

Controlling Basiswissen

Preißler / Preißler

3. Auflage 2025
ISBN 978-3-406-84014-2
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Zusätzliche Controlling-Aufgaben durch rechtliche Verordnungen

Wie bereits erwähnt, ist Controlling für die meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen freiwillig. Dies trifft in der Regel zumindest für Einzelunternehmen, Personenunternehmen, Selbständige und kleinere Kapitalgesellschaften – und damit für den Großteil der Betriebe zu.

Es bestehen nur wenige rechtliche Verordnungen, aus denen sich zusätzliche Aufgaben im Controlling ergeben. Dazu zählen insbesondere diese rechtlichen Verordnungen:

- **Transparenz und Rechenschaftspflichten von öffentlichen Einrichtungen:** Für öffentliche Einrichtungen (z. B. staatliche Hochschulen, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, Behörden) macht das Kommunal-, Landes- oder Bundesrecht Controlling-Vorgaben, um bestimmte **Transparenz- und Rechenschaftspflichten** zu erfüllen, **Systeme der Budgetkontrolle** zu führen und **spezifische Leistungskennzahlen** zu berichten. Nach § 6 des Gesetzes über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz – HGrG) soll z. B. „in geeigneten Bereichen (...) eine **Kosten- und Leistungsrechnung** eingeführt werden“.
- **LSP:** Öffentliche Auftraggeber und Auftragnehmer müssen bei öffentlichen Ausschreibungen (z. B. für öffentlichen Infrastrukturausbau, Bau von Straßen und von öffentlichen Gebäuden) die **Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten (LSP)** beachten. Vereinheitlichte Kostenrechnungsgrundsätze sollen eine transparente und

nachvollziehbare **Kalkulation der Selbstkostenpreise** und so eine faire und überprüfbare Preisbildung sichern. Es soll verhindert werden, dass überhöhte Preise zulasten der öffentlichen Hand angeboten werden oder wegen nicht selbstkostendeckender „Dumpingpreise“ öffentliche Aufträge erteilt werden.

- **Interne Kontroll- und Risikomanagementsysteme:** Nach § 91 Abs. 2–3 AktG hat der Vorstand von Aktiengesellschaften „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein **Überwachungssystem** einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (.). Der Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft hat darüber hinaus ein (.) angemessenes und wirksames **internes Kontroll- und Risikomanagementsystem** einzurichten.“ Der Jahresabschluss mittelgroßer und großer Kapitalgesellschaften und der Konzernabschluss muss zudem um einen **Lagebericht** erweitert werden (§ 264 Abs. 1 HGB, § 290 Abs. 2 HGB). Dieser hat eine „umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft zu enthalten. In die Analyse sind die für die **Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren** einzubeziehen (...). Ferner ist im Lagebericht die **voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken** zu beurteilen und zu erläutern.“

Den dafür notwendigen Input liefert das Controlling (u. a. Früherkennung von Risiken, Datenbereitstellung, Ermittlung von Leistungsindikatoren, Schwachstellen- und Szenarioanalysen, Bereitstellung von Planungs- und Prognoseinformationen).

- **Sorgfaltspflichten der Vorstandsmitglieder:** Nach § 93 Abs. 2 AktG müssen die Vorstandsmitglieder von Aktengesellschaften „() bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung **vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.**“ Vorstandmitglieder müssen sich also vor unternehmerischen Entscheidungen hinreichen und ausgewogen informieren. Intuitive Entscheidungen „aus dem Bauch“ oder rein persönlich motiviert, verstoßen gegen diese Regel. Dies betrifft vor allem wesentliche, existenzgefährdende Entscheidungen, wie z. B. in Bezug auf Unternehmensstrategien, Mehrjahresplanung, Unternehmenstransaktionen, Großinvestitionen, Finanzierungsentscheidungen, Großprojekte.

Das Controlling übernimmt hierbei die Aufgabe, alle notwendigen entscheidungsvorbereitenden Daten und Fakten aufzubereiten, Risiken zu analysieren um **sachlich-fundierte, vernünftige Entscheidungen** zum Wohle der Aktiengesellschaft abzusichern Das Controlling übernimmt eine **Rationalitätssicherungsfunktion**.

- **Nachhaltigkeitsberichterstattung:** Das HGB verpflichtet (in den §§ 289 b-d und § 315 b-c HGB) bestimmte Unternehmen, den Lagebericht im Einzel- und Konzernabschluss um eine nicht-finanzielle Berichterstattung (Nachhaltigkeitsberichterstattung) zu erweitern. Zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird ein **Nachhaltigkeitscontrolling** benötigt (Details hierzu finden Sie im Abschnitt „Nachhaltigkeitscontrolling“).

- **IFRS:** Immer mehr Unternehmen stellen aufgrund gesetzlicher Vorschriften, unter dem Druck der Investoren bzw. des Kapitalmarkts oder aus eigenem Antrieb die externe Finanzberichterstattung auf die internationalen Finanzberichterstattungsstandards, den **International Financial Reporting Standards (IFRS)** um. Alle kapitalmarktorientierten (d.h. börsennotierte) Mutterunternehmen sind nach EU-Recht verpflichtet, den Konzernabschluss nach den IFRS zu erstellen (in Deutschland geregelt durch § 315 e Abs. 2 HGB). Nicht-kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen können den Konzernabschluss wahlweise nach IFRS (anstatt nach HGB) aufstellen (§ 315 e Abs. 3 HGB). Zudem können große Kapitalgesellschaften wahlweise einen nach IFRS erstellten Jahresabschluss im Unternehmensregister veröffentlichen (§ 325 Abs. 2 HGB).

Für viele IFRS-Vorschriften muss das Controlling Informationen aus Reporting-, Planungs- und Steuerungssystemen bereitstellen (z. B. Planungs- und Prognosedaten, Kennzahlen, Kalkulationen). IFRS bezwecken eine betriebswirtschaftlich orientierte, realistische Abbildung der betrieblichen Geschäftsvorfälle. Solide Controlling-Infrastrukturen werden für die Finanzberichterstattung nach IFRS vorausgesetzt. Controlling-Systeme müssen aufgebaut oder angepasst werden, um den IFRS-Anforderungen gerecht zu werden.

Weitere Praxis-Hinweise zum Nachhaltigkeitscontrolling finden Sie im Abschnitt „Wichtige strategische Controlling-Instrumente“ und zu IFRS in den Literaturhinweisen zu diesem Abschnitt.

KI im Controlling

Digitalisierung und innovative Anwendungen, wie künstliche Intelligenz (KI) unterstützen und vereinfachen zahllose Arbeitsabläufe und Prozesse im Rechnungswesen und Controlling. Insbesondere für **Routinetätigkeiten** bei der Datenverarbeitung, Datenanalysen und Berichterstattung (Reporting) lässt sich zunehmend KI einsetzen und **müssen nicht mehr zeitintensiv** vom „Mensch Controller“ erledigt werden.

Selbst Forecasts lassen sich mit Hilfe von KI und innovativen Planungssystemen (wie treiberbasierte Planungen in Echtzeit (*Predictive Analytics*)) effizient unterstützen oder vollständig abwickeln. Viele mühsame Vorarbeiten der **Informationserarbeitung** werden zunehmend automatisiert. Für Steuerung, Beratung und anspruchsvolle operative und strategische Überlegungen – also der **Informationsbearbeitung** – bekommt der Controller dadurch mehr Zeit.

KI-Anwendungen lassen sich nach Erfahrung der Autoren im Controlling sehr gut für diese Tätigkeiten einsetzen:

- Für schnelles Programmieren (Coding) von Makros oder das Erstellen von Miniprogrammen (Skripts).
- Für das Entwerfen von Tabellen, Abbildungen, Diagrammen, Bildern, Videos, Textvorlagen, Mails und Präsentationen.
- Für Recherchearbeiten, Zusammentragung von Argumenten und Gegenargumenten, Brainstorming und

Ideenfindung, Entwurf von kritischen Fragen und für einfache Handlungsempfehlungen.

- *Für Zusammenfassungen von Texten und Finanzdaten, Umformulierungen, Übersetzungen.*
- *Für Datenanalysen (Muster, Trends, Korrelationen erkennen), zur Fehlersuche in Datensätzen, Texten und in Arbeitsblättern, für einfache Prognosen.*

*Generell gilt: Je **exakter, zweckdienlicher, kreativer** und **nachschärfender** die KI-Anweisungen (Prompts) gestellt werden, desto größer kann der KI-Nutzen sein.*

Digitalisierung und KI können auch die **Selbstkontrolle und Selbstverantwortung** stärken. Liegen z. B. durch Cloud-Lösungen aktuelle Informationen und KI-gestützte Analysen bereits aufbereitet in Echtzeit vor, kann das Controlling dezentralisiert bzw. delegiert und den operativen Verantwortungsträgern **größere Entscheidungsautonomie** übertragen werden.

Digitalisierung und KI verbessern zweifelsohne in vielen Einsatzbereichen die **Effizienz und Geschwindigkeit** von Prozessen und Tätigkeiten.

ABER: Es sollten auch immer mögliche nachteilige Konsequenzen von KI beachtet werden! Es besteht die Gefahr, dass sich schnell **gravierende Fehler** einschleichen, die im blinden Vertrauen auf die Zuverlässigkeit der Technologien und aufgrund der raschen Verfügbarkeit der Informationen nicht bemerkt oder auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Der im Controlling so wichtige **objektive, souveräne Blick „von oben“** kann verloren gehen.

Auch die erforderlichen **Kontrollen** und der Aufwand für das **permanente KI-Anwendertraining** sind nicht zu unterschätzen. **Der Controller soll die KI beherrschen und nicht die KI den Controller!**

Viele KI-Anwendungen stehen nur für eine begrenzte Anzahl von Einsätzen und Anfragen in kostenlosen Basisversionen zu Verfügung. Für den täglichen operativen Einsatz müssen **teure Premium-Abonnements** abgeschlossen werden. Die kostenlosen Basisangebote gewähren außerdem nur begrenzten oder gar keinen **Datenschutz** und sind daher für die Verarbeitung vertraulicher, unternehmensinterner Informationen ungeeignet.

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt: Mit zunehmender Digitalisierung und KI steigen die **fixen Gemeinkosten**, wodurch es immer schwieriger wird, die „wahren“ Kosten von Stundensätzen, Aufträgen, und Leistungen verursachungsgerecht zu ermitteln.

Nicht zu vernachlässigen ist zudem der **enorme Energieverbrauch** der Rechenzentren. Jede KI-Anfrage verbraucht sehr viel Energie, was sich möglicherweise mit selbst gesteckten Klimazielen nur schwer vereinbaren lässt.

Auf den Punkt gebracht

Innovative Technologien wie KI verändern das Controlling grundlegend. Zwar bleiben zentrale Funktionen, Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten erhalten, doch viele vorbereitende und repetitive Routinetätigkeiten werden im Controlling zunehmend automatisiert oder effizient durch KI unterstützt. Dadurch gewinnt der Controller als Mensch an Freiraum – für fundierte Ana-

lysen, strategische Überlegungen und für wirkungsvolle Schlussfolgerungen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG