

# Controlling

# ONLINE-CAMPUS

Auf dem Online Campus der Academy of Sports erleben Sie eine **neue Dimension des Lernens**: Ein innovatives, integratives Konzept, das Lernen, Informieren und Kommunizieren sinnvoll verbindet.

[www.campus.academyofsports.de](http://www.campus.academyofsports.de)

Unser Online Campus stellt eine optimale Erweiterung der Lernmedien dar und bietet Ihnen viele Vorteile. Als Teilnehmer einer Ausbildung oder eines Fernstudiums haben Sie einen Zugang zum Online Campus und können die vielfältigen Funktionen uneingeschränkt nutzen.

**Mit unserem Online Campus wird Ihre Ausbildung oder Ihr Fernstudium interaktiv!**

**JETZT EINLOGGEN UND DURCHSTARTEN UNTER:**

[www.campus.academyofsports.de](http://www.campus.academyofsports.de)



Als Teilnehmer eines Fernstudiums können Sie dessen Verlauf über den Online Campus optimal abrufen. Aber auch Lehrskripte herunterladen, Lernerfolgskontrollen ablegen, Präsenzphasen buchen und Noten einsehen.

In unseren innovativen Lerngruppen, die beim Fernstudiumspreis 2013 als Innovation des Jahres nominiert waren, stehen Ihnen lehrgangspezifische Dokumente, Videos, Apps und vieles mehr zur Verfügung. Teilen Sie Ihre Übungsergebnisse mit Ihren Lehrgangskollegen und besprechen Sie gemeinsam mit Ihrem Tutor die Ergebnisse!

**Alleine Lernen? Nicht an der Academy of Sports!**

Campus-Startseite

Campus-Studienverlauf

Campus-Lerngruppen

Campus-Apps

# Kapitel 2

## Kapitel 2 - Gestaltung des Controlling

### 2.1 Begriff und Aufgaben des Controlling

### 2.2 Controlling für einzelne Funktionsbereiche

### 2.3 Systematik des Controlling

### 2.4 Einflussgrößen bei der Ausgestaltung des Controlling

### 2.5 Selbstverständnis und Akzeptanz des Controllers

### 2.6 Abgrenzungen des Controlling

### 2.7 Abgrenzung zur Revision

### 2.8 Treasurerfunktion

## Lernorientierung

*Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie,*

- Begriff und Aufgaben des Controlling überblicken,
- Controlling für einzelne Funktionsbereiche kennen,
- die Systematik des Controlling beschreiben können,
- die verschiedenen Einflussgrößen bei der Ausgestaltung des Controlling kennen,
- Selbstverständnis und Akzeptanz des Controllers überblicken,
- Abgrenzungen des Controlling verstehen,
- Revision und Controlling voneinander abgrenzen können,
- die verschiedenen Aspekte der Treasurerfunktion beschreiben können.

Die Aufgaben und die Struktur des Controlling in der betrieblichen Praxis sind nicht einheitlich. Unabhängig davon ist Controlling heute ein unverzichtbares Führungsinstrument.

## 2.1 Begriff und Aufgaben des Controlling

Es gibt auch heute noch keine einheitliche Definition des Begriffs Controlling, so dass auch eine eindeutige Aufgabendefinition des Controlling und des Controllers fehlt. In der Praxis hat sich jedoch das Bild des "Lotsen" für den Controller durchgesetzt, womit das Controlling und somit auch der Controller die Aufgabe hat, das Management bzw. die Unternehmensführung bei der Zielerreichung zu unterstützen und das Unternehmen am Leben zu erhalten und Gewinne zu erzielen.

Da auch der Controller nicht in der Lage ist, alle im Unternehmen entstehenden Daten "entstehungsnah" zu verarbeiten, um seiner Lotsenaufgabe unternehmenszieloptimal gerecht zu werden, bedeutet dies zu seiner eigenen Entlastung aber auch die Weitergabe des Controllinggedankens an alle Mitarbeiter des Unternehmens.



### **Beispiel**

Eine Abweichungsanalyse, als eine Hauptaufgabe des Controllings, muss nicht unbedingt von dem Controller durchgeführt werden. Controlling und Controller können die Linienverantwortlichen auch in die Lage versetzen, diese Analysen selbst durchzuführen. So können Kostenstellenverantwortliche bei entsprechendem Aufbau ihrer Kostenstellenberichte auftretende Kostenabweichungen zunächst auch selbst analysieren und nur bei Bedarf auf das Controlling zurückgreifen.

Da das Management in Unternehmen aus verschiedenen Ebenen besteht und damit auch Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen getroffen werden, wird Controlling auch als funktionsübergreifende Querschnittsfunktion bzw. als funktionsübergreifender Berater gesehen. Zentrale Aufgabe ist in diesem Fall die Koordination der einzelnen betrieblichen Funktionen, z. B. Beschaffung, Produktion, Logistik, Vertrieb, F&E, etc. auf ein gemeinsames Ziel hin. Und da sich die Unternehmung und auch die Ziele im Zeitablauf und durch interne und externe Störungen verändern bzw. weiterentwickeln, ist das Controlling ein lebender Prozess mit der Aufgabe, die Zielfindung, Planung und Steuerung zur Zielerreichung aktiv zu begleiten. *Daraus ergeben sich folgende Aufgaben:*

→ <i>Planungsunterstützung</i>	<p><i>Systembildend.</i> Schaffung eines mehrstufigen Planungssystems mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategischen (langfristig; i.d.R. &gt; 5 Jahre),</li> <li>– operativen (kurzfristig; i.d.R. &lt; 1 Jahr) und ggf.</li> <li>– taktischen Plänen (mittelfristig; zeitlich zwischen strategischer und operativer Planung);</li> </ul> <p><i>Systemfüllend.</i> Sachliche und zeitliche Koordination der Planungsaktivitäten.</p>
→ <i>Informationsversorgung</i>	<p><i>Systemaufbauend.</i> Unterstützung bei der Einrichtung/Realisierung von strategischen und operativen Informationssystemen. Im operativen Bereich zählen hierzu z. B. der Auf-/Ausbau des externen und internen Rechnungswesens sowie der DV-gestützten MIS-/FIS-/EIS- und Berichtssysteme*</p> <p><i>Systemfüllend.</i> Koordination und Durchführung der Berichtsaktivitäten</p>
→ <i>Analyse und Beratung</i>	Unterstützung/Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen, betriebswirtschaftliche Beratung z. B. der Abteilungs-/Bereichsleitungen, der Unternehmensleitung zur Erreichung der jeweiligen Ziele im Hinblick auf das Gesamtunternehmensziel
→ <i>Schaffung einer Controllinginfrastruktur</i>	Aufbau einer Controlling-Organisation, Entwicklung/Einführung von Methoden/Instrumenten insbesondere zur Planungs-/Kontroll- und Entscheidungsunterstützung
→ <i>Durchführung sonstiger Dienstleistungen</i>	Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen, Ermittlung von Schwachstellen, Ad-hoc-Fragestellungen

Tabelle 2 – Aufgaben des Controlling

\* MIS = Management Information System

FIS = Führungs Informations System

EIS = Executive Information System

## 2.2 Controlling für einzelne Funktionsbereiche

Die Controlling-Aufgaben müssen für die einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung konkretisiert werden, um dem ggf. vorhandenen "Funktionsbereichscontroller" seine Aufgabe transparent machen zu können. Durch die funktionsspezifische Aufgabengestaltung lassen sich dann auch die notwendigen Controllinginstrumente weitestgehend festlegen.



<b>Beispiel: Investitionsbereich</b>	
<i>Controllingaufgaben</i>	<i>Investitionscontrollingaufgaben</i>
<i>Planungsunterstützung</i>	<p><i>Systemaufbauend.</i> Entwicklung eines mehrstufigen Investitionsplanungssystems (strategische Investitionspläne, operative Investitionspläne)</p> <p><i>Systemfüllend.</i> Wer hat wann welche Investitionspläne mit welchen Inhalten wem in welcher Aufbereitung zur Verfügung zu stellen und wer entscheidet letztlich über die Investition</p>
<i>Informationsversorgung</i>	<p><i>Systemaufbauend.</i> Unterstützung bei der Entwicklung eines Informationssystems für den Bereich Investitionen, z. B. mit der Möglichkeit jederzeit den aktuellen Stand aller laufenden Investitionen abzufragen, etwa die Ist-Kosten, Plan-Kosten, Erwartete Kosten, Fertigstellungsgrad, Texte zu den Investitionen abzufragen, Kennzahlen wie etwa den Kapitalwert, Gesamt-/Teilinvestitionssummen, Return on Investment (Rentabilität der Investition), Amortisationszeit, periodische und kumulierte Werte, etc.</p> <p><i>Systemfüllend.</i> Koordination der Investitionsteilpläne, Zusammenführen der Einzelpläne zu einem Gesamtinvestitionsplan der Unternehmung, Festlegen/Durchführen der Berichtsaktivitäten bzgl. der Investitionsobjekte</p>
<i>Analyse/Beratung</i>	Aufdecken von Gründen für Ist-Soll-Abweichungen bzgl. durchgeführter Investitionen, Beratung bzgl. Maßnahmen zur Erreichung der geplanten Investitionsziele
<i>Schaffung einer Controlling-Infrastruktur</i>	Aufbau einer Investitionscontrollingorganisationsstruktur; Einführung von Methoden/Verfahren der Investitionsrechnung z. B. Kapitalwertmethode, interner Zinsfuß (siehe auch Lehrbrief zum Finanz- und Investitionscontrolling)
<i>Durchführung sonstiger Dienstleistungen</i>	Wirtschaftlichkeitsanalysen bzgl. durchgeführter Investitionen, Datenbeschaffung für die Beurteilung von Investitionsalternativen

Tabelle 3 - Controlling für einzelne Funktionsbereiche

Die funktionspezifischen Controllingaufgaben können auch dazu dienen, ein "Funktionscontrollerprofil" zu erstellen, das die Personalauswahl bei der Besetzung von Controllingstellen erleichtert.

## 2.3 Systematik des Controlling

Je nach betrachtetem Objekt lassen sich eine Vielzahl von Gliederungskriterien für die Aufgabenteilung im Rahmen des Controlling finden.

<i>Systematisierungs-/Gliederungskriterium</i>	<i>Controlling-Ausprägung</i>
Branche	Handels-, Banken-, Versicherungs-, Krankenhaus-, Bau-Controlling
Zeit	Strategisches/Operatives Controlling
Objekt	Kosten- und Erfolgs-, Investitions-, Finanz-, Projekt-, Prozess-, Bildungs-, Öko-, Euro-, Erlös-, Energie-, Absatzwege-Controlling, Rentabilitäts-, Finanz-, Liquiditätsorientiertes Controlling
Funktion	Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Vertriebs-, F&E-Controlling

Tabelle 4 - Systematik des Controlling

Innerhalb der Unternehmen findet sich dabei häufig keine "reine" Controllingsystematik, sondern eine Kombination aus den einzelnen Gliederungskriterien:

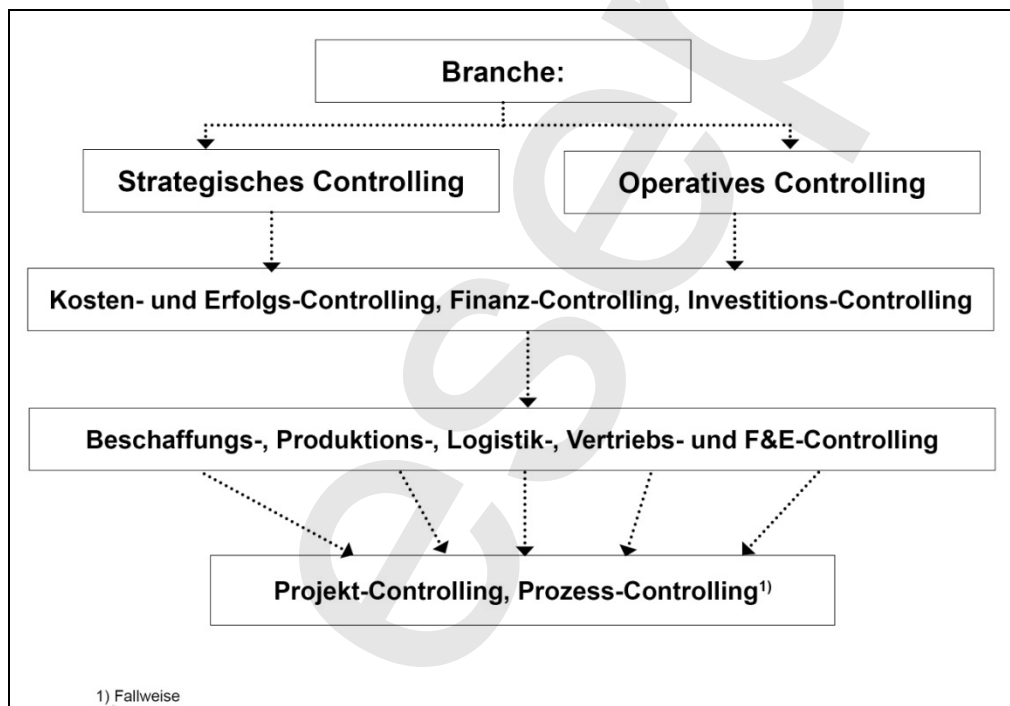


Abbildung 2 - Gliederungskriterien



## 2.4 Einflussgrößen bei der Ausgestaltung des Controlling

Wie ein Controlling sich im Unternehmen entwickelt bzw. eingerichtet wird, hängt von einer Vielzahl von Einflussgrößen ab. Vor allem aber ist dies die Person und die Position des Controllers selbst und die Ausgangssituation für das Controlling. Wird das Controlling etwa vollkommen neu entwickelt und aufgebaut oder wird es angepasst und/oder erweitert.

*Beides, Aufbau oder Anpassung sowie Erweiterung, werden beeinflusst durch:*

- die *Branche* (Handel: kurzfristige Informationen, Energiewirtschaft: langfristige Informationen),
- die *Umwelt* (Entsorgungsproblematik, Ausgliederung von Unternehmensleistungen in andere Länder),
- die *Unternehmenstechnologien* (sowohl im Produktions- als auch im DV-Bereich; BDE (Betriebsdatenerfassung) vorhanden, ausgeprägte EDV-Struktur vorhanden),
- die *Unternehmensgröße* (Personalkapazität, Dezentralisation / Zentralisation),
- die *Unternehmensorganisation* (vorhandene Organisationsstrukturen),
- die *Lieferanten- und Kundenstruktur* (notwendiges bzw. entstehendes Informationsvolumen; rasch wechselnde Kunden und/oder Produktstruktur fordern ggf. ein ausgeprägtes Marketing-/Vertriebs-Controlling, im Investitionsgüterbereich ist dagegen eher ein ausgeprägtes Beschaffungs-/Projekt-/Finanz-Controlling wegen der hohen und langfristigen Investitionen von Bedeutung),
- die *Marktsituation* ("Bei schwarzen Zahlen verlangt niemand nach Controlling, bei roten Zahlen hat niemand Geld für Controlling"; homogener / heterogener Markt),
- die *Stellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit* (Prestige, "aktuelle Zahlen") und
- die *Unternehmenskultur* (Welcher Führungsstil Wie offen ist die Unternehmensstruktur Wie groß ist der Selbststeuerungsansatz Wie steht es mit dem Verhalten und den Einstellungen aller Mitarbeiter).

## 2.5 Selbstverständnis und Akzeptanz des Controllers

Die Rollendefinition des Controllers findet sich häufig in unternehmensindividuell niedergelegten Controllinggrundsätzen mit Befugnissen, Unter- und Überstellungen oder Aufgabenbeschreibungen) sowie der realisierten Controllingstruktur (Hierarchie, Ausstattung, Aufgabenverteilung). Wie das Controlling und der Controller selbst im Unternehmen akzeptiert wird, hängt sehr stark von der Person und der eingeschätzten Leistung des Controllings durch die Unternehmensführung ab.

Über neue Informationssysteme und -techniken wird der Manager selbst in die Lage versetzt, klassische Controllingaufgaben, z. B. Soll-Ist-Abweichungen ermitteln und die Abweichungsanalyse durchführen, zu erfüllen. Der Controller wird damit zunehmend als Berater gefragt. Dieses neue Selbstverständnis der Controller wird sicher auch dazu beitragen, dass die Akzeptanz der Controller erhöht wird, da er nicht mehr den "Kontrolleur" spielen muss.

Die *Tätigkeitsfelder des Controllers* reichen von sehr rechnungswesennahen Tätigkeiten wie der Durchführung der Kostenrechnung, der Budgetkontrolle und Soll-Ist-Abweichungsanalysen bis hin zur strategischen Planung und Kontrolle. Eine etwas andere Tätigkeitsfeldbeschreibung ergibt sich aus der Auswertung von Stellenbeschreibungen in denen Controller/innen für folgende Aufgabenbereiche gesucht werden: Aufbau und Weiterentwicklung eines Controllingystems, Aufbau und Ausbau des Controllinginstrumentariums, Informationsbeschaffung und Informationsbereitstellung, Mitwirkung bei der Festlegung der Unternehmensziele einschließlich strategisches Controlling, Unternehmensplanung, Kosten- und Erfolgs-, Finanz-, Investitions-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Absatz- / Vertriebs-, Personal-, F&E-, Projekt-, Beteiligungs-Controlling, Bilanzen und EDV-Einsatz für Controlling-Zwecke.

## 2.6 Abgrenzungen des Controlling

Die Abgrenzung der Funktionen des Controllers von den Führungskräften ergibt sich aus folgender Übersicht:

<i>Führung</i>	<i>Management</i>	<i>Führungsergänzung durch Führungsleistungen</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planen</li> <li>– Entscheiden</li> <li>– Durchsetzen</li> <li>– Kontrollieren</li> <li>– Koordinieren des Leistungssystems</li> <li>– Motivieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systembildende Koordination</li> <li>– Systemkoppelnde Koordination</li> <li>– Innovation</li> </ul>
<i>Führungsunterstützung</i>	<i>Führungsergänzung durch Führungsdienstleistungen</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Führungskräfteinformation/ betriebswirtschaftliche Beratung</i></li> <li>– <i>Integration des Führungsprozesses durch Vor- und Rückkopplung</i></li> </ul>	

Tabelle 5 - Abgrenzung von Management und Controlling

(Vgl. ESCHENBACH, R., NIEDERMAYR, R.: Die Konzeption des Controlling, in: Controlling, hrsg. von Eschenbach, R., 2. Aufl., Stuttgart 1996, S. 65-93, hier S. 71) (dunkle Fläche = Controlling)

Der Controller führt i.d.R. nicht, dies ist Aufgabe des Managements. Ausnahmen können jedoch vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen auftreten, in denen es häufig aus Kapazitäts- und/oder Finanzgründen keine personelle Trennung zwischen Controller und Manager gibt, sondern dies in einer Person vereinigt wird.

Die Leistung des Controllers besteht bei getrennten Funktionen darin, den Manager in seiner Führungsfunktion zu unterstützen, indem er zum einen das System "Unternehmung" auf- und ausbaut und zum anderen die Teilsysteme der Unternehmung, z. B. Funktionsbereiche und ihre unterschiedlichen Ziele, auf das Unternehmensziel hin ausrichtet und koordiniert. Um dies zu erreichen, soll der Controller die Führungskräfte mit notwendigen Informationen versorgen und ihnen als betriebswirtschaftlicher Berater zur Seite stehen und einen Führungsprozess aufbauen, der zum einen Vorgaben erzeugt und über Vorgaben steuert ("Vorkopplung"), andererseits aber auch eine Korrektur auf Grund von zurückfließenden Daten erlaubt ("Rückkopplung").

*Aus dieser Abgrenzung ergibt sich folgende grundlegende Aufteilung:*

<i>Manager</i>	<i>Controller</i>
planen Budgetwerte, Leistungsziele und Maßnahmen zur Zielerreichung und trifft Entscheidungen	koordinieren Planungs- und Entscheidungsgrundlagen; managen den Budgetierungsprozess
setzen Steuerungsmaßnahmen bei Zielabweichungen	informieren periodisch über Höhe und Ursache von Zielabweichungen
agieren und reagieren, um Ziele und Maßnahmen an die sich ändernden Umfeldbedingungen anzupassen	informieren periodisch über Veränderungen im unternehmerischen Umfeld
holen betriebswirtschaftliche Unterstützung ein	bieten betriebswirtschaftliche Beratung
schaffen Voraussetzungen für eine zielorientierte Unternehmenssteuerung	leisten betriebswirtschaftlichen Methoden- und Instrumentenaufbau sowie Entscheidungsabstimmung
führen zielorientiert, planungs- und kontrollbasiert	gestalten die Unternehmensentwicklung mit (z. B. als Innovationsförderer)
verstehen Controller als notwendige Partner im Führungsprozess	sind Navigatoren und Berater der Manager

Tabelle 6 - Arbeitsteilung von Managern und Controllern  
(Vgl. Eschenbach, R., Niedermayr, R.: Die Konzeption des Controlling, in: Controlling, hrsg. Von Eschenbach, R., 2. Aufl., Stuttgart 1996, S.91.)

## 2.7 Abgrenzung zur Revision

Die interne Revision erfüllt neben dem Controlling ebenfalls Kontrollaufgaben innerhalb der Unternehmung. Dennoch handelt es sich um eine vom Controlling völlig unabhängige Funktion, die eine andere Art von Kontrollaufgaben erfüllt. Kontrollobjekt der internen Revision ist nicht das Ergebnis selbst, z. B. ein bestimmter Deckungsbeitrag, sondern eher der (rechnerische) Weg wie ein Ergebnis ermittelt wird bzw. die formale Richtigkeit und Zweckmäßigkeit von Strukturen und Prozessabläufen in der Ablauforganisation, aber auch in DV-Systemen. Damit bezieht sich die interne Revision sowohl auf technische als auch auf wirtschaftliche Abläufe und Daten in allen Unternehmensbereichen, also auch auf das Controlling. Damit kann auch das Controlling selbst mit seinen internen Abläufen ein Betrachtungsobjekt der internen Revision sein.

*Die interne Revision prüft also*

- in allen Funktionsbereichen des Unternehmens
- die grundsätzlichen Systemabläufe (wie soll ein Geschäftsprozess "normal" ablaufen) und Einzelfälle (wie ist ein spezieller Geschäftsprozess abgelaufen)
- auf Ordnungsmäßigkeit (hat z. B. der Geschäftsprozess "Bilanzerstellung" zu dem rechnerisch richtigen Ergebnis geführt) und Zweckmäßigkeit (ist der Ablauf des Geschäftsprozesses zweckmäßig wirtschaftlich durchgeführt worden).

Nachstehende Abbildung fasst diese Aufgabenschwerpunkte noch einmal zusammen:

<b>Systemprüfung</b>	
<b>Einzelfallprüfung</b>	
<b>Beschaffung</b>	Ordnungsmäßigkeitsprüfung  Zweckmäßigkeitsprüfung (inkl. Wirtschaftlichkeitsprüfung)
<b>Produktion</b>	
<b>Absatz</b>	
<b>Logistik</b>	
<b>Forschung und Entwicklung</b>	
<b>Personal</b>	
<b>Finanz- und Rechnungswesen</b>	
<b>Controlling</b>	
<b>EDV</b>	
<b>Verwaltung</b>	

Abbildung 3 - Aufgabenschwerpunkte

Aus den Aufgabenschwerpunkten der Revision lässt sich dann folgender Kriterienkatalog entwickeln, der den Unterschied zwischen Controlling und interner Revision nochmals verdeutlicht:

<i>Controlling</i>	<i>Interne Revision</i>
<b>Aufgaben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ständige Begleitung der laufenden Steuerungshandlungen durch kontinuierliche und ökonomische Informationsauswertung</li> <li>– Beratung bei der Entscheidungsfindung</li> <li>– Prüfung und Auswahl von Informationen bzgl. Steuerungseignung und –unterstützung</li> <li>– Unterstützung bei der Zielfindung und Zielbildung</li> </ul>	<b>Aufgaben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Situationsbedingte und fall- bzw. turnusmäßige Überwachung von Strukturen und Prozessen</li> <li>– Prüfung des betrieblichen Leistungsvollzuges auf Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit (inkl. Wirtschaftlichkeit)</li> <li>– Risikominderung durch Sicherstellung der Richtigkeit von Informationen im betrieblichen Informationsversorgungsprozess</li> </ul>
<b>Aufgabenvollzug</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsatz managementorientierter Informationssysteme mit dem Ziel <ul style="list-style-type: none"> <li>- zukunftsgerichtete Informationen zentral zu „erfassen“</li> <li>- schnell aufbereiten und</li> <li>- nach unterschiedlichsten Kriterien auswerten zu können</li> </ul> </li> <li>– Unterstellt dabei die Richtigkeit der Daten</li> </ul>	<b>Aufgabenvollzug</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einsatz prüfungstechnischer Instrumente in allen Unternehmensbereichen, auch zur Systemprüfung</li> <li>– Nimmt Sachverhalte dokumentationsorientiert und präventiv zukunftsgerichtet auf</li> <li>– Erfasst Daten (dezentral) am Ort der Entstehung</li> <li>– Prüft das Einzeldatum auf Richtigkeit</li> </ul>

Tabelle 7 - Kriterien zur Abgrenzung von Controlling und interner Revision (vgl. Schmidt, R.. Abgrenzung von Controlling und interner Revision., S.389.)

Die interne Kontrolle stellt im Gegensatz zum Controlling keine managementberatende Funktion dar, da sie objektbezogen nur Plan- und Ist-Vergleiche durchführt, aber aktiv keinen Einfluss auf die Entwicklung der kontrollierten Objekte nimmt. Ihr fehlt es also vor allem an der Zukunftsorientierung. Zu solchen reinen Kontrollfunktionen zählen z. B. das Kassenprüfungswesen, die technische Kontrolle sowie die Dokumentenverwaltung.

## 2.8 Treasurerfunktion

Der Treasurer ist der verantwortliche Funktionsträger in der Finanzwirtschaft für Finanzaufgaben. Die Abgrenzung der *Controller- und Treasurerfunktionen* orientiert sich dabei an der klassischen Trennung von Leitungsaufgaben in ergebnis- und finanzorientierte Tätigkeiten.

Die moderne Treasurerfunktion umfasst vielfältige Aufgaben im Zusammenhang mit dem Finanzmanagement der Unternehmung, z. B.

- die Kapitalbeschaffung über die Ausarbeitung von langfristigen Finanzierungsprogrammen, Durchführung langfristiger Kapitalbeschaffungs- und Kapitalanlageplanungen oder von Eigen- und Fremdkapitalaufnahmen,
- die Marktpflege und -beobachtung , z. B. die Entwicklung der Geld- und Kapitalmärkte,
- die Liquiditätspolitik , z. B. die Liquiditätsplanung und Kontrolle zur laufenden Sicherstellung der Liquidität, die Vereinbarung von Kreditrahmen, die kurzfristige Anlage und Beschaffung liquider Mittel, das Inkasso, die Überwachung des Zahlungsverkehrs, das Mahnwesen, die Kreditüberwachung sowie
- die allgemeine Vermögensverwaltung.

Die Aufzählung macht deutlich, dass sich hier "grundsätzliche" Controllingaufgaben und Treasurer- bzw. finanzwirtschaftliche Aufgaben überschneiden.

*Eine Möglichkeit, Controlling und Treasuring von einander abzugrenzen besteht darin,*

- dem Controlling die Aufgabe zu zuordnen, dafür zu sorgen, das das Treasuring die oben angeführten Aufgaben erfüllt und das Finanzmanagement mit den übrigen betrieblichen Funktionsbereichen (Beschaffung, Produktion, Absatz, etc.) abzustimmen bzw. zu koordinieren und
- dem Treasuring die inhaltliche Verantwortung für das Finanzmanagement zu übertragen.

Diese Abgrenzung wird nachstehender Matrix deutlich:

Merkmal	Controller/Controlling	Treasurer/ Finanz-Controlling
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosten- und erfolgswirtschaftliches Denken in Verantwortungsbereichen</li> <li>– Betriebserfolg</li> <li>– Betriebswirtschaftliche Optimierung der Ablaufprozesse</li> <li>– Sicherung des Unternehmenserfolges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Finanzwirtschaftliches Denken in Verantwortungsbereichen</li> <li>– Kapital-/ Finanzerfolg</li> <li>– Finanzwirtschaftliche Optimierung der Ablaufprozesse</li> <li>– Sicherung des Vermögenserfolges</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosten- und Erfolgsmanagement (Mittelverwendung)</li> <li>– Sicherung der Unternehmensziele (Erfolgsplanung und Disposition)</li> <li>– Einrichtung einer controllingorientierten „Betriebsbuchhaltung“</li> <li>– Berichterstattung nach innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Finanzmanagement (Mittelherkunft)</li> <li>– Sicherung der Vermögenswerte (Liquiditätsplanung und Disposition)</li> <li>– Einrichtung einer controllingorientierten Finanzbuchhaltung</li> <li>– Berichterstattung nach außen</li> </ul>
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosten und erfolgsobjektbezogene Plan-Soll-Ist-Vergleiche (Kostenstellen, Aufträge, Projekte, Kunden, Artikel, etc.), Kosten- und Erfolgskennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planbilanzen/-gewinn und – verlustrechnungen, Kapitalflussrechnungen, Finanzpläne, Liquiditätskennzahlen</li> </ul>

Tabelle 8 – Abgrenzung der Controllingaufgaben



**Herzlichen Glückwunsch!**

Sie haben es geschafft.

Academy of Sports GmbH

Firmensitz: Lange Äcker 2, 71522 Backnang

Telefon: 0800 5891254 (gebührenfrei)

Telefon: +49 7191 90714-30 (aus dem Ausland)

Telefax: +49 7191 90714-50

E-Mail: [info@academyofsports.de](mailto:info@academyofsports.de)

Internet: [www.academyofsports.de](http://www.academyofsports.de)

Social Media



Facebook



Twitter



Google+



Xing



YouTube