



DR. VOSSBEIN
GmbH & Co KG

Unternehmens- und
Informations- **M**anagement
Consultants

Effizienz unter der Lupe:

Unternehmens-Controlling DV/IT-Controlling

Controlling-
Systemkonzeptionen
Con-Sys



Nützenberger Str. 119, 42115 Wuppertal,
Telefon 0202 - 265 74 - 0,
Fax 0202 - 265 74 - 19,
E-Mail: consultants@uimc.de
Internet: www.uimc.de

Controlling - ein Konzept zur Unternehmensführung

Die Philosophie des Controlling ist an sich nicht neu: Gewinnorientierung, sparsame Mittelverwendung, wohlüberlegter Ressourceneinsatz und vor allem Berücksichtigung der Verflechtung aller Unternehmensbereiche. Neu hingegen ist die Instrumentalisierung. Controlling beruht in seiner Effizienz darauf, dass ein über den Entwicklungszeitraum des Controlling sich wandelnder, verstärkter Einsatz von Instrumenten stattfindet, der dann seinerseits wiederum die Ausrichtung des Controlling beeinflusst: Auf Basis dieser Überlegung ist der richtige Einsatz der Controlling-Instrumente und -Methoden die Voraussetzung zu seinem Funktionieren.

Vom entscheidenden Einfluss auf die Wirksamkeit des Controlling ist das, was heute gern mit „Unternehmenskultur“ bezeichnet wird. So gibt es controlling-freundliche und controlling-feindliche Unternehmen. Das hängt vom Bewusstsein des Managements und der Mitarbeiter zusammen und mit ihrer Fähigkeit, Instrumente nicht nur formal einzusetzen, sondern im Unternehmen und im Alltag „zum Leben“ zu bringen. Hiervon hängt dann auch die jeweils angemessene Organisationsform des Controlling ab, so z. B., ob stark zentralisierte oder eher dezentrale Organisationsstrukturen bevorzugt werden, ob reglungsarme oder stark geregelte Lösungen üblich sind.

Auch die Frage, ob die strategische oder operative Seite des Controlling im Unternehmen stärker betont und gelebt wird, ist von Bedeutung. So gilt strategisches Controlling als das unternehmerische „vornehmere“ Controlling. Faktisch funktioniert aber in vielen Unternehmen das operative Controlling so unzureichend, dass erst einmal dieses zur vollen Effizienz gebracht werden sollte: Im operativen Geschäft werden die unmittelbaren Gewinne erzielt und/oder Fehler gemacht. Die strategische Schiene soll hiermit nicht abgewertet werden, aber wenn die operativen Ergebnisse nicht stimmen, ist es häufig überflüssig, sich über strategische Aspekte noch Gedanken zu machen.

Neben dem Unternehmens-Gesamtcontrolling ist es vielfach sinnvoll, bestimmten Bereichen, die sich als ineffizient oder von unklarer Effizienz gekennzeichnet erwiesen haben, besondere Aufmerksamkeit zu schenken. So findet das Bereichscontrolling seine Berechtigung in solchen wirklichen oder vermuteten Effizienzproblemen. Der Einsatz der Instrumente des Controlling hilft damit sowohl bei der Entdeckung von Schwachstellen als auch bei der Belegung von Stärken. Allerdings zeigt die Erfahrung, dass nahezu immer Schwachstellen vorhanden sind, deren Beseitigung sinnvoll ist. Dies bedeutet, dass die Einführung von Controlling-Systemen nahezu immer Unruhe und Ärgernisse mit sich bringt.

Controlling ist zum Scheitern oder zur Ineffizienz verurteilt, wenn nicht die oberste Unternehmensleitung sich hinter das Konzept stellt und von seiner Wirksamkeit überzeugt ist. Das heißt, dass Schulung und/oder Motivation zu den Hauptkriterien einer effizienten Einführung eines Controlling-Systems zählen. Nur positiv eingestellte Mitarbeiter werden ein Führungskonzept stützen, welches für sie in den meisten Fällen Unbequemlichkeiten verursacht: Stärkere Zielausrichtung, genauere Planung und bessere Kontrollmöglichkeiten sind die Fakten, mit denen sich die Mitarbeiter konfrontiert sehen.

Was ist Controlling ?

Unternehmenscontrolling

Controlling ist die ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle aller Unternehmensaktivitäten und zwar

1. in den operativen Bereichen, wie z. B.

- Marketing
- Produktion

2. in den Unterstützungsbereichen, wie z. B.

- Personalwesen
- Informationsverarbeitung

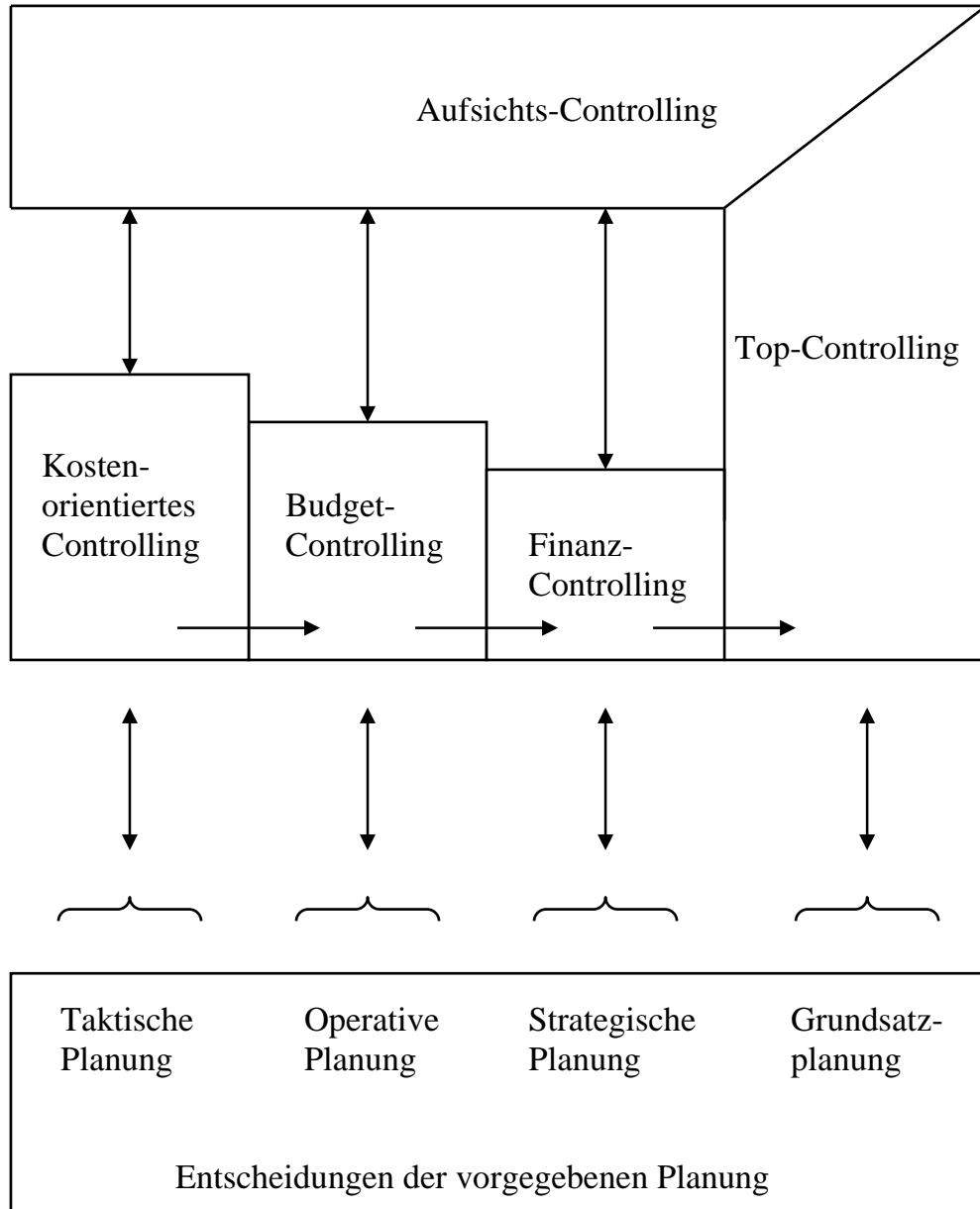
Controlling will die Komplexität in modernen Unternehmen reduzieren und beherrschen sowie eine ganzheitliche Sichtweise - auch in Teilbereichen - von Probleme in ihren Auswirkungen auf das ganze Unternehmen erreichen. Controlling will globale Probleme offen legen und einer Lösung zuführen. (Damit sind der Mode unterworfenen Begriffe und Konzepte, wie Lean Management und Networking/Netzwerkmanagement, im Controlling-Konzept grundsätzlich enthalten.)

DV/IT-Controlling

DV/IT-Controlling ist die Anwendung obiger Prinzipien auf die Informationsverarbeitung im Unternehmen und beinhaltet demnach eine ergebnisorientierte Steuerung aller IT-Aktivitäten, wie

- Systementwicklung und -betrieb
- Anwendungsentwicklung
- Operating etc.
- Individuelle Informationsverarbeitung

Die Veränderung vom DV- zum IT-Controlling ist die Konsequenz der Fortentwicklung der Systeme weg von hostorientierten Systemen hin zu Client-Server-Systemen und dem Vordringen der IIV (individuellen Informationsverarbeitung).



Entwicklungsstadien des Controlling und korrespondierende Planungssysteme

Controlling-Funktionen

Beim Controlling wird unterschieden zwischen den von einem Controller wahrgenommenen Funktionen und denen, die Bereichsführungskräfte durchführen.

Controller-Funktionen

Controller ist die Institution, der die übergeordnete Wahrnehmung der Controlling-Funktionen übertragen wird. Dies sind vor allem

- konzeptionelle Aufgaben der Schaffung und Weiterentwicklung eines Controlling-Systems
- Koordination der in den Bereichen ausgeübten Controlling-Funktionen
- „watch-dog-functions“ für das gesamte Unternehmen
- Funktionen im Speziellen gem. Controlling-Philosophie (s. Anlage: Der Controller ist ...)

Controlling-Funktionen der Bereichsleiter

Die Bereichsleiter nehmen die spezifischen Steuerungsfunktionen in ihren Bereichen wahr und setzen die entsprechenden Methoden/Instrumente ein. Besonders der heute häufig diskutierte Begriff des „Lean-Controlling“ ist nur dann sinnvoll, wenn die Arbeitsteilung zwischen Controller und Bereichsleitern funktioniert. Diese Hauptfunktionen sind gem. dem Controller-Konzept

- Ziele für ihre Bereiche setzen,
- planen der Bereiche,
- Ergebniskontrollen durchführen,
- steuernde Eingriffe auf Basis der Kontrollergebnisse durchführen.

Planungs- und Kontrollsysteme auf der Basis betrieblicher Informationssysteme (Controlling)

„Literaturschnipsel“

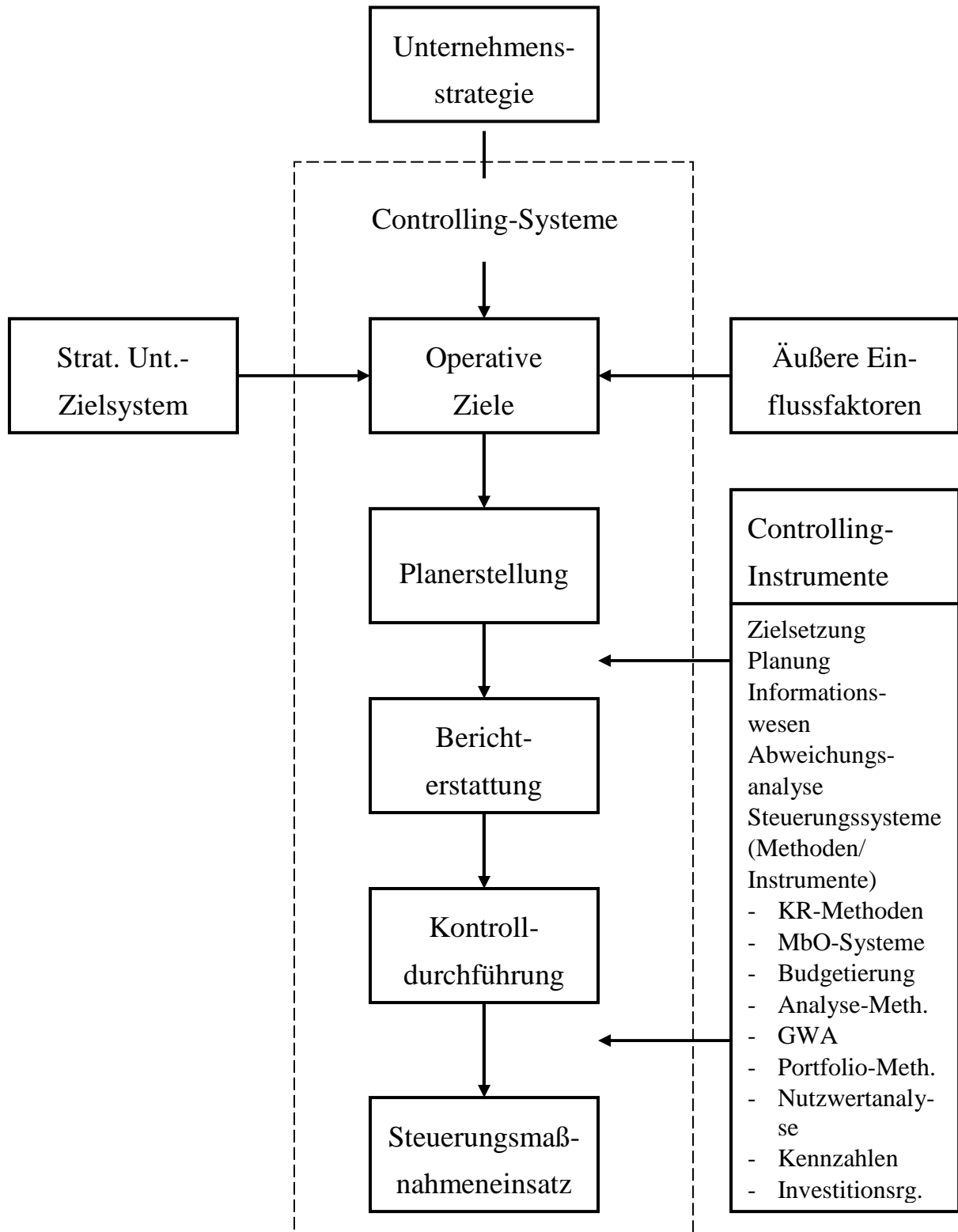
Der Controller ist

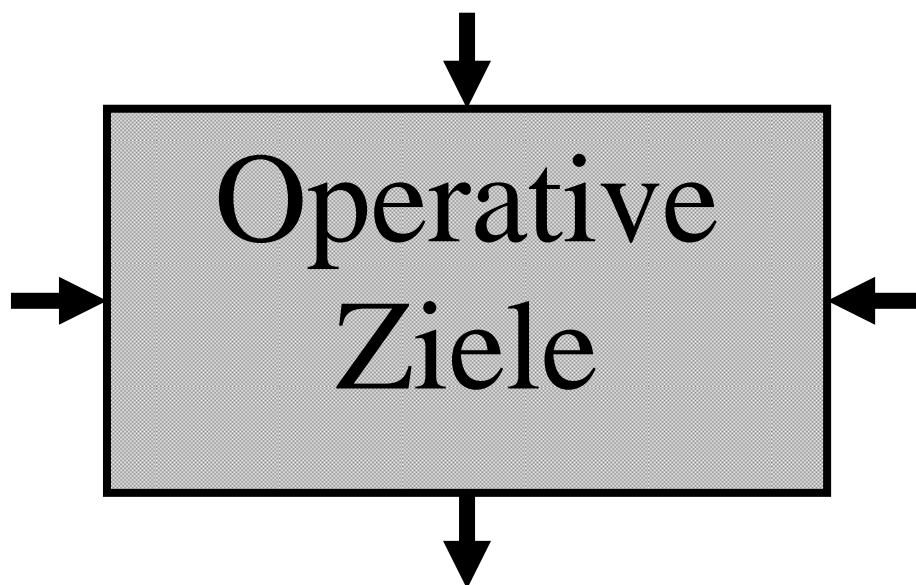
- | | |
|--|---|
| ... der ökonomische Fluglotse | ... der Co-Pilot |
| ... der Zielfindungs- und Zielerreichungsbegleiter | ... der professionelle Einmischer |
| ... das ökonomische oder ertragsmäßige Gewissen | ... der Erbsenzähler |
| ... der Watchdog | ... der Steuermann/Lotse/Navigator |
| ... der ökonomische (Weg-) Begleiter | ... der Sparringspartner des Managements |
| ... der Kurssicherer | ... der Unternehmensmoderator/Koordinator |

Quelle: Hopfenbeck, W., Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg/Lech 1989, S. 747

Struktur des Controlling

Die Struktur des Controlling geht aus dem folgenden Diagramm hervor. Das Controlling-System besteht aus Bausteinen, die aufeinander aufbauen. Hinzu kommt ein „Methoden-/Instrumenten-Kasten“, der die Werkzeuge für ein erfolgreiches Controlling beinhaltet.





Die operativen Ziele ergeben sich durch Konkretisierung der langfristigen strategischen Ziele. Sie haben darüber hinaus die wesentlichen äußeren Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Operative Ziele sind nach den Grundsätzen des MbO (Management by Objectives) zu erarbeiten und zu verfolgen, wobei auf manche eher bürokratisch anmutenden Verfahrensweisen des MbO verzichtet werden sollte. Zielsysteme/Teilzielsysteme werden aufgestellt für:

- Die Funktionsbereiche (operative und unterstützende)
- Besondere Vorhaben bereichsübergreifender Art, z. B. Schaffung eines unternehmensweiten Datenmodells
- Den Planungsinput
- Die später durchzuführenden Kontroll- und Steuerungsprozesse

Die in der Praxis häufig vorzufindende Option, Controlling lediglich auf der Basis von Rechnungswesen-Informationen durchzuführen, ist abzulehnen, da die Verkürzung der Unternehmenssteuerungsprozesse auf lediglich die Zahlenbasis eine unzulässig vereinfachte Sicht der Unternehmens- und Führungskomplexität darstellt.



Planerstellung

Planung und Planerstellung sind Hauptfunktionen des Controlling. Hierbei sind die in der ersten Stufe erarbeiteten Ziele ein wesentlicher Input in den Planungsprozess und den Plan. Ein bedeutungsvolles Kernstück des Plans ist das Budget. Es ist die zahlenmäßige Abbildung der Pläne des kommenden Zeitraums. Der Budgetierungsprozess hat steuernden Einfluss, da hierdurch die

- Kostenarten nach Art, Zeit und Höhe
- Kostenstellen nach Kostenarten und Ressourcen-Zurverfügungstellung
- Kostenträger nach Kostenarten und Ressourcen

vorgeplant werden und in ihrer Vorgabeerreichung kontrolliert werden können. Es gilt der Grundsatz:

**Planung ohne Kontrolle ist sinnlos,
Kontrolle ohne Planung unmöglich.**

Die Planung ist eine wesentliche Input-Grundlage des Berichtssystems.



Bericht- erstattung

Das Berichtswesen ist Kernstück eines controlling-bezogenen Informationssystems. Der Controller ist einer der wesentlichen Mitgestalter des Systems. Das Berichtssystem vereinigt zum Zweck der Kontrolle und Abweichungsanalyse Planungs- und Istdaten zusammen mit anderen Informationen und schafft so die Grundlage für Management-Informationssysteme (MIS, ESS) und Entscheidungssysteme (ES, DSS). Der Controller hat diese Systeme zu entwerfen, mitzugestalten und einer ständigen Aktualisierung zu unterziehen. Die Struktur eines Berichtswesensystems geht aus der Anlage hervor: Hierbei sind von ihm vor allem die Rationalisierungsmöglichkeiten des Berichtswesens zu nutzen im Sinne eines Lean-Controlling (Anlage: Berichtswesen).

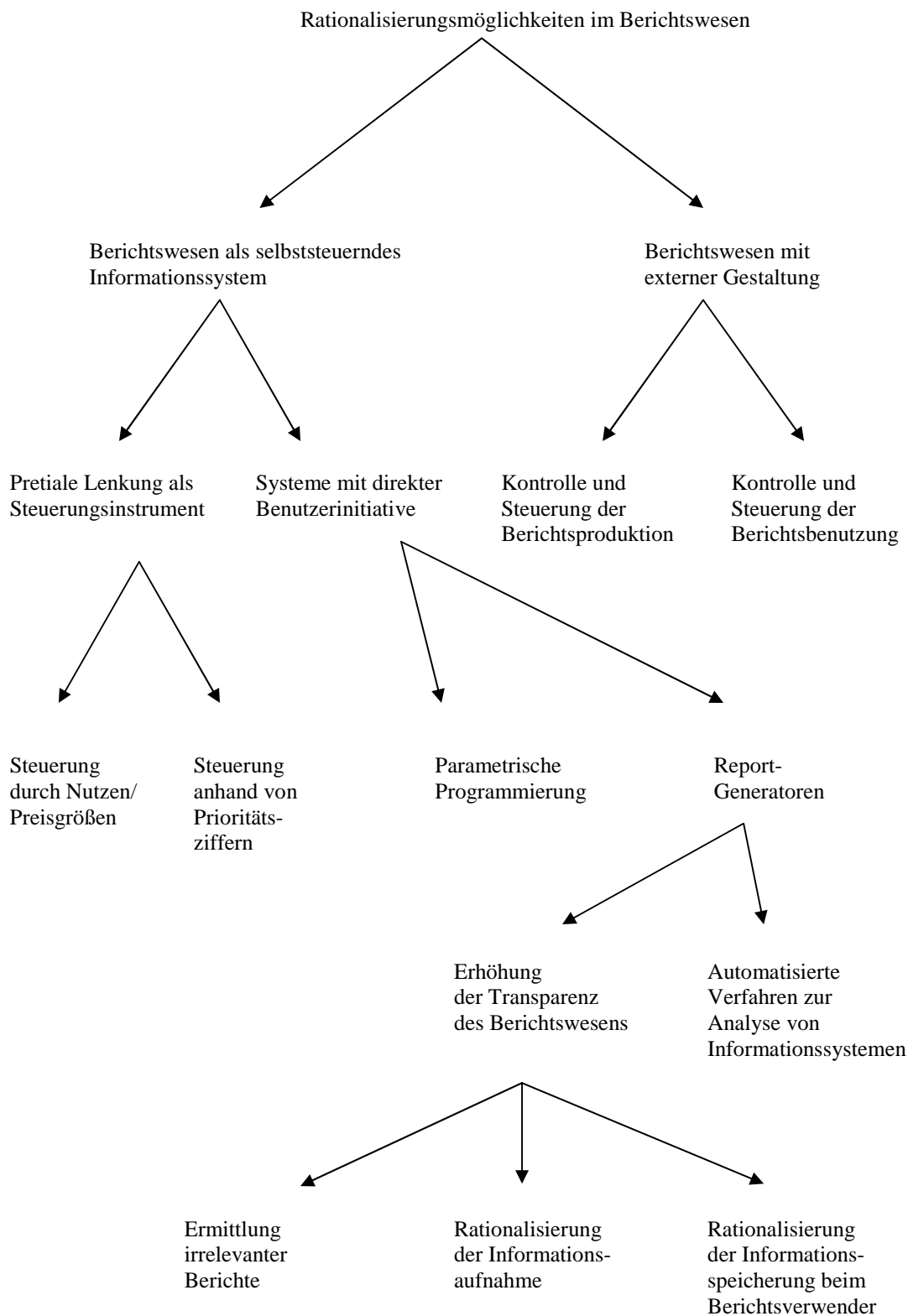


Abb. 4. 133: Rationelle Berichtswesenorganisation (n. Buss, Marock, Winkelhage 1974)

Quelle: Horvath, P., Controlling, 3. neu bearb. Auflage, München 1990, S. 573



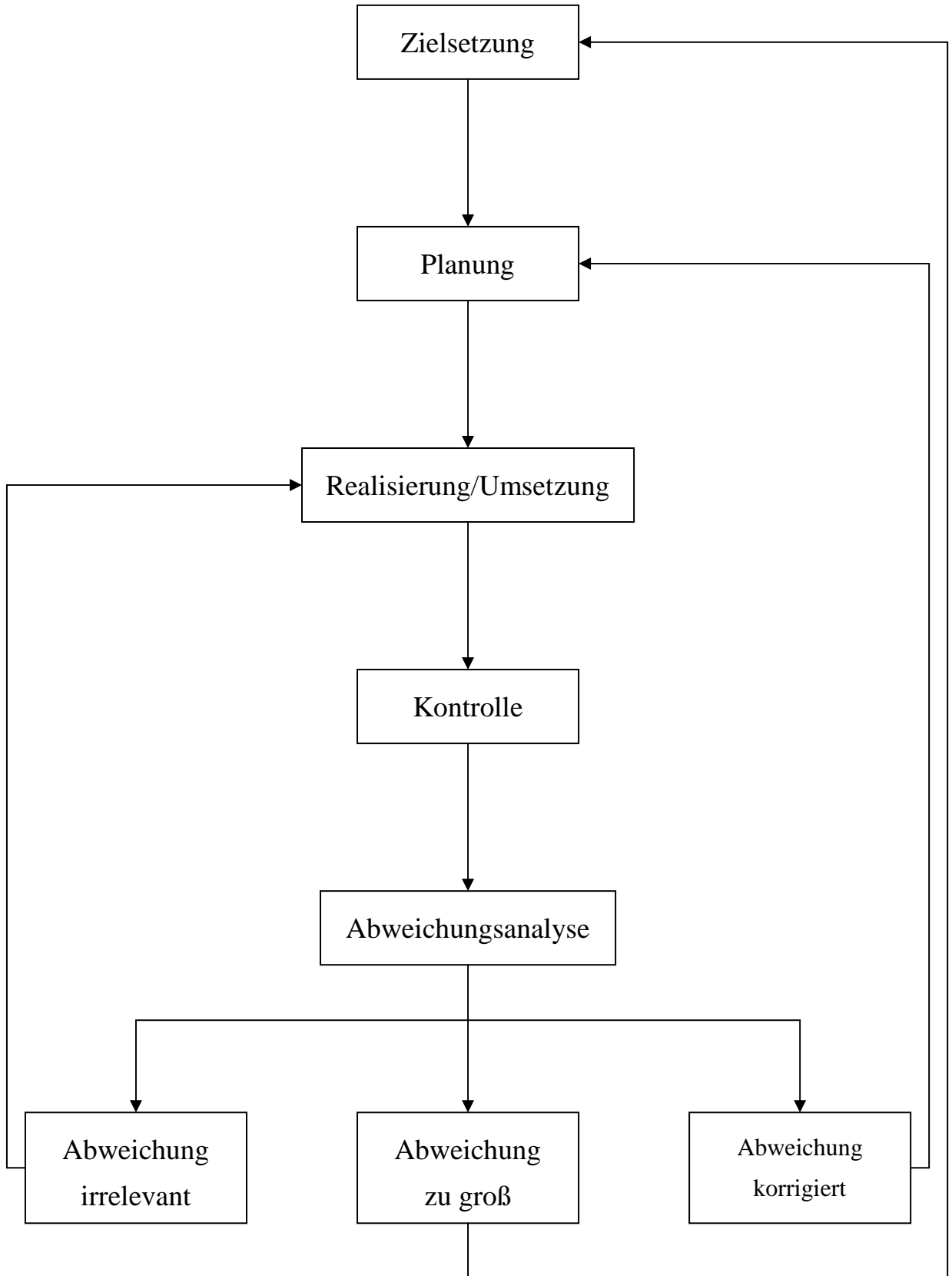
Kontroll- durchführung

Kontrolle ist im Rahmen des Controlling vor allem als Soll-Ist-Vergleich zu verstehen. Das Kontrollsystem erhält seinen Input aus dem Planungs- und dem Berichtssystem. Auch der sog. Soll-Wird-Vergleich, d. h., die Extrapolation des Ist auf den Rest des Planungszeitraums gehört mit zum Controlling-Prozess. Je nach Struktur des Controlling-Prozess wird weiterhin unterschieden zwischen

- Ergebnis- und Prozesskontrollen,
- programmierten und ereignisgesteuerten Kontrollen,
- zeitraum- oder zeitpunktbezogenen Kontrollen.

Die Kontrollergebnisse sind Grundlage für die hierauf aufbauenden Steuerungsprozesse.

Controlling als Steuerungsprozess



Controlling-Instrumente

Zielsetzung
Planung
Informationswesen
Abweichungsanalyse
Steuerungssysteme (Methoden/Instrumente)

- KR-Methoden
- MbO-Systeme
- Budgetierung
- Analyse-Meth.
- GWA
- Portfolio-Meth.
- Nutzwertanalyse
- Kennzahlen
- Investitionsrg.

Unter Controlling-Instrumente sollen Werkzeuge und Methoden verstanden werden, die dem Controlling-Prozess dienen und die Durchführung der Controlling-Aufgabe ermöglichen. Hierzu gehören die bereits behandelten Controlling-Aktivitäten

- Zielerarbeitung
- Planung
- Berichterstattung auf Basis des Informationssystems sowie
- die zur Kontrolle gehörende Abweichungsanalyse

Die Anzahl der möglichen und auch im Einsatz des Controlling befindlichen Werkzeuge sind sehr umfangreich (Es gibt hierzu Aufstellungen mit ca. 50 Werkzeugen/Methoden.). Wenn man jedoch die häufigsten herausgreift, werden die oben genannten ergänzt um:

- Kostenrechnungsmethoden (Kostenarten-, -stellen und -trägerrechnungen sowie Kostenverrechnungsverfahren, auch Verfahren der Kostenweiterbelastung; Prozesskostenrechnung)
- Zielerarbeitungs- und -kontrollsysteme (MbO, MbE)
- Budgeting (Bereichs- und Programmbudgetierung)
- Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) und Zero-Based-Budgeting (ZBB)
- Portfoliomethoden, besonders für Projekt-Controlling
- Verfahren der Investitionsrechnung zur Ressourcenlenkung
- Nutzwertanalysen zur Ermittlung der über die rechenbaren Nutzen hinausgehenden Vorteile
- Kennzahlen und -systeme (vergangenheitsorientiert, strukturanalytisch, vergleichend)

Leistungen im Bereich Controlling

Leistungen auf der konzeptionellen Ebene

1. Erstellen von Controlling-Konzeptionen
 - 1.1. Für das gesamte Unternehmen
 - 1.2. Für alle Teilbereiche (außer Produktionsbereich)
 - 1.3. Für den Bereich Informationsverarbeitung (DV- und IT-Controlling: s. 4.)
2. Beurteilung/Begutachtung von bestehenden Controlling-Systemen
 - 2.1. Begutachtung von Gesamt- oder Teilsystemen des Controlling
 - 2.2. Schwachstellen-Analyse
 - 2.3. Entwicklung von Veränderungskonzeptionen (Change Management)
3. Durchführung von spezifischen Controlling-Teilprojekten, wie
 - 3.1. Gemeinkosten-Wertanalysen
 - 3.2. Einführung von Management by Objectives (MbO) als Controlling-Baustein
 - 3.3. Durchführung von Kostenvergleichsrechnungen, Nutzwertanalysen o. ä.
 - 3.4. Einführung von Budgeting-Systemen etc.
4. Erstellung, Beurteilung oder Überarbeitung von DV-/IT-Controlling-Systemen
 - 4.1. Schwachstellenanalysen
 - 4.2. Umstellung von DV- auf IT-Controlling-Konzepte
 - 4.3. Einführung von IT-Zielsystemen
 - 4.4. Einführung von dezentralisierten IT-Controlling-Konzepten
 - 4.5. Einführung eines dezentralisierten IT-Budgeting
5. Organisation des Controlling
 - 5.1. Entwickeln von Unternehmens- oder IT-Controlling-Organisationen
 - 5.2. Entwickeln von Controlling-Organisationsinstrumenten
(Stellenbeschreibungssysteme, Funktionendiagramme)
 - 5.3. Institutionalisieren der Controlling-Funktionen in Management-Bereichen

Unterstützung bei der Realisation von Controlling-Vorhaben

1. Unterstützung bei der Realisierung von Unternehmens-Controlling-Systemen
2. Unterstützung bei der Realisierung von IT-Controlling-Systemen
3. Unterstützung bei Controlling-Teilvorhaben
4. Unterstützung bei der Reorganisation des Controlling

Auszug ‘Leistungsverzeichnis‘

Durchführung von IT-System-Sicherheitsanalysen

1. Durchführung von Sicherheitsschwachstellenanalysen mit einem selbstentwickelten Analysesystems
2. Durchführung von Risikoanalysen im Rahmen der Si-SSA oder als eigenständige Analysen

Weitere Leistungen im IT-Sicherheitssektor

1. Ausarbeitung von integrierten Konzeptionen
2. Durchführung von Schulungen
 - Management/Führungskräfte
 - Mitarbeiter/Anwender

Darüber hinausgehende Leistungen

1. Erarbeitung von IT-Konzeptionen
2. Analyse und Beurteilung von
 - bestehenden Systemlösungen
 - IT-/DV-Organisationslösungen
3. Bürosystemanalysen und -potentialsberechnungen einschließlich entsprechender Organisationslösungen
4. Entscheidungsunterstützung zu Fragen des IT-Outsourcing