

Controlling als Instrument der Unternehmensführung

© Dr. Bommhardt. Das Vervielfältigen dieses Arbeitsmaterials zu nicht kommerziellen Zwecken ist gestattet. → www.bommi2000.de

1 Der Begriff und die Bedeutung

a) Der Begriff „Controlling“

Controlling (engl. „to control“ = dt. „kontrollieren“, im Sinne von steuern, führen) unterstützt Führungskräfte beim Planen, Steuern und Kontrollieren des Betriebes.

Typische Controllingfragen während der Planungsphase:

- Sind die Ziele klar definiert?
- Werden die Ziele von den Beteiligten akzeptiert?
- Sind die angenommenen Voraussetzungen (Szenarien) realistisch?
- Sind die vorgesehenen Maßnahmen (Produkte, Projekte) geeignet?
- Sind die Maßnahmen im erforderlichen Umfang und detailliert genug durchgeplant?
- Werden alle wichtigen Störfaktoren berücksichtigt?
- Ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis akzeptabel?

Typische Controllingfragen während der Umsetzungsphase:

- Hat die Führung den Umsetzungsprozess „im Griff“?
- Werden die geplanten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt?
- Funktioniert das Frühwarnsystem (Berichtswesen) so, dass notfalls rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen werden können?
- Wo liegen Schwerpunkte, wo gibt es Engpässe?

Typische Controllingfragen während der Kontrollphase:

- Wird ausreichend kontrolliert?
- Sind alle Kontrollen der Abläufe und alle Kontrolleinrichtungen wirtschaftlich?
- Werden Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt, deren Erkenntnisse an die richtigen Stellen weitergeleitet und dort richtig verarbeitet?

b) Die Bedeutung des Controllings

Jedes (Gastronomie-)Unternehmen möchte auch in Zukunft bestehen und erfolgreich sein. Dazu ist neben der fachlichen Kompetenz vor allem die Qualität der betriebswirtschaftlichen Entscheidungen bedeutsam.

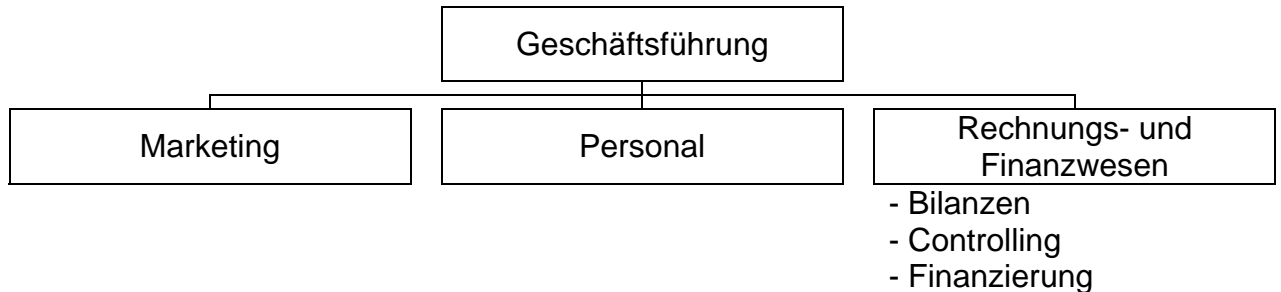
Alle wichtigen Entscheidungen im Unternehmen müssen vorbereitet, geplant, gesteuert und hinsichtlich ihres Erfolges kontrolliert und bewertet werden (Soll-Ist-Vergleich).

Bei Notwendigkeit sollte nach dem Soll-Ist-Vergleich die Planung revidiert werden.

2 Die Einordnung der Controlling-Abteilung in das Unternehmen

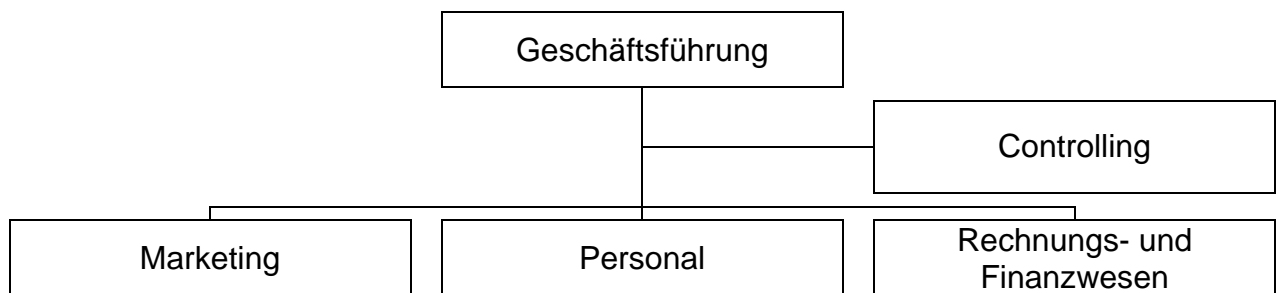
2.1 Controlling als Linienstelle

Das Controlling ist meist dem Rechnungs- und Finanzwesen zugeordnet.



2.2 Controlling als Stabstelle

Das Controlling ist der Geschäftsführung zugeordnet.



3 Arten des Controllings

3.1 operatives Controlling

- bezieht sich auf kurz- bis mittelfristigen Zeitraum
- durch Sicherung von Liquidität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit soll Lebensfähigkeit des Unternehmens gesichert werden
- Daten der Vergangenheit werden zum Teil auch für Planvorhaben in naher Zukunft genutzt

3.2 strategisches Controlling

- ist auf langfristige Existenzsicherung ausgerichtet
- Chancen und Risiken werden abgeschätzt
- ist mehr nach außen gerichtet, verfolgt z. B. frühzeitig Ernährungstrends, um diese in das Sortiment aufnehmen zu können

4 Die Kosten- und Leistungsrechnung als Controllinginstrument

Das betriebliche Rechnungswesen besteht u. a. aus der Finanzbuchhaltung (Fibu) und der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).

Aufgabe der Fibu ist u. a. das Ermitteln von Gewinn oder Verlust:

Gesamtergebnis der Unternehmung:

Erträge > Aufwendungen → Gesamtgewinn

Erträge < Aufwendungen → Gesamtverlust

Die Fibu ist auch nach außen gerichtet, da sie der Öffentlichkeit (Steuerbehörden, Banken, Gerichte, ...) Einblicke (z. B. Jahresabschluss) gewähren und sich nach handels- und steuerrechtlichen Vorgaben richten muss.

Aufgabe der KLR ist es, alle betrieblichen Aufwendungen (= Kosten) und alle betrieblichen Erträge (= Leistungen) zu erfassen und gegenüberzustellen:

- Ermittlung der Betriebsergebnisse:

Leistungen > Kosten → Betriebsgewinn

Leistungen < Kosten → Betriebsverlust

- Bereitstellung der Unterlagen für die Kalkulation
- Bewertung der Vorräte beim Jahresabschluss
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit des Betriebes

Teilbereiche der KLR:

Kostenartenrechnung: Welche Kosten sind angefallen?

Kostenstellenrechnung: Wo sind die Kosten angefallen?

Kostenträgerrechnung: Wer trägt die Kosten?