

Autoren:

Marco Heidelberger (Business Expert im Competence Center Financial & ERP Solutions bei SAS Deutschland in Heidelberg), Brigitte Simmeth (Business Expert im Competence Center Financial & ERP Solutions bei SAS Deutschland in Heidelberg)

Integrierte Unternehmenssteuerung – Paradigmenwechsel mit bekannten Größen

Laut Definition gehört die Unternehmenssteuerung explizit zu den Aufgaben, die ein Controller zumindest beratend mitzugestalten hat. Die Praxis sieht aber nicht selten ganz anders aus: Der Controller – auch und gerade in Marketing und Vertrieb – reibt sich in operativen Prozessen zwischen Rechnungslegung, Abteilungsansprüchen und Berichtswesen auf. Für seinen weit größeren Wertbeitrag, die Gestaltung, Steuerung und Kontrolle von unternehmensübergreifenden Kennzahlensystemen, bleiben zu wenig Ressourcen frei – zumal das allgegenwärtige Bereichsdenken die notwendige Transparenz zusätzlich untergräbt. Der Beitrag zeigt in Grundzügen auf, wie eine integrierte Unternehmenssteuerung aus Sicht des Controllings aussehen kann, wie die Grundlagen zu ihrer Umsetzung geschaffen werden, und welche Rolle unter anderem das Marketing- und Vertriebscontrolling dabei spielt.

Die Anforderungen an den Controller wachsen, seine Rolle im Unternehmen wandelt sich stetig – aber in der Praxis ändert sich wenig. Es besteht ein breiter Konsens, dass der Controller in planerische, strategische, also steuernde Prozesse eingebunden werden soll. Laut Horváth ist das Controlling als eine bereichsübergreifende Funktion im Unternehmen zu verstehen, die die Steuerung des Unternehmens unterstützt – also eine interne Beratungsleistung (vgl. *Horváth*, 1996, S. 141). Das betrifft Konzern- genauso wie Bereichscontroller, Finanz- genauso wie etwa Vertriebscontroller.

Die grundsätzliche Unterscheidung in operatives Controlling und strategisches Controlling weicht dabei mehr und mehr auf. Das operative Controlling konzentriert sich zwar vorwiegend auf quantifizierte Größen, beispielsweise also auf Vertriebs- und Marketingkennzahlen wie „Neukundenumsatz“, „Umsatz pro Kunde“ oder „Mailing-Responsequote“, ist heute aber von weit höherem strategischem Rang als ein „erweitertes Rechnungswesen“. Und das strategische Controlling, traditionell für die

qualitativen Faktoren und den Planungsprozess zuständig, kann ohne vollständige, zeitnahe Transparenz speziell in stark volatilen Märkten nicht sinnvoll beratend agieren.

Diese Vorstellung vom gestaltenden statt nur prüfenden Controller reiht sich nahtlos ein in das Gesamtkonzept einer umfassenden, integrierten Unternehmenssteuerung. Gemeinsames Ziel ist die Transparenz und Steuerbarkeit durch alle Ebenen. Eine Idealvorstellung aus dem Lehrbuch – denn die Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege stehen der Umsetzung in den meisten Unternehmen ebenso entgegen wie eine mangelnde Unterstützung durch Softwaresysteme, ohne die eine solche hoch komplexe Gesamtsteuerung undenkbar ist. Ohne vollständige Durchlässigkeit und Transparenz, ohne eine direkte Verknüpfung von Planung, Steuerung und Kontrolle ist aber eine beratend gestalterische oder navigierende Rolle des Controllers gar nicht oder nur punktuell möglich. Eine Veränderung dieser Situation ist evolutionär kaum zu bewerkstelligen – sie beruht auf einem grundsätzlich anderen Verständnis der gesamten Unternehmenssteuerung: einem integrierten, voll durchgängigen und durchlässigen Ansatz, der weitestgehend auf einem System von Kennzahlen beruht, das in sich logisch für das gesamte Unternehmen aufgebaut ist und sich auf den Konsens aller Beteiligten stützt.

Zusammenfassend lässt sich zum Status quo sagen: Das Controlling bildet im Unternehmen oft zwangsläufig die Nachhut – gleichgültig, ob es um die retrospektive Prüfung der Geschäftsergebnisse geht oder um die Kontrolle geplanter Projekte aus Profitabilitätssicht. Nicht selten ist es am Controller, Projekten und Prozesse nachträglich eine Absage zu erteilen, die er in der Form nie als erfolgversprechend bewertet hätte – wäre er denn im Vorfeld in den Planungsprozess einbezogen worden. Das wird er aber viel zu selten – schon, weil das Controlling mit den Basisaufgaben restlos ausgelastet ist und nicht die freien Ressourcen hat, um innovativ und planend einzugreifen. „Nicht noch mehr Kennzahlen“ lautet deshalb die Forderung, „sondern wenige, aber relevante“.

Kennzahlen: Kundennutzen als treibende Kraft

Natürlich sind Kennzahlen, ob quantitativ oder qualitativ, in Unternehmen fast jeder Größe längst präsent. Sie sind eines der wenigen erfolgversprechenden Mittel, die Ausrichtung eines Unternehmens an einem einzelnen ganz bestimmten Zweck zu realisieren und zu steuern. In der Regel wird dieser Zweck heute der Kundennutzen sein. Wenn aber Kundennutzen die strategische Maxime darstellt, dann muss man ihn auch

messbar machen. Ein Beispiel: Eine oft zitierte und diskutierte Kennzahl ist die Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit lässt sich unter anderem mit „Kundentreue“ messen, die sich in verschiedenen Marketing- und Vertriebskennzahlen ausdrückt, zum Beispiel in Verkaufszahlen, Renewal-Quoten oder Upselling-Ergebnissen. Bleibt die Frage: Was erzeugt oder vermindert Kundentreue? Eine Hypothese kann sein: Qualitativ hochwertige Produkte steigern die Kundentreue. Also führt das Unternehmen eine Kennzahl ein, die die Qualität der Produkte beschreibt, die es verkauft. Wenn eine Korrelation tatsächlich existiert – was zu prüfen ist –, dann ergibt sich hier eine konkrete Steuerungsmöglichkeit für den Kundennutzen. Das gleiche Modell lässt sich etwa auf gut ausgebildete Mitarbeiter in serviceorientierten Branchen wie Banken und Versicherungen anwenden – Steuerungsinstrumente wären hier Schulungen und Weiterbildungen oder eine angepasste Recruiting-Politik.

Da sich diese Logik und Systematik inzwischen bereits in vielen Unternehmenseinheiten durchgesetzt hat, entwickelt sich die Chance aber zum Problem: Der Einsatz von Kennzahlen wurde nicht selten parallel an verschiedenen Stellen im Unternehmen kultiviert. So ergibt sich eine mehr oder weniger friedliche Koexistenz von Konzern- und Abteilungskennzahlen, quantitativen und qualitativen Kennzahlen, intern und extern kommunizierten Kennzahlen. Die Konsequenz sind logische, technische und strategische Brüche quer durchs Unternehmen. Soviel die einzelne Kennzahl zur Transparenz der einzelnen Abteilung beiträgt, so nutzlos kann sie als Steuerungsinstrument im Unternehmenskontext sein. Dieses Bereichsdenken ist einer der größten Bremser in der Umsetzung übergreifender Strategien. Diese wollen nämlich transparent machen, welche Abteilung welchen Wertbeitrag leistet. Dazu brauchen sie sehr wohl individuelle Kennzahlen und Messgrößen – die wiederum aber logisch kompatibel sein müssen zu den Kennzahlen des Gesamtunternehmens.

In der Konsequenz entsteht so ein stringenter Kennzahlenbaum, der gleichzeitig in den Ästen differenziert und im Stamm vereint. Eindimensionale Systeme zeichnen sich dabei durch eine rein monetär orientierte Spitzenkennzahl aus. Als Beispiel sind das DuPont-System mit dem Return on Investment (ROI) als Erfolgsziel und der Shareholder-Value-Ansatz zu erwähnen. Mehrdimensionale Systeme zeichnen sich sowohl durch monetäre als auch nicht-monetäre Spitzenkennzahlen aus. Hierzu zählen unter anderem das Tableau de Bord und Balanced Scorecard. Mithilfe von Partialansätzen wird die Leistung

einer Unternehmung im eingeschränkten Sinne beurteilt. Dazu gehören zum Beispiel das Target Costing und das Benchmarking (vgl. *Horváth*, 2009, S. 546).

Verantwortlich für ein solches System ist – ebenfalls per klassischer Definition – der Controller (vgl. *Schwarz*, 2002, S. 265). Er wacht über die Stringenz des Kennzahlensystems und passt es laufend wechselnden Gegebenheiten an. Dass eine solche Top-down-Funktion sinnvoll oder sogar notwendig ist, macht schon die gängige Praxis deutlich: Oft operieren Unternehmen mit hundert oder mehr Kennzahlen – eben weil sie fragmentiert erarbeitet werden und dann, wenn überhaupt möglich, mittels Hilfskonstrukten in Beziehung gesetzt werden müssen. Damit Entscheidungsträger zielorientiert handeln können, leisten Controller den erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung. Das sei eine erhebliche Herausforderung für das Controlling, so Prof. Dr. Andreas Seufert von der FH Ludwigshafen. „In immer kürzeren Zeitabständen müssen immer komplexere Sachverhalte abgebildet werden, und angesichts permanenter Umorganisationen stiegen insbesondere die Anforderungen an die Flexibilität.“ (*Seufert*, 2007)

Sinnhaftigkeit durch Korrelationen prüfen

Ziel muss es deshalb sein, ein übersichtliches, tragfähiges Gerüst aus wenigen, aber wichtigen und richtigen Kennzahlen zu bilden. Das geht nicht, ohne sinnvolle Korrelationen zu bilden und so die Hypothesen, die gerade hinter qualitativen Kennzahlen stecken, laufend zu überprüfen. Auf Basis von Vergangenheitsdaten lässt sich zweifelsfrei ermitteln, ob die Korrelation vorhanden ist. So werden die wichtigen Kennzahlen herausgefiltert, und es wird verhindert, dass die falschen Kennzahlen in den Fokus geraten – und dann an falschen Stellschrauben gedreht wird.

Solche Aufgaben sind ohne IT-Unterstützung nicht zu leisten – was dazu führt, dass Kennzahlensysteme zusammen mit den Business-Intelligence-Systemen, die sie auswerten, zur Domäne der IT-Abteilung werden. Hier muss der Controller energisch steuernd eingreifen. Denn die IT braucht für ein optimales Ergebnis zwingend ein betriebswirtschaftliches Gegenüber. Bei der fachlichen Teiloptimierung einzelner Projekte ist das bereits heute der Fall, wichtiger noch ist aber deren Integration mit den unternehmensweiten betriebswirtschaftlichen Anforderungen und Prozessen. Die Gestaltung dieser Informationsversorgung aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Aufgabe des Controllings: „Wenn Controller die Unternehmenssteuerung gestalten wollen, müssen

sie auch Verantwortung für die betriebswirtschaftlichen Komponenten der IT-basierten Informationsversorgung übernehmen. Hier besteht vielerorts großer Bedarf an Know-how und Erfahrungen.“ (Seufert, 2007)

Tipp: IT so früh wie möglich involvieren

Wer im Spannungsfeld zwischen Fachabteilungen, Controlling und IT die „Treiber“ und die „Bremser“ sind, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen – oft sogar von Fall zu Fall. Wichtig aus Sicht des Controllers: Die IT sollte so früh wie möglich in neue Prozesse im Rahmen einer integrierten Unternehmenssteuerung eingebunden werden. Sie ist letztendlich für die Umsetzung zuständig und sollte Machbarkeiten frühzeitig beurteilen. Wird die IT am strategischen Prozess beteiligt, gibt sie nicht selten auch wertvolle strukturelle Impulse.

Die Interessenlage kann sich hier von Unternehmen zu Unternehmen deutlich unterscheiden. Kleinere mittelständische Firmen etwa leiden in aller Regel unter einer enormen, unproduktiven Last an – auch kennzahlengetriebenen – buchhalterischen Grundaufgaben, denen naturgemäß kein personeller Apparat wie im Großunternehmen gegenübersteht. Konzerne hingegen beklagen meist eine mangelnde Transparenz, wie sie beispielsweise durch verschiedene (Alt-)Systeme in der Software fusionierter Unternehmen und Geschäftsbereiche entsteht. Eine Schwierigkeit eint allerdings Familienbetriebe und Großkonzerne: die oft stark verbesserungswürdigen „Bordmittel“, mit denen das Controlling allenthalben operieren muss. Tabellenkalkulationen sind eher die Regel als die Ausnahme. Das kann zum Problem werden: Inkonsistenzen und fehlende Möglichkeiten der kollaborativen Arbeit machen Excel und Co. zu fehleranfälligen Insellösungen.

Eine konsequente Lösung liegt in der sinnvollen und transparenten Aggregation von Kennzahlen und in einer durchgängigen, geregelten und weitgehend automatisierten Verarbeitung dieser Zahlen im ganzen Unternehmen. Corporate-Performance-Management (CPM)-Lösungen erzeugen einen erheblichen Mehrwert insbesondere für den Controller. Er kann so beispielsweise weit einfacher Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Kennzahlen erkennen und deren Ursachen auf den Grund gehen. Denn automatisiert bedeutet keinesfalls intransparent: CPM erlaubt an jeder Stelle der

aggregierten Daten, beliebig weit in die Tiefe zu bohren – der „Drill-down“ kann bis auf die einzelne Ergebniszahl in der Fachabteilung erfolgen.

Genau so wichtig ist aber auch die umgekehrte Richtung in dieser bisherigen Einbahnstraße: Mit den Informationen aus einem CPM kann sich der Controller aktiv in den Planungs- und Zieldefinierungsprozess auf allen Ebenen des Unternehmens einschalten. Denn seine Informationen und Vorgaben können direkt in Planungsdokumente zurückfließen – und das sogar zu beliebigen Zeitpunkten, nicht nur in einer definierten Planungsphase. Angesichts von inkonsistenten Altsystemen, Excel-Inseln und entsprechend vielen Medienbrüchen ist das ohne CPM nicht realisierbar.

Die Umsetzung in die Unternehmenspraxis

Die bislang beschriebenen Einsichten und Erkenntnisse sind in den Führungsetagen wie auch im Controlling der meisten Unternehmen angekommen. Der Wert konsequenter Kennzahlenstrukturen und integrierter Steuerungssysteme ist ihnen klar. Selbstverständlich ist der Gedanke für alle Beteiligte äußerst reizvoll, Wechselwirkungen und Abhängigkeiten über die komplette Organisation sichtbar und vor allem gezielt steuerbar zu machen. Der Blick in die Praxis offenbart jedoch Handlungsbedarf: Noch scheuen Unternehmen vielfach vor der Umsetzung zurück. Das ist durchaus nachvollziehbar. Immerhin handelt es sich um eine äußerst komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, die letztlich das gesamte Unternehmen bis auf Abteilungs- und Gruppenebene betrifft – und die mit einem einschneidenden Paradigmenwechsel verbunden ist: weg vom abteilungs- und bereichsgetriebenen Denken, hin zu einem transparenten Miteinander aller Bereiche.

Es ist die Aufgabe des Controllings, intern für die Umsetzung einer integrierten Steuerung zu werben und vor allem den zentralen Entscheidungsträgern über eventuell vorhandene Hemmschwellen hinwegzuhelfen. Dies ist durchaus Selbstzweck: Schließlich ist es das Controlling, das von einer integrierten Steuerung am meisten profitiert. Je konsequenter ein solches Modell im Unternehmen umgesetzt wird, desto umfassender kann das Controlling die Rolle als strategischer Navigator übernehmen.

Die Frage ist also: Wie lässt sich ein solcher Ansatz in die Praxis überführen – effizient, schnell und ganzheitlich?

Ausrichtung sämtlicher Kennzahlen an der Unternehmensperspektive

Es liegt auf der Hand, dass sich eine integrierte Steuerung mit Fokus auf die Unternehmensziele nicht vom einen auf den anderen Tag umsetzen lässt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, das bevorstehende Großprojekt in überschaubare, machbare, finanziell vermittelbare Teilprojekte aufzuteilen. Um sicherzustellen, dass dennoch ein homogenes Ganzes entsteht, sollte jedoch im allerersten Schritt die hierarchisch höchste Ebene des Kennzahlenbaums definiert werden: Dafür sind Unternehmensziele und Unternehmensstrategie in aussagekräftige Kennzahlen zu übersetzen. Sie bilden schließlich die Konstante, an denen sich sämtliche nachgelagerten Kennzahlen orientieren beziehungsweise auf die diese zusteuern.

Verfolgt ein Unternehmen beispielsweise das Ziel, seine Kundenbasis zu vergrößern und gleichzeitig die Profitabilität zu steigern, so sind die Kennzahlen aus Marketing und Vertrieb ebenso darauf abzustimmen wie die aus der Finanzabteilung und dem Personalwesen. Es gilt, auch bei einem kleinteiligen Vorgehen das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Andernfalls droht der Rückfall in altes Bereichsdenken – die generierten Kennzahlen und Aussagen sind nicht kompatibel. In der oben beschriebenen Konstellation könnte dies bedeuten, dass Marketing und Vertrieb ihre Wachstumsziele zwar erfüllen, die Profitabilität jedoch leidet.

Sind diese Kennzahlen definiert, ist im nächsten Schritt zu entscheiden, in welcher Reihenfolge die Unternehmensbereiche in den Kennzahlenbaum integriert werden sollen. Hier gibt es kein Patentrezept, sondern es hilft einfach ein pragmatischer Ansatz: mit dem wichtigsten starten. Das kann etwa bedeuten, zunächst ein kennzahlengetriebenes Marketing- und Vertriebscontrolling aufzubauen, um sich konsequent am Kundennutzen aufzustellen. Dann ginge es darum, ein Gerüst an Kennzahlen zu definieren und zu validieren, die den Kundennutzen zutreffend beschreiben. Es ist aber auch denkbar, sich in diesem Moment zunächst einmal ganz auf die im ersten Schritt definierten Unternehmenskennzahlen zu konzentrieren und dafür zu sorgen, diese Vogelperspektive auf das Unternehmen durch Befüllung des Systems mit den entsprechenden Daten zu erreichen. Für Aussagen über die Profitabilität wären zum Beispiel Informationen zum Gehaltsniveau notwendig, wie sie das Personalwesen liefert. Die Interdependenz besteht zur Profitabilität dann in der Forderung an die HR-Abteilung, dieses Gehaltsniveau über einen festgelegten Zeitraum stabil zu halten, um das unternehmensweite

Profitabilitätsziel abzusichern. Zugleich fließen in die Profitabilitätssteuerung Daten aus dem Finanzcontrolling ein, aus dem IT-Controlling und aus dem Vertrieb.

An dieser Stelle wird auch die bereits erwähnte Verifizierung der Kennzahlen entscheidend: Unbewiesene Hypothesen unterminieren die Standfestigkeit des gesamten Kennzahlenbaums. Gibt es die angenommenen Korrelationen wirklich? Gibt es eine unmittelbare Verbindung etwa zwischen Produktqualität und Kundenzufriedenheit, zwischen Kundenwert und Profitabilität? An diesem Punkt der Kennzahlenqualitätssicherung leisten moderne Business-Analytics-Lösungen wertvolle Hilfe. Mit ihnen lassen sich historische Unternehmensdaten mit Blick auf vermutete Korrelationen und Abhängigkeiten zwischen Kennzahlen analysieren. Auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass die ausgewählten Kennzahlen und ihre Position im Kennzahlenbaum die Unternehmensziele wirklich zutreffend beschreiben – und dass Controlling und Unternehmensführung künftig an den richtigen Stellschrauben drehen.

In kleinen Schritten – das Ganze im Blick

Ist der Anfang erst einmal gemacht, gilt es, den Kennzahlenbaum kontinuierlich auszubauen und zu vervollständigen. Auch hier empfiehlt sich wieder ein Vorgehen nach der größten Dringlichkeit. Verfolgt ein Unternehmen ehrgeizige Profitabilitätsziele, so kann es sinnvoll sein, das IT-Controlling auszubauen und in die Gesamtsteuerung zu integrieren. Gerade in größeren Unternehmen, deren IT-Landschaft über Jahre hinweg gewachsen ist, liegen meist wertvolle Einsparpotenziale. Ein durchgängiges IT-Controlling identifiziert ungenutzte IT-Kapazitäten, es hilft, diese sinnvoll abzubauen und die IT künftig streng kostenorientiert zu steuern. Je mehr Bereiche schließlich in das Kennzahlensystem eingebunden sind, und je mehr Kennzahlen hier zusammenfließen, desto aussagekräftiger und genauer wird es schließlich. Dabei sind neben den vertikalen Kennzahlenströmen aus Abteilungs- und Bereichsebene in die Unternehmensebene vor allem auch die horizontalen Verbindungen und Korrelationen interessant. So kann die Performance einer Webseite, die in der Verantwortung der IT-Abteilung liegt, direkten Einfluss auf die Sales-Kennzahlen haben. Ob die IT-Performance gut oder schlecht ist, liegt nicht zuletzt am zur Verfügung stehenden IT-Personal – hier kommt die HR-Perspektive ins Spiel. Je umfassender das Kennzahlensystem also schließlich ist, desto klarer ist der Blick von Controlling und Unternehmensführung auf die tatsächlichen Ursachen von Zielerfüllung oder Zielverfehlung.

Ein solch differenzierter Blick auf das Unternehmen bedeutet in der Regel einen massiven Kulturwandel. Führungskräfte und Management, die daran gewöhnt sind, in erster Linie auf Abteilungs- und Funktionsebene zu handeln und zu planen, reagieren verunsichert auf diese neue Transparenz. Vor diesem Hintergrund ist die interne Kommunikation für den Erfolg solcher Projekte extrem wichtig. Es bietet sich an, frühzeitig ein Kommunikationsteam zu bilden, in dem Mitarbeiter von Controlling, Unternehmensführung, Personalabteilung, interner Kommunikation und Betriebsrat zusammenarbeiten. Ängste und Ressentiments lassen sich so kanalisieren und proaktiv aus der Welt räumen.

Aufgabe des Controllings ist es in diesem Zusammenhang und auch im späteren operativen Betrieb, allen Mitarbeitern, Abteilungen und Bereichen zu vermitteln, welchen Beitrag sie für die übergeordneten Unternehmensziele leisten. Grundlage dafür sind vor allem Kennzahlen, mit denen sich die Betroffenen identifizieren können und die sie anerkennen. Auf jeden Fall ist der Eindruck zu vermeiden, das Controlling zwingt den Fachabteilungen Kennzahlen auf, die mit der Realität nichts zu tun haben. Es liegt auf der Hand, dass die Kennzahlen deshalb in enger Abstimmung mit Abteilungen, Bereichen und Gruppen zu definieren sind. Für einen schnellen und reibungslosen Projektablauf hat es sich außerdem bewährt, die IT-Abteilung so früh wie möglich ins Boot zu holen. Das Controlling als Fachabteilung und die IT als technische Umsetzer müssen eng und konstruktiv zusammenarbeiten. So sind in der Planungsphase fachliche Anforderungen und technische Möglichkeiten miteinander in Einklang zu bringen. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass sich Controlling und IT über Ziele und Inhalte des Steuerungssystems einig sind. Geht es schließlich um die Umsetzung, ist ebenfalls ein aktiver Austausch zwischen beiden Bereichen notwendig, um laufend zu gewährleisten, dass die Entwicklung in die richtige Richtung geht, beziehungsweise auf Probleme schnell gemeinsam reagiert werden kann.

Neue, alte Rolle für das Controlling

Auch für das Controlling bringt der Aufbau einer integrierten Steuerung mit Ausrichtung an den Unternehmenszielen massive Veränderungen – und zwar deutlich positive. So fällt mit der Automatisierung des Datenmanagements und der Informationsaufbereitung der ressourcenintensivste Zeitfresser weg. Es entstehen neue Freiräume für echte strategische Steuerungsaufgaben.

Der nächste, entscheidende Schritt vollzieht sich derzeit mit der Verfügbarkeit leistungsfähiger analytischer Systeme. Business Analytics wie etwa vom Analyse-Pionier und Marktführer SAS sind längst kein Privileg von Marketing- und Vertriebsstrategen mehr. Dem Controller eröffnen sie die Möglichkeit einer fundierten Prognose auf Basis sämtlicher verfügbarer Daten – und damit die Chance einer aktiven Teilnahme am Innovationsprozess. Was passiert zum Beispiel mit der Profitabilität eines Unternehmensbereichs, wenn die Verkäufe eines bestimmten Produktes wegbrechen? Mit zukunftsgerichteten Szenario-Simulationen findet das Controlling Antworten auf solche Fragen, kann die Planung damit analytisch wirksam unterstützen und sogar aktiv Lösungen vorschlagen.

Literaturverzeichnis:

Baum, H., Strategisches Controlling, Stuttgart, 2007

Horváth, P., Controlling, 6. Aufl., München 1996.

Horváth, P., Controlling, 11. Aufl., München 2009.

Meyer, C., Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, Sternenfels, 2008

Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, München, 2006

Schwarz, R., Controlling-Systeme, Wiesbaden 2002.

Seufert, A., Impulsvortrag „Die Rolle des Controllers im Umfeld Business Intelligence“, Stuttgart 2007