



## **Konzerncontrolling**

## **Maturaarbeit Beispiel**

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	I
1. Einführung .....	1
2. Was ist ein Konzern? .....	1
3. Was versteht man unter Controlling?.....	3
4. Unterschied zwischen Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling .....	4
5. Ziele und Aufgaben des Konzerncontrollings .....	7
6. Instrumente des Konzerncontrollings .....	10
7. Kennzahlen im Konzerncontrolling .....	10
8. Unterschiede Operatives Konzerncontrolling / Strategisches Konzerncontrolling .....	11
9. Fazit.....	12
Literaturverzeichnis.....	13

## **Abkürzungsverzeichnis**

AG – Aktiengesellschaft

AktG – Aktiengesetz

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

HGB – Handelsgesetzbuch

KgaA – Kommanditgesellschaft auf Aktien

KPI – Key Performance Indicator

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Konzerngesellschaften und sonstige Beteiligungen.....	5
Abbildung 2: Beteiligungscontrolling als Oberbegriff.....	6
Abbildung 3: Beteiligungscontrolling = Konzerncontrolling .....	6
Abbildung 4: Beteiligungscontrolling nur als Controlling der sonstigen Beteiligungen .....	7
Abbildung 5: Kennzahlensysteme im Beteiligungscontrolling.....	11

## **1. Einführung**

Controlling ist seit mindestens zwei Jahrzehnten ein zentraler betriebswirtschaftlicher Ausbildungszweig und kennzeichnet gleichzeitig die zentrale Funktion moderner Unternehmen. Heutzutage sind immer mehr solcher Unternehmen als Konzerne strukturiert und international vertreten. Die Menge der bereitgestellten Daten bleibt jedoch schwer zu kontrollieren. Die Verbesserung des internen Kontrollsystems spielt dabei eine wichtige Rolle in der Produktion.

Da das Thema Controlling ein wichtiger Bestandteil der Praxis ist, kam es in diesem Bereich zu einer zunehmenden Diversifizierung und Spezialisierung. Die Unterstützung von Managementaufgaben in großen Konzernen bedarf qualitativer hochwertiger und strategischer Controllingsysteme.

Um die Garantien für das Erreichen strategischer Ziele in jedem Bereich zu erhöhen, muss Disziplin eingehalten werden, um die Effektivität und Effizienz der Produktions- und Managementaktivitäten zu erreichen. Dies zu gewährleisten, ist Aufgabe des Controllings.

Um die Bedeutung des Controllings in Konzernen zu verstehen, muss man zunächst die Arbeitsprozesse in solchen Unternehmen betrachten. Die vorliegende Arbeit beantwortet daher zunächst die zentralen Fragen: Was ist ein Konzern und was ist Controlling? Was ist der Unterschied zwischen Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling?

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf den Aufgaben und Funktionen des Konzerncontrollings. Der zentrale Fokus ist dabei, welche Ziele im Konzerncontrolling verfolgt werden. Dabei wird aufgezeigt, wo die Unterschiede zwischen dem operativen Konzerncontrolling und dem strategischen Konzerncontrolling liegen.

Im letzten Kapitel (Fazit) werden die wichtigsten Erkenntnisse und Forderungen dieser Arbeit zusammengefasst.

## **2. Was ist ein Konzern?**

Unter einem Konzern wird eine Koalition von Unternehmen verstanden, die formal rechtlich unabhängig voneinander sind, aber finanziell von einander abhängen. Eine rechtliche Definition des Konzerns findet sich in § 18 AktG. Dementsprechend vereint der Konzern die beherrschende Gesellschaft und mindestens eine beherrschte Gesellschaft unter der zentralen

Leitung der beherrschenden Gesellschaft. Hierbei geht es um im rechtlichen Sinne selbstständige Unternehmen. Ein Unternehmen unterschiedlichen, aber rechtlich abhängigen Produktionsstätten bildet somit keinen Konzern. Um einen Konzern bilden zu können, müssen zumindest zwei rechtlich unabhängige Unternehmen bestehen, von denen beide unter derselben Führung stehen und bei denen ein Unternehmen das andere Unternehmen kontrolliert. Das leitende Unternehmen tritt dann als sogenannte „Konzernmutter“ auf und die kontrollierten Unternehmen werden als Konzernunternehmen bezeichnet. Als Folge der zentralisierten Unternehmensführung werden die geschäftliche Tätigkeiten des Unternehmens sowie alle anderen wichtigen Fragen, die bei der Unternehmensführung entstehen, wie zum Beispiel die Besetzung von Führungspositionen und die strategische Planung der Unternehmen, von dem leitenden Unternehmen (Konzernmutter) bestimmt werden (§ 18 Abs. 2 AktG).

Die rechtliche Abgrenzung ist aus der Sicht der Praxis allerdings zu eng. Vielmehr lassen sich Konzerne durch bestimmte Parameter identifizieren, die über die Frage der rechtlichen Abhängigkeit oder Unabhängigkeit hinausgehen. Theisen definiert die spezifischen Parameter dieses wirtschaftlichen Phänomens wie folgt (vgl. Theisen 2000, S. 18): Eine Konzernunternehmung bedeutet eine unabhängige Einheit für Entscheidungsfindung und Handeln. Sie ist eine Vereinigung verschiedener Unternehmen, die rechtlich unabhängig und abhängig sein können. Die Unternehmensgruppe hat ein gemeinsames finanzielles Geschäftsziel sowie eine gemeinsame Vision in Bezug auf Personalmanagement und Funktionsablauf. Diese Verbindungen können sowohl langfristig als auch für einen begrenzten Zeitraum realisiert werden.

Das Recht auf Anweisungen ist nicht unbedingt mit einer einzigen Geschäftsführung verbunden, es genügt, wenn zum Beispiel eine einheitliche Geschäftsführung durch gemeinsame Sitzungen der Ausschüsse erfolgt. Das Hauptkriterium für die Existenz eines einheitlichen Managements ist die Integration von allen Unternehmen des Konzerns in finanziellen und Investitionsfragen (vgl. Behringer 2018).

In Deutschland finden sich gesetzliche Regelungen zur Tätigkeit von Konzernen im AktG und im HGB. Als Rechtsform für diese Unternehmensgruppen kommen grundsätzlich die AG, die KGaA und die GmbH in Frage. Im häufigsten Fall ist die GmbH das Hauptunternehmen, das die Kontrollfunktion erfüllt (Theisen 2000, S. 64).

Es gibt viele Arten von Konzernen und Klassifizierungen können über insgesamt fünf Kriterien vorgenommen werden (vgl. Billomat 2020):

1. Klassifizierung nach der Art der vorherrschenden Beziehungen zwischen Unternehmen einer Gruppe: Beteiligungs-, Eingliederungs- oder Vertragskonzern.
2. Klassifizierung nach der Ursachen für die Gründung: Finanz- oder Sachkonzern.
3. Klassifizierung nach der Art der technische Produktbeschreibung: Horizontal-, Vertikal-, diagonal oder Mischkonzern.
4. Klassifizierung nach der Art der Interdependenzen zwischen Unternehmen: Koordinations- oder Subordinationskonzern.
5. Klassifizierung nach der internen Struktur: Einstufiger oder mehrstufiger Konzern.

Als Beispiel kann hier Volkswagen-Konzern angeführt werden. In diesem Fall gehören zwölf unterschiedliche Automarken aus sieben Ländern Europas zum Konzern: Volkswagen Pkw, ŠKODA, Audi, SEAT, Bugatti, Bentley, Porsche, Lamborghini, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, MAN und Scania. Der Volkswagen-Konzern bietet auch eine Reihe von Finanzdienstleistungen an. Das sind zum Beispiel die Finanzierung von folgenden Kategorien des Partners: Händler, Kunden, Banken, Leasing sowie das Flottenmanagement.

### **3. Was versteht man unter Controlling?**

Controlling hat seit Jahrzehnten einen zentralen Platz in der Unternehmensführung. Dies gilt sowohl für die Praxis als auch für Lehre und Forschung. Nicht nur große multinationale Unternehmen haben Tochtergesellschaften und assoziierte Unternehmen, die kontrolliert werden müssen. Fast jedes mittelständische Unternehmen wird in der einen oder anderen Form als Gruppe mit Tochterunternehmen und assoziierten Unternehmen geführt.

Was bedeutet Controlling für moderne Corporate Governance? Controlling ist ein Konzept von Funktionen der Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung. Alle Entscheidungen sollten auf Basis von Überprüfungen getroffen werden und die Beseitigung von Abweichungen und den Bedingungen, unter denen diese zustande kamen, zum Ziel haben. Zum Controlling gehört zudem die anschließende Überwachung der Umsetzung der aus diesen Entscheidungen folgenden Anweisungen (vgl. Joachim 2014).

Controlling folgt in seiner Struktur dem System der gesamten Gruppe. Ein Konzern mit einer dezentralen Struktur erfordert daher auch eine mehrstufige Steuerung. Einerseits ist es

wichtig, die dezentralen Verantwortlichkeiten zu respektieren, was wiederum eine strikte lokale Kontrolle über die vorhandenen Einheiten erfordert. Auf der anderen Seite gibt es globale Risiken. Ihre Bedeutung erlaubt keine vollständige Entschädigung durch regionale Diversifizierung. Damit werden sie für die gesamte Unternehmensgruppe wichtig (vgl. Controlling for Winners 2020).

#### 4. Unterschied zwischen Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling

Beteiligungscontrolling ist ein aktuelles Konzept zur Steuerung von wirtschaftlich abhängigen Unternehmen aus dem Hauptzentrum, das Funktionen wie Planung, Information, Steuerung und Analyse/Kontrolle umfasst (vgl. Schröder 2000, S. 23).

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich viele Definitionen für Beteiligungscontrolling. Littkemann listet zwölf davon auf, von denen einige zur Illustration in Tabelle 1 aufgeführt sind. Was in der Praxis einen bestimmten Wert hat, ist vor allem die Abgrenzung des Beteiligungs- vom Konzerncontrolling. Auch hier ist die Grenze allerdings nicht eindeutig definiert; Littkemann führt an dieser Stelle neun Begriffsdefinitionen des Konzerncontrollings an.

Tab. 1. Definitionen Beteiligungscontrolling, Quelle: Littkemann 2009, S. 9 f.

Autor(en)	Definition Beteiligungscontrolling
Bögel (1989)	„Das organisatorische Führungsinstrument zur konzernweiten Abstimmung ist das Beteiligungscontrolling.“
Busold und Biese (1994)	Mit dem Begriff „Beteiligungscontrolling ist in der Praxis ein funktionsübergreifendes Informations- und Steuerungsinstrument zur Koordination und Unterstützung von Tochtergesellschaften im Hinblick auf die bestmögliche Erreichung von gesetzten Unternehmenszielen gemeint“.
Horváth (1997)	Die Aufgabe des Beteiligungscontrollings ist „die Unterstützung für das Management bei der Schaffung einer abgestimmten ergebnisorientierten Steuerung des Gesamtunternehmens und seiner Beteiligungen“.
Neumann (1997)	„Beteiligungscontrolling ist ... eine Zusammenstellung der Methoden bzw. Instrumente, die die Wahrnehmung der Aufgaben des Beteiligungsmanagements unterstützen. Das Beteiligungscontrolling ist das zentrale, primär quantitativ geprägte Subsystem des Beteiligungsmanagements.“
Steinle, Thiem und Dunse (1998)	Beteiligungscontrolling lässt sich „als Unterstützung des Managements der Konzernobergesellschaft bei der Führung der Beteiligungsgesellschaften aus Gesamtkonzernsicht verstehen“.

Die Definition der Konzernmitgliedschaft wird durch das Handelsrecht bestimmt. Als Standard besteht eine Holding aus einer Muttergesellschaft und einigen Tochtergesellschaften. Hierbei handelt es sich um verbundene Unternehmen, die im Konzernabschluss nach

Handelsrecht, das heißt in der Regel als Mehrheitsbeteiligung, vollständig konsolidiert werden müssen.

Um den Unterschied zwischen Beteiligungs- und Konzerncontrollings klar zu verstehen, ist es wichtig, dass die oben genannten Tochtergesellschaften auch Beteiligungen sind. Aus rechtlicher Sicht handelt es sich bei Beteiligungen um die Übernahme von Aktien eines anderen Unternehmens mit einem Schwellenwert von mindestens 20% der Kapitalbeteiligung. Somit ist klar, dass Tochtergesellschaften immer auch Investitionen der Muttergesellschaft darstellen.

Aus geschäftlicher Sicht geht der Begriff der Beteiligung allerdings über die reine finanzielle Investition hinaus. In diesem Zusammenhang sprechen Burger und Ulbrich über unternehmerisches Engagement. Die Wissenschaftler stellen fest, dass jede Art von Interaktion mit einem anderen Unternehmen diesem Prozess zugeschrieben werden kann, wenn diese Interaktion die Strategie des Unternehmens wirksam beeinflusst (vgl. Burger und Ulbrich 2005, S. 7). Auf der anderen Seite gibt es das Konzept der wirtschaftlichen Teilhabe, das im Recht auf Gewinnbeteiligung, Kapitalanteil und Recht auf anteilige Liquidationserlöse definiert werden kann.

Typischerweise umfasst ein Konzern Beteiligungen, die vollständig konsolidiert werden müssen, das heißt Konzerngesellschaften, sowie andere Beteiligungen wie Minderheitsanteile oder kleinere Investitionen. Abbildung 1 zeigt die Situation grafisch.

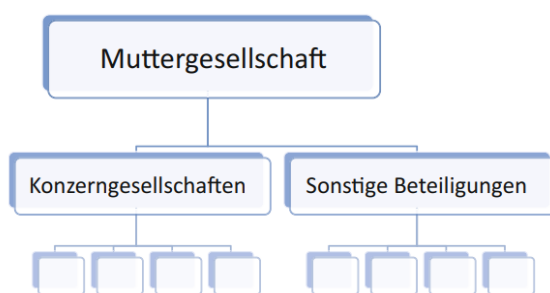


Abbildung 1: Konzerngesellschaften und sonstige Beteiligungen



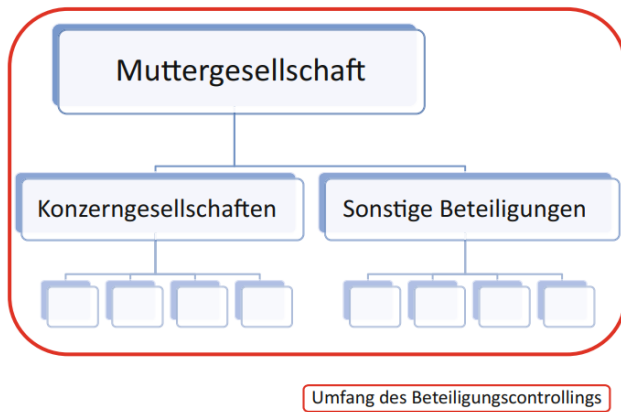


Abbildung 2: Beteiligungscontrolling als Oberbegriff

Anhand dieser Darstellung lassen sich nun leicht unterschiedliche Ansätze für den Begriff Beteiligungscontrolling vorstellen. Die Literatur und Praxis kennt drei Alternativen zur Trennung des Beteiligungs- vom Konzerncontrolling (vgl. Joachim 2014). 1. Beteiligungscontrolling wird als allgemeiner Begriff verstanden, der sowohl die Kontrolle der Konzernunternehmen als auch sonstiger Beteiligungen umfasst (Abbildung 2). 2. Beteiligungscontrolling wird synonym mit Konzerncontrolling verwendet (Abbildung 3). 3. Beteiligungscontrolling bezeichnet nur die Kontrolle über sonstige Beteiligung, nicht über Konzerngesellschaften (Abbildung 4).

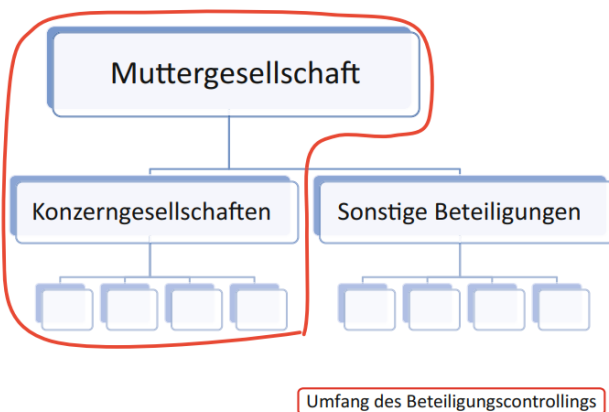


Abbildung 3: Beteiligungscontrolling = Konzerncontrolling

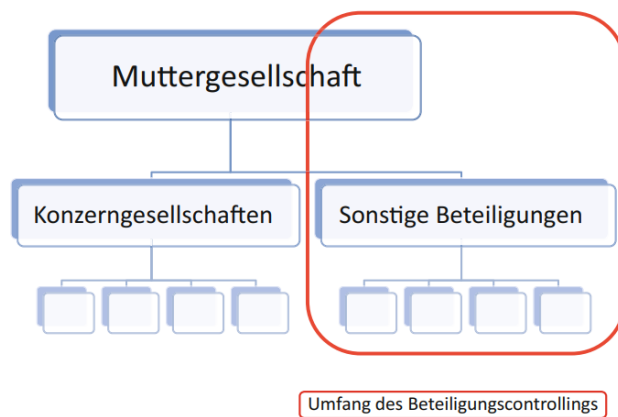


Abbildung 4: Beteiligungscontrolling nur als Controlling der sonstigen Beteiligungen

### 5. Ziele und Aufgaben des Konzerncontrollings

Das zentrale Ziel des Controllings besteht darin, die Rationalität des Managements sicherzustellen. Aus organisatorischer Sicht sollte beachtet werden, dass das Controlling auf jeder Ebene seine primäre Loyalität gegenüber der Kontrollebene hat, der es zugeordnet ist. Auf Untergruppenebene gibt es auch spezialisierte Rollen, die sich mit Markenkontrolle, Produktkontrolle oder Logistikkontrolle befassen (vgl. Behringer 2018).

Die Aufgaben und Funktionen eines Konzerncontrollings folgen unmittelbar aus der Trennung der Aufgaben von Controlling und Management. Das Management steht in der Verantwortung, das Unternehmen zu führen und zu entwickeln. Das Management trifft Entscheidungen und wird für die Folgen dieser Entscheidung zur Rechenschaft gezogen. Das Controlling fungiert als Berater für das Unternehmensmanagement. Der Controller bereitet die Entscheidungen des Managements vor, trifft diese aber selbst nicht.

Tab. 2. Aufgabenspektrum von Controllern. Quelle: Weber 2009, S. 81

Berichtswesen	22%
Operative Planung und Kontrolle	18%
Kostenrechnung	15%
Beratung des Managements	11%
Spezifische Projekte	11%
Strategische Planung und Kontrolle	8%
Investitionscontrolling	7%
Sonstiges	8%

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Hauptaufgaben des Controllings. Diese lassen sich in insgesamt vier Kernbereiche zusammenfassen: Informationsaufgaben, Planungs- und Kontrollaufgaben, Koordinationsaufgaben und schließlich die Rationalitätssicherungsfunktion.

*Informationsaufgaben:* Informationen vermitteln das Wissen über die existierende Wirklichkeit. Dieses Wissen ist für das Treffen von Entscheidungen relevant (vgl. Schneider 1994, S. 202). Fast jedes Unternehmen verfügt über ausreichend Informationen, diese sind aber oftmals nicht ausreichend dokumentiert und aufbereitet. In den meisten Fällen hat die Unternehmensleitung somit zwar Zugriff auf eine große Datenmenge, kann diese aber nicht effizient verwenden. Die Hauptaufgabe des Controllings besteht somit darin, die für das Treffen von Unternehmensentscheidungen relevanten Informationen zusammenzufassen und damit die Grundlage für die Entscheidungen für den Manager vorzubereiten. Es ist der Controller, der für die Systematisierung, Strukturierung und Bereitstellung eines Auszuges aus einer Vielzahl von Daten verantwortlich ist (vgl. Weber 2008, S. 60). Das Reporting (Berichtswesen) sowie die Kostenrechnung helfen dabei, Informationen über die Realität für die Entscheidungen eines Unternehmens bereitzustellen. Über diese beiden Instrumente stellt das Controlling einen Leitfaden für das Management des Unternehmens bereit. Die Informationsbearbeitung und Informationsvorbereitung durch das Controlling helfen dem Unternehmensmanagement, fundierte evidenzbasierte Entscheidungen treffen.

*Planungs- und Kontrollaufgaben:* Planung ist „vorausschauendes Denken“, das heißt eine systematische Überprüfung und Definition von Zielen sowie der Mittel und Werkzeuge zur Erreichung dieser Ziele. Damit wird „zukünftiges Tathandeln“ vorweggenommen (vgl. Kosiol 1967, S. 79; Wild 1982, S. 13). Controlling ist eine elementare Voraussetzung für eine effektive Planung. Das Controlling hilft herauszustellen, ob und in welchem Umfang der Plan erfüllt wurde (vgl. Horváth 2002, S. 68). Die Aufgaben der strategischen und operativen Planung gehören zu diesem Aufgabenkomplex. Diese Unterscheidung zeigt bereits, dass Planung und Steuerung auf mehreren Zeitebenen erfolgt werden. Strategische Planungen umfassen einen langfristigen Planungshorizont zwischen 3-10 Jahren, während die operative Planung in der Regel Entscheidungen betrifft, die innerhalb des nächsten Geschäftsjahres umgesetzt werden müssen.

Die Implementierung des Planungsprozesses löst das Problem der Koordination zweier zentraler Funktionen im Unternehmen: zum einen Ziele für die Mitarbeiter zu definieren und zum anderen zu überwachen, ob diese Ziele erfüllt werden oder nicht. Die Kontrolle und planvolle Geschäftstätigkeit gelten als die Hauptfunktionen der Sicherung der Rationalität bei der Unternehmensführung.

*Koordinationsaufgaben:* Koordinationsaufgaben manifestieren sich in der Implementierung eines koordinierten Managements auf verschiedenen Ebenen. Die persönlichen Ziele aller Mitarbeiter sollten so formuliert werden, dass jeder Mitarbeiter versteht, dass seine Arbeitsziele mit den gesamten strategischen Unternehmensaufgaben verbunden sind. Das Controlling trägt hierzu bei, indem es Entwicklungs- und Optimierungspotentiale identifiziert und aufzeigt (vgl. Weber et al. 2009, S. 92f.). All diese Koordinierungs- und Organisationsoptionen tragen zur Gestaltung eines systematischen Geschäftsführungsprozesses bei.

*Rationalitätssicherungsfunktion:* Die Gewährleistung einer rationalen Verwaltung erfolgt, wenn der Controller in bestimmten Bereichen die Rolle eines Beraters der Unternehmensleitung einnimmt. Der Controller ist dafür verantwortlich, falsche Entscheidungen des Managements zu vermeiden. In der Funktion der Rationalität handelt der Controller daher ex post in Kontrollfragen und ex ante in Führungsaufgaben. In größeren Konzernen gibt es eine Aufgabenteilung zwischen dem Konzerncontrolling, dem Controlling eines dezentralen Bereichs und dem Controlling einer dezentralen Tochtergesellschaft. Abhängig von der Größe des Konzerns kann es für diese Teilbereiche unterschiedliche Meilensteine geben. Die zentrale Controllinggruppe hat abteilungsübergreifende methodische und Kontrollaufgaben (vgl. Hahn und Hungenberg 2001, S. 927f.):

- Fragen aus der Gewinn- und Verlustrechnung und Planung des Konzerns,
- Teilnahme an der strategischen Planung und Umsetzung der Kontrolle über die Durchführung von Aufgaben,
- Koordinierungsprozess zwischen einzelnen Geschäftsbereichen;
- abteilungsübergreifende Sonderaufgaben, wie z. B. Unternehmenskäufe oder Desinvestitionen;

- Controlling-Kultur, z. B. mit der obligatorischen Entwicklung des Personals und der Gewöhnung an eine neue Kultur;
- Entwicklung von Leitfäden zur Geschäftsentwicklung, die auf die Strategie abgestimmt sind;
- Beteiligung an der Organisation der internen Kommunikationspolitik, z. B. für den Konzernvorstand.

## **6. Instrumente des Konzerncontrollings**

Instrumente des Konzerncontrollings sind verschiedene Mittel und Methoden, die im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Systems und der Koordination von Systeminteraktionen zum Aufzeichnen, Strukturieren, Auswerten und Speichern von Informationen sowie für das Organisationsdesign verwendet werden. Solche Werkzeuge umfassen Methoden, Prozesse und Modelle; technische Datenverarbeitungssysteme sind Beispiele für reale Hilfsmittel des Controllings (vgl. Weber 1998).

Instrumente werden häufig entsprechend ihrer Zielaufgabe in strategische und operative Instrumente unterteilt. Gemäß des jeweiligen Zielobjekts kann man Instrumente zur Unterstützung der Informations- und Planungs- und Kontrollsysteme unterscheiden. Entsprechend der Beziehung zu unterschiedlichen Informationsprozessen ergibt sich eine Einteilung in analytische, heuristische, prädiktive und bewertende Instrumente.

## **7. Kennzahlen im Konzerncontrolling**

Für das gesamte Unternehmen oder den gesamten Konzern ist es seit vielen Jahren eine der Aufgaben des Controllings, ein „gemeinsames System“ zu schaffen und ein KPI-System (Key Performance Indicators) zu implementieren.

Als wichtige Kennzahlen kommen in Betracht:

1. Betriebsergebnis
2. Ergebnis vor oder nach Steuern
3. Gesamteinkommen (total comprehensive income)
4. Einkommen von continuing operations oder Gesamtwert der gewöhnlichen Tätigkeit des Unternehmens
5. Earnings before Interest and Taxes (EBIT)

## 6. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (EBITDA)

1	Leistung	
2	- Kosten	
3	<b>= Betriebsergebnis</b>	
	+/- Neutrales Ergebnis, d.h	
4	+/- betriebsfremde Aufwendungen/Erträge	
5	+/- a.o. Aufwendungen/Erträge	
6	+/- periodenfremde Aufwendungen/Erträge	
7	<b>= Gesamtergebnis</b>	

Abbildung 5: Kennzahlensysteme im Beteiligungscontrolling

Gerade das Betriebsergebnis (BE) ist eine gängige Messgröße in der klassischen deutschen Kostenrechnung und Unternehmensführung. Es wurde entwickelt, um einen objektiven Indikator für den Erfolg des Unternehmens zu haben, der frei von zufälligen einmaligen Einflüssen und Aspekten wie Steueroptimierung in der externen Rechnungslegung ist. Das Gesamtergebnis des Unternehmens wird aufgrund operativer Aktivitäten für Notfälle angepasst (Abbildung 5). Der Einsatz von BE im modernen Controlling sollte jedoch kritisch betrachtet werden: BE führt aufgrund der zahlreichen Positionen im neutralen Ergebnis häufig zu relativ großen Unterschieden bei den Ergebnissen der externen Rechnungslegung (vgl. Joachim 2014).

## 8. Unterschiede Operatives Konzerncontrolling / Strategisches Konzerncontrolling

Der zentrale Unterschied zwischen dem operativen und dem strategischen Konzerncontrolling liegt in den Aufgaben.

Die Aufgaben des operativen Controllings sind die Zusammenarbeit im Rahmen einer Zielvereinbarung, die Informationsunterstützung einschließlich verschiedener Ebenen und Abteilungen des Unternehmens. Dieser Prozess basiert auf Daten zu den Aktivitäten des Unternehmens (interne und externe Daten). Der Controlling-Prozess beinhaltet die Interpretation der verfügbaren Daten und die Analyse bestehender Abweichungen. Das Controlling-System basiert auf der Verwaltung allgemeiner oder spezifischer Aufgaben, der ständigen Beobachtung (Überwachung) von Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von geplanten, der Ermittlung der Ursachen dieser Abweichungen, der Ermittlung negativer Informationen sowie der Koordinierung und somit der Gewährleistung von Kontinuität sowie der Integration von Management- und Kontrollfunktionen in ein Ganzes.

Das strategische Controlling umfasst die Prognose und Bewertung von Risiken, Schwachstellen und Möglichkeiten. Dieser Prozess beinhaltet die Interaktion und die Bereitstellung verschiedener Konsultationen zu Chancen sowie die Unterstützung bei der Festlegung von Zielen. Kooperation und Interaktion erfolgen ausschließlich im Rahmen der strategischen Unternehmensziele. Dies sichert die Nachhaltigkeit des Unternehmens. Zu den Aufgaben des strategischen Controllings gehört auch die direkte Beschreibung von Strategien für die langfristige Entwicklung sowie die Umsetzung von Aktivitäten zur Überwachung der Umsetzung der Pläne. Die Implementierung aller oben genannten Faktoren bedeutet, dass der strategische Kontrollprozess erfolgreich implementiert wurde. Diese Managementoption hilft, Schwachstellen zu finden, Risiken zu identifizieren und weitere Maßnahmen für eine erfolgreiche Entwicklung zu koordinieren (vgl. Nockemann 2011).

## **9. Fazit**

Ziel dieser Arbeit war es, die Umriss eines Konzerncontrollingsystems mit seinen Zielen Aufgaben und Instrumenten zu skizzieren. Zunächst wurde dabei festgestellt, dass Controlling als Konzept verschiedene Funktionen der Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung erfüllt. Controlling folgt in seiner Struktur der Struktur des Gesamtkonzerns.

Herausgearbeitet wurden insbesondere die Unterschiede zwischen Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling sowie die Unterschiede zwischen operativem Konzerncontrolling und strategischem Konzerncontrolling. Darüber hinaus wurde der Prozess des Konzerncontrollings sowie seine wichtigsten Instrumente vorgestellt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Controlling heute eine wichtige Rolle für die Entwicklung und Vitalität der großen Konzerne und Unternehmen spielt. Controlling ist inzwischen fester Bestandteil in deutschen Unternehmen und ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Tätigkeit des Unternehmens. Damit Controlling funktionieren kann, ist es wichtig, alle Controllingregeln einzuhalten, da sich die Qualität des Managements in der Differenzierung der Kontrollaufgaben und Werkzeuge zur Ausführung aller Aufgaben widerspiegelt.

## Literaturverzeichnis

Behringer, S. (2018). Konzerncontrolling. 3., aktualisierte Auflage, Berlin.

Burger, A., und Ulbrich, P.R. (2005). Beteiligungscontrolling. München.

Controlling for Winners (2020). Controlling Software Konzernplanung Konzerncontrolling. Verfügbar unter <http://controlling4winners.com/controlling-software-konzernplanung-konzerncontrolling/> (26.07.20).

Hahn D., und Hungenberg H. (2001). PuK Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kostenrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Auflage. Wiesbaden.

Horváth, P. (2002). Controlling: In: Gaugler E., und Köhler, R. (Hrsg.) Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin – zugleich eine Verlagsgeschichte. Stuttgart, S. 62-85.

Billomat (2020). Konzern – was ist ein Konzern? Verfügbar unter <https://www.billomat.com/lexikon/k/konzern/#> (26.07.20).

Kosiol, E. (1967). Zur Problematik der Planung in der Unternehmung.

Littkemann, J. (2009). Einführung in das Beteiligungscontrolling. Herne.

Nockemann, F. (2011). Operatives und strategisches Controlling als Instrument der Unternehmensführung. Wiesbaden.

Schneider, D. (1994). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage. München.

Schröder, E. F. (2000). Modernes Unternehmens-Controlling. Ludwigshafen.

Theisen, M. (2000). Der Konzern, 2. Auflage. Stuttgart.

Joachim, P. (2014). Beteiligungscontrolling und Konzerncontrolling. Berlin.

Weber, J. (1998). Einführung in das Controlling. 7., vollst. überarb. Auflage. Stuttgart,

Weber, J., Bender, M., Eitelwein, O., und Nevries, P. (2009). Von Private Equity Controllern lernen. Weinheim.



Weber, J. (2008). Von Top Controllern lernen: Controlling in den DAX-30 Unternehmen. Weinheim.

Wild, J. (1982). Grundlagen der Unternehmensplanung. 4 Auflage. Reinbek.