

# WAS IST CONTROLLING?

Patrick Röhlinger

# 1 Vorbemerkung

Sie dürfen diese Datei in unveränderter Form an Ihre Freunde, Kunden und Interessenten weitergeben.

Allerdings muss die Weitergabe kostenlos erfolgen!

## Inhalt

1	Vorbemerkung .....	2
2	Controlling .....	3
<b>2.1</b>	<b>Grundlagen</b> .....	3
2.1.1	Historische Entwicklung .....	3
2.1.2	Definitionen und Funktionen .....	4
<b>2.2</b>	<b>Besondere Controlling Aspekte</b> .....	7
2.2.1	Aufgaben des Controllings .....	7
2.2.2	Kompetenzmodell des Controllers .....	8
2.2.3	Das Controlling-Prozessmodell der IGC.....	11
3	Literaturverzeichnis.....	15

## 2 Controlling

### 2.1 Grundlagen

#### 2.1.1 Historische Entwicklung

Seine Ursprünge findet das [Controlling](#) im englischsprachigen Raum. Schon im 15. Jahrhundert werden Aufzeichnungen über zu- und abfließende Gelder und Güter am englischen Königshof gemacht. Die damalige Bezeichnung „Countroller“ weicht jedoch leicht vom heutigen Begriff des Controllers ab. Mehr als 200 Jahre später, im Jahr 1778, taucht die Bezeichnung des „Comptrollers“ erstmals in den USA auf. Dem Comptroller ist die Aufgabe zugeteilt, die Verwendung des Staatsbudgets zu überwachen sowie ein Gleichgewicht zwischen Aus- und Einnahmen zu wahren.<sup>1</sup>

Mit dem industriellen Wachstum ab 1865 und den immer größer werdenden Unternehmen steigt auch die Nachfrage an Controllern, da eine persönliche, gar familiäre Überwachung nicht mehr möglich ist.<sup>2</sup> Bis zum Ende des ersten Weltkrieges stagniert die Anzahl an Controllern. Dann jedoch entstehen neue Instrumente zur Planung und Budgetierung, wie beispielsweise die [Normalkostenrechnung](#), wodurch auch Teile des Rechnungswesens an Controller übergeben werden und sich der Einflussbereich der Controller ausdehnt. Dieser Entwicklung zu Gute kommt auch die Gründung des „Controller’s Institute of America“, heute „Financial Executiv Institute“.<sup>3</sup> Hier werden erste Aufgaben wie bspw. die Planung, die Beratung oder die Berichterstattung offiziell festgehalten, wodurch sich das Berufsbild des Controllers weiter festigt.

Es dauert bis in die 50er Jahre, als zum ersten Mal der Begriff des Controllers in Deutschland verwendet wird. Zu diesem Zeitpunkt sind Controller aber oftmals nur in Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne zu finden. In den 1970ern verstärkt sich nun der Bedarf an Controllern in deutschen Großunternehmen. 1971 wird die erste Akademie für Controller gegründet und 1975 schließlich der Internationale Controller Verein.<sup>4</sup>

In der Wissenschaft findet die Beschäftigung mit Fragestellungen des Controllings zunächst innerhalb der Grenzen des [betrieblichen Rechnungswesens](#) statt, bevor Peter Horváth 1973 den ersten Lehrstuhl für Controlling an einer deutschen Universität übernimmt. Ab 1980 übersteigt die Zahl an Controllerstellen die Anzahl an controllerähnlichen Stellen in

---

<sup>1</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2011), S.3

<sup>2</sup> Vgl. Konetzny (2011), Onlinequelle

<sup>3</sup> Vgl. Geschäftsführender Ausschuss der IGC (o.J.), Onlinequelle

<sup>4</sup> Vgl. Schmidt (o.J.), Onlinequelle

Deutschland. Ebenso wird das Aufgabenspektrum breiter, welches von der Budgetierung und Budgetkontrolle über die Kostenanalyse bis hin zur Beratung des strategischen Managements reicht.<sup>5</sup>

Heute ist Controlling trotz all seiner unterschiedlichen Definitionen und dem weit gefächerten Aufgabenspektrum immer noch im Wandel, was im Zuge dieses Textes deutlich wird.

### *2.1.2 Definitionen und Funktionen*

Für den Begriff Controlling gibt es bis heute keine einheitliche Definition. So wurde Controlling bereits vor mehr als 25 Jahren als „kaum überschaubar, verwirrend vielfältig, durch praktische Anschauungen geleitet und zumeist willkürlich“<sup>6</sup>, bezeichnet.

Auch Preißler belegt diese These, wie ein Zitat aus dem Jahr 1985 wiedergibt:

„Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas Anderes“<sup>7</sup>

Controlling wird im englischsprachigen Raum mit dem Wort „to control“ gleichgesetzt, was so viel bedeutet wie beherrschen, lenken, steuern und regeln.<sup>8</sup> Im deutschsprachigen Raum wird unter dem Begriff Controlling oftmals die Kontrolle verstanden. Dies ist allerdings nur eine Teildisziplin. Somit ist es nicht überraschend, dass unterschiedliche Auffassungen des Begriffs Controlling bis heute vorherrschen.<sup>9</sup>

Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Dimensionen, aber auch der Gemeinsamkeiten, wird der Begriff Controlling im Folgenden anhand differenzierter Auffassungen unterschiedlicher Autoren erläutert. Dabei werden die im deutschsprachigen Raum bekanntesten Definitionen und Konzeptionen nach der Reihenfolge der zeitlichen Entstehung zusammenfassend erläutert.

- Controlling als Informationsversorgung (Reichmann)
- Controlling als Koordination von Führungsteilsystemen (Horváth)
- Controlling als Koordination des gesamten Führungssystems (Küpper)
- Controlling als Rationalitätssicherung der Führung (Weber und Schäffer)
- Controller-Leitbild des Internationalen Controller Vereins

---

<sup>5</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2011), S.8

<sup>6</sup> Weber (1991), S.1785 zitiert nach Becker/Ulrich (2016), S.26

<sup>7</sup> Preißler (1985), S.10 zitiert nach Becker/Ulrich (2016), S.26

<sup>8</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.13

<sup>9</sup> Vgl. Preißler (2014), S.1

In einer ersten Definition wird unter dem Begriff Controlling die Informationsversorgung verstanden. So versteht Reichmann hierbei die

„zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“<sup>10</sup>

Somit sieht Reichmann die Hauptaufgaben in der Kommunikation und der Informationsverarbeitung, welche wiederum den Zweck der Managementunterstützung erfüllen.

Horváth definiert den Begriff Controlling als ein Subsystem zur zielorientierten Koordination. Hierbei werden das Führungs-, Planungs-, Kontroll- und Informationssystem gesteuert um somit die Koordination des Gesamtsystems zu unterstützen.<sup>11</sup> Die Hauptaufgabe ist die Abstimmung der einzelnen Systeme, aber auch die Koordination ganzer Netzwerke (verschiedene Unternehmungen), zwecks Unterstützung der Entscheidungsträger.<sup>12</sup>

In einem weiteren Ansatz wird Controlling als die „Koordination des Führungssystems“ definiert, dem das Planungs-, Kontroll- und Informationssystem als Teilsystem zugeordnet sind. Allerdings erweitert Küpper die Koordinationsfunktion dahingehend, dass ebenso die Personalführung und die Organisation des Unternehmens durch Controller koordiniert werden.<sup>13</sup>

Weber und Schäffer stellen die Rationalitätssicherung der Führung als Kern des Controllings dar. Dabei geht es um das Erkennen und Minimieren von Defiziten der Führungsebene. Das Management soll effizient und möglichst im Sinne der Unternehmung handeln, ohne sich von der eigenen Meinung oder äußerer Einwirkungen beeinflussen zu lassen.<sup>14</sup>

In das Konzept der Rationalitätssicherung der Führung lassen sich die anderen 3 Konzeptionen integrieren, da diese die Grundlage der Rationalitätssicherung bilden.

Anhand der 4 Definitionen lässt sich eine Ausweitung der Aufgaben und Funktionen des Controllings erkennen. Angefangen bei der Informationsbeschaffung und Verarbeitung bis hin zum Berater der Managementebene und Unterstützer bei der Rationalitätssicherung des Unternehmens. Eine Vereinigung dieser Konzeptionen stellt das Leitbild der International Group of Controlling dar, welches besagt:

---

<sup>10</sup> Reichmann (2011), S.13

<sup>11</sup> Vgl. Horváth 2012 S.127-128

<sup>12</sup> Vgl. Horváth (2012), S.107-108

<sup>13</sup> Vgl. Küpper (2013), S. 32-33

<sup>14</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2011), S.43

„Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.“<sup>15</sup>

Abbildung 4 verdeutlicht das wachsende Aufgabenspektrum und die Vereinigung der 4 Definitionen im Leitbild der IGC.

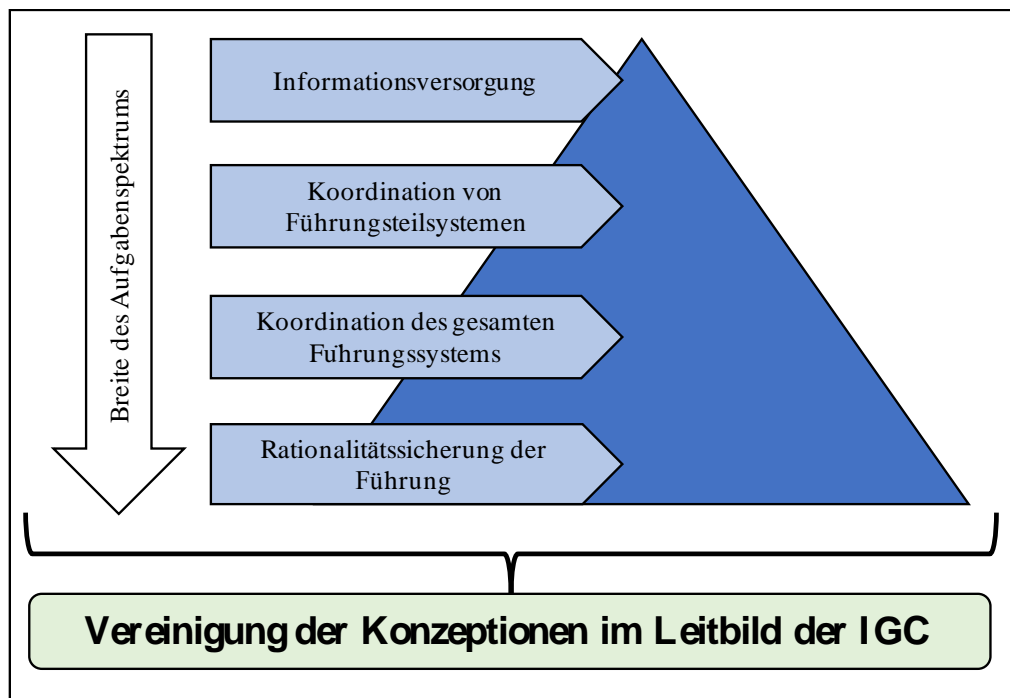


Abbildung 1: Vereinigung der unterschiedlichen Controlling Konzeptionen im Leitbild der IGC

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>15</sup> Geschäftsführender Ausschuss der IGC (o.J.), Onlinequelle

## 2.2 Besondere Controlling Aspekte

### 2.2.1 Aufgaben des Controllings

#### **Informationsversorgung**

Wie die Definition von Reichmann besagt, ist eine Aufgabe des Controllings die Informationsversorgung. Informationen bestehen aus Daten. Daten sind nicht weiter sinnvoll zerlegbare Aussagen und Zeichenfolgen. Diesen Daten gilt es einen Zweckbezug zuzuordnen.<sup>16</sup> Um Daten nutzen zu können, müssen diese systematisch erfasst, aufbereitet, gespeichert und an den jeweiligen Empfänger weitergeleitet werden.<sup>17</sup> Konkret bedeutet das, dass Controller die Führungsebene zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Informationen versorgen müssen<sup>18</sup>, um somit Trends oder Abweichungen zu erkennen und ggf. Maßnahmen einleiten zu können.<sup>19</sup>

#### **Planung**

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns, wobei die Zukunft als Raum unterschiedlicher Optionen angesehen wird.<sup>20</sup> Bei der Planung geht es nicht um die Vorhersage zukünftiger Geschehnisse, sondern vielmehr um die Beeinflussung der Entwicklung von Ereignissen, sodass Situationen eintreten, die der Zielsetzung eines Einzelnen oder einer Unternehmung entsprechen.<sup>21</sup>

Konkrete Aufgaben der Controller sind hierbei die Entscheidungsvorbereitung und die Unterstützung der Führungsebene. Dazu gehört:

- Die Weiterentwicklung von Planungssystemen
- Sicherstellung eines barrierefreien Informationsflusses im Unternehmen, welcher durch eine, an die Anforderungen angepasste, informationslogistische Informationsstruktur sichergestellt wird
- Das Aufdecken von Problemsituationen zwecks Transparenzschaffung
- Die Bereitstellung von Planungsinstrumenten, sowie die persönliche Unterstützung während der Anwendung
- Die Festlegung, Koordinierung und Überprüfung von Informationen, Daten, Wissen und der daraus resultierenden Pläne<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Ziegenbein (2004), S.142

<sup>17</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.179

<sup>18</sup> Vgl. Horváth (1994), S.345

<sup>19</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.173

<sup>20</sup> Vgl. Buchholz (2013), S.23

<sup>21</sup> Vgl. Ziegenbein (2004), S.69

<sup>22</sup> Vgl. Ziegenbein (2004), S.70

Ist der Planungsprozess beendet, bedarf es einer Entscheidung, welche im Regelfall durch die Führungsetage und nicht mehr durch Controller gefällt wird.

### **Kontrolle**

Um Entscheidungen, die aus dem Planungsprozess resultieren, realisieren zu können, wird das Aufgabenspektrum der Controller um die Kontrolle erweitert.<sup>23</sup> Hierunter wird die Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten verstanden. So können Abweichungen von den geplanten Größen festgestellt und Gegenmaßnahmen, zur Beseitigung der Ursache der Abweichungen, eingeleitet werden.<sup>24</sup> Als Resultat des Kontrollvorgangs lässt sich somit die Bestätigung eines Prozesses oder die Einleitung von Korrekturmaßnahmen festhalten.<sup>25</sup>

### **Steuerung/Koordination**

Der Ansatz der Koordinations- oder Steuerungsaufgabe geht auf Horváth zurück. So ist die Koordination zur Sicherstellung eines zukunftsorientierten und zielgerichteten Handelns einer Unternehmung unabdingbar.<sup>26</sup> Dem Controller kommt hierbei die Aufgabe zu, die Zielsetzung der Mitarbeiter und die Pläne des Gesamtunternehmens in Einklang zu bringen.<sup>27</sup> Zudem ist Steuerung der Planung, der Kontrolle und der Informationsversorgung ein essentieller Bestandteil der Controllertätigkeit.<sup>28</sup>

Somit trägt das Controlling mit seinen komplexer werdenden und voneinander abhängigen Aufgaben einen großen Teil zur effizienten Führung und dem Erfolg des Unternehmens bei.

#### *2.2.2 Kompetenzmodell des Controllers*

Im folgenden Kapitel wird das Kompetenzmodell als Aufhänger für den Wandel des Controllers vom Analyst hin zum Change Agent genommen.

Das Controlling unterliegt, wie bereits die historische Entwicklung verdeutlicht, einem ständigen Wandel. Mit den Aufgaben der Controller haben sich auch die Kompetenzen gewandelt und weiterentwickelt.<sup>29</sup> Somit wird dem Controller eine Vielzahl an Kompetenzen und damit verbundenen Rollenbildern zugeordnet. Diese reichen vom Info-Manager, über den Innovator bis hin zum Visionär.<sup>30</sup> Vier Rollenbilder, die sowohl in der Theorie als auch in der

---

<sup>23</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.71, Vgl. auch Behringer (2014), S.62

<sup>24</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2011), S.252-253

<sup>25</sup> Vgl. Ziegenbein (2004), S.136

<sup>26</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.45

<sup>27</sup> Vgl. Deimel/Heupel/Witlinger (2013), S.19

<sup>28</sup> Vgl. Ziegenbein (2004), S.24

<sup>29</sup> Vgl. Deimel/Heupel/Witlinger (2013), S.32

<sup>30</sup> Vgl. Steinhübel/Exner (2018), Onlinequelle



Praxis existieren, sind hervorzuheben. Dies sind der Analyst, der Kontrolleur, der Business Partner und der Change Agent.<sup>31</sup>

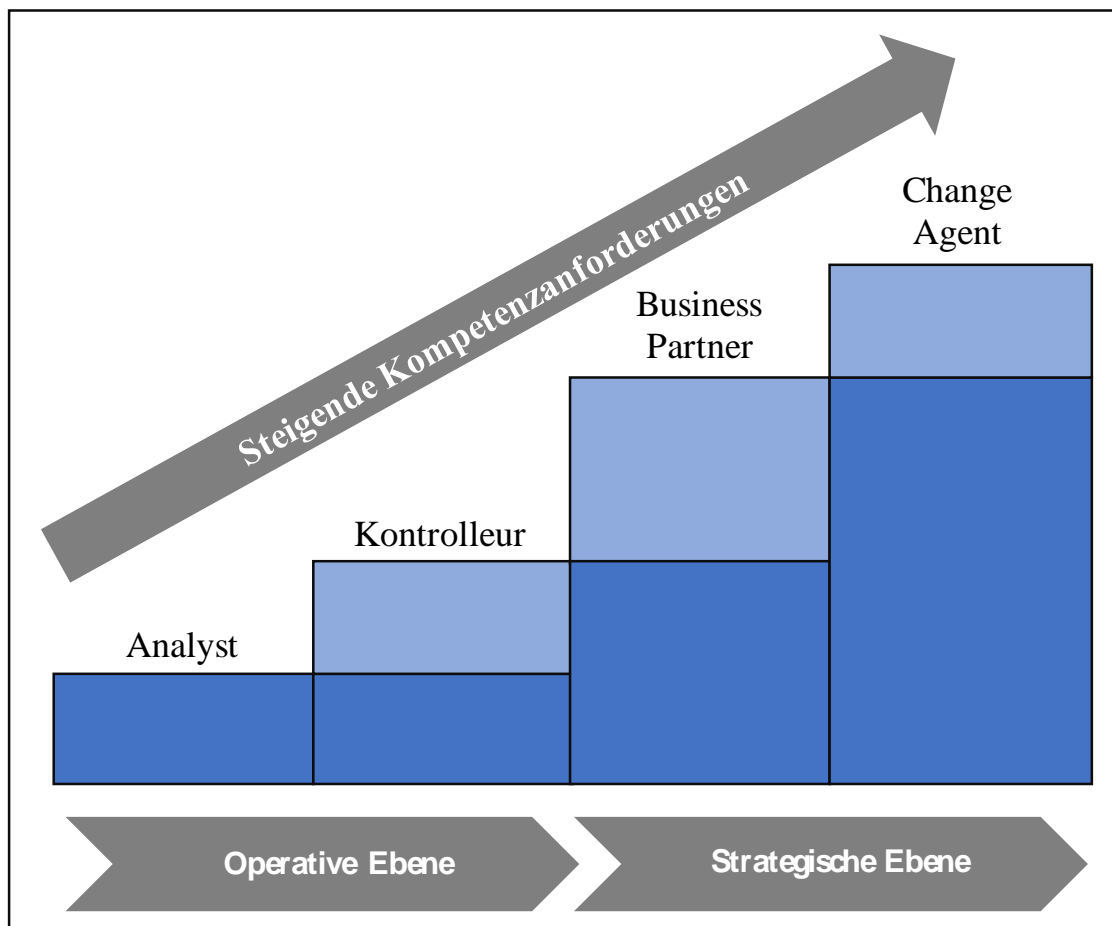


Abbildung 2: Steigende Kompetenzanforderungen an Controller

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth, P. / Gleich, R. / Seiter, S. (2015). Controlling. München: Franz Vahlen. S.432

Um die unterschiedlichen Rollen erfüllen zu können, muss der Controller über ein breites Kompetenzprofil verfügen, welches von Rolle zu Rolle variiert. Wie Abb. 5 verdeutlicht, steigen die Kompetenzanforderungen vom Analyst bis hin zum Change Agent schrittweise an. Die Kompetenzanforderungen unterteilen sich in die verschiedenen Kategorien fachliche, methodische, persönliche und soziale Kompetenz.<sup>32</sup>

Dem Analyst kommt die Aufgabe der Analyse und der Informationsaufbereitung für das Management zu.<sup>33</sup> Konkret können das die Erstellung von Monats- und Quartalsberichten oder die Anfertigung von Budgetplänen sein. Daher stehen in dieser Rolle die fachlichen sowie methodischen Kompetenzen im Vordergrund. Hervorzuheben sind die analytische

<sup>31</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.432

<sup>32</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.431

<sup>33</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.432

Kompetenz sowie ein breites Controlling-Fachwissen. Da Informationen vermittelt und mit Argumenten hinterlegt werden müssen, sind die Beratungs- und Kommunikationskompetenz unerlässlich. Im Feld der persönlichen Kompetenzen wird primär ein hohes Maß an Belastbarkeit gefordert, da Auswertungen und Analysen zumeist unter hohem Zeitdruck angefertigt werden müssen.<sup>34</sup>

Auf der nächsthöheren Ebene liegt der Kontrolleur. Die Aufgaben des Kontrolleurs sind denen des Analysten sehr ähnlich, allerdings überwacht und berichtet er nicht nur passiv, sondern entwickelt und implementiert eigene Messsysteme und –verfahren. Die Position des Kontrolleurs erfordert zusätzlich zu den bereits erwähnten Fähigkeiten des Analysten ein hohes Maß an Neutralität und Gewissenhaftigkeit. Ebenso sind hervorragende analytische Kompetenzen von Nöten, um Fehler entdecken und vermeiden zu können.<sup>35</sup>

Die stärksten Kompetenzzuwächse werden bei der Weiterentwicklung vom Kontrolleur zum Business Partner benötigt.<sup>36</sup> In dieser Rolle wird er auch als der Sparringspartner des Managements bezeichnet. Seine Aufgabe ist es, Führungskräfte bei der Entwicklung von Lösungsansätzen und dem Entscheidungsprozess aktiv zu beraten.<sup>37</sup> Da es zumeist um Entscheidungen geht, die die strategische Planung und Entwicklung des Unternehmens betreffen, wird dem Controller in der Rolle des Business Partners ein hohes Maß an Kompetenzen abverlangt.<sup>38</sup> Im Bereich der fachlichen Kompetenzen muss der Business Partner primär ein höheres Geschäftsverständnis aufweisen als der Kontrolleur. Seine zentrale Eigenschaft im Bereich der methodischen Kompetenz ist weiterhin die analytische Fähigkeit. Die persönlichen, als auch die sozialen Kompetenzen erfahren einen enormen Zuwachs. So ist die kommunikative, als auch die Beratungskompetenz enorm wichtig für den Business Partner.<sup>39</sup>

Der Change Agent hat die Aufgabe, auf das komplexe und sich immer schneller wandelnde Unternehmensumfeld zu reagieren. Dabei besteht seine Aufgabe darin, aktiv und eigenverantwortlich Wandlungsprozesse im Unternehmen anzustoßen. Die Anforderungen an die Kompetenzen sind in vielen Bereichen mit denen des Business Partners gleichzusetzen. Allerdings werden dem Change Agent nochmals deutlich höhere Fachkompetenzen abverlangt.<sup>40</sup> Um Änderungsprozesse initiieren zu können, ist ein grundlegendes Wissen über

---

<sup>34</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.432

<sup>35</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.432

<sup>36</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.432

<sup>37</sup> Vgl. Gleich (2014), Onlinequelle

<sup>38</sup> Vgl. Von Rechenberg (2013), Onlinequelle

<sup>39</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.432-433

<sup>40</sup> Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2015), S.433

das Unternehmen, die Produkte und die Prozesse unabdingbar. Da Veränderungen in den meisten Fällen auf Widerstand treffen, sind die Konfliktfähigkeit sowie Empathie und Sensitivität, aber auch die Teamorientierung Kernkompetenzen des Change Agent.<sup>41</sup>

Die diversen Rollenbilder sind auf den Wandel der Rahmen- und Umweltbedingungen zurückzuführen. Unternehmen und ebenso die Controller müssen sich daran anpassen. Dieser Wandel wird in einem späteren Kapitel erneut aufgegriffen und auf die aktuelle Entwicklung der Digitalisierung in Unternehmen bezogen.

### 2.2.3 Das Controlling-Prozessmodell der IGC

Das Controlling-Prozessmodell der IGC aus dem Jahr 2011 bietet Unternehmen einen Rahmen zur zeitlichen und inhaltlichen Orientierung ihrer Controlling-Aktivitäten. Dabei ist das Modell branchenunabhängig gestaltet und kann an die individuellen Bedürfnisse jeder Unternehmung angepasst werden.<sup>42</sup> Basis des Prozessmodells ist die Definition des Controllings durch die IGC sowie das bereits erwähnte Leitbild. Wichtige Qualitätsstandards werden durch die „DIN-SPEC 1086“ gesichert. Das Modell ermöglicht es, ein einheitliches Verständnis des Controllingbegriffs zu etablieren. Dabei soll das Modell bei der Analyse, der Gestaltung und der Dokumentation von Controllingprozessen helfen und zusätzlich bei der Erkennung von Stärken und Schwächen sowie der Optimierung unterstützen. Die sieben wichtigsten Hauptprozesse werden nachfolgend erläutert.

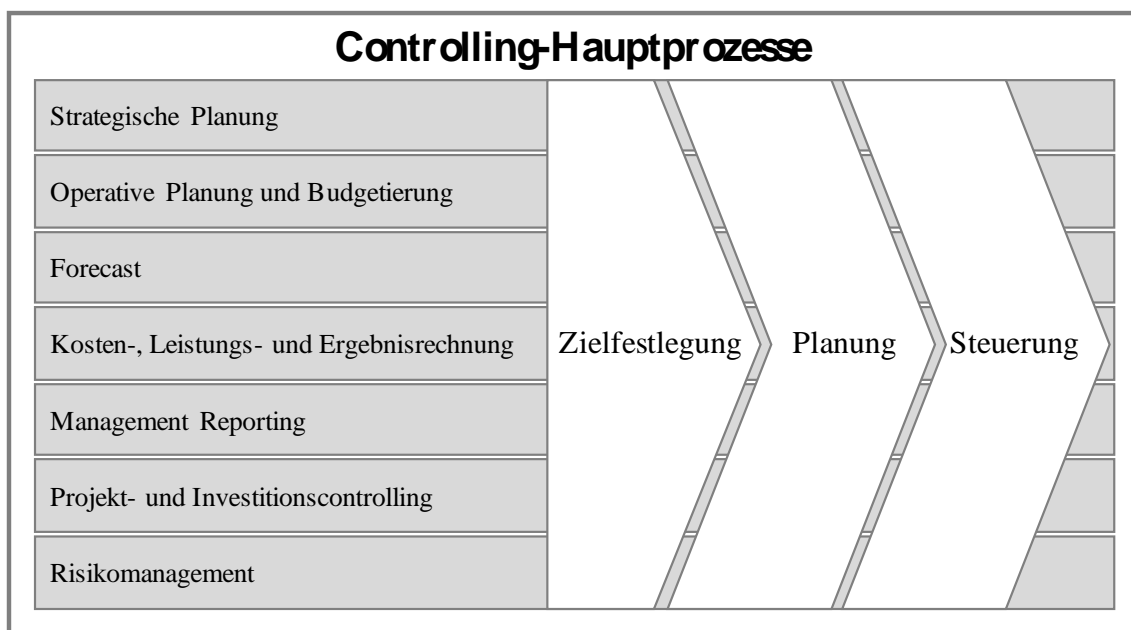


Abbildung 3: Controlling Hauptprozesse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an International Group of Controlling (2011). Freiburg: Haufe. S.21

<sup>41</sup> Vgl. Gleich (2014), Onlinequelle

<sup>42</sup> Vgl. International Group of Controlling (2015), S.37-38

## **Strategische Planung**

Ziel der [strategischen Planung](#) ist die langfristige Existenzsicherung, sowie die Wertsteigerung des Unternehmens. Die konkrete Aufgabe besteht in der Unterstützung der Führungsebene, indem Ziele und Maßnahmen definiert und Festlegungen zu essentiellen Themen getroffen werden.<sup>43</sup> Der Controller übernimmt im Zuge der strategischen Planung die Rolle des Moderators und Informationslieferanten. Er stellt Instrumente, Analysen und Systeme zur Verfügung, die das Management über den gesamten strategischen Planungsprozess hinweg unterstützen.<sup>44</sup> Die unterschiedlichen Bestandteile der strategischen Planung können Märkte, Produkte, Portfolien, Wettbewerb, Innovationen, Technologien, Kernkompetenzen oder Ressourcen sein.<sup>45</sup>

## **Operative Planung und Budgetierung**

Aus der strategischen Planung leiten sich die operative Planung und die Budgetierung ab. Diese bilden die nächste Ebene des Prozessmodells. Aufgabe der operativen Planung ist es, das Management bei der Umsetzung und Erreichung kurz- bis mittelfristiger Ziele zu unterstützen. Ebenso übernehmen Controller im Rahmen der Budgetierung teilweise die Aufgabe der ertrags- und liquiditätsorientierten Steuerung des Unternehmens.<sup>46</sup> Auf Basis der strategischen Planung wird ein Gerüst mit kurz- bis mittelfristigem Zeithorizont erstellt, welches als Orientierungshilfe bei Aktivitäten und Entscheidungen zur Verfügung steht. Im Rahmen dessen werden Ziele und Maßnahmen definiert, Ressourcen zugewiesen und finanzielle Größen wie bspw. GuV, Umsatz und Kosten quantifiziert.<sup>47</sup> Insofern gibt es durchaus Zusammenhänge zum [Projektmanagement](#).

## **Forecast**

Forecasts sind in dem heutigen volatilen Unternehmensumfeld unabdingbar. Sie dienen als Steuerungsinstrument um auf Basis von bereits bestehenden Daten (Ist-Daten) Trends und Abweichungen in der Planung aufzudecken.<sup>48</sup> Im Anschluss werden ggf. Ziellücken geschlossen sowie Ressourcen- und Budgetanpassungen vorgenommen. Um Abweichungen und Entwicklungen frühzeitig festzustellen, werden Forecasts in regelmäßigen Zeitabständen (Standard-Forecast), aber auch unregelmäßig (Ad-hoc-Forecast) für das Gesamtunternehmen

---

<sup>43</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.23

<sup>44</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.23

<sup>45</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.23

<sup>46</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.25-26

<sup>47</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.25-26

<sup>48</sup> Vgl. Riemer/Leyk (o.J.), Onlinequelle

oder Teildisziplinen durchgeführt. Standard-Forecasts werden oftmals rollierend erstellt. Dabei werden unterjährige Informationen genutzt, um genauere Vorhersagen treffen und anschließend Maßnahmen festlegen zu können, ohne dabei den Originalplan zu verändern.<sup>49</sup> Letztlich sind in diesem Feld besonders Kenntnisse im Bereich der [Statistik](#) sinnvoll.

### **Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung**

Ziel der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung ist die [verursachungsgerechte](#) Zuordnung von Kosten, Leistungen und Erlösen und somit die Schaffung von Transparenz.<sup>50</sup> Eine Unterstützungsfunktion stellt die Kosten- und Ergebnisrechnung bei der Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen, wie z.B. der Bestandsbewertung dar. Konkrete Aufgaben der Controller im Rahmen der Gütererstellung und des Güterverzehr sind die Durchführung von Kostenstellen- und [Kostenartenrechnungen](#). Ebenso müssen [Vor- und Nachkalkulationen](#) erstellt, Stammdaten gepflegt und Abweichungsanalysen durchgeführt werden.<sup>51</sup>

### **Management Reporting**

Das Management Reporting oder auch Berichtswesen ist in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil des täglichen Geschäfts. Ziel ist der Informationsaustausch und das Zusammentragen der wichtigsten Informationen zum Zwecke der Zielerreichung und effizienten Unternehmenssteuerung.<sup>52</sup> Das Management Reporting grenzt sich zum betrieblichen Berichtswesen dahingehend ab, dass die aufbereiteten und weitergeleiteten Informationen größtenteils von Personen in Führungspositionen genutzt werden.<sup>53</sup> In der Regel werden Standard und Ad-hoc-Berichte erstellt. Gegenstand dieser Berichte sind GuV, Projekte, Mengen, Kapazitäten, Umsatz, Cashflow, Kosten und Ergebnisse, welche auf Grund von bereits festgestellten Zielabweichungen mit Gegenmaßnahmen hinterlegt werden.<sup>54</sup>

### **Projekt- und Investitionscontrolling**

Das Projekt- und [Investitionscontrolling](#) soll die Wirtschaftlichkeit von Projekten und Investitionen sicherstellen. Es sollen rationale Investitionsentscheidungen getroffen werden, indem Klarheit hinsichtlich der Finanzierbarkeit geschaffen wird. Im Rahmen des Projektcontrollings soll Transparenz hinsichtlich des Nutzens und der Zielerreichung, sowie der Einhaltung von Qualitäts-, Kosten- und Zeitzielen entstehen.<sup>55</sup> Im Zuge des Investitionscontrollings werden Investitionen geplant, Forecasts erstellt, das Monitoring

---

<sup>49</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011) S.28

<sup>50</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011) S.30

<sup>51</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011) S.30-31

<sup>52</sup> Vgl. Taschner (2013), S.35

<sup>53</sup> Vgl. Taschner (2013), S.35-36

<sup>54</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011) S.34

<sup>55</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011) S.36

übernommen, Handlungsempfehlungen gegeben und Nachkalkulationen erstellt. Projektcontroller planen Projekte, erstellen Fortschrittsberichte inkl. Abweichungsanalysen, fertigen Entscheidungsvorlagen an und erstellen Abschlussberichte und führen ein Projektreview durch.<sup>56</sup>

### **Risikomanagement**

Unter Risikomanagement werden die Früherkennung und der Umgang mit Risiken verstanden, mit dem Ziel der langfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes.<sup>57</sup> Laut § 91 Abs. 2 Aktiengesetz ist ein System zur Kontrolle und Transparenzschaffung bei Kapitalgesellschaften sogar gesetzlich vorgeschrieben. Risikocontrolling ermöglicht es durch einen fortlaufenden Prozess, Chancen und Risiken so in den Planungsprozess zu integrieren, dass Parameter möglichst realitätsnah angepasst werden können. Der Gesamtprozess des Risikomanagements setzt sich hierbei aus der Identifikation, der Erfassung, der Analyse, der Bewertung und der Kontrolle von Risiken sowie Ableitung und Weiterverfolgung von Gegenmaßnahmen zusammen. Als Output generiert der Controller Risikokataloge, Risikoberichte und Risikomaßnahmen.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.36-37

<sup>57</sup> Vgl. Eller/Heinrich/Perrot (2010), S.33

<sup>58</sup> Vgl. International Group of Controlling (2011), S.38

### 3 Literaturverzeichnis

- Baumöl, U. / Grawe, C. / Bockshecker, A. (2017). Data Scientist - Controller der Digitalisierung? *Controlling*, 42-45.
- Becker, S. D. / Schäffer, U. (2017). Was erfolgreiche Unternehmen im Forecasting auszeichnet. *Controlling & Management Review*, 8-15.
- Becker, W. / Ulrich P. (2016). *Handbuch Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Behringer, S. (2014). *Konzerncontrolling*. Heidelberg: Springer.
- Behringer, S. (2018). *Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Bryson, S. / Kenwright, D. / Cox, M. / Ellsworth, D. / Haines, R. (1999). Visually Exploring Gigabyte Data Sets in Real Time. *Communications of the ACM*, 82-90.
- Buchführung, A. §. (o.J.). *Buchführung, Aktiengesetz § 91 Organisation*. Abgerufen am 18. Juni 2018 von Gesetze im Internet: [https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/\\_91.html](https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_91.html)
- Buchholz, L. (2013). *Strategisches Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Chamoni, P. / Gluchowski P. (2004). Integrationstrends bei Business-Intelligence-Systemen. *Wirtschaftsinformatik*, 119-128.
- Davenport, T. H. / Patil, D. J. (Oktober 2012). *Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century*. Abgerufen am 27. Juli 2018 von Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/10/data-scientist-the-sexiest-job-of-the-21st-century>
- Deimel, K. / Heupel, T. / Wiltinger, K. (2013). *Controlling*. München: Franz Vahlen.
- Eller, R. / Heinrich, M. / Perrot, R. (2010). *Kompaktwissen Risikomanagement*. (M. Reif, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler.
- Gänslen, S. / Losbichler, H. / Niedermayr, R. / Rieder, L. / Schäffer, U. / Weber, J. (2013). Die Kernelemente des Controllings – Das Verständnis von ICV und IGC. *Controlling & Management Review*(3), 56-61.
- Geschäftsführender Ausschuss der IGC. (08. Juni 2013). *Das Controller-Leitbild der IGC*. Abgerufen am 06. Juni 2018 von ICV: [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein\\_Dateien/Sonstiges/Das\\_Controller-Leitbild.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Sonstiges/Das_Controller-Leitbild.pdf)
- Gleich, R. (24. April 2014). *Controller-Kompetenzmodell*. Abgerufen am 11. Juni 2018 von Controlling-Wiki: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Controller-Kompetenzmodell>
- Gluchowski, P. / . (2008). *Management Support Systeme und Business Intelligence*. Berlin: Springer.
- Griesfelder, R. (2017). Die Zukunft des Reportings sind Sätze, nicht Datensätze. *Controlling & Management Review*, 88-92.
- Hager Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG. (17. August 2018). *Career Opportunities: Controlling Analyst*. Von Hager Group: [https://career5.successfactors.eu/career?career\\_ns=job\\_listing&company=HagerGroup&navBarLevel=JOB\\_SEARCH&rcm\\_site\\_locale=en\\_US&career\\_job\\_req\\_id=26719&selected\\_lang=de\\_DE&jobAlertController\\_jobAlertId=&jobAlertController\\_jobAlertName=&\\_s.crb=xyknQ223cNsTxN+kSgIu2wsYfFY=&jobPipeline=Indeed](https://career5.successfactors.eu/career?career_ns=job_listing&company=HagerGroup&navBarLevel=JOB_SEARCH&rcm_site_locale=en_US&career_job_req_id=26719&selected_lang=de_DE&jobAlertController_jobAlertId=&jobAlertController_jobAlertName=&_s.crb=xyknQ223cNsTxN+kSgIu2wsYfFY=&jobPipeline=Indeed) abgerufen
- Hoder, K. / Kuhr, R. (März/April 2015). Die Rolle des Controller in der Digitalisierung - Digital Controlling. *Controller*, S. 15-20.
- Hoffjan, A. / Schumacher, C. / Galant, I. (2017). Echtzeitsteuerung. *Controlling*, 31-35.
- Horváth, P. / Aschenbrücker, A. (2014). Der Data Scientist - Konkurrenz oder Katalysator für den Controller. In R. Gleich, K. Grönke, M. Kirchmann, & J. Leyk, *Controlling und Big Data* (S. 58-61). München: Haufe.
- Horváth, P. / Gleich, R. / Seiter, S. (2015). *Controlling*. München: Franz Vahlen.
- Horváth, P. (1994). *Controlling*. München: Vahlen.
- Horváth, P. (2012). *Controlling*. München: Franz Vahlen.

- Humm, B. / Wietek, F. (2005). <https://link.springer.com/article/10.1007/s00287-004-0450-5>. *Informatik Spektrum*, 3-14.
- ICV Ideenwerkstatt. (2014). *Big Data - Potenzial für den Controller*. Von ICV-Controlling: [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV\\_Ideenwerkstatt\\_DreamCar-Bericht\\_BigData.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_DreamCar-Bericht_BigData.pdf) abgerufen
- ICV Ideenwerkstatt. (2015). *Industrie 4.0 - Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung*. Von ICV-Controlling: [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Dream\\_Car\\_Industrie4.0\\_DE.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/Dream_Car_Industrie4.0_DE.pdf) abgerufen
- ICV Ideenwerkstatt. (2016). *Business Analytics Der Weg zur datengetriebenen Unternehmenssteuerung*. Von ICV-Controlling: [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Dream\\_Car\\_Business\\_Analytics\\_DE.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Dream_Car_Business_Analytics_DE.pdf) abgerufen
- International Group of Controlling. (2011). *Controlling-Prozessmodell*. Freiburg: Haufe.
- International Group of Controlling. (2015). *Controller-Kompetenzmodell*. Freiburg: Haufe.
- International Group of Controlling. (2017). *Controlling-Prozessmodell 2.0*. Freiburg: Haufe.
- Küpper, H. U. / Friedl, G. / Hofmann, C. / Hofmann, Y. / Pedell, B. (2013). *Controlling*. o.O.: Schäffer-Poeschel.
- Kemper, H. G. / Baars, H. / Mehanna, W. (2010). *Business Intelligence - Grundlagen und praktische Anwendungen*. Wiesbaden: Springer.
- Konetzny, M. (18. Februar 2011). *Controlling: Geschichte einer alten Erfolgsstory*. Abgerufen am 02. Juni 2018 von experto: <https://www.experto.de/steuern-buchfuehrung/controlling/controlling-eine-erfolgsstory.html>
- Laney, D. (06. Februar 2001). *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*. Abgerufen am 03. Juli 2018 von Gartner: <https://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949-3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf>
- Lipinski, K. (12. Dezember 2017). *BA (business analytics)*. Abgerufen am 10. Juli 2018 von ITWissen: <https://www.itwissen.info/business-analytics-BA-Business-Analytik.html>
- Luhn, H. P. (1958). A business intelligence system. *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), 314-319.
- Möhrle, M. G. (14. Februar 2018). *Roadmapping*. Abgerufen am 04. August 2018 von Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/roadmapping-42835>
- Marr, B. (25. Februar 2015). *A brief history of big data everyone should read*. Abgerufen am 03. Juli 2018 von weforum: <https://www.weforum.org/agenda/2015/02/a-brief-history-of-big-data-everyone-should-read/>
- Mosler, A. (2017). *Integrierte Unternehmens<sup>OBJ</sup>planung*. Wiesbaden: Springer.
- Padmaperuma, O. (20. Januar 2014). *Data Scientists: Die begehrtesten Alleskönner des 21. Jahrhunderts*. Abgerufen am 2018. Juli 30 von Capgemini: <https://www.capgemini.com/consulting-de/2014/01/data-scientists-die-begehrtesten-alleskonner-des-21/>
- Preißler, P. R. (2014). *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. Oldenbourg: Walter de Gruyter.
- Raps, A. (o.J.). *Risiko-Controlling*. Abgerufen am 18. Juni 2018 von Controlling.Wiki: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Risiko-Controlling>
- Rasch, M. /. (Juni 2015). *Digital Controlling*. Abgerufen am 23. Juni 2018 von pwc: <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc-studie-digitale-transformation-im-controlling.pdf>
- Reichmann, T. (2011). *Die systemgestützte Controlling-Konzeption mit Analyse- und Reportinginstrumenten*. München: Franz Vahlen.



- Riemer, L. / Leyk, J. (o.J.). *Forecasting*. Abgerufen am 16. Juni 2018 von Controlling-Wiki: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Forecasting>
- SAP Deutschland SE & Co. KG. (o.J.). *SAP Analytics Cloud*. Abgerufen am 15. August 2018 von SAP: <https://www.sap.com/germany/products/cloud-analytics.html>
- SAP Deutschland SE & Co. KG. (o.J.). *SAP Digital Boardroom*. Abgerufen am 20. Juli 2018 von SAP: <https://www.sap.com/germany/products/cloud-analytics/features/boardroom.html>
- Schön, D. (2017). *Planung und Reporting im BI-gestützten Controlling*. Wiesbaden: Springer.
- Schäffer, U. / Weber, J. (2016). Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern. *Controlling & Management Review*(6), S. 8-17.
- Schmidt, A. (o.J.). *Die Gründungsgeschichte des (internationalen) Controller Vereins e.V.* Abgerufen am 02. Juni 2018 von ICV: [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein\\_Dateien/Geschichte/Gr%C3%BCndungsgeschichte\\_ICV.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Geschichte/Gr%C3%BCndungsgeschichte_ICV.pdf)
- Schroeck, M. / Shockley, R. / Smart, J. / Romero-Morales, D. / Tufano, P. (2012). *Analytics: Big Data in der Praxis*. Abgerufen am 03. Juni 2018 von IBM: <https://www-935.ibm.com/services/de/gbs/thoughtleadership/GBE03519-DEDE-00.pdf>
- Seagate. (o.J.). *Prognose zum Volumen der jährlich generierten digitalen Datenmenge weltweit in den Jahren 2016 und 2025 (in Zettabyte)*. Abgerufen am 05. Juni 2018 von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/267974/umfrage/prognose-zum-weltweit-generierten-datenvolumen/>
- Seybold, W. / Martens, T. / Litzel, N. (20. März 2015). *Business Analytics, die bessere Business Intelligence?* Abgerufen am 10. Juli 2018 von BigData-Insider: <https://www.bigdata-insider.de/business-analytics-die-bessere-business-intelligence-a-480865/>
- Steiner, H. / Welker, P. (2016). Wird der Controller zum Data Scientist? *Controlling & Management Review*, 68-73.
- Steinhübel, V. / Exner, R. (18. April 2018). *Die Rolle des Controllers - Die neue Rollendefinition des Controllers (III)*. Abgerufen am 10. 06 2018 von Controllingportal: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/Die-neue-Rollendefinition-des-Controllers.html>
- Stiller, G. (o.J.). *Controller*. Abgerufen am 10. Juni 2018 von Wirtschaftslexikon24: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/controller/controller.htm>
- Stratigakis, G. / Kallen, B. (2017). Forecasting mit Big Data – Status quo und Ausblick. *Controlling & Management Review*, 32-39.
- Taschner, A. (2013). *Management Reporting*. Wiesbaden: Springer.
- Von Rechenberg, W. (09. Mai 2013). *Studie: Controller werden Business Partner*. Abgerufen am 11. Juni 2018 von Controllingportal: <https://www.controllingportal.de/News/Studie-Controller-werden-Business-Partner.html>
- Weber, J. / Schäffer, U. (2011). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Weber, J. / Strauß, E. / Spittler, S. (2012). Controlling & IT: Wie Trends und Herausforderungen der IT die Controllingfunktion verändern. *Controlling & Management Review*(2), 105-109.
- Ziegenbein, K. (2004). *Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft: Controlling*. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl.