



## Ein bisschen BETRIEBSWIRTSCHAFT

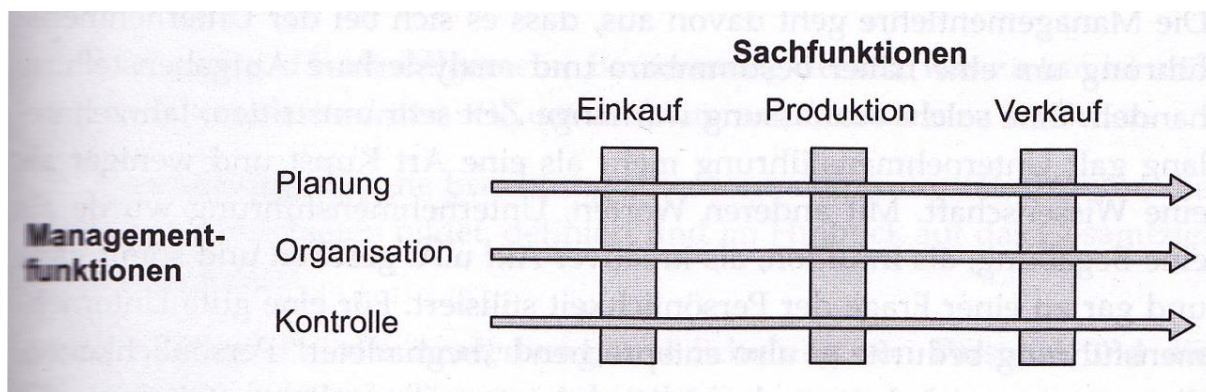
Jedes marktwirtschaftlich (= gewinn-)orientierte **Unternehmen** steht im Spannungsfeld zwischen Lieferanten, Kunden und Mitbewerbern einerseits, sowie Eigentümern und Mitarbeitern andererseits. Das ist bei Ihrem Unternehmen freilich nicht anders.

**Managen** (*to manage* = leiten) bedeutet, diese inneren und äußeren Spannungsfelder so auszugleichen, dass nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften möglich ist. Erfolgreich ist Wirtschaften dann, wenn laufend **Gewinne** erzielt werden und (dadurch) die fortwährende **Unternehmenssicherung** gewährleistet ist.

Verbunden mit den unternehmerischen **Zielen** wird die **Betriebswirtschaft** mit seinem **Informations-System** zur Grundlage der **Unternehmenssteuerung**, des **Controllings**, als eine Aufgabe des **Managements**.

### Abgrenzung Management vs. Controlling

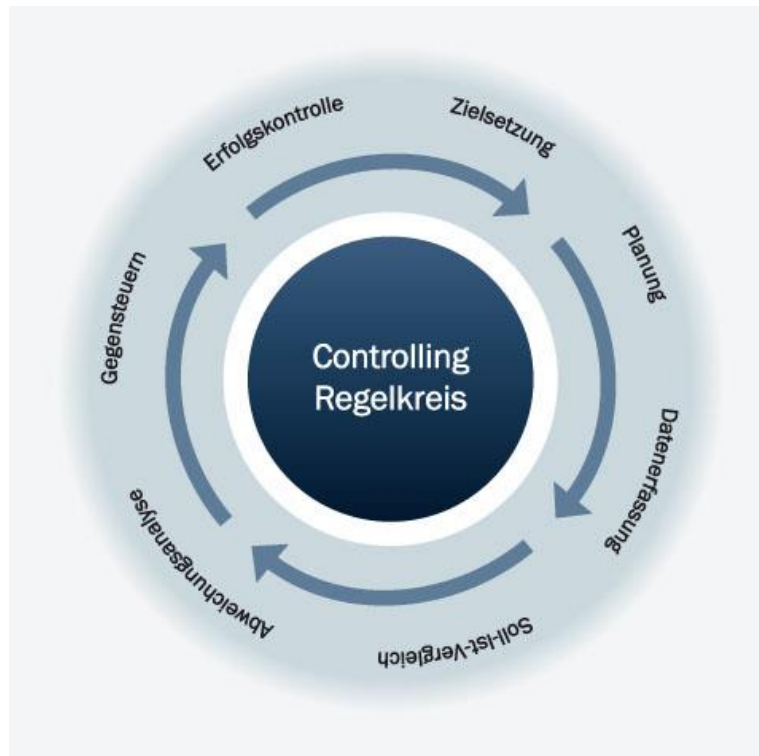
Die Aufgaben des Managements bestehen in [ Planung – Entscheidung und Organisation/ Umsetzung – Kontrolle ]; dies sind die sog. Fachfunktionen des Managements (daneben gibt es noch die Personalfunktion, welche auch als Menschenführung bezeichnet wird).



Unterstützt wird das Management dabei durch das **Controlling**, welches die beiden Management-Funktionen [ **Planung und Kontrolle** ] wahrnimmt, womit sich das **Management** auf die wichtigen, nicht-delegierbaren Aufgaben [ **Entscheidung und Organisation/Umsetzung** ] konzentrieren kann. – Controlling ist somit eine Teilmenge des Managements.



Planung und Kontrolle sind nie Selbstzweck, sondern dienen der Unternehmenssteuerung. Somit dient das Controlling bzw. seine Tätigkeit eben dieser [Steuerung] (*to control* = steuern). – Das Controlling-System ist daher das unternehmerische Steuerungs-System.



Das Management gibt Unternehmensziele vor, das Controlling erstellt die Planung und macht die laufende Kontrolle (Soll/Ist-Vergleich samt Abweichungs-Analyse). Aufgrund dieser Controlling-Tätigkeiten werden für das Management Steuerungsnotwendigkeiten aufgezeigt und entsprechende Handlungsalternativen zur Zielerreichung erarbeitet. (Dabei kann sich bereits bei der Erstellung der Planung zeigen, dass die gewünschten Unternehmensziele nicht erreicht werden können; oder es kommt zu Abweichungen bei der Umsetzung der als verbindlich verabschiedeten Planung.) Die Entscheidung, d.h. die Auswahl der bestmöglichen Handlungsweise, sowie die Schaffung, d.h. Umsetzung (Realisation) der zur Zielerreichung notwendigen (Aufbau- und Ablauf-)Organisation, ist Aufgabe des Managements.

Nochmals:

Das Controlling bezeichnet das betriebswirtschaftliche Informations- und Steuerungs-System



des Unternehmens, dessen sich die Unternehmensleitung (der/die Manager) bei der Erfüllung ihrer Management-Aufgaben bedient.

Daher kann **Controlling** als „**betriebswirtschaftliches Management-Service-Center (MSC)**“ bezeichnet werden, dessen Zweck die **Steuerung** des Unternehmens im Hinblick auf die Einhaltung und Erreichung der Unternehmensziele ist.

Der Manager betreibt das Geschäft, er ist verantwortlich für das Ergebnis. Der Controller betreibt das Informationssystem, er ist verantwortlich für die Ergebnistransparenz. Das Controlling unterstützt damit die Unternehmensleitung, darf jedoch selbst keine unternehmerischen Entscheidungen treffen.

Für Freunde des Segelns kann das Zusammenwirken von Management und Controlling am besten mit folgender Metapher erklärt werden:

Das Unternehmen ist ein Schiff, der Manager ist dessen Kapitän und der Controller ist der Navigator. Der Kapitän gibt den Kurs (= Ziel) vor, der Navigator überwacht die Einhaltung des Kurses (= Kontrolle i.S.v. permanenter Überwachung) – früher mithilfe der Sterne, danach mittels Sextanten, heute mithilfe von GPS. Etwaige Kursabweichungen werden vom Navigator an den Kapitän gemeldet, dieser gibt seine „Befehle“ für eine Kurskorrektur (= Gegensteuerungsmaßnahmen), damit das Schiff sicher sein Ziel erreicht.

Ein funktionierendes, adäquat ausgestaltetes **Controlling-System** im Unternehmen erfüllt meiner Erfahrung nach zumindest sieben wesentliche Funktionen:

1. Informations- und Steuerungs-Funktion
2. Rationalitätssicherungs-Funktion
3. Integrations- und Koordinations-Funktion
4. Gegensteuerungs-Funktion
5. Früherkennungs- und Unternehmenssicherungs-Funktion
6. Verbesserungs-Funktion
7. Wertsteigerungs-Funktion

**Ziele** sind gewünschte (bzw. geplante) Soll-Zustände. Sie stellen die Basis zur **Unternehmens-Steuerung** dar, da sie festlegen, wohin das Unternehmen will.

Ohne Ziele lässt sich nicht feststellen, ob das Unternehmen auf dem richtigen Kurs ist oder ob es bereits zu Abweichungen gekommen ist. Eine eindeutige, schriftliche Zielformulierung ist daher Voraussetzung für jedes Controlling!



Die wesentlichen Ziele und damit **Steuerungsgrößen** eines jeden Unternehmens sind die **Rentabilität [R]**, die **Liquidität [L]** und die **Wirtschaftlichkeit [W]**. Das Oberziel ist stets der Gewinn bzw. die Rentabilität. Das Rentabilitäts-Ziel ist durch die Realisierung von **Wertschöpfung** (d.h. die Leistungserstellung und -verwertung) in die Tat umzusetzen. Nebenziele sind Wirtschaftlichkeit und Liquidität, wobei die Liquidität (d.h. **Zahlungsfähigkeit**) eine Existenzbedingung für das Unternehmen darstellt. Die Wirtschaftlichkeit misst die **Effizienz** und dient der Rentabilität. Es geht darum, durch möglichst hohe Wirtschaftlichkeit ( $W = \text{Erlöse} / \text{Kosten}$ ; wobei  $W$  zumindest über 1 liegen muss) eine möglichst hohe Rendite zu erzielen.

Diese drei Ziele [  $R - L - W$  ] stellen somit die Planungsgrößen der „Mindestplanung“ im Unternehmen dar.

#### Abgrenzung: Wirtschaftlichkeit vs. **Produktivität**

Wirtschaftlichkeit und Produktivität unterscheiden sich dadurch, dass die Produktivität in Mengeneinheiten gemessen wird (z.B. Stk. pro Std.), während die Wirtschaftlichkeit nur mit Geldeinheiten (Euro) rechnet.

Es kann sein, dass die Produktivität steigt (es werden z.B. mehr Produkte pro Mitarbeiter produziert), während die Wirtschaftlichkeit dennoch sinkt (weil z.B. die Verkaufserlöse fallen oder die Arbeitskosten steigen).

Von besonderer Bedeutung im Zusammenhang mit Zielen sind die beiden Führungskonzepte **Management by Objectives (MbO)** und **Management by Exceptions (MbE)**. Denn der Aufbau eines – durch Vereinbarung definierten – Systems von Zielen (Objectives) und Ausnahmesituationen (Exceptions) dient der Steuerung und ist Voraussetzung zum sinnvollen Einsatz des Controllings als Steuerungsinstrument – und auch für das dezentrale **Selbst-Controlling**.

**Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)** werden definiert als jene Aufgaben- und Problembereiche, die auf die Erreichung der Unternehmensziele [  $R - L - W$  ] einen entscheidenden Einfluss ausüben. Während die Unternehmensziele vom Unternehmen geplant und festgesetzt werden, sind die kritischen Erfolgsfaktoren die Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden, die erfüllt werden müssen, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

Kritische Erfolgsfaktoren stellen daher quasi die vom Kunden vorgegebenen Rahmenbedingungen für die Unternehmensziele und deren Erreichung dar.

Zudem lässt die Integration von kritischen Erfolgsfaktoren in das Controlling-System Rückschlüsse auf die **Ursachen** eines geplanten oder bereits eingetretenen operativen Unter-



nehmens-Ergebnisses zu. Dieses Wissen ist – zumindest langfristig – zur zielkonformen Steuerung von Unternehmen zwingend notwendig.

Kritische Erfolgsfaktoren sind damit wesentliche Bestimmungsgrößen dafür, festzulegen, was wie wo wann von wem im Unternehmen gemacht wird bzw. werden soll und wieviel es kosten darf. Das **Prozess-Management** sieht daher planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der **Wertschöpfungskette** eines Unternehmens (d.s. die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses, s. Abb. unten) vor, und zwar hinsichtlich

- 🔗 *Qualität, Zeit, Kosten* (= Prozessparameter) und
- 🔗 *Kundenzufriedenheit* (= Ergebnisparameter).

Da diese vier Parameter zur Steuerung von Prozessen herangezogen werden, handelt es sich somit um Prozessziele.



Die Prozessparameter **Qualität [Q]**, **Zeit [Z]** und **Kosten [K]** sind die „anerkannten“ relevanten kritischen Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb. Sie werden vom Kunden vorgegeben und sind daher im Unternehmen aus Kundensicht festzulegen, denn sowohl die Qualitätsvorgaben des Kunden (Q), als auch die Liefertermine des Kunden (Z), als auch die Einkaufspreise des Kunden (K) gilt es einzuhalten, um **Kundennutzen** zu stiften. Hierbei handelt es sich um jene Faktoren, die für die Kaufentscheidung des Kunden relevant sind. Das Denken in Kundennutzen bzw. die Schaffung von **Kundenzufriedenheit** ist übrigens Ausdruck der **Marketing**-Philosophie.



Im Grunde geht es also darum, festzustellen, welche Faktoren, *Kosten* und/oder *Qualität* und/oder *Zeit*, die tatsächlich kritischen Erfolgsfaktoren aus der Sicht des Kunden und damit die **Erfolgsbestimmungsfaktoren** für das Unternehmen sind. Die Unternehmensziele als solches [ R – L – W ] haben sich innerhalb dieses extern vorgegebenen Rahmens aus [ Q – Z – K ] zu bewegen.

Dem **Controlling** können somit die folgenden **Aufgabenkomplexe** zugeordnet werden:

1. Die laufende [ Planung + Kontrolle = ] Steuerung der Unternehmensziele
  - a. **Erfolg (R)**  
Rentabilität; z.B. EGT in % der BL  
[Anm.: zwischen BL und EGT liegen jedenfalls die Kosten]
  - b. **Wirtschaftlichkeit (W)**  
ausgedrückt als das Verhältnis von Output (Leistung) zu Input (Kosten)  
[d.h. es geht einerseits um Performance-Erhöhung und andererseits stets auch um Kostensenkung im Unternehmen]
  - c. **Anpassungsfähigkeit**  
an wechselnde Marktverhältnisse Erhaltung und Erhöhung der Flexibilität  
[z.B. Fixkosten-Management zur Kostensenkung im Unternehmen]
  
2. Die laufende [ Planung + Kontrolle = ] Steuerung der Prozessziele
  - a. **Kosten (K)**  
Höhe der Herstell- u. Selbstkosten im Hinblick auf „vorgegebene“ Preise der Kunden
  - b. **Qualität (Q)**  
Höhe des vom Kunden vorgegebenen einzuhaltenden Qualitätsniveaus – nicht weniger, aber auch nicht mehr (zu möglichst niedrigen Kosten)
  - c. **Zeit (Z)**  
Durchlaufzeiten im Hinblick auf vom Kunden vorgegebene Liefertermine (im Einvernehmen mit der Höhe des Auslieferungslagers (Lagerbestand vs. Lagerkosten) aufgrund vom Kunden vorgegebener Lieferfähigkeit)



Aus obiger Übersicht der Controlling-Aufgaben ist bereits zu erkennen, welche wichtige Rolle die **Kostenrechnung** für das Controlling, die Betriebswirtschaft und damit das Unternehmen spielt!

Wer die Höhe seiner Kosten nicht kennt, kann keinen Verkaufspreis ermitteln bzw. weiß nicht, ob er bei einem gegebenem Verkaufspreis (Marktpreis) Gewinn erwirtschaftet oder überhaupt die Kosten deckt.

## Fazit

*„Mehr über Dinge zu wissen, ist Voraussetzung dafür,  
diese Dinge in eine positive Richtung ändern zu können!“*

In Ihrem Unternehmen helfen Ihnen [ **Betriebswirtschaft – Controlling – Kostenrechnung** ] mehr über die relevanten Dinge zu wissen, damit Sie Ihr Unternehmen in eine positive, wirtschaftlich erfolgreichere Richtung steuern können.