaten Bereich oder in Unternehmen. Ein Unternehmen im Sinne des „Management by Objectives“, d.h. auf Basis von Zielvorgaben zu führen bedeutet,

- die von Eigentümerseite unter Berücksichtigung der Ansprüche der anderen Stakeholder gesetzten Ziele auf die betrieblichen Entscheidungsträger herunter zu brechen,
- durch Soll/Ist-Vergleiche auftretende Abweichungen festzustellen und zu analysieren und
- erforderlichenfalls entweder den Weg der Zielerreichung oder aber die Ziele selbst anzupassen.

**Formulierung von Zielen.** Ziele konzentrieren und koordinieren die Kräfte im Unternehmen. Sie engen den Freiheitsgrad der Führungskräfte bei ihren Entscheidungen ein, lassen zugleich aber auch Handlungsspielraum für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen, der vom jeweiligen Entscheidungsträger in eigener Verantwortung ausgefüllt werden muss.



**Abbildung 5: Ziele fokussieren, koordinieren und bündeln die Kräfte im Unternehmen**

Ziele richten alle Kräfte im Unternehmen auf das aus, was gemeinsam erreicht werden soll. Sie ermöglichen eine laufende Standortbestimmung und wirken in Kombination mit der Kontrolle der Zielerreichung wie eine Leitplanke gegen ungeplante Entwicklungen.

Unternehmen verfolgen stets mehrere Ziele gleichzeitig. In der Unternehmenspraxis trifft man beispielsweise auf folgende – eng miteinander verzahnte – finanzielle und nicht finanzielle Ziele: