

# **DAS CONTROLLING ALS BETRIEBLICHE INFORMATIONSQUELLE** **2**

## **1 WAS IST CONTROLLING ?** **2**

- 1.1 ALLGEMEINES:** **2**
- 1.2 DEFINITIONSVERSUCHE VON CONTROLLING:** **2**
- 1.3 DIE EBENEN, DAS AUFGABENFELD UND DIE INSTRUMENTE DES  
CONTROLLINGS:** **4**
- 1.4 DER CONTROLLER** **5**
- 1.5 DAS CONTROLLING IN DER ORGANISATION:** **6**
  - 1.5.1 CONTROLLING ALS LINIENSTELLE: **6**
  - 1.5.2 CONTROLLING ALS STABSTELLE: **6**

## **2 UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND UNTERNEHMENSPLANUNG** **6**

- 2.1 UNTERNEHMENSFÜHRUNG** **6**
- 2.2 BESTANDTEILE DER UNTERNEHMENSPLANUNG** **7**
  - 2.2.1 DIE PLANUNG **7**
  - 2.2.2 DIE IMPROVISATION **7**
  - 2.2.3 DIE PROGNOSE **7**

## **3 DIE BETRIEBLICHE PLANUNG** **8**

- 3.1 GRUNDSÄTZE DER PLANUNG** **8**
- 3.2 DIE GLIEDERUNG DER BETRIEBLICHEN PLANUNG** **9**
- 3.3 DER PLANUNGSPROZESS:** **10**
  - 3.3.1 ZIELPLANUNG: **11**
  - 3.3.2 MAßNAHMENPLANUNG **12**
- 3.4 DIE ENTSCHEIDUNG ALS LETZTE PHASE IN DER PLANUNG** **12**
- 3.5 PLANUNGSRECHNUNG:** **13**

## **4 INFORMATION** **14**

## **5 ANALYSE/KONTROLLE - STEUERUNG** **15**

# Das Controlling als betriebliche Informationsquelle

## 1 Was ist Controlling ?

### 1.1 Allgemeines:

Controlling als auf breiter Ebene eingesetztes Instrumentarium begann sich erst in den 20er Jahren durchzusetzen. Seit damals war es jedoch ständig Veränderungen unterworfen. Hergeleitet wird Controlling vom Begriff „to control“. Aus den mehrdeutigen Übersetzungsversuchen ist die Sichtweise in Richtung *Lenkung*, *Steuerung* bzw. *Regelung* von Prozessen am besten für die wirtschaftswissenschaftliche Betrachtungsweise geeignet. Der Begriff Controlling ist dabei von der Kontrolle stark abzugrenzen, da Kontrolle nur ein Instrument des Controllings ist, mit dessen Hilfe die Qualität der Realisation des Controlling im Unternehmen festgestellt werden kann.

### 1.2 Definitionsversuche von Controlling:

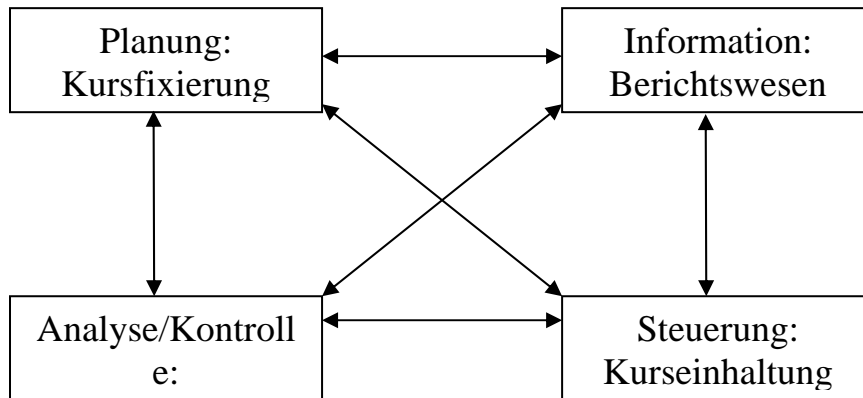
Für die Definition von „Controlling“ gibt es viele unterschiedliche Ansätze. Wir wollen hier nur eine selbst definierte Kernaussage anführen, da in der Literatur verschiedene Definitionen anzutreffenden sind, aber oft unterschiedliche Begriffe verwendet werden.

Controlling ist ein ergebnisorientiertes (zielorientiertes) System zur Unterstützung der Unternehmensführung und kann durch folgende Bestandteile beschrieben werden:

Planung

- Analyse, Kontrolle
- Information, Berichtswesen
- Steuerung, Kurseinhaltung

Zum besseren Verständnis der Begriffe und ihrem Zusammenwirken siehe folgende Skizze:



Controlling ist eine strategisch operativ ganzheitliche Arbeits- und Denkweise, die auch als Führung durch Ziele bezeichnet werden kann.

Strategisch: die richtigen Dinge tun

Operativ: die Dinge richtig tun

Nur wenn der Controller dieses ganzheitliche Denken (Vernetzung von strategischer und operativer Sichtweise) beherrscht, kann das Unternehmen optimal geführt werden.

Controlling ist somit ein modernes Führungskonzept für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung und hat die Aufgabe, ein Unternehmen auf den geplanten Kurs zu bringen und diesen auch möglichst einzuhalten. Durch die im Controlling beinhalteten Bestandteile Planung und Kontrolle, kann eine entscheidungsorientierte Unternehmenssteuerung vorbereitet, abgewogen und durchgeführt werden.

Dieser Kurs soll die von der Unternehmensplanung ausgearbeiteten und der Unternehmensführung festgelegten Ziele widerspiegeln. Mit Hilfe von Controlling kann eine unkoordinierte bereichsweise Steuerung vermieden werden, indem die verschiedenen Interessen von Bereichen (Abteilungen) ganzheitlich koordiniert werden.

In den folgenden Kapiteln werden wir detaillierter auf die oben erwähnten Bereiche Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung eingehen. Da die Unternehmensplanung der wichtigste Bestandteil im Management eines Unternehmens ist, haben wir anschließend dieses Kapitel am ausführlichsten ausgearbeitet.

### 1.3 Die Ebenen, das Aufgabenfeld und die Instrumente des Controllings:

Ebene	Aufgabenfeld	Instrumentelle Ausstattung
Normative Ebene	Sinnggebung und Verwirklichung	Leitbild
Strategische Ebene	Strategieplanung und -entwicklung	Strategischer Planungs- und Kontrollkalender Stärken-/Schwächenanalyse Potentialanalyse Strategische Bilanz Portfolio-Analyse Kostenstrukturanalyse Strategie-Bewertung (Shareholder-value-Analyse) Strategische Budgets Operationanalyisierte Maßnahmenpläne
	Strategische Kontrolle und Frühaufklärung	Durchführungs-, Ergebnis- und Prämissenkontrolle Strategisches Frühaufklärungssystem (Radar)
Operative Ebene	Operative Unternehmensplanung und Budgetierung	Budgetfahrplan Leistungsbudget Finanzplan Plan-Bilanz Flexible (Grenz)Plan-Kostenrechnung (kurzfristige Entscheidungsrechnung) Stufenweise Fixkostendeckungsrechnung (Verantwortungsrechnung) Prozesskostenrechnung für indirekte Leistungsbereiche Target Costing zur marktgerechten konstruktionsbegleitende Kalkulation Benchmarking zur wettbewerbsorientierten Zielplanung
	Operative Erwartungs-Rechnung Soll/Ist-Vergleich	Erwartungsrechnung (Soll- Ist-Vergleich)
	Investitionsplanung und Steuerung	Investitionscontrolling-Leitfaden Dynamische Investitionsrechnungsverfahren Sensitivitätsanalysen Investitions- und Abschreibungsbudgets Soll-Ist-Vergleich und Alternativrechnung
	Projektplanung und -steuerung	Projektcontrolling-Leitfaden Projektbudgets Terminplan/Ablaufplan Einsatzmittelplan Integrierte Kosten-, Zeit- und Fortschrittskontrolle Projektdokumentation
	Führungskräfte-information	DV-gestützte (Führungskräfteinformationssystem) Investitions-, Kommunikations-, Moderations- und Präsentationstechniken

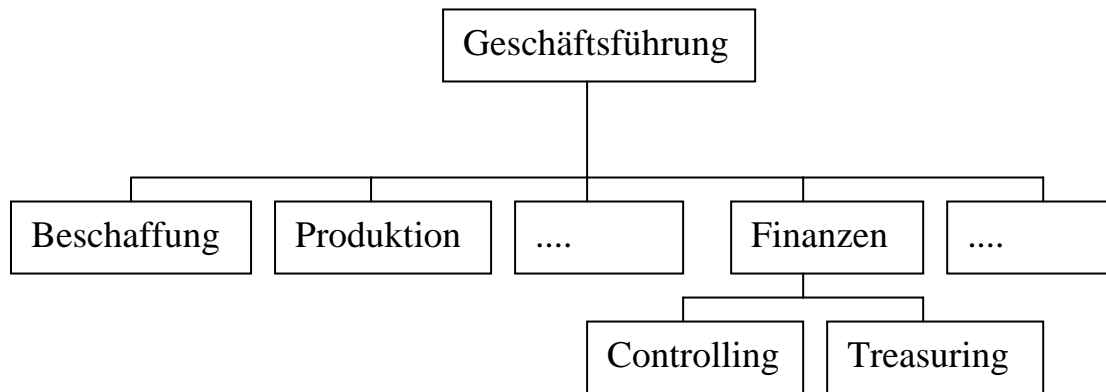
### **1.4 Der Controller**

Der Controller steht als Vermittler zwischen der Geschäftsführung und den einzelnen funktionalen Einheiten, das heißt er hat einerseits gegenüber der Geschäftsführung die Aufgabe, nicht realisierbare Ziele aufzuzeigen und andererseits gegenüber den einzelnen Bereichen die Interessen der Geschäftsführung zu vertreten. Er leistet ein begleitendes, betriebswirtschaftliches Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung. Die Prozesse werden so modelliert, dass der Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann. Durch die Gestaltung und Pflege von Controllingssystemen sichert der Controller die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung. Der Controller ist die zentrale Planungsinstanz, bei der alle Bereichspläne gesammelt und zusammengeführt werden. Er hat dann inhaltlich in den Planungsprozess einzugreifen, wenn einzelnen Pläne miteinander unvereinbar sind (höhere Absatzstückzahl – verlangte Menge kann aber nicht produziert werden). Somit ist der Controller als interner betriebswirtschaftlicher Berater aller Entscheidungsträger zu sehen und wirkt als Navigator zur Zielerreichung.

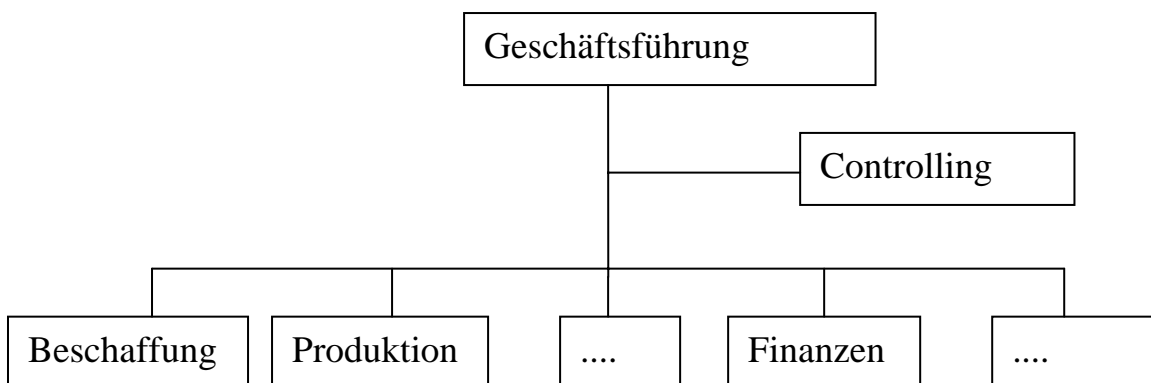
Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling ist eine *zielorientierte, planungsorientierte* (antizipative), *adaptive* und *flexible* Führung.

## 1.5 Das Controlling in der Organisation:

### 1.5.1 Controlling als Linienstelle:



### 1.5.2 Controlling als Stabstelle:



## 2 Unternehmensführung und Unternehmensplanung

Erfolg kann die Unternehmung nur haben, wenn sie weiß was sie will und wenn alle Mitarbeiter konsequent nach dem vorgegebenen WEG handeln:

**W**achstum

**E**ntwicklung

**G**ewinn

### 2.1 Unternehmensführung

Unternehmensführung bedeutet das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit. Die Qualität dieser Entscheidungen ist abhängig von der Qualität und Quantität der zur Verfügung stehenden Informationen. Für die Auswahl und die rechtzeitige Aufbereitung dieser Informationen wird bei der heutigen Menge

an oft auch unstrukturierten Daten ein modernes Informationsmanagementsystem immer wichtiger. Bedingt durch den raschen Wandel sozialer, technischer und ökonomischer Größen nimmt die Wahrscheinlichkeit des Eintritts unerwarteter Ereignisse immer mehr zu. Daher wird flexibles Reagieren und das Finden von Alternativen immer notwendiger, und deshalb müssen die richtigen Informationen dem Management möglichst rasch und auch aufbereitet zur Verfügung stehen. Allerdings kann der Controller nicht immer damit rechnen, alle notwendigen Informationen zu erhalten, um so seine Entscheidungsvorbereitungen für den Entscheidungsträger zur Verfügung zu stellen. Sowohl bei Controller als auch Unternehmensführung werden daher immer noch Intuition und Erfahrung eine wichtige Rolle spielen.

## **2.2 Bestandteile der Unternehmensplanung**

### **2.2.1 Die Planung**

Mit Hilfe der Planung sollen zunächst die Alternativen gefunden werden, die zur Zielerreichung führen. Eine Planung kann erst dann einsetzen, wenn ein zukünftiges Ziel klar formuliert wurde, anderenfalls lassen sich die zur Zielerreichung im Laufe der Planperiode notwendigen Handlungen nicht bestimmen. Planung stellt somit eine bestimmte Methode der Willensbildung dar (der Wille ein Ziel zu erreichen). Beim Planen soll die Gesamtheit der Vorausüberlegungen zu einer erhöhten Treffsicherheit der Entscheidungen führen. Somit wird durch die Planung ein Entscheidungsprozeß dargestellt.

### **2.2.2 Die Improvisation**

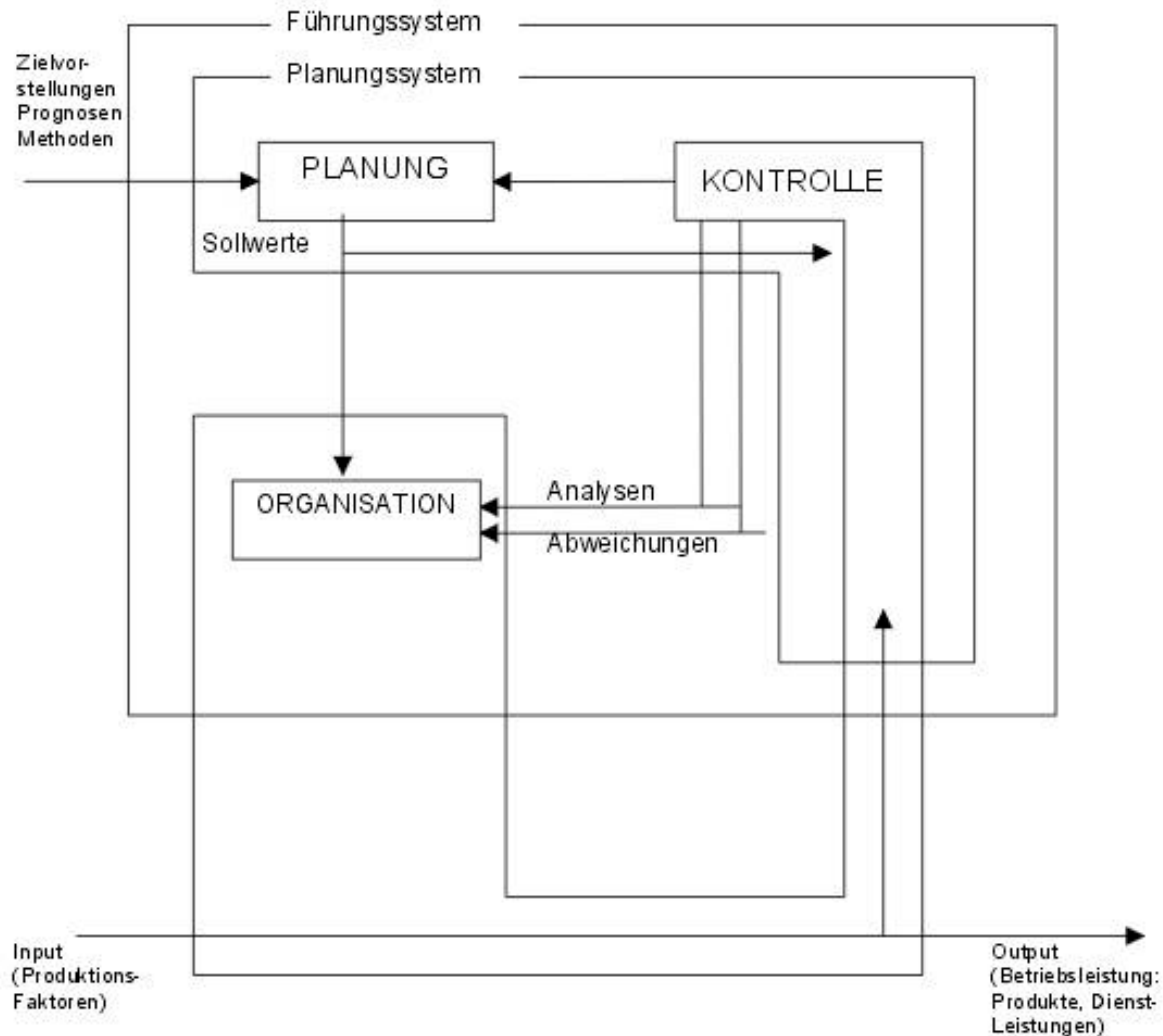
Von der Planung unterscheidet sich die Improvisation dadurch, dass auf gegebene und nach Maßnahmen drängende Augenblickssituationen reagiert wird. Das heißt, dass der Entscheidende z. B. auf negative Entwicklungen erst reagiert, nachdem sie eingetreten sind.

### **2.2.3 Die Prognose**

Bei der Erstellung einer Prognose wird von gegenwärtigen Zuständen ausgegangen, mit denen zukünftige Zustände in Form von begründeten Erwartungen beschrieben werden können. Prognosen sind Informationen für eine realitätsnahe Planung und somit ein wichtiges Planungshilfsmittel.

### 3 Die betriebliche Planung

#### 3.1 Der Aufbau des Planungssystems



#### 3.2 Grundsätze der Planung

Zu den Grundsätzen der Planung gehören die folgend näher definierten Punkte:

- **Vollständigkeit:** Es müssen alle für das zukünftige Geschehen belangvollen Daten in die Planung miteinbezogen werden. D.h., dass Daten nicht bis ins letzte Detail zerlegt werden müssen, sondern es wichtiger ist, dass alle relevanten Bereiche abgedeckt werden.
- **Eindeutigkeit:** Jeder Mitarbeiter im Unternehmen soll die vorgegebenen Pläne verstehen können.
- **Kontinuität** Die Planung soll als ständige Einrichtung zur Steuerung des Unternehmens verwendet werden.



- **Elastizität:** Jeder gute Plan muss notwendige Maßnahmen gegen eventuell eintretende Änderungen beinhalten. Dies kann durch den Einbau von Planungsreserven realisiert werden.
- **Wirtschaftlichkeit:** Natürlich müssen auch bei der Planung die Kosten in einem Unternehmen beachtet werden. Die Kostengrenze jedes Planes kann dort angesetzt werden, wo die Planung mehr Geld verschlingen würde als die Durchführung des Planes selbst einbringen würde.

### **3.3 Die Gliederung der betrieblichen Planung**

Die Planung kann insbesondere nach dem zeitlichen Bereich, dem Ausmaß an Operationalität und dem Geltungsbereich eingeteilt werden.

1. **Planungszeitraum:** Hier werden die Pläne in kurz-, mittel- und langfristige eingeteilt. Die Dauer von langfristigen Plänen ist in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich (Moddefabrik, Chiphersteller, Bergbau). Meistens ist sie länger als ein Jahr. Die Kurzfristplanung, in die regelmäßig die Mittelfristplanung einbezogen wird, ist normalerweise auf ein Jahr festgelegt.
2. **Das Ausmaß an Operationalität:** Dabei wird zwischen strategischer Planung, operativer Planung und taktischer Planung unterschieden. Zu diesen Stufen gibt es auch die Bezeichnungen Strategieplanung, Rahmenplanung und Detailplanung. In der strategischen Planung werden nur relativ grobe Zahlenwerte geplant, die in der operativen Planungsphase detailliert dargestellt werden. Die noch genauere Aufspaltung dieser Sollwerte auf die einzelnen Bereiche erfolgt erst in der taktischen Planung.
3. **Im Rahmen der Einteilung der Planung nach dem Geltungsbereich** wird in Unternehmen mit Verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation und in Unternehmen mit objektorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation unterschieden. Im Falle divisionaler Organisation lassen sich die Bereichspläne zumindest in Pläne der Zentralabteilungen (Unternehmensleitung, EDV, Betriebswirtschaft usw.) und Pläne der Divisionen, die ihrerseits wieder funktional unterteilbar sind, gliedern. Bei der funktionalen Organisation kann man die Pläne in Absatzpläne (nach Produkten, Absatzgebieten usw.), Produktionspläne (nach Produkten, Kostenstellen, usw.), Beschaffungspläne (Lieferanten usw.) und Verwaltungspläne (Kostenarten, Kostenstellen, usw.) einteilen. Zentrale Merkmale für die Einteilung nach dem Geltungsbereich sind Verantwortung und Kompetenz. Somit sollte jedem Mitarbeiter die

Verantwortung und Kompetenz übergeben werden, Ergebnisse beeinflussen zu können (Motivation, Dezentralisation).

### **3.4 Der Planungsprozess:**

Durch die Planung soll der günstigste Weg zur Zielrealisierung gefunden werden. Planung bedarf daher der vorhergehenden Festlegung der zu erreichenden Ziele. Der Planungsprozess besteht aus der Zielplanung und der Maßnahmenplanung. Beide sind in zwei Phasen einzuteilen:

#### **1) Entscheidungsvorbereitung**

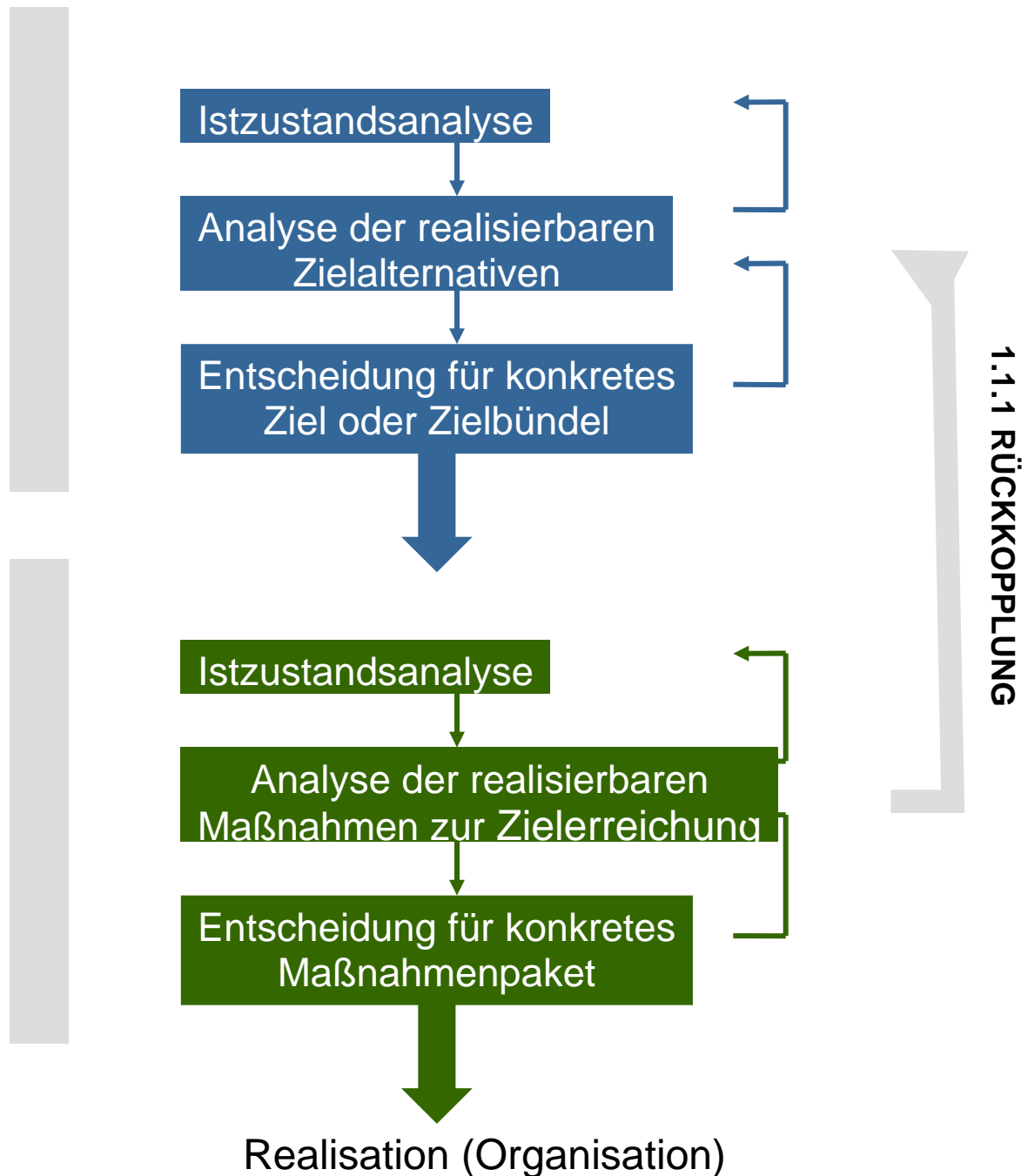
    Analyse des Istzustandes

    Analyse der realisierbaren Möglichkeiten

#### **2) Entscheidung**

Die Grenze zwischen diesen drei Planungsphasen Analyse des Istzustandes, Analyse der realisierbaren Möglichkeiten und der Entscheidung ist in vielen Fällen fließend und die Gewichtung unterschiedlich. Außerdem gibt es zwischen den einzelnen Planungsschritten nicht nur die in eine Richtung (nach unten) gehende Verbundenheit, sondern es besteht zusätzlich die Möglichkeit der Rückkopplung, die dann zu tragen kommt, wenn ein bereits durchlaufener Schritt noch einmal zu verwenden ist, um neue Daten zu erheben oder weitere Daten zu erarbeiten.

Für die Veranschaulichung der Zusammenhänge im Planungsprozess, wurde folgende Skizze beigefügt:



### 3.4.1 Zielplanung:

Die Zielplanung ist ein eigenständiger, abgeschlossener Planungsprozess, der mit der Entscheidung für ein vorher bestimmtes Ziel oder Zielbündel abschließt.

#### Analyse des Istzustandes:

Die Stärken, Schwächen sowie auch Möglichkeiten und Gefahren des Unternehmens sollen auf die Ziele Einfluss nehmen. Sie bezieht sich daher auf alle externen und internen Bereiche des Unternehmens

**Unternehmensumwelt:** Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Investitionsgütermarkt, Finanzmarkt und gesetzliche Bestimmungen

**Unternehmensintern:** Unternehmensführung, Einkauf, Produktion, Verkauf, F&E, finanzielle Situation

### **Analyse der realisierbaren Möglichkeiten und Entscheidung**

Hier versucht man alternative, realisierbare Zielbündel zu erarbeiten, aus welchen das Beste in der Entscheidung ausgewählt wird. Die Entscheidung besteht in einem Abwägen der vorhandenen Vor- und Nachteile unter Berücksichtigung der Realisierbarkeit des Zieles.

### **3.4.2 Maßnahmenplanung**

Die auf die Zielplanung folgende Maßnahmenplanung kann wiederum durch Rückkopplung auf die Zielplanung einwirken. Sie ist die systematische Erarbeitung aller konkreten Aktionen, Programme und Projekte die für die Erreichung des Zieles in unmittelbarer Zukunft notwendig sind. Hier wird bereits genau auf die einzelnen Funktionsbereiche eingegangen.

#### **Analyse des Istzustandes:**

Sie umfasst den Istzustand zum Planungszeitpunkt und die Feststellung der zu überwindenden Lücken. Das Ziel ist dabei ein Bestandteil der Maßnahmenplanung.

#### **Analyse der realisierbaren Möglichkeiten und Entscheidung:**

Hier sind alternative, realisierbare Maßnahmen zu entwickeln, die zur Überwindung der Lücke notwendig sind. Dabei muss man sich jedoch in Erinnerung rufen, dass jede Aussage über die Zukunft mit Unsicherheit behaftet ist. Am Ende der Maßnahmenplanung wird wieder eine Entscheidung getroffen, bei der die Auswahl auf eine Maßnahme oder ein Maßnahmenpaket fällt, und die Durchführung damit verbindlich gemacht wird.

### **3.5 Die Entscheidung als letzte Phase in der Planung**

Die Entscheidung als letzte Phase der Planung stellt immer eine Wahlhandlung dar. Je nach dem Unsicherheitsgrad bzw. Wahrscheinlichkeitsgrad, unter dem Entscheidungen getroffen werden, werden in der Ungewissheitstheorie drei Möglichkeiten aufgeführt.

1. **Sichere Erwartung:** Sie ist hundertprozentig vorhersehbar, aber hat kaum praktische Relevanz für ein Unternehmen.

2. **Risikoerwartung:** Dem Entscheidenden ist die Wahrscheinlichkeitsfunktion des Ereigniseintrittes bekannt. Die Unsicherheit ist messbar oder kann berechnet werden (Marktentwicklung, Ausschuss, Schadensentwicklung)
3. **Unsichere Erwartung:** Über die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und deren Konsequenzen können keine definitiven Aussagen gemacht werden. Man unterscheidet zwischen subjektiv unsicheren Erwartungen, die auf lückenhafter Informationen basieren und objektiv unsicheren Erwartungen, die überhaupt keinen Anhaltspunkt über den Ereigniseintritt geben.

Für Entscheidungen bei subjektiv unsicheren Erwartungen gelten folgende Entscheidungsregeln:

- a. Die verschiedenen als glaubhaft angesehenen Alternativen werden auf die in den Augen des Entscheidenden wahrscheinlichste reduziert und jene Entscheidung getroffen, die bei der wahrscheinlichsten Alternative das beste Ergebnis abwirft (Irving Fisher und J.M. Keynes)
- b. Ermittlung des Gesamterwartungswertes aus der Multiplikation des Wahrscheinlichkeitsgrades des Eintrittes der jeweiligen Alternative mit dem dabei erzielbaren Ergebnis. Die Entscheidung mit dem höchsten Gesamterwartungswert wird gewählt. (Alber G. Hart).

Für Entscheidungen bei objektiv unsicheren Erwartungen sind in der Literatur mehrere Entscheidungsregeln zu finden. Wir wollen hier aber nur zwei ausgewählte bringen:

- a. **Minimax Regel** (John v. Neumann, Oskar Morgenstern und Abraham Wald)  
Diese als die Politik „eines vorsichtigen Pessimisten“ bezeichnete Entscheidungsregel wählt aus den Möglichen Alternativen jene, deren minimales Ergebnis größer ist, als die minimalen Ergebnisse aller anderen Alternativen. Der Eintritt jeder anderen Konstellation würde ein besseres Ergebnis bringen.
- b. **Pessimismus- Optimismus- Kriterium** (Leonid Hurwicz)  
Die jeweils möglichen Minimal und Maximalgewinne, die bei den einzelnen Entscheidungen eintreten können werden mit einer sich auf 1 ergänzenden Konstante dem sogenannten Pessimismus-Optimismus Index multipliziert und die Entscheidung mit dem höchsten Wert gewählt.

### **3.6 Planungsrechnung:**

Ist ein Instrument der Planung und hat zwei Funktionen: Die Planungsrechnung zeigt zahlenmäßig eine kurzfristige Zielerreichung auf und nach Abschluss des

Planungsprozesses werden geplante Maßnahmen und die erwarteten Auswirkungen gespeichert. Dadurch ist sie einerseits Kommunikations- und Informationsinstrument und andererseits ein Maßstab zur ständigen Überprüfung der Realisationsphase.

## 4 Information

Als sogenannte Bringschuld des Controllers wird die Informationsversorgung des Managements bezeichnet. Wichtig für die Arbeit eines guten Controllers ist es, dass dem Entscheidungsträger (Führungsposition) nur die Informationen geliefert werden, die er auch beeinflussen kann. Diese Informationen müssen entscheidungs- und problemorientiert aufbereitet sein, damit nur mehr eine Entscheidung nach den vorher genannten Prinzipien erfolgen muss. Die Menge, die Art und die Beschaffenheit von Informationen richten sich nach dem Informationsbedarf der Manager, die diese objektiv zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen (must to have – Information). Da auf der Führungsebene unterschiedliche Anforderungen gestellt werden, gibt es verschiedene Berichtsarten. Diese Berichtsarten sind:

- **Standardberichte:** Diese werden meist kurzfristig (monatlich) und auf Basis des Transaktionsdatenbestandes erstellten Grundrechnungen (BAB) zusammen-gestellt. Diese Berichte beinhalten keine ausgewählten Informationen, erlauben dadurch aber eine vollständige Berichtserstattung. Hier bestimmt der Empfänger selbst seinen Berichtsteil. Die Vorteile von solchen Standardberichten liegen auf der Hand: Durch eine einheitliche und immer wieder kehrende Aufmachung und ungefilterten Informationen als Inhalt wird eine vollständige Berichterstattung abgegeben. Gegenteilig dazu kann das Überangebot an Informationen als Nachteil angesehen werden.

- **Abweichungsbericht:** Dieser Ausnahmebericht wird erstellt, wenn das aktuelle Geschehen von den in der Unternehmensplanung festgelegten Zielen über die Toleranzgrenzen hinaus abweicht.
- **Bedarfsbericht:** Dieser Bericht wird nur fallweise erstellt, wenn die Informationen der vorher beschriebenen Standard und Abweichungsberichte für eine Problemlösung nicht ausreichen.

Allen Berichten ist gemein, dass sie so knapp wie möglich aber so lang wie nötig ausgeführt werden sollen.

Die Vorarbeit für die Entscheidungen (die von der Führungsebene getroffen werden) leistet der Controller oder ein gut implementiertes Informationssystem. Jeder Entscheidungsträger muss schon ausgearbeitete Pläne erhalten, für die seine Ziele formuliert sind. Je größer und komplexer aber das Unternehmen ist desto umfangreicher wird das interne Berichtswesen. Der Inhalt und die Anforderungen, die sich an die Berichte stellen, können wie folgt dargestellt werden:

Was: Inhalt und Genauigkeit

Wie: Gestaltung und Präsentation

Wer: Empfänger

Wann: Termine und Bearbeitungszeiten

Gelingt es dem Controller nicht, dem Management die für die Zielumsetzung benötigten Informationen bereitzustellen, muss mit der Entstehung eines informellen Informationssystems gerechnet werden. Das heißt dass das Management versuchen wird, sich Informationen auf anderem Wege zu verschaffen (z.B. direkt über den Abteilungsleiter und nicht über die Stabstelle). Dies bedeutet aber, dass keine ganzheitliche Informationsdarstellung und Auswertung mehr vorliegen kann und so bewusste oder unbewusste Ressortegoismen entstehen.

## **5 Analyse/Kontrolle - Steuerung**

Diese Funktionen bestehen in der eigentlichen Kontrollfunktion und der Analyse (ständigen Überwachung) der Unternehmensziele und Pläne. Weiters werden Ergebniskontrollen durchgeführt und Abweichungsanalysen erstellt.

Die Kontrolle ist der laufende Vergleich zwischen Soll und der Wirklichkeit (Soll- Ist Vergleich). Kontrolle bedarf aber unbedingt der vorher sehr ausführlich beschriebenen Planung, denn ohne Soll- Objekt lässt sich die Qualität des Ist- Objektes nicht beurteilen. Umgekehrt ist auch Planung ohne Kontrolle nicht sinnvoll. Eng im Zusammenhang mit Kontrolle steht die Analyse von externen (Umwelt-, Markt-, Konkurrenten- und Branchenanalyse) und internen (Potential- und Produktanalyse) Begrenzungsfaktoren. Diese Analysedaten können für externe Begrenzungsfaktoren aus Statistiken von ÖSTAT, Wirtschafts- und Marktforschungsberichten usw. entnommen werden. Die internen Daten können aus unternehmensinternen Statistiken, Bilanzen, GuV, Meinungsforschungsberichten, usw. entnommen werden. Da auf die Analyse schon während dem Kapitel „Planung“ genauer eingegangen wurde sollen hier nur noch einige Analyseinstrumente angeführt werden.

Diese sind zur ganzheitlichen Positionierung des Unternehmens unter anderem die strategische Bilanz, Lücken und Kennzahlen. Zur Beurteilung einzelner Strategieinstrumente müssen Portfolio, Lebenszyklus und wiederum Kennzahlen genannt werden.

Durch die Steuerung, die sich wiederum aus den Bereichen Planung, Analyse, Kontrolle, Information und Berichtswesen ergibt, soll das Unternehmen auf den zukunftsgerichteten Kurs gebracht werden.