

2 Grundlagen und Fallbeispiel

2.1 Grundlagen des Controllings, Kennzahlen und Kennzahlensysteme

2.1.1 Controlling

Allgemein wird unter Controlling die **Planung** und **Kontrolle** sowie **Analyse** von Betriebs- und Geschäftsprozessen verstanden. Dabei sind Controller weder Kontrolleure noch Erbsenzähler. Vielmehr tragen sie **Informationen** zusammen, die der Entscheidungsunterstützung der Führungskräfte zur Erreichung der gesteckten Ziele – insbesondere der wirtschaftlichen Zielsetzungen – dienen [29].

Der Begriff Controlling leitet sich von dem englischen Verb „(to) control“ ab. Zu den Übersetzungen zählt nicht nur der Begriff „kontrollieren“, sondern auch die differenzier-



• Abb. 2.1 Mithilfe des Controllings haben Sie das Steuerrad in der Hand und steuern auf Erfolgskurs.

teren Begriffe wie „steuern“, „lenken“ oder auch „unter Kontrolle haben“ bzw. „im Griff haben“.

Insbesondere die differenzierteren Übersetzungen veranschaulichen den Zweck des Controllings. Sinnbildhaft verdeutlicht dies die Analogie eines Steuermanns oder Navigators (der Controller), der ein Schiff (das Unternehmen) über das Meer zu einem festgelegten Ziel steuern soll. Die zu steuernden Unternehmensprozesse gleichen der Fahrt vom Ausgangshafen zum Zielhafen. Das Ziel wird vom Kapitän (der Unternehmensführung) festgelegt. Der Navigator bestimmt regelmäßig die Schiffposition und gibt dem Kapitän Informationen über Abweichungen vom Soll-Kurs und warnt vor bevorstehenden Hindernissen [29, 33].

Zusammenfassend gesagt, unterstützt das Controlling die Führungskräfte bei einer zielorientierten **Steuerung der Unternehmensprozesse**.

2.1.2 Kennzahlen

Kennzahlen sind Zahlen, die betriebliche Sachverhalte quantitativ abbilden. Durch Verknüpfung einzelner Daten erfassen Kennzahlen Informationen über komplexe Sachverhalte in verdichteter Form. Diese Informationsverdichtung ermöglicht eine Abbildung der komplexen Realität in einem vereinfachten Modell, um einen Überblick über die Struktur zu erhalten [23, 38].

Kennzahlen fungieren als zukunftsorientierte **Frühindikatoren** und vergangenheitsorientierte **Spätindikatoren** bzw. Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen. Frühindikatoren zeichnen sich über das Messen von Ursachen dadurch aus, dass sie Hinweise auf zukünftige Ergebnisse geben. Spätindikatoren messen hingegen das Ergebnis vergangener Ursachen. Eine Kennzahl kann zugleich ein Früh- und Spätindikator sein, wenn diese sowohl eine Ursache als auch eine Wirkung abbildet [17, 36, 50]. Bei den Frühindikatoren handelt es sich zumeist um operative Kennzahlen, die das Ergebnis strategischer Kennzahlen – also der Spätindikatoren – erklären [46].

■ **MERKE** Frühindikatoren sind Leistungstreiber, weil sie Hinweise auf zukünftige Ergebnisse geben. Spätindikatoren sind Ergebniskennzahlen, weil sie das Ergebnis einer vorangegangenen Ursache messen.

Kennzahlen lassen sich nach statistisch-methodischen Kriterien in **absolute** und **relative Kennzahlen** unterscheiden (● Abb. 2.2). Absolute Kennzahlen sind beispielsweise Einzelwerte, Summen, Differenzen und Mittelwerte. Aufgrund der isolierten Betrachtung eines einzelnen Sachverhalts ist der Aussagegehalt einer absoluten Kennzahl im Vergleich zu einer relativen Kennzahl geringer. Relative Kennzahlen sind Verhältniskennzahlen, bei denen zwei absolute Kennzahlen durch Bildung eines Quotienten ins Verhältnis zueinander gesetzt werden. Diese werden in Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen unterteilt [23, 38].

Durch **Gliederungszahlen** wird ein Anteil einer Teilgröße im Verhältnis zur Gesamtgröße dargestellt, z. B. die Anzahl der belegten Lagerplätze im Verhältnis zu den gesamten Lagerplätzen. Bei einer **Beziehungszahl** werden sachlich zusammenhängende Größen unterschiedlicher Merkmale ins Verhältnis zueinander gesetzt, z. B. die Anzahl der Kundenzahlen im Verhältnis zu den Mitarbeitern. **Indexzahlen** stellen die durchschnittliche Veränderung einer Größe im Zeitverlauf dar. Beispielsweise wird die Preisentwicklung