

**Simon Zuber**

dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
MSc Business Administration
BSc Wirtschaftsinformatik



Blog > Wirtschaftsberatung > Strategisches und operatives Controlling im Unternehmen - Das operative Controlling

06.2022

Strategisches und operatives Controlling im Unternehmen - Das operative Controlling

Das Controlling ist Teil des Führungssystems eines Unternehmens. Es umfasst Planungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben, um die Führung mit den notwendigen Instrumenten und Informationen zu versorgen. Während das strategische Controlling den Erfolg des Unternehmens langfristig sichern und Wachstum ermöglichen soll, zeigt das operative Controlling den Erfolg – vor allem durch finanzielle Kennzahlen wie Gewinn, Rendite oder Umsatz.

In einem früheren Artikel wurde das [strategische Controlling](#) thematisiert.



© iStock.com/ Olivier Le Moa

Frage

Welche Instrumente des operativen Controllings sind hilfreich und wo liegen die Verantwortlichkeiten nach den gesetzlichen Bestimmungen?

Antwort

Integrierte Finanzplanung und Budgetierung

Der Finanzplan ist ein mittelfristiges Planungs- und Steuerungsinstrument für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Im Finanzplan wird geplant, welche Erträge und Aufwände anfallen (Plan-Erfolgsrechnung), welche Investitionen getätigt werden (Investitionsplanung) und wie die Aktivitäten des Unternehmens finanziert werden (Kapitalentwicklung). Der Finanzplan wird aus den strategischen Zielen (Balanced Scorecard) abgeleitet. Durch die Erstellung des Finanzplans kann die Umsetzung und die finanzielle Tragbarkeit der langfristigen Planung sichergestellt werden.

Der Finanzplan wird in der Regel jährlich aktualisiert. Der Planungszeitraum wird um ein Jahr verlängert, das Budget und die Rechnung werden aktualisiert und der Soll-Ist-Vergleich kann erfolgen.

Standardtools (z.B. Mattig Finance®) unterstützen pragmatisch und zielorientiert bei der Auswertung der aktuellen finanziellen Situation und der Planung der finanziellen Zukunft des Unternehmens. Es wird eine präzise Planungsrechnung gewährleistet, in der die einzelnen Bestandteile (Erfolgsrechnung, Bilanz, Mittelflussrechnung, Investitionen und Kredite) effizient geplant werden können und konsistent sind. Mit dem Finanzplan erhält die Unternehmensführung ein Führungs- und Controllinginstrument, das jederzeit genaue Informationen über die finanzielle Situation des Unternehmens liefert.

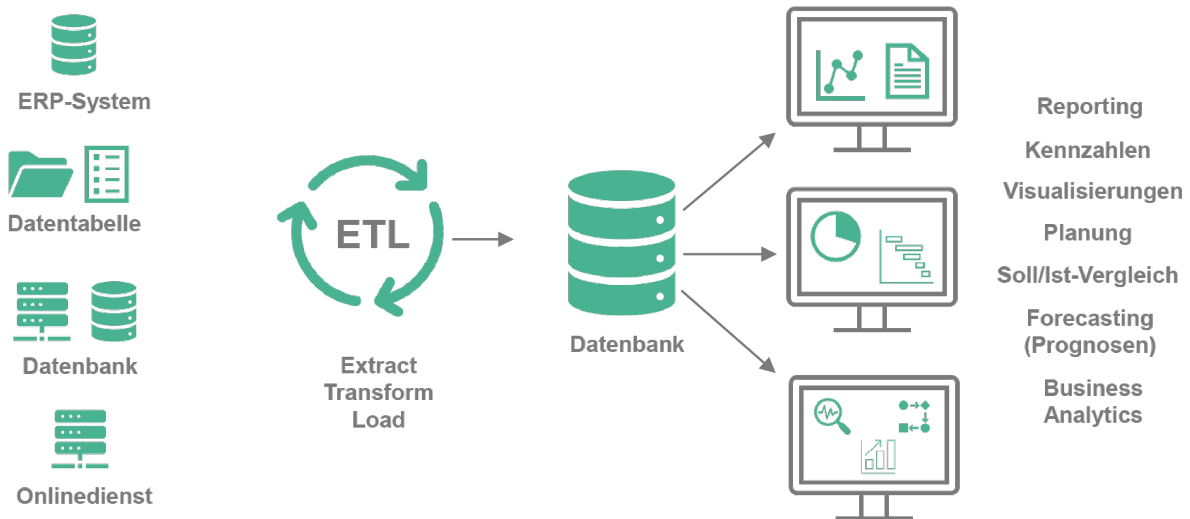
Werden die strategische Planung (Balanced Scorecard) und die Finanzplanung eingesetzt, können diese Instrumente als Basis für die jährliche Budgetierung und die Ziele und Massnahmen des operativen Controllings verwendet werden.

Operatives Controlling für die Steuerung des Tagesgeschäfts

Das operative Controlling befasst sich mit der internen Unternehmenssituation und soll die effiziente Abwicklung des Tagesgeschäfts sicherstellen. In jedem Fall sind Instrumente der lang- und mittelfristigen Planung (z.B. Leitbild und Balanced Scorecard) als Grundlage für das operative Controlling notwendig. Im Rahmen der operativen Zielsetzung muss die Zielkonsistenz sichergestellt werden. An der Spitze der Hierarchie steht das Leitbild. Die Inhalte des Leitbilds werden auf weitere Ebenen bis hin zu den persönlichen Mitarbeiterzielen delegiert. Dabei sollte die Zielkonsistenz immer gewahrt bleiben, d.h. auf jeder Ebene sollten die Ziele mit der nächsthöheren Hierarchieebene abgestimmt werden.

Je dynamischer das Geschäftsumfeld des Unternehmens ist, desto schneller muss das Controlling sein. Ein effektives Controlling arbeitet deshalb mit automatisierten Reporting- und Forecasting-Prozessen. Die Informationen sind so schneller verfügbar und die Mitarbeitenden werden von Routinetätigkeiten entlastet. Neue IT-Tools haben die Möglichkeiten des operativen Controllings stark erweitert. Nachfolgend ein Beispiel, wie das operative Controlling mit Hilfe von automatisierten Datenanalysen gestaltet werden kann:

- Als Datenquellen kommen beispielweise ERP-Systeme, einzelne Datentabellen, andere Datenbanken oder Onlinedienste in Frage.
- Die Daten werden aus den verschiedenen Quellen exportiert, bereinigt und in eine spezifische Datenbank für das Controlling (Data Warehouse) geladen (ETL-Prozess). Anschliessend werden die Daten aus den unterschiedlichen Quellen miteinander in Beziehung gesetzt. Dadurch werden quellenübergreifende Auswertungen möglich.
- Auf Basis der Daten werden Berichte erstellt, die tagesaktuell die gewünschten Kennzahlen und Auswertungen liefern. Die Berichte sind dynamisch und der Benutzer kann die Daten und Auswertungen filtern, verfeinern, exportieren und weitere Analysen damit durchführen.
- Die Berichte können zielgruppengerecht aufbereitet werden und enthalten genau die Informationen, die der Empfänger oder die Empfängerin benötigt.



Die genannten Schritte werden auf Grundlage vordefinierter Regeln durch geeignete IT-Tools automatisch durchgeführt. Hierfür können bewährte und weit verbreitete IT-Tools (z.B. Excel oder Power BI) verwendet werden. Diese bieten alle notwendigen Funktionen, wie das Importieren und Bereinigen von Daten aus unterschiedlichen Quellen (Power Query) oder das in Beziehung setzen der Daten und deren Auswertung (Power Pivot oder Power BI).

Ein effizientes Controlling mit automatisierten Analysen ist somit auch für kleinere und mittelgrosse Unternehmen mit Hilfe bekannter und weit verbreiteter Tools möglich.

Risikomanagement und IKS

Die Pflicht des Verwaltungsrates (Art. 716a OR) bezweckt neben der Festlegung, Umsetzung und Überprüfung der Strategie insbesondere den Schutz des Unternehmens vor Risiken und damit die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Dies bedeutet, dass der Verwaltungsrat gesetzlich verpflichtet ist, ein Risikomanagement zu konzipieren, umzusetzen und zu überwachen.

Mit Hilfe von Standardtools (z.B. Mattig RisKu®) kann kostengünstig eine umfassende Risikobeurteilung erstellt werden. Anhand von Risikokategorien werden Risiken identifiziert und Massnahmen zur Risikovermeidung oder zumindest zur Risikoreduzierung bestimmt. Die Risikobeurteilung dient als Grundlage für die strategische Ausrichtung, ermöglicht einen ganzheitlichen Risikoüberblick und schafft Vertrauen bei Verhandlungen mit Anspruchsgruppen. Vordefinierte mögliche Risiken unterstützen die Einführung des Risikomanagements und die Definition der tatsächlichen Risiken des Unternehmens.

Während sich das Risikomanagement eher auf die strategischen Risiken konzentriert, fokussiert sich das interne Kontrollsystem (IKS) vor allem auf die operativen Risiken und deren Kontrollen im finanziellen Bereich.

Grössere Unternehmen in der Schweiz (konkret ordentlich prüfungspflichtige Unternehmen nach Art. 727 OR) müssen neben dem Risikomanagement auch ein IKS aufbauen und unterhalten. Das Schweizer Obligationenrecht verpflichtet die Revisionsstelle dieser Gesellschaften auch zur Prüfung des IKS (Art. 728a OR). Der Verwaltungsrat muss deshalb sicherstellen, dass eine ständige Kontrolle über die

wesentlichen Sachverhalte im Finanzbereich des Unternehmens ausgeübt wird. Dabei sind sowohl die finanziellen Prozesse als auch die Liquidität des Unternehmens kritisch zu überwachen. Standardtools (z.B. Mattig IKS®) stellen standardisierte Finanzprozesse zur Verfügung. Dies reduziert den Aufwand der Prozessmodellierung erheblich und erleichtert die Identifikation wesentlicher Prozessschritte. IKS-Tools zeigen zudem mögliche Risiken von Finanzprozessen und deren Kontrollen auf.

Fazit

Das dynamische Unternehmensumfeld und die gesetzlichen Bestimmungen stellen Unternehmen vor Herausforderungen. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es notwendig, geeignete Führungs- und Controlling-Instrumente einzusetzen, die bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen.

Geeignete Instrumente und technologische Entwicklungen ermöglichen eine effiziente und effektive Umsetzung des Controllings. Die genannten Instrumente unterstützen die Verantwortlichen bei der Erfüllung ihrer Führungsverantwortung und bei der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen.

Tags: Wirtschaftsberatung, Controlling, Verwaltungsrat, Balanced Scorecard, Forecasting, ETL-Prozess, Risikomanagement, IKS, Finanzplanung, Budgetierung