

1 Vorwort

Wie sind Sie gestern zur Arbeit, zum Einkaufen oder nach Hause gekommen? Haben Sie das Auto genommen oder Bus und Bahn? Vielleicht haben Sie die Wegstrecke auch zu Fuß oder mit dem Fahrrad zurückgelegt? Hat alles auf Anhieb funktioniert oder gab es Verzögerungen? Auf welche Art und Weise Sie gestern auch unterwegs waren, Sie haben Controlling betrieben, bewusst oder unbewusst, Sie haben es wahrscheinlich nur nicht so genannt.

Der Begriff des Controllings kommt vom englischen Verb ›to control‹ und bedeutet unter anderem **steuern/lenken**. Genau das haben Sie gestern gemacht, Sie haben gesteuert und gelenkt. Sie sind irgendwo gestartet (Vielleicht in Ihrer Wohnung?) und hatten ein Ziel, denn Sie wollten zu einer bestimmten Uhrzeit an einem bestimmten Ort sein (Abteilungsbesprechung um 8.30 Uhr in der Verwaltung in Mannheim). Ihr Ziel war somit sogar sehr präzise. Das Ziel wollten Sie auf direktem Weg ansteuern, vielleicht waren Umwege erforderlich, da ein Stau auf der Straße genervt hat und Sie kurzfristig umplanen mussten (Planung ist wichtig im Unternehmen und damit auch im Controlling!). Folglich haben Störungen in Ihrer Umwelt auf Ihre Zielerreichung eingewirkt. Aus einer systemorientierten Perspektive würde man sagen, dass Ihre Zielerreichung (Ihr Erfolg), rechtzeitig zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort einzutreffen, von der Interaktion vieler am Straßenverkehr teilnehmenden Personen und technischer Anlagen (z. B. der Funktionstüchtigkeit Ihres Autos oder von Ampeln) abhängt. Dies alles im Blick zu behalten, erweist sich durchaus als komplexe und dynamische Herausforderung. Es ist unmöglich, zeitgleich alle Elemente und Bedingungen um Sie herum zu erfassen und einzeln zu bewerten. Ebenso führt die Interaktion der am Verkehr Teilnehmenden zu permanent neuen Situationen. Sie schauen auf das große Ganze, auf Muster bzw. den großen Kontext und sind gezwungen, den ursprünglichen Plan (schnell von A nach B auf direktem Weg zu gelangen) immer wieder anzupassen. Das ist normal und eine Controlling-Weisheit besagt: Planung heißt, den Zufall durch den Irrtum ersetzen. (Als Fan des Sängers Robbie Williams sei auch ein Verweis auf den Song ›Feel‹ erlaubt, denn in einer Textzeile heißt es: ›God laughs at my plans.‹).

Dann sind Sie doch in einen Stau geraten und das hat Sie wertvolle Zeit gekostet. Glücklicherweise haben Sie vor einem Jahr ein schnelles Auto gekauft und damit die Grundlage für eine zügige Fahrt zur Arbeit (Die Schaffung von Kapazitäten, damit überhaupt produziert werden kann, ist für Unternehmen auch wichtig). Ebenso hatten Sie sich vor Fahrtantritt versichert, dass genügend Sprit im

Tank ist und Sie nicht liegenbleiben. Beim Fahren achten Sie selbstverständlich auf die Geschwindigkeit, indem Sie beispielsweise den Tacho im Auge behalten. Beim Fahren waren Sie dann doch in Gedanken und haben nicht auf die Tachoanzeige geachtet. Tja, Versuchungen und Ablenkungen gibt es immer wieder und die Methodik des Controllings kann helfen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und zu rationalem Handeln gezwungen zu werden. Die rechtliche Umwelt hatte es dann leider auch nicht gut mit Ihnen gemeint, denn Sie wurden bei einer Geschwindigkeitskontrolle herausgefischt und dann aufgehalten. Um genau zu sein, meint es die rechtliche Umwelt durchaus gut mit uns, denn die Straßenverkehrsordnung gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen sich ein komplexes und dynamisches Fortbewegen entwickeln kann. Also seien wir durchaus nachsichtig mit dem Eingreifen der Ordnungskräfte, die einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik leisten. Und ein wenig (oder etwas mehr) Kontrolle ist auch geboten, sonst funktioniert es mit dem zielgerichteten Steuern nämlich auch nicht.

Sie sind doch zu spät zu Ihrem Termin gekommen und durften Ihrer Chefin Rede und Antwort stehen (Berichterstattung ist auch eine Aufgabe im Controlling!). Mittags haben Sie dann bei einer Tasse Kaffee in Ihrem Büro gegessen, haben den Tag Revue passieren lassen und überlegt, wie es beim nächsten Mal besser laufen kann (Die Analyse ist ein bedeutender Baustein des Controllings und zählt zu den Basics!). So, das war einfach Controlling, auch wenn Sie es nicht so genannt haben.

Sie sollten das Buch dennoch weiterlesen, denn bei aller Vorliebe zur Vereinfachung wollen Sie sicherlich ein vertiefendes und solides Verständnis über den Einsatz des Controllings im Unternehmen erhalten. Denn mit dem Steuern allein ist die Aufgabe des Managements nicht erledigt, zumal Steuerung nur funktioniert, wenn die Bedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens insgesamt stabil sind. Dann kann mit Instrumenten auf ein Ziel hingesteuert werden. Aber die Umfeldler von Unternehmen werden immer vielschichtiger, sprunghafter, dynamischer und komplexer, die Vorhersagbarkeit schwindet. Willkommen in der VUCA-Welt!

Das diesem Buch zugrundeliegende Verständnis von Unternehmen und ihren Umfeldern ist ein systemisches: Umfeldler von Unternehmen (z.B. Märkte) und Unternehmen (z.B. Prozessketten, Abteilungen) bestehen aus (Teil-)Systemen, die ihrerseits eine Eigendynamik entwickeln und über hohe Vernetzung miteinander interagieren. Klassisches Ursache-Wirkungs-Denken hilft da nicht immer weiter. Insofern muss die zielgerichtete Unternehmenssteuerung, und genau damit befasst sich das Controlling, vermehrt ganzheitlich betrachtet und verstanden werden. Es hilft nicht immer, nur auf Ausschnitte zu schauen und diese separiert zu steuern. Denn das Gesamtsystem (Unternehmen und Umwelten) ist mehr als die Summe seiner Teile und das Controlling darf sich nicht nur auf einzelne Bestandteile beziehen.

Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein von Menschen geschaffenes System. Und was der Mensch geschaffen hat, muss er auch beherrschen, steuern und lenken können. Soweit der Wunsch, denn dass dies nicht immer funktioniert,

hat Jeder und Jede von uns schon einmal erlebt. Anfangs verlief die Hauptversammlung noch gesittet, die Agenda strukturierte Inhalt und zeitlichen Ablauf, doch dann kamen kritische Fragen auf und die Stimmung kippte. Wir können »Hauptversammlung« auch durch »Abteilungstreffen« oder »Familienfeier« ersetzen, um nur einige Beispiele aus dem realen Leben aufzugreifen. Aber bevor der Duktus des Negativen zu stark in den Vordergrund rückt, können schwer oder nicht steuerbare Entwicklungen auch im Positiven wirken. Euphorie, exponentielles Wachstum oder virale Ereignisse sind häufig nicht beherrschbar, geschweige denn steuerbar, können sich aber sehr wohl förderlich beispielsweise auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken.

Sich mit Themen der Unternehmenssteuerung zu beschäftigen ist wichtig, nicht nur für große Konzerne, sondern auch und gerade für Kleinunternehmen oder allgemein »Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)«. Die Erfahrungen aus der jüngsten Vergangenheit haben nämlich gezeigt, dass die Unsicherheit zunimmt (Wertewandel, Covid-Pandemie, Lieferkettenunterbrechungen, Energiepreissteigerungen, etc.) und damit ein systematisches Beschäftigen mit dem Unternehmen und gerade mit seinen Umwelten wichtig ist. Diese Beschäftigung muss organisiert, um nicht zu sagen institutionalisiert werden, damit eine Auseinandersetzung mit Herausforderungen nicht erst dann beginnt, wenn das Problem an die Unternehmenstür klopft oder die Tür einfach eintritt. Für diese Beschäftigung mit der Unternehmenssteuerung ist das Controlling zuständig, das Controlling unterstützt diesen Prozess. Nun könnte man meinen, dass eine derartige Unterstützungsfunktion in den Unternehmen längst installiert ist. Das ist aber nicht so. In Deutschland gibt es rd. 3,374 Mio. Unternehmen, 23.309 davon mit mehr als 250 Beschäftigten, das sind weniger als 1 % aller Unternehmen (Institut für Mittelstandsforschung, 2022). Hauptberufliche Controller¹ gibt es hingegen ca. 120.000 (Grunwald-Delitz et al., 2021, S. 26). Rein rechnerisch würde also ein Controller fast 28 Unternehmen betreuen. Zugegebenermaßen sind bei diesen Erhebungen die Abgrenzungen nicht immer vollkommen trennscharf, sicherlich beschäftigen sich an unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen von der Geschäftsführung bis auf die Ebene der Sachbearbeitung viele Personen auch mit Controlling-Aufgaben, ohne dass sie diese explizit als solche bezeichnen. Aber die Relation zeigt, welches Potenzial grundsätzlich für das Controlling besteht.

Inhaltlich ist das Buch in zwei Teile untergliedert. Kapitel 2 beinhaltet die theoretische Grundlegung des hier vertretenen Controllingverständnisses. In Kapitel 3 erfolgt die praktische Anwendung, insbesondere werden ausgewählte Instrumente des strategischen, investiven (operativ-taktischen) und operativen Controllings auf Basis eines Musterunternehmens, der SchlaGu GmbH, erörtert.

Bei der SchlaGu GmbH handelt es sich um ein fiktives Unternehmen, dessen Kerngeschäft in der Herstellung von Matratzen besteht. Ein Großteil der Matratzen wird für Möbelgeschäfte und Bettenfachgeschäfte produziert, ein kleiner Teil wird

1 Der besseren Lesbarkeit geschuldet, und ausschließlich aus diesem Grund, wird in diesem Buch auch das generische Maskulinum verwendet.

im Direktvertrieb über einen Fabrikverkauf an Privatpersonen verkauft. Das Unternehmen ist in der zweiten Generation inhabergeführt und soll in den nächsten Jahren an Tochter Sarah übergeben werden, die in der Verwaltung des elterlichen Betriebs als Assistentin der Geschäftsführung bereits mitarbeitet. Sarah hat Betriebswirtschaftslehre studiert und möchte ein praktikables und schlankes Controlling-System aufbauen, um die Unternehmenssteuerung fit zu machen für die zunehmende Komplexität und Dynamik. Die im Buch verwendeten Beispiele sind bewusst einfach gehalten, da die einfache Nachvollziehbarkeit der Controllingthemen im Fokus steht.

In **Kapitel 2** wollen wir schwerpunktmäßig über Steuerbarkeit nachdenken. Die Managementaufgabe ist vielfältig und wenn man Controlling betreiben will, sollte ein Grundverständnis für das Management vorhanden sein, zumal das Controlling das Management bei seinen Aufgaben unterstützt. In vielen meiner Seminarveranstaltungen berichten Teilnehmende, dass sie die Controlling-Funktion übernehmen sollen und zuvor andere Aufgaben im Unternehmen wahrgenommen haben. Eine häufig vorkommende Aussage zu Beginn der Seminare lautet: »Ich soll jetzt bei uns im Unternehmen Controlling machen und ich weiß gar nicht, was mein Chef von mir will.« Daher wird in Kapitel 2 dem Themenkomplex des Managements Raum gegeben, um die Vielfältigkeit der Führungsaufgaben und die damit verbundenen Herausforderungen besser verstehen zu können. Dass im Management rationales Handeln erforderlich ist, scheint unbestritten. Management wird aber von Menschen wahrgenommen und Menschen werden von Emotionen, kognitiven Unzulänglichkeiten oder einfach bestimmten Vorlieben in ihrem Entscheidungsverhalten beeinflusst. Auch dies sollten Controller berücksichtigen. Letztendlich ist die Rationalitätssicherung im Unternehmen anzustreben und dieses Unterfangen stellt ein weiteres, wichtiges Bestreben des Controllings dar.

Controlling beschäftigt sich viel mit Struktur und Transparenz, der Management-Kreislauf oder der Controlling-Kreislauf helfen, die Aufgaben in Prozessschritte zu gliedern. Das St. Galler-Management-Modell bildet einen praktischen Rahmen, um Struktur in das Dickicht der VUCA-Welt zu bekommen. Controlling verfolgt auch keinen Selbstzweck, sondern ist auf die Zielsetzung des Unternehmens und dessen Stakeholder ausgerichtet. Controlling entwickelt sich dabei immer mehr interdisziplinär, verhaltensökonomische Aspekte haben ebenso Einzug gefunden wie die bereits erwähnte systemische Sichtweise. Gerade die zunehmende Relevanz der Nachhaltigkeit zeigt, welche Bedeutung der interdisziplinäre Diskurs und eine systemische Herangehensweise auch und gerade in Steuerungs- und Lenkungsfragen von Unternehmen erhält.

Vielleicht bieten diese Sichtweisen Anregung für die Weiterentwicklung des Controllings, das sich im Spannungsfeld von

- **Pflicht** (Was muss das Controlling zwingend leisten, um die Unternehmensziele zu unterstützen?) und
- **Kür** (Welche Impulse kann das Controlling beispielsweise für die nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens geben?)

bewegt. Controlling ist nicht als fertige akademische Disziplin erfunden worden, sondern hat sich über Jahrzehnte in der Unternehmenspraxis gebildet und weiterentwickelt. Damit verändern sich auch Aufgabenfelder und Anforderungen an alle Mitarbeitenden, die sich mit Controlling auseinandersetzen. Diesem Buch liegt das Verständnis eines führungsunterstützenden Controllings zugrunde, was sich einerseits auf die Funktion (Controlling ausführen) und auf die Institution (Controller bzw. Controllerin sein) auswirkt.

In **Kapitel 3** werden Fragestellungen und Instrumente des strategischen, taktischen und operativen Controllings aufgegriffen. Als *conditio sine qua non* besteht dabei die Notwendigkeit, sich der normativen Orientierung bewusst zu sein. Sonst kann auch die Frage, ob wir das Richtige machen und das Falsche lassen, nicht beantwortet werden. Das klingt erst einmal simpel, ist es aber nicht. Schwache Signale (*weak-signals*) zu erkennen oder mit qualitativen Informationen umzugehen, erfordert spezielle Instrumente. Struktur und Muster, aber auch die Kybernetik von Systemen rücken ins Zentrum der Betrachtung und weniger die Detailsicht. Ein Mehr an Informationen hilft nicht immer, sondern kann dazu führen, dass Entscheidungen nicht oder zu spät getroffen werden.

Der Übergang von der strategischen Ausrichtung hin zur Umsetzung im Tagesgeschäft wird durch die erforderlichen Kapazitäten geschaffen. Denn im täglichen Tun wollen wir uns nicht auch noch um die personelle oder technische Ausstattung kümmern, diese muss einfach zur Nutzung der Potenziale vorhanden sein. Mit derartigen Fragen beschäftigt sich etwa das Investitionscontrolling und es soll die Frage beantworten helfen, ob wir das Richtige auch richtig machen können.

Krisenhafte Situationen aus den letzten Jahren haben gezeigt, welche hohen Anforderungen plötzlich und überraschend an die Steuerung von Unternehmen gestellt werden. Die kurzfristige Messung und Steuerung des Erfolgs stellt einen Aufgabenschwerpunkt des operativen Controllings dar. Erfolg ist nicht immer gleichzusetzen mit Gewinn, wie uns die Erfahrung zeigt. Corona oder die Energiepreissteigerungen wirkten schnell und heftig, Gewinnmaximierung trat in den Hintergrund und die Liquiditäts- bzw. Überlebenssicherung avancierte zum wichtigsten Ziel von Unternehmen. Erfolg ist somit vielschichtig und in diesem Zusammenhang ist auch immer wieder die Frage zu beantworten, ob das jeweilige Instrument auch misst, was es messen soll. Exemplarisch wird in operativer Sicht beispielsweise die Vollkostenrechnung der Deckungsbeitragsrechnung gegenübergestellt, um die Frage nach dem Erfolg beantworten zu können. Zudem ist festzustellen, dass die Vernetzung mit den Teilumwelten und die damit einhergehenden Komplexitäten auch in der operativen Sicht wirkmächtig sind, eine zu starke Fokussierung auf unternehmensinterne Steuerungsgrößen kann fatal sein.

Neben theoretischem Anspruch verfolgt das Buch aber auch die Zielsetzung, praktische Relevanz zu besitzen. »Einfach Controlling« soll dazu beitragen, dass Studierende, Praktikerinnen und Praktiker aus der Wirtschaft oder vielleicht auch Lehrende Anregungen für Steuerungs- und Lenkungsfragen von Unternehmen erhalten. Vielleicht impliziert der Titel auch, dass ein einfacher Zugang zur Thematik möglich ist und falls dies gelingen sollte, hat das Buch Mehrwert

geschaffen. »Einfach« soll aber auch dazu motivieren, Controlling einfach zu machen.

Die in diesem Buch aufgegriffenen Themen stellen lediglich eine Auswahl dar, die zugegebenermaßen subjektiv ist. An vielen Stellen wird aus didaktischen Gründen auch eine starke Vereinfachung vorgenommen. Es wird auch nicht der Anspruch erhoben, ein Almanach über das Controlling zu verfassen. Vielmehr soll das Grundverständnis für Notwendigkeit und Anwendung des Controllings geschaffen werden. Dabei sind an vielen Stellen persönliche Erfahrungen des Verfassers aus seiner langjährigen Tätigkeit im Controlling, aus der Lehrerfahrung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim und Durchführung von praktischen Seminarveranstaltungen für Unternehmen, eingeflossen.

Ein Buch entsteht nicht einfach so, für die Konzeptionierung und das Schreiben braucht man einfach Unterstützung. Ich danke daher meiner Frau Ulrika, für ihre Unterstützung und ihren Rat, ihr widme ich dieses Buch. Auch danke ich sehr herzlich Herrn Dr. Uwe Fliegauf vom Kohlhammer-Verlag, der dieses Projekt erst möglich gemacht hat sowie Herrn David Jäger, der das Werk sorgfältig lektorierte.

Sollten trotz eines Höchstmaßes an Sorgfalt Fehler in diesem Werk enthalten sein, sind diese selbstverständlich mir anzulasten und sind Ausgangspunkt für Verbesserungen. Oder, um es mit einer Controlling-Weisheit auszudrücken: Aus Fehlern lernen.

Prof. Stefan Hilbert, im Frühjahr 2023