

Einige Definitionen des Begriffs „Controlling“:

- Nach Deyhle heißt Controlling zusammengefasst: „Rechnen und planen und Mitarbeiter überzeugen, dass sie dabei mitmachen.“ (Deyhle, 1984)
- Hahn versteht unter Controlling „eine Führungsunterstützungsfunktion zur informationellen Sicherung ergebnisorientierter Unternehmensführung. Als Führungsphilosophie verlangt es, das gesamte Entscheiden und Handeln in der Unternehmung ergebnisorientiert auszurichten. Controller üben zudem als Führungskräfte originäre Führungsfunktionen aus.“ (Hahn, 1987)
- Controlling ist nach Horváth „dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: Es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen.“ (Horváth, 1998)
- „Controller bemühen sich“, so formuliert es Mayer, „mit Hilfe ihres Navigationsbestecks – den Werkzeugkästen – als betriebswirtschaftliche Fluglotsen ihr Unternehmen in die Gewinnzone zu steuern.“ (Mayer, 1990)
- Reichmann sieht Controlling als „die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“ (Reichmann, 1997)
- Vollmuth beschreibt Controlling als „ein funktionsübergreifendes Führungsinstrument, das die Unternehmensleitung und die Führungskräfte bei ihren Entscheidungen unterstützen soll.“ (Vollmuth, 1997)
- Die Definition von Weber stellt das Controlling als „eine bestimmte Funktion innerhalb des Führungssystems von solchen Unternehmen, deren Ausführungssystem primär durch Pläne koordiniert wird“, dar. „Die vom Controlling wahrgenommene Funktion ist die Koordination. Das Ziel des Controllings besteht darin, Effektivität und Effizienz der Führung zu erhöhen und die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in der Umwelt und Innenwelt des Unternehmens zu steigern.“ (Weber, 1995)
- Weber/Schäffer sehen die Aufgabe des Controlling in der Sicherstellung der Rationalität der Führung, die in den verschiedenen Phasen des Führungszyklus unterschiedliche Ausprägungen annimmt. Folgt man der Argumentation der Autoren, so lassen sich mit dem Konzept der Rationalitätssicherung sowohl die unterschiedlichen theoretischen Controllingauffassungen als auch die verschiedenen Erscheinungsbilder des Controlling in der Unternehmenspraxis erklären:

In Abhängigkeit vom jeweiligen Rationalitätseingpass führt die Wahrnehmung der Sicherstellungsfunktion zu ganz unterschiedlichen Ausprägungen der Controllingaufgabe. (Weber, Schäffer, 1998)

- “Controlling umfasst das Herausstellen und Bewerten von gegenwärtigen + zukünftigen Problembereichen, die an den Schnittstellen zwischen Unternehmen + seiner Umwelt bzw. an den Schnittstellen der intern festgelegten Unternehmensbereiche (-funktionen) auftreten bzw. auftreten können, sowie die Beschaffung, Aufbereitung + Bereitstellung von Informationen, die zur Begegnung von damit verbundenen Risiken bzw. dem Ausnutzen diesbezüglicher Chancen notwendig sind.”
(Bleis, C., Controlling, Berlin 2003)
- „Controlling ist die Bereitstellung von **Methoden** (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster) und **Informationen** für arbeitsteilig ablaufende **Planungs- und Kontrollprozesse** sowie die funktionsübergreifende **Koordination** (Abstimmung) dieser Prozesse.“
(Ziegenbein, K., Controlling, Ludwigshafen 2002)
- „Controlling ist ein Führungssystem und hat im Sinne des managementorientierten Ansatzes die Aufgabe, die Unternehmensführung zu unterstützen. Das Management muss im wesentlichen planen, kontrollieren, organisieren und Personal führen. Außerdem ist die Informationsversorgung sicherzustellen Bei diesen Aufgaben hilft das Controlling. Wichtig ist zunächst die **Gestaltung** der Aufgaben (systembildende Funktion des Controlling). Z.B. muss man regeln, welche Pläne zu erstellen sind und wie deren Einhaltung kontrolliert werden kann. Natürlich muss auch die Organisation, also z.B. die für den einzelnen Plan zuständige Abteilung, festgelegt werden. Außerdem sind die Instrumente zu bestimmen. Eine weitere Aufgabe ist die **Abstimmung** (Koordination oder systemkoppelnde Funktion) zwischen Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Informationsversorgung. Z.B. muss der Absatzplan mit dem Produktionsplan und dieser wiederum mit dem Investitionsplan koordiniert werden ...“
(Fiedler, R., Einführung in das Controlling, München 2001)

„Controlling als eigene wissenschaftliche Disziplin?

Obwohl der Begriff des „Controlling“ nicht einheitlich definiert ist, gibt es scheinbar keinen Bereich der Betriebswirtschaft, der nicht im Zusammenhang mit dem Controlling genannt wird. Viele betriebliche Bereiche werden mit dem Suffix „Controlling“ versehen und man spricht hier etwa vom „Personalcontrolling“, „Marketing-Controlling“, „Finanz-Controlling“ etc. Dieses „Bindestrichcontrolling“ hat dazu geführt, dass es bis heute keine einheitliche Auffassung darüber gibt, was Controlling ist oder sein soll. Eine der herrschenden Lehrmeinungen will das Controlling als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin entwickeln, die andere kritisiert die Theorielosigkeit zum Controlling und die „Selbstbeweihräucherung des Controllers zum Supermann“.

Bei der gewinnzielorientierten Controlling-Konzeption ist oberstes Ziel des Controlling die Sicherung und Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Weil vielfach die Unternehmensbereiche Partikularinteressen vertreten, hat das Controlling Beachtung des Gesamterfolges des Unternehmens zu gewährleisten. Dabei kommt der Gewinnerzielung oberste Priorität zu. Zu bedenken sind dabei aber auch nicht-pekuniäre Ziele, etwa Zeitziele, Qualitätsziele, Effektivität und Effizienz. Da sich die Ziele grundsätzlich auch einander ausschließen können, muss das Controlling gegebenenfalls Zielprioritäten festlegen.

Bei der informationsorientierten Controlling-Konzeption wird Controlling als zentrale Einrichtung des betrieblichen Informationswesens betrachtet. Dem Controlling kommt damit die Hauptaufgabe zu, die entscheidungsproblembezogene Informationsversorgung des Managements zu gewährleisten. Controlling hat hier eine Service- bzw. Unterstützungsfunktion, die der Entscheidungsvorbereitung dienen soll. Entscheidungen selbst fällt dann das Management. Das Informationssystem wird auch als Kennzahlensystem bezeichnet, und stellt die Datenbasis für das Controlling dar.

Die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption wird als Controlling-Grundauffassung in der Literatur am häufigsten genannt. Die Koordination wird als die zentrale Aufgabe des Controlling hervorgehoben. Sie bezieht sich auf das Abstimmen einzelner Teilbereiche im Führungssystem, also auf das Planungs-, Kontroll-, Personalführungs- und Informationssystem. Durch die zunehmende Verselbständigung dieser Teilbereiche wird die Notwendigkeit einer zentralen Koordination durch das Controlling begründet.

Die Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption kann in drei Tätigkeitsbereiche zerlegt werden. Diese sind die Entwicklung von Planungsverfahren, die Durchführung von Planungsprozessen sowie das Aufzeigen der finanziellen Auswirkungen der einzelnen Planalternativen. Im Vordergrund der Unternehmensplanung steht die Liquiditätssicherung. Dabei reicht das Spektrum von tagesgenauer Liquiditätsvorschau bis hin zu langfristiger, struktureller Liquiditätssicherung. Entsprechend differenziert die Literatur in das sogenannte „operative Controlling“ und das sogenannte „strategische Controlling“.

Controlling wird auch als Aufgabe aller Mitarbeiter betrachtet (Controlling als Denkhaltung). Es ist sicherzustellen, dass Controlling in den Köpfen der Mitarbeiter seinen Anfang nimmt. Dies bedeutet, dass

planungs-, kontroll- und informationsorientiertes Denken als Controlling bezeichnet wird. Demnach gibt es aber dann kein eigenständiges Berufsbild des Controlling. Wenn man dieses Denken als traditionelle Aufgabe aller Mitarbeiter betrachtet, wäre Controlling eine bloße neue Namensgebung.

Mit der Auffassung, Controlling sei „alter Wein in neuen Schläuchen“, soll zum Ausdruck gebracht werden, dass Controlling nur ein neuer Begriff darstellt für bestehende betriebswirtschaftliche Problemstellungen und vor allem auf das interne Rechnungswesen bezogen ist. Das Controlling greift demnach nicht neue Problemstellungen auf. Die neue Namensgebung und die damit intendierte Aufwertung speziell des Rechnungswesens liegt unter Umständen darin begründet, dass das Rechnungswesen oftmals nicht im Ruf von Produktivität oder Kreativität steht.“

Buchholz, L., Gerhards, R., Internes Rechnungswesen. Kosten- und Leistungsrechnung, Betriebsstatistik und Planungsrechnung. 2., aktualisierte und ergänzte Auflage 2013, Berlin Heidelberg 2013, S. 181 f.

Vorschlag zu begrifflichen Abgrenzungen

Controller	Stelleninhaber, der für Manager ein bestimmtes Set an Aufgaben erbringt (z.B. Bereitstellung von Kosteninformationen, Übernahme der Ergebniskontrolle u.v.m.)
Controllership	Aufgabenbündel, das Controllern übertragen wird und/oder von diesen wahrgenommen wird
Controlling	Spezielle Führungs- und Managementfunktion, die von den unterschiedlichen Aufgabenträgern – darunter auch, aber nicht nur von Controllern – vollzogen wird

Nach: Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008, S. 1.