

Ausgabe 2 April 2015

Revisionspraxis

PRev

Journal für Revisoren, Wirtschaftsprüfer,
IT-Sicherheits- und Datenschutzbeauftragte



Erwin Rödler
Artikelreihe "Analyse von
Unternehmensdaten als Informationsquelle"
(Teil 3): Strukturanalyseverfahren zur
Auffälligkeitssuche

Nicole Jekel
Controlling für Revisoren



Herbert Lang
Prüfung der Lenkung der IT-Dokumentation



Olaf Sauer
Redesign eines SAP-Berechtigungssystems



Peer Lambertz
Von der Stellenausschreibung bis zur
Kündigung: Datenschutzkonformer Umgang
mit Personaldaten

Interessante Informationen und
Rechtsprechung zum Datenschutz

www.prev.de

ISSN 1862-9032

 | BOORBERG



Nicole Jekel

Revision

Controlling für Revisoren

Einführung

Als Revisorin bzw. Revisor¹ führen Sie auf Augenhöhe Kritikgespräche mit Ihren Führungskräften. "Controlling für Revisoren" gibt Ihnen einen praxisorientierten und kompakten Überblick der Begrifflichkeiten in grundlegenden Controlling-Konzepten, so dass Sie als kompetenter Geschäftspartner bei der kritischen Diskussion und Entscheidungsfindung aktiv mitwirken.

Problemstellung

Sicherlich haben Sie sich als Revisor auch schon folgende Fragen gestellt:

- Was ist Controlling?
- Was bedeutet strategisches und operatives Controlling?
- Was verbirgt sich hinter einem Chancen- und Risiken-Controlling?

Projektidee und -zielsetzung

Controlling wird aus strategischer und operativer Sicht vorgestellt. Anschließend gibt es einen Ausblick zu einem Chancen-und-Risiken-Controlling. Dabei interessieren insbesondere folgende Fragen:

- Wissen Sie, bei welchen Produkten und Services genau Geld verdient wird?
- Wissen Sie, wo Geld verschwendet wird?
- Erfahren Sie zeitnah, ob Sie noch im Plan liegen oder ob etwas aus dem Ruder läuft?
- Können Sie Ihre Unternehmensstrategie in konkrete Ergebnis- und Maßnahmenpläne umsetzen?
- Wissen Sie, wie sich bestimmte Maßnahmen auf das Ergebnis auswirken?

Controlling Begriffe

International wird Controlling mit *Management Accounting* bzw. *Managerial Accounting* übersetzt, nach amerikanischer und britischer bzw. Commonwealth-Ausrichtung liegen zwei Beschreibungen vor.

¹ Anmerkung: Im Folgenden wird die männliche Form zum schnelleren Leseverständnis genutzt.

Das amerikanische Institute of Management Accountants (IMA), das 1919 in Buffalo, New York, als National Association of Cost Accountants und seit 1991 den o.g. Namen trägt, beschreibt Controlling für seine ca. 70.000 Mitglieder: "Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization's strategy."

Die britische Organisation, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), definiert Controlling für seine mehr als 218.000 weltweiten Mitglieder als "Management accountants are trusted to guide critical business decisions and drive strong business performance. They combine financial expertise and business acumen to achieve sustainable business success. They understand how the different parts of the business need to come together."

Basierend auf diesen Definitionen sind Controller kritische Sparrings-Partner zur Entscheidungsfindung des Managements. Controlling ist demnach ein Hilfsmittel der Unternehmensführung, ein elementarer Faktor des Erfolgs und bietet eine Möglichkeit der frühzeitigen Erkenntnisgewinnung.

Nach Jekel (vgl. Drews, 2008) ist Controlling die analytisch-rationale, erfolgszielbezogene Unterstützung des Managements durch Wahrnehmung von Planungs-, Informationsversorgungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben (PIKK).

Tabelle 1: Controlling Definition

Darüber hinaus erscheint es für die Unternehmensleitung zielführend, ein Controller-Leitbild aufzubauen. Der Internationale Controllerverein (ICV) hat 2013 ein exemplarisches Leitbild definiert – nach Losbichler (2013, 68ff.) ist dies wie folgt: "Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, so dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet."

Nach Weber (2007, S. 14; zitiert in Britzelmaier, 2013, S. 21) zählt zu den Hauptaufgaben des Controllings an erster Stelle das Berichtswesen, gefolgt von der operativen Planung und Kontrolle. Daran schließt sich an dritter Stelle die Kostenrechnung an, viertens erfolgt die sonstige Beratung des Managements und fünftens zählen spezifische Projekte dazu.

Aufbauend auf den Controlling-Aufgaben ergeben sich die Fähigkeiten, die Controller mitzubringen haben: Nach Britzelmaier (2013, S. 35; zitiert nach Weber/Zubler/Krügerke, 2008, S. 10) sind dies das kritische Hinterfragen, um Schwachstellen zu entdecken, die Kommunikationsfähigkeit und das Beherrschen der Controlling-Instrumente sowie ein Geschäftsverständnis. Auch im Controlling werden – ähnlich wie in der Revision – Soft Skills immer bedeutender, um die Sachthemen den Menschen näherzubringen, damit sie letztlich auch umgesetzt werden. Im Folgenden wird auf ausgewählte Controlling-Instrumente näher eingegangen. Controlling kann je nach Abgrenzungsmerkmal in strategisches und in operatives Controlling untergliedert werden.

Unterteilung in strategisches und operatives Controlling

Auch wenn beide Bereiche innerhalb einer Abteilung integriert werden, ist es wichtig, zunächst beide Ausrichtungen separat zu betrachten und zu verstehen. Folgende Tabelle zeigt beide Ausrichtungen auf:

Abgrenzungsmerkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung an dem Unternehmensführungsziel	Langfristige Existenzsicherung	Erfolgszielsicherung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung, Produktivität
Controlling-Zielsetzung	Sicherstellung einer systematischen, zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Prozessen
Zentrale Führungsgröße	Erfolgspotential wie Marktanteil	Erfolg, Liquidität
Dimensionen	Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	Aufwand und Ertrag, Kosten und Leistung
Zeitliche Ausrichtung	3-5 Jahre (teilweise bis zu 10 Jahren)	Laufendes Jahr im aktuellen Monat plus 12 Monate
Fragestellung	To do the right things Was?	To do the things right Wie?
Ausgewählte Instrumente	Portfolio-Analyse Balanced Scorecard Szenario-Technik Benchmarking Chancen-Risiken-Controlling Unternehmensbewertung	Monats-/ Quartalsauswertung Kostenanalyse Budgetierung Deckungsbeiträge Investitions-Controlling Liquiditätsplanung

Tabelle 2: Strategisches und operatives Controlling

Tabelle 2 zeigt die Unterteilung in das strategische als auch in das operative Controlling auf.

Das **strategische Controlling** handelt von der langfristigen Existenzsicherung und zur Sicherstellung einer systematischen, zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale. Dabei werden interne Stärken und Schwächen als auch externe Chancen und Risiken aufgenommen, um Strategien zu überprüfen und ggfs. neue abzuleiten. Die zeitliche Ausrichtung ist langfristig. Je nach Unternehmen handelt es sich um drei bis fünf (manchmal bis zu zehn) Jahre. Die Hauptfragestellung ist, was zu tun ist (engl.: to do the right things). Ausgewählte strategische Controlling-Instrumente sind die Portfolio-Analyse, die Balanced Scorecard, die Szenario-Technik, Benchmarking, ein Chancen-Risiko-Controlling und die Unternehmensbewertung.

Das **operative Controlling** handelt von der kurzfristigen Erfolgszielsicherung, dem Rentabilitätsstreben, der Liquiditätssicherung und der Produktivität. Das Controlling-Ziel ist die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Prozessen. Zentrale Führungsgrößen sind Erfolg und Liquidität. Die Messung erfolgt sowohl über Einzahlungen und Auszahlungen als auch über Kosten und Erlöse. Der Zeitraum ist kurzfristig und bezieht sich auf das laufende Jahr bzw. die aktuell folgenden zwölf Monate sowie weitere zwölf Monate danach. Die operative Fragestellung lautet, wie Dinge umgesetzt werden (engl.: to do the things right). Ausgewählte operative Controlling-Instrumente sind Monats-/ Quartalsauswertungen, Kostenanalysen, Budgetierung, Deckungsbeitragsanalyse, Investitions-Controlling und Liquiditätsplanung.

Das strategische und das operative Controlling führen zu einem kombinierten Chancen- und Risiken-Controlling.

Chancen- und Risiken-Controlling

Ein Chancen- und Risiken-Controlling zeigt zunächst die externen Chancen und Risiken in einem Unternehmen auf. Widersprüchlich zu dieser Theorie werden in einigen Unternehmen interne Schwächen auch als Risiken bezeichnet. Das stellt eine Vermischung von internen Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Risiken dar und führt zu einer Unschärfe. Diese kann dazu führen, dass es für die Schwächen keine Verantwortlichen im Unternehmen gibt. Daher empfiehlt die Autorin eine strikte Trennung sowohl in Schwächen und Risiken als auch in Stärken und Chancen, auch wenn die Abteilungen zusammengeführt wurden.

Daran anschließend werden interne Schwächen und externe Risiken Schritt-für-Schritt aufgenommen,

kategorisiert, mit einem errechneten Risiko-Wert belegt und mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit gewichtet. Bei Schwächen und Risiken wird häufig davon ausgegangen, dass die Risiken zeitgleich eintreten. In der Praxis ist das jedoch selten der Fall. Eher kommt es zu einer zeitlichen Rangfolge und Unterabhängigkeiten zwischen den Risiken. Es können durch gering bewertete Risiken weitere Risiken ausgelöst werden. Daher ist es wichtig, die zeitliche Rangfolge mit Abhängigkeiten von Einzelrisiken zu betrachten. Bei der letzten Olympia-Planung wurden beispielsweise alle relevanten Risiken aufgelistet, bewertet, in Zusammenhang gebracht und mit Lösungen aufgezeichnet. Diese Lösungen befassten sich mit Vorab-Präventionsmaßnahmen und zielgerichteter Kommunikation, falls ein Risiko eintreten würde. Durch diese geistige Vorwegnahme wurden die Risiken und Schwächen quasi im Vorfeld durchgespielt und Lösungswege wurden gesammelt, so dass im Falle des Falles sofort Maßnahmen eingeleitet werden können. Zudem kann eine Risiken-Matrix um eine Chancenmatrix erweitert werden und Zukunftspotentiale können aktiv entwickelt werden.

Diskussion und Ausblick

Controlling mit seinen strategischen und operativen Facetten dient dazu, lang- und kurzfristig dem Management als Entscheidungsunterstützung zu dienen. Langfristig handelt es sich um strategische Controlling-Instrumente mit Schwerpunkt auf Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen. Kurzfristig sind es entsprechend kurzfristige Controlling-Instrumente mit Fokus auf Erfolg und Liquidität. Beide Analysen geben strategische und operative Einblicke.

Aus Revisionssicht ist es wichtig, neben der Revision den Blickwinkel auf das Controlling zu lenken, um auch in Krisenzeiten auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung zu sprechen und die Strategie zu verstehen. Wichtig ist, auf Augenhöhe kritisch zu diskutieren und das gesamte Unternehmen im Blickfeld zu haben.

Literatur

- Britzelmaier, B. (2013): Controlling: Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder, Halbergmoos.
- CIMA (2014): Management Accounting, <http://www.cimaglobal.com/About-us/>, (25.09.2014).
- Dreus, H. (2008): Operatives Controlling, unveröffentlichtes Manuskript, Fachhochschule Westküste, Heide.
- IMA (2014): Management Accounting, http://www.imanet.org/mgi/Management_Accounting.aspx, (25.09.2014).
- Losbichler, H. (2013): Das neue Controller-Leitbild und die Kernelemente des Controllings, in Controller Magazin, Sep./Okt. 2013, S. 68-73.



Prof. Dr. Nicole Jekel, 20 Jahre Industrieerfahrung bei der Nixdorf Computer AG, Siemens Nixdorf Informationssysteme AG, Siemens AG und Siemens Enterprise Communications GmbH & Co. KG u.a. als Lead-Business-Consultant-Deutschland. Seit 2008 ist Nicole Jekel Professorin.

Ihre Forschungsschwerpunkte sind neben der persönlichen und unternehmerischen Prozessoptimierung das ganzheitliche Performance Management, strategisches Controlling, Vertriebs- und Marketing-Controlling.

Nicole Jekel bietet über die IBS Schreiber GmbH neben dem Seminar Controlling für Revisoren, Kommunikationsführerschein für Revisoren, Psychologie für Revisoren auch Speed Reading Seminare für Revisoren an.

Arbeitsgrundlage für die Praxis.

STEHLE · STEHLE · LEUZ

Die rechtlichen und
steuerlichen Wesensmerkmale
der verschiedenen
Gesellschaftsformen

Vergleichende Tabellen

21. Auflage

BOORBERG

Neuaufgabe.

WWW.BOORBERG.DE

Die rechtlichen und steuerlichen Wesensmerkmale der verschiedenen Gesellschaftsformen

Vergleichende Tabellen

von Professor Dr. Heinz Stehle, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Dr. Anselm Stehle, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, und Dipl. oec. Norbert Leuz, Steuerberater
2014, 21. Auflage, 89 Seiten, € 19,-
ISBN 978-3-415-05343-4

In einer kurzen Einführung gibt die Broschüre allgemeine begriffliche Erklärungen und zeigt die grundsätzlichen Strukturmerkmale und Rechtsquellen auf. Die tabellarische Darstellung enthält im ersten Teil eine Übersicht über die rechtlichen Wesens- und Unterscheidungsmerkmale der verschiedenen Unternehmensformen, wobei zu wesentlichen Kriterien in knapper Form Stellung genommen wird. Der handelsrechtliche Bereich wurde vollständig aktualisiert und an die Rechtsentwicklung angepasst. Die umfangreichsten Anpassungen waren durch das MicroBilG vom 20.12.2012 und das PartGGuaÄndG vom 15.7.2013 zu verzeichnen.

In der zweiten Übersicht wird die steuerliche Behandlung der Gesellschaften und der Gesellschafter nach den wichtigsten Steuerarten dargestellt. Hier war vor allem das Gesetz zur Änderung und Vereinfachung der Unternehmensbesteuerung und des steuerlichen Reisekostenrechts vom 20.2.2013 einzuarbeiten.

BOORBERG

RICHARD BOORBERG VERLAG FAX 0711/7385-100 · 089/4361564
TEL 0711/7385-343 · 089/436000-20 BESTELLUNG@BOORBERG.DE RA0315