

1 Das Controllingfundament des ICV

Mit Kapitel 1 und 2 skizzieren wir die Grundlagen des Controllings und schaffen auf der Basis verschiedener vom ICV und der IGC entwickelter und verabschiedeter Dokumente ein gemeinsames Verständnis für das, was wir unter Controlling verstehen. Gleichzeitig zeigen wir die veränderten Rahmenbedingungen des Controllings auf, die für die Entwicklung von Controlling 4.0. wesentlich sind. Es ist nicht alles neu, im Gegenteil. Wir haben ein solides Fundament, das dem „Neuen“ Stabilität verleiht.

1.1 Entwicklung des Controllings in Deutschland

1.1.1 Wo kommen wir her?

Der Begriff „Controlling“ ist eine deutsche Erfindung. Albrecht Deyhle hat ihn Anfang der 70er-Jahre des vorigen Jahrhunderts geprägt, um etwas Besonderes auszudrücken, das es vorher so nicht gab: die Zusammenarbeit von Controllern und Managern als Team (s. Abb. 1).

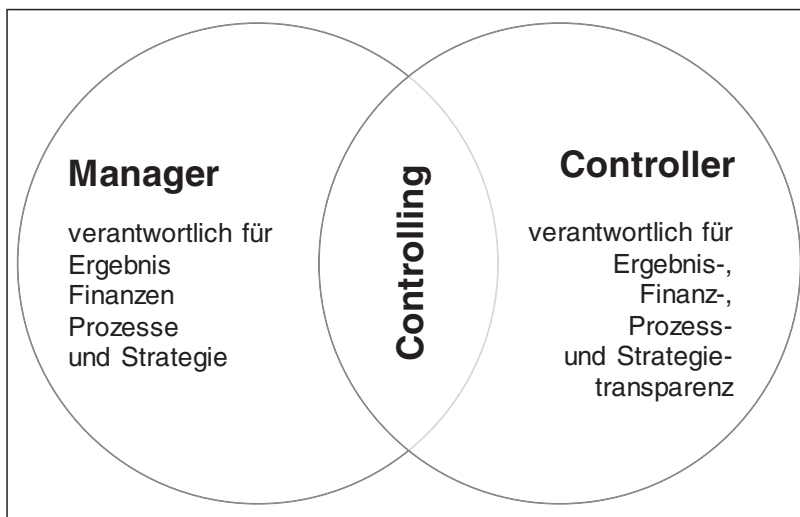


Abb. 1: Controlling als Teamarbeit von Managern und Controllern¹

Hierbei bezeichnet Controlling den Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung der Zielerreichung in einem Unternehmen (Organisation). Verantwortlich für das Controlling ist der Manager selbst. So verstanden ist Controlling eine spezielle Führungs- und Managementfunktion.

Controlling als spezielle Führungs- und Managementfunktion

¹ CA Akademie AG, Seminarmappe Stufe I „Controllers Best Practice“, Stand: 2016.

Der Controller gestaltet als „Dienstleister“ für das Management den Controllingprozess und wählt adäquate Instrumente, Methoden und Verfahren zur Unterstützung des Prozesses aus. Damit sorgt er für Transparenz im Unternehmensgeschehen und ist mitverantwortlich für die Unternehmensentwicklung.

Die Aufgaben des Controllings können nicht nur von Controllern, sondern auch von anderen Aufgabenträgern wahrgenommen werden. Infolgedessen befinden sich Controller immer in einer „latenten internen Wettbewerbsposition“. Ihre Position im Verhältnis zum Management müssen sie sich immer wieder neu erarbeiten.

1.1.2 Vom Controlling 1.0 zum Controlling 4.0

Die Entwicklung des Controllings zeigt, wie die Controllingaufgaben gewachsen sind und sich ausgeweitet haben. Sie kann in die folgenden 4 Etappen unterteilt werden:

- **Controlling 1.0 – Erfolgssicherung und Kostenrechnung:** In der 1. Phase bis etwa zur Mitte des 20. Jahrhunderts ging es vor allem um frühe Formen der Planung und Kontrolle von Ausgaben und der Sicherung angestrebter Erfolge – das konnten Einzahlungsüberschüsse ebenso sein wie die Einhaltung von Budgetvorgaben. Dabei spielten Informationsversorgung und erfolgszielbezogene Steuerung eine wichtige Rolle.
- **Controlling 2.0 – Koordination der Führungssysteme:** Mit dem Fortschritt der Industrialisierung entstanden große Unternehmen mit umfangreichen Führungssystemen. Dementsprechend rückten die Aufstellung, Koordinierung und Durchführung von Unternehmensplänen zur Kontrolle des Geschäftsablaufs sowie weiterer die Führungsarbeit unterstützender Aufgaben (wie Berichterstattung und Bewertung) in das Zentrum der Aufmerksamkeit.²
- **Controlling 3.0 – Rationalitätssicherung im gesamten Unternehmen:** Anfang der 90er-Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde Rationalitätssicherung als wichtige Aufgabe des Controllings erkannt. Das war eine Folge der stärkeren Individualisierung und Subjektivierung der Führungstätigkeit, die mit der Veränderung der Informationstechnologien einherging. Dadurch wurde die Kombination von subjektiver Intuition und rationaler Orientierung zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.
- **Controlling 4.0 – Partnerschaft von Führungskräften und Controllern im Zeitalter intelligenter Vernetzung:** Seit der Jahrtausendwende haben die weltweite Vernetzung der Menschen und die Entwicklung anspruchsvoller Technologien zur Analyse und Nutzung großer strukturierter und unstrukturierter Datenmengen eine grundlegende Umwäl-

² Aufgabenkatalog des FEI von 1962; vgl. Stoffel, 1995, S. 9.

zung in Gang gesetzt. Die Wertschöpfungsketten werden digital verknüpft, Maschinen kommunizieren untereinander und Algorithmen ersetzen menschliche Entscheidungen – zumindest teilweise. Diese Entwicklung erfordert ein besonderes Maß an Agilität und schneller Reaktionsfähigkeit (Responsiveness) bei der strategischen und operativen Führung der Geschäfte.³

Die Konsequenzen dieser Umwälzungen für die Unternehmen werden zunehmend als disruptiv und herausfordernd beschrieben, bergen aber auch Chancen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Sie wirken sich, wie im Folgenden gezeigt werden wird, auch auf das Controlling und auf die vom Controller einzunehmende Rolle im Unternehmen aus.

Digitale
Disruption
verändert
Controlling

1.2 Führen mit messbaren Zielen

Im Kern geht es im modernen Controlling um eine Partnerschaft zur Führung mit **messbaren** Zielen (s. Abb. 2). Ziele sind Ausdruck des kooperativen Willens der Führungskräfte eines Unternehmens. Im Vordergrund des Controllings stehen i.d.R. monetäre Ziele. Zunehmend erstrecken sich die Zielbereiche jedoch auch auf nichtmonetäre Ziele.⁴ Neben der Auswahl geeigneter Zielgrößen und der Zielbeziehungen untereinander sind hierbei vor allem auch die Motivations- und Verhaltenswirkungen von Zielen zu berücksichtigen.

Richtige Ziele
erhöhen
Effektivität und
Effizienz der
Führung

Werden falsche Ziele oder Ziele falsch gesetzt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leiden. Ziele sind damit der zentrale Stellhebel für die Effizienz und Effektivität der Führung und müssen daher im Zentrum der Aufmerksamkeit der Controller stehen.⁵

Sollen Ziele Wirkung entfalten, sind an sie verschiedene Anforderungen zu stellen. Klare und messbare Ziele entstehen nicht einfach so. Sie müssen nachvollziehbar und gemeinsam mit den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern entwickelt werden, um auch Akzeptanz zu erreichen. Dies funktioniert am besten im Gespräch miteinander oder in Workshops.

³ Im ICV sind dazu mehrere Publikationen erschienen; vgl. Gleich/Losbichler/Zierhofer, 2016; ICV, 2014; ICV, 2015.

⁴ Weber/Schäffer, 2011, S. 67 ff.

⁵ Buchele/Pollmann/Schmidt, 2016, S. 80.

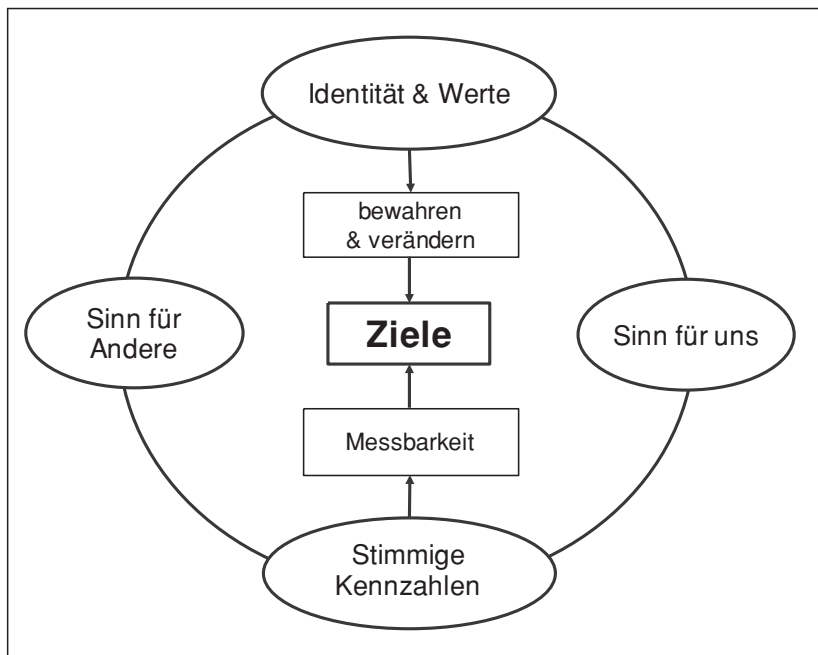


Abb. 2: Führen mit messbaren Zielen

Wenn Menschen mit ihren Zielen und Potenzialen, d.h. mit ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten, geführt werden sollen, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

- Zunächst sollten Ziele in ausreichender **Klarheit** formuliert werden. D.h., sie müssen hinreichend definiert und operationalisiert werden, um Missverständnisse und mangelnde Motivation zu vermeiden. Darüber hinaus sollte der Zielerreichungsgrad nachprüfbar für Dritte sein.
- Die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Potenziale müssen den Veränderungen **angemessen** sein, die mit den Zielen angestrebt werden. Es ist nicht zweckmäßig, Ziele zu vereinbaren, für deren Realisierung die verfügbaren Möglichkeiten und Fähigkeiten (noch) nicht ausreichen.
- Ziele sollten **verbindlichen** Charakter haben, d.h., dass das Erreichen oder Nichterreichen Konsequenzen bzw. Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeiter nach sich zieht.
- Ziele werden leichter erreicht, wenn die betroffenen Menschen ihre wichtigsten **Werte** und ihre Identität bewahren können. In Fällen grundlegender Sanierung bzw. Reorganisation wird das nicht mit allen Mitarbeitern möglich sein. Allerdings haben die Betroffenen Anspruch auf Klarheit und Unterstützung. Nicht selten bleibt auch in diesen Fällen die Motivation erhalten.

- Gemeinsame Werte geben Zielen einen **Sinn**. Und wenn zur Realisierung von Zielen andere Interessengruppen (Stakeholder) wie Kunden, Mitarbeiter, Investoren oder andere Kooperationspartner benötigt werden, dann sollten Ziele auch für diese Gruppen einen Sinn ergeben.
- Die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten müssen über die gesamte Zeit der Veränderung auf die gemeinsam entwickelten Ziele **ausgerichtet** werden. Dabei kann ein ausgewogener Satz von **Kennzahlen** helfen, wenn sie für alle Beteiligten „stimmig“, d.h. verständlich, beeinflussbar und bedeutsam sind.
- Zielkonflikte sind in der Realität kaum zu vermeiden. Es gehört zu den Aufgaben der Controller, zusammen mit dem Management für ein stimmiges Gesamtkonzept zu sorgen und die entsprechende Moderationsarbeit sowohl für die strategische Entwicklung als auch im operativen Geschäft zu leisten.

Der wesentliche Punkt des gesamten Zielvereinbarungsprozesses besteht darin, dass möglichst alle relevanten Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv in die Willensbildung einbezogen werden. Planung wandelt sich dann aus einer „Vorwegnahme zukünftiger Zustände“ zu einer gemeinsamen Willenserklärung. Und Kontrolle wird aus einem Überwachungsinstrument zu einem Mittel, die Konsequenzen aus Abweichungen von den Zielvereinbarungen selbst zu verantworten. Das schließt auch Freiheitsgrade ein für den Weg, auf dem die Ziele erreicht werden können. In ihrem Zusammenwirken eröffnen diese Faktoren das Umfeld, in dem sich Controlling 4.0 entwickeln kann.

Zielvereinbarung
als Akt
kooperativer
Willensbildung

1.3 Entwicklung der Rolle des Controllers⁶

Analog zur Entwicklung des Controllings haben sich auch die Rolle und das Rollenverständnis des Controllers in den letzten 40 Jahren erheblich gewandelt. Controller nehmen heute ein deutlich breiteres Aufgabenspektrum wahr als noch vor einigen Jahren. Ursachen hierfür sind exogene und endogene Einflüsse mit Auswirkung auf die Kernaufgaben des Controllings. Als Beispiele können u.a. die Internationalisierung des Rechnungswesens oder die Einführung wertorientierter Steuerungssysteme genannt werden. Aktuelle Beispiele sind auch die hohe und zunehmende Volatilität im Umfeld der Unternehmen oder die noch nicht vollständig erfassten Auswirkungen der Digitalisierung. Auch die aktuellen Entwicklungen werden sich in den Aufgaben und im Rollenverständnis des Controllers widerspiegeln.

⁶ Dieser Abschnitt ist in leicht veränderter Form dem Vorwort des ICV-Vorsitzenden und ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Hansgrohe SE Siegfried Gänßlen zum Buch „Die neue Rolle des Controllers“ entnommen; vgl. Weber et al., 2008, S. 4 ff.; die Rolle des Controllers wird auch im Leitbild der IGC beschrieben, vgl. Abschn. 1.4.

Controller
übernehmen
Verantwortung
für ihr
Unternehmen

Dominierten noch in den 70er-Jahren die Rolle als lästiger Kostenrechner und das Bild des Erbsenzählers, so titelte das Handelsblatt im Jahr 2007: „Die heimlichen Co-Piloten“. Heute tragen moderne Controller Verantwortung dafür, dass ihr Unternehmen seine Versprechen an die Mitarbeiter, Kunden und Eigentümer auch einhält. Aus den oft negativ dargestellten „Herren über die Zahlen“ sind Partner des Managements geworden, die selbstständig betriebswirtschaftliche Probleme erkennen und sich aktiv an deren Lösung beteiligen.

Damit verbunden haben sich die fachlichen und persönlichen Anforderungen an den modernen Controller erheblich verändert. Dass er etwas von nationaler wie internationaler Rechnungslegung und Bilanzierung versteht, einen Kontenplan strukturieren kann, Planung, Budgetierung und Reporting beherrscht und die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumente kennt und differenziert anwendet – das ist heute das unverzichtbare, an den Universitäten und Hochschulen vermittelte Basiswissen. Zugenommen haben aber die Anforderungen an seine Fähigkeit, die Menschen hinter den Zahlen zu sehen, mit ihnen kommunizieren zu können, sie mitzunehmen und zu begeistern auf dem Weg zur Umsetzung gemeinsam festgelegter Ziele. Dies setzt voraus, dass Controller Kenntnisse über die Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie ein Verständnis über die Absatz- und Beschaffungsmärkte – national und international – mitbringen. Darüber hinaus müssen sie den Willen besitzen, sich weiterzubilden und sich einen Überblick über erfolgreiche Controllingbeispiele in der Praxis sowie neue Entwicklungen in der Wissenschaft zu verschaffen. Controller müssen mit kritisch-forderndem und zugleich konservativ-bewahrendem Blick sowohl etablierte Methoden als auch entstehende neue Lösungsansätze bewerten.

Controller sind
heute Partner des
Managements

Erst durch diese einzigartige Kombination verschiedener Fähigkeiten entsteht die Voraussetzung für eine Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern auf Augenhöhe, die eine Business-Partnerschaft kennzeichnet. Als Partner unterstützen erfolgreiche Controller ihre Manager auf unterschiedliche Art und Weise. Sie entlasten, ergänzen und begrenzen (im Idealfall) den Manager bei seinen Entscheidungen (s. Abb. 3).

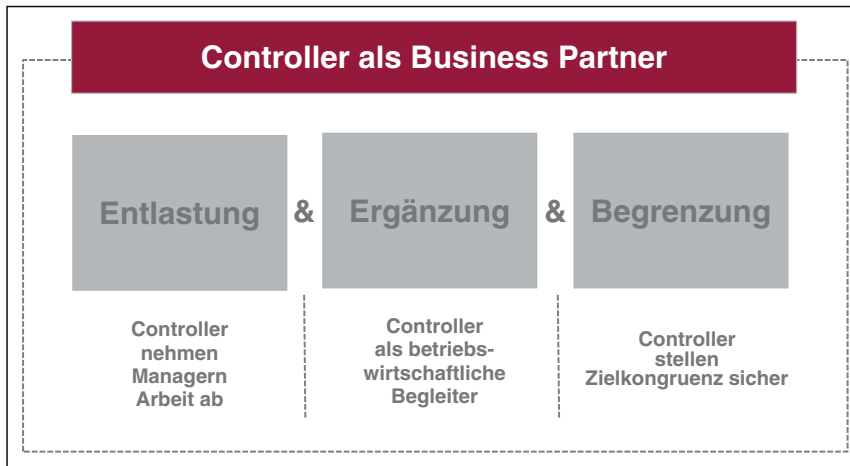


Abb. 3: Controller sind Management-Partner⁷

- Controller **entlasten** Manager, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben abnehmen, die sie aufgrund von Spezialisierungs- und Entgeltvorteilen besser und günstiger verrichten können, z.B. durch die Bereitstellung von strukturierten Informationen, Analysen, durch Zuarbeiten zur Entscheidungsvorbereitung oder durch Organisation und Koordination der Planungs- und Reportingprozesse.
- Controller **ergänzen** Manager als Counterpart, wenn sie im Team als betriebswirtschaftliche Begleiter fungieren und Aufgaben übernehmen, die der Manager nicht übernehmen kann (Könnensdefizite) oder will (Wollensdefizite). Hierzu gehören z.B. Methodenfragen oder Kenntnisse der IFRS (International Financial Reporting Standards), aber auch die Identifikation von Verbesserungspotenzialen ebenso wie das Aufzeigen von Handlungsbedarfen und die Begleitung der Maßnahmen zur Umsetzung. Dabei verbinden sie Vorschläge aus allen Bereichen des Unternehmens mit dem Geschäftsmodell und sind Partner für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. In diesem Falle agieren sie selber innovativ und leisten einen eigenständigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung.
- Controller in ihrer Rolle als „Hüter der Unternehmenswerte“ **begrenzen** Manager, indem sie z.B. unwirtschaftliche Entscheidungen verhindern, die aufgrund von Bereichs- und Eigeninteressen durchgesetzt werden sollen. Sie bewerten alle wesentlichen Projekte und

⁷ Die Abbildung ist der Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC) entnommen; vgl. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_DEUTSCH.pdf, S. 5, Abrufdatum 14.3.2017.

Planungen auf ihre Passfähigkeit zu den strategischen Zielen und prüfen sie auf ihre diesen Zielen angemessene Wirtschaftlichkeit.

Dabei muss der Controller einen Spagat vollziehen zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess, dem Einbringen eigener Ideen einerseits und der begrenzenden Funktion des kritischen Counterparts bzw. Sparringspartners andererseits (Involvement versus Independence). Controller müssen in der Lage sein, 2 Hüte zu tragen.

Weitere Ausführungen zur erweiterten Rolle des Controllers auf dem Weg zum Controlling 4.0 und zu seiner Rolle als Management-Partner sowie zu hieraus resultierenden zusätzlichen Kompetenzerfordernissen an Controller sind in Kapitel 5 aufgeführt.

Fazit: Charakteristika des Controllings

Trotz aller Veränderung bleiben 4 Charakteristika allen Entwicklungsstufen des Controllings gemeinsam:

1. Controlling ist eine spezifische Führungsaufgabe.
2. Das Erreichen von Zielen steht im Zentrum des Controllings.
3. Kennzahlen dienen der Führung mit messbaren Zielen – sie haben darüber hinaus keine eigenständige Funktion im Controlling.
4. Um die Menschen zum Erreichen von Zielen mitzunehmen, muss Controlling einfach und konsequent sein. Dafür sind Ziele so zu formulieren, dass sie nachvollzogen und verstanden werden können.

Viele andere Aspekte haben sich mit der Zeit geändert und werden sich auch weiterhin ändern. Diese Punkte hingegen bilden die grundsätzlichen Kriterien dafür, dass wir Controlling meinen, wenn wir von Controlling sprechen.

2 Grundsatzposition von ICV und IGC

In den mehr als 40 Jahren der Entwicklung haben ICV und IGC viele Dokumente publiziert, die die wesentlichen Ausprägungsmerkmale eines modernen Controllings und die Kernaufgaben des Controllers charakterisieren und die laufend den Entwicklungen angepasst wurden.

2.1 Grundsatzposition zum modernen Controlling und zum Controllerleitbild des ICV und der IGC⁸

2.1.1 Controller und Controlling

Im Verständnis der IGC und des ICV sind die Begriffe Controller und Controlling zu unterscheiden:

- **Controlling** bezieht sich auf den Prozess der Zielsetzung, Planung und Steuerung eines Unternehmens (einer Organisation), in dem Führungskräfte und Controller zusammenarbeiten. Das schließt nicht aus, dass auch andere Aufgabenträger Controllingfunktionen wahrnehmen können.
- **Controller** übernehmen in diesem Prozess eine spezielle Führungsrolle und nehmen essenzielle Aufgaben wahr, wie es im Leitbild der IGC formuliert wurde:⁹

„Controller leisten als Partner des Managements dann einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation, wenn sie die ergebnisorientierte Koordination der Zielbildung sowie die Ausarbeitung und Realisierung entsprechender Pläne aktiv begleiten.“

Controller

- gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
- sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
- integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
- entwickeln und pflegen die Controllingsysteme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
- sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Kernaufgaben des
Controllers

Hinweis: Controlling, Controller und Controllershship nach Weber

Nach Weber können die Begriffe Controlling, Controller und Controllershship wie folgt abgegrenzt werden:

- Unter einem **Controller** wird der Stelleninhaber verstanden, der für den Manager bestimmte Aufgaben übernimmt.
- Als **Controllershship** bezeichnet er das gesamte Aufgabenbündel, das Controllern übertragen und von diesem wahrgenommen wird.

⁸ <https://www.icv-controlling.com/de/verein/grundsatzposition.html>, Abrufdatum 14.3.2017.

⁹ Vgl. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Sonstiges/Das_Controller-Leitbild.pdf, Abrufdatum 14.3.2017.

- Unter **Controlling** soll schließlich die spezifische Führungs- und Managementfunktion verstanden werden, die von unterschiedlichen Aufgabenträgern – darunter auch, aber nicht nur, Controller – ausgeübt wird.¹⁰

2.1.2 Kernelemente des Controllings

Auf der Basis dieses Leitbilds publizierten ICV und IGC im November 2012 eine gemeinsame Grundsatzposition zu den Kernelementen des Controllings. Auch in diesem Dokument wird hervorgehoben: Controlling ist Führungsarbeit. Dies bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten.

Dabei müssen 4 Aufgaben eng miteinander verzahnt werden:

1. Die Willensbildung im Rahmen von Strategieentwicklung und Planung definiert die Ziele und die Mittel zu ihrer Erreichung. Die damit verbundene Beschäftigung mit der Zukunft hilft zudem, diese auch dann besser zu bewältigen, wenn alles ganz anders kommt als geplant.
2. Im Rahmen der Kontrolle wird geprüft, ob die Ziele erreicht werden oder wo die Ursachen für ein Nichterreichen liegen. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden möglichst frühzeitig genutzt, um gegenzusteuern und Ausführung sowie Planung zu verbessern.
3. Planung und Kontrolle setzen dem Einzelnen im Unternehmen Grenzen, ermöglichen aber genau dadurch dezentrale Freiräume und Initiativen.
4. Aufgrund der Komplexität des Steuerungsprozesses ist es wesentlich, das Controllingdenken in allen Köpfen zu verankern („Mitarbeiter überzeugen, dass sie dabei mitmachen“).

2.1.3 Zukunftsorientierung des Handelns

Bei der Beschreibung wichtiger inhaltlicher Felder der Führungsunterstützung bezieht sich die Grundsatzposition des ICV unmittelbar auf das Prozessmodell der IGC.¹¹ In diesem Kontext wird die Zukunftsorientierung des Handelns als wesentliches Merkmal des Controllings hervorgehoben. Rückspiegelfragen helfen wenig. Es geht darum, was in Zukunft zu tun ist, nicht nur bei der Planung, sondern auch bei der Kontrolle. Dabei erfordern Volatilität und digitale Transformation die Konzentration auf wenige zentrale Steuerungsgrößen.

In dem Maße, wie die Zukunft zudem weiter hochgradig unsicher und volatil ist, ist es die Aufgabe der Controller als Management-Partner,

¹⁰ Vgl. Weber/Schäffer, 2011, S. 5.

¹¹ Vgl. Abschn. 2.2.

- das Instrumentarium noch stärker auf Volatilität auszurichten: Frühindikatoren, Prognoserechnungen und insbesondere rollierende Forecasts, Risiko-Cockpits sowie Szenarioplanungen und stochastischen Analysen kommt dann eine besonders wichtige Rolle zu;
- die erweiterte Nutzung neuer Informationsressourcen zur produktions- und/oder marktorientierten Steuerung voranzutreiben.¹² Digitalisierung und Vernetzung werden ein riesiges Volumen strukturierter und unstrukturierter Daten in Echtzeit bereitstellen. Das wird zum einen die Standardisierung und Automatisierung von Informationen vorantreiben, und zum anderen werden die sich bereits entwickelnden Methoden der Business Analytics eine neuartige Entscheidungsvorbereitung hervorbringen;
- die Konzentration auf wenige zentrale Steuerungsgrößen und eine enge Verbindung zur Strategie bei geringerer Eindringtiefe von Planung und Budgetierung durchzusetzen;
- die Flexibilisierung von Organisation, Strukturkosten und Geschäftsmodell zu fördern. Dies betrifft auch die Controllingorganisation selber.

2.1.4 Nachhaltigkeit und Werteorientierung

Ergänzend zu Leitbild und Grundsatzpapier hat der ICV einen Kriterienkatalog für ökonomisch nachhaltiges Controlling und entsprechende Anforderungen an die Controller verabschiedet:

1. Dauerhafte Wertsteigerung anstreben
2. Über die Kosten hinausdenken
3. Sich nicht mit Symptomen begnügen
4. Innovation und Wettbewerbsvorteile gestalten
5. Das Handeln im Vordergrund sehen
6. Verantwortung übernehmen
7. Business Partner statt Zahlenknecht sein
8. Den Menschen hinter den Zahlen sehen
9. Werte des Unternehmens vertreten
10. Integer sein

Nachhaltigkeit und Werteorientierung gewinnen an Bedeutung

2.2 Prozessorientierung des Controllings

Unternehmen, die erfolgreich am Markt agieren wollen, dürfen sich bei der Gestaltung von Leistungsprozessen nicht nur auf die funktionalen

¹² Vgl. Dream-Car-Bericht des ICV zu Business Analytics; https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Dream_Car_Business_Analytics_DE.pdf, Abrufdatum 14.3.2017.

oder divisionalen Organisationsstrukturen verlassen. Diese bewirken im Wertschöpfungsprozess zahlreiche zeitraubende, komplexitätstreibende und kostspielige Schnittstellen. Vielmehr ist es entscheidend, die Prozesse und das gesamte Prozesssystem einer Unternehmung auf den (externen wie internen) Kunden zu beziehen.

Controlling-
prozesse steuern

Jeder von einem „Lieferanten“ gebrachte Prozessinput (Informationen, Dienstleistungen oder Material) wird zu einer Leistung verarbeitet und an einen „Kunden“ weitergegeben. Die Qualität des Prozesses wird bestimmt durch die Übereinstimmung der Leistung mit den Kundenanforderungen. Die Leistung dieses Prozesses kann wiederum Input eines anderen Prozesses sein.

Leistung wird zu Wertschöpfung, wenn und insoweit sie verkauft werden kann. Dies betrifft auch interne Kunden, sofern z. B. durch Service Level Agreements Kunden-Lieferanten-Beziehungen inklusive entsprechender interner Verrechnungspreise vereinbart werden.

Auch für die Gestaltung des Controllings wie des gesamten Führungssystems ergeben sich Vorteile aus einer konsequenten Prozessorientierung. Mit dieser Intention wurde von der IGC im Zusammenwirken mit dem ICV das Controlling-Prozessmodell erarbeitet. Dies ist ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controllingprozessen. Erstmals liegt damit ein Modell vor, das aufzeigt, wie die Prozesse des Controllings strukturiert werden können und wie hierdurch der führungsnahe Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung wirkungsvoll unterstützt werden kann. Dabei übernimmt die IGC die Definition des Controllingprozesses der DIN SPEC 1086.¹³

Das Controlling-Prozessmodell ist eine zweckorientierte, vereinfachte Abbildung der Aktivitäten, die im Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung stattfinden. Es definiert den Input, der zur Abwicklung der Prozesse notwendig ist, und den Output, der an andere Prozesse übergeben wird (Schnittstellen). Es dient der Dokumentation, Analyse, Gestaltung und Kommunikation der Controllingprozesse sowie der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Rollen. Abb. 4 zeigt die Controlling-Hauptprozesse.

¹³ Vgl. Qualitätsstandards im Controlling, DIN SPEC 1086; unter www.beuth.de kann die DIN SPEC 1086 als Download erworben werden.