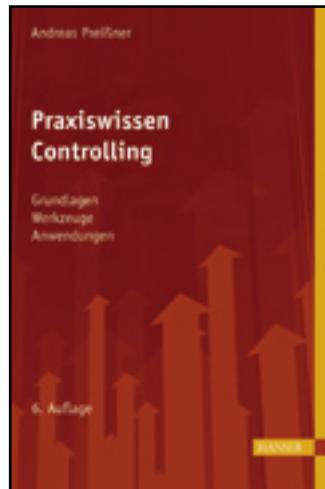


HANSER



Leseprobe

Andreas Preißner

Praxiswissen Controlling

Grundlagen - Werkzeuge - Anwendungen

ISBN: 978-3-446-41712-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41712-0>

sowie im Buchhandel.

1 Einführung in das Controlling

1.1 Controlling in der Öffentlichkeit

Controlling ist eine der sich am stärksten wandelnden und wahrscheinlich auch die am schnellsten wachsende Funktion in den Unternehmen. Trotzdem oder gerade deswegen ist es bislang kaum gelungen, eine weitgehende Einigkeit über Inhalte des Controlling und Funktionen der Controller herzustellen. Klarheit besteht allerdings darüber, dass Controlling in Unternehmen immer stärker gebraucht wird. So konnten in den letzten Jahren und Jahrzehnten ein erheblicher Anstieg an Stellenangeboten und ein Wachstum des Angebots an Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Controlling festgestellt werden. Regelmäßig wird über den hohen Bedarf an Controllern geschrieben, der auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten im Gegensatz zu anderen Fachgebieten noch wächst.

Neben Wirtschaftsunternehmen ist darüber hinaus ein großes Interesse an Controllingfachleuten in Verwaltungen und ganz besonders im Gesundheitswesen (z. B. im Zuge der Einführung von Fallpauschalen in den Krankenhäusern) entstanden. Auch Medienunternehmen steuern ihr Programm inzwischen anhand betriebswirtschaftlicher Kriterien und berechnen Deckungsbeiträge für einzelne Fernsehsendungen. Zudem werden im Controlling meist überdurchschnittliche Gehälter erzielt – ein nicht ganz zu vernachlässigender Nebeneffekt und eine ganz ordentliche Schmerzprämie.

Dabei ist ein deutlicher Trend zu bemerken: Controlling ist immer weniger eine freundliche Umschreibung für Buchhaltung, Kostenrechnung oder Kontrolle, sondern wird zum umfassenden Steuerungsinstrument für das gesamte Unternehmen. Es sieht seinen Zweck nicht allein darin, Abweichungen zu berechnen, sondern auf allen Ebenen des Managements zu beraten, auf Schwachstellen aufmerksam zu machen und zu koordinieren. Dass manche Unternehmen ihre Controller überwiegend Berichte schreiben und Zahlen kneten lassen, ist nicht zu leugnen. Dass sie dabei die Potenziale des Controlling ungenutzt lassen, aber schon.

Die Funktion eines Controllers im Unternehmen wird oft mit der des Lotsen oder **Steuermanns** verglichen. Er ist zwar nicht der Kapitän des Schiffs (Unternehmens), aber derjenige, der dem Kapitän sagt, wo es langgeht. Dadurch soll seine Bedeutung für die Steuerung des Unternehmens verdeutlicht und vor allem auch die häufige

Gleichsetzung mit „Kontrolleur“ verhindert werden. Durch die häufig vorkommende Verwechslung von Kontrolle und Controlling wird leider gelegentlich die passive und oft ungeliebte Seite der Controllertätigkeit hervorgehoben.

Die Wahrnehmung der Controller in der Öffentlichkeit, und zwar außerhalb der Fachwelt, ist nicht selten zwiespältig, wenn nicht gar nicht vorhanden. Wann haben Sie das letzte Mal einen Film gesehen, in dem ein Controller eine bedeutende Rolle spielt? Und wie sieht es aus bei Anwälten, Ärzten, Werbern und sogar Politikern? Kein „Dr. Klaus Köhler, der Controller, dem die Kollegen vertrauen“. Keine Controller Edel & Starck, sondern Anwälte, die die Zuschauer begeistern. Berühmte Liebesszenen mit Controllern auf der Leinwand? Undenkbar. Der Controller aus der ZDF-Serie „Samt & Seide“ bekam seine Angebetete auch nicht. Und dem Controller im Spielfilm „Shoppen“ flogen die Herzen auch nicht allzu häufig zu.

Wenn in einer Zeitschrift Menschen zu ihren Alltagsproblemen befragt werden, dann sind es Wiebke, die Werbeassistentin, Ingmar, der Investmentbanker, oder Friederike aus dem Fitnessclub. Aber Conny, die Controllerin, die Bewerbungsberatung braucht, ein Figurproblem hat oder einen Partner sucht? Nie gehört. Auffällig werden Controller nur bei den Stellenangeboten, die kaum eine Krisenzeit kennen. Hier zeigt sich mehr als eine Modewelle, vielmehr ein dauerhaftes Potenzial für beruflichen Erfolg.

In Zeiten der Wirtschaftskrise tauchen sie in der öffentlichen Wahrnehmung wieder häufiger auf. Ihr bevorzugtes Objekt der Sparbegierde scheinen dabei die Reisekosten zu sein. So beklagten sich Hoteliers, die Controller würden genauer auf die Übernachtungskosten achten und die Manager zur Bescheidenheit ermahnen, Autovermieter freuen sich jedoch darüber, dass Controller anstelle des Fluges gelegentlich auf den Mietwagen verweisen.

1.2 Aufgabenspektrum von Controllern und Controlling

In diesem Buch wird daher auch ein sehr breiter Ansatz vertreten. Es zeigt, dass Controlling weit über Kosten- und Erfolgsrechnung hinausgeht und in sehr vielen Bereichen eingesetzt werden kann. Hier können aber nur die Methoden und Instrumente vermittelt werden, die praktische Umsetzung ist ein weiterer Schritt. Sie erfordert eine gewisse Erfahrung und vor allem die Fähigkeit, qualifizierte Anstöße zu geben. Controller müssen sich immer auch persönlich dafür einsetzen, dass ihre Erkenntnisse zielgerecht umgesetzt werden. Hinter einer Kennzahl, einem Untersuchungsergebnis o. Ä. sollte immer eine mehr oder weniger deutlich ausgesprochene Handlungsempfehlung stehen. Dabei kann es sich um unliebsame Einschränkungen der persönlichen

Freiheit wie die Einführung restriktiver Reisekostenrichtlinien, aber auch hoch geschätzte Vorschläge zur verstärkten Nutzung der betrieblichen Potenziale handeln.

Werfen wir zunächst einen Blick auf den fachlichen Standort des Controlling. Es wird noch häufiger die Rede von Finanzwesen und Buchhaltungsdaten sein, so dass eine Abgrenzung von internem und externem Rechnungswesen sinnvoll ist. Abbildung 1.1 stellt die beiden Bereiche dar.

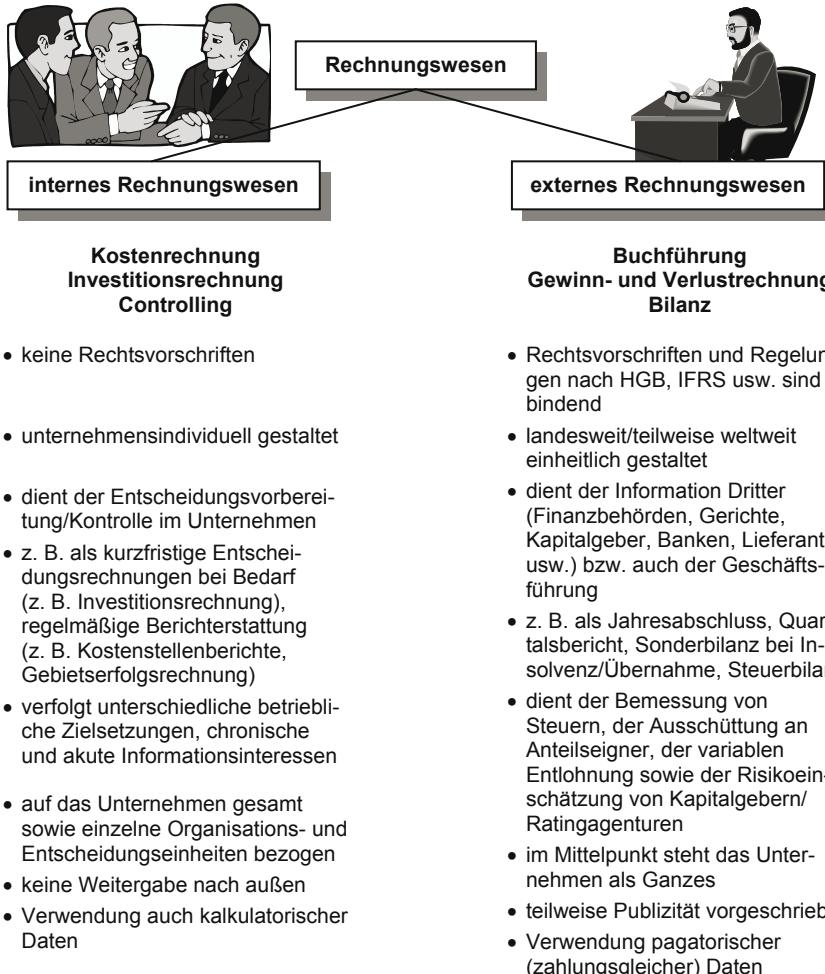


Abbildung 1.1: Internes und externes Rechnungswesen

Controller müssen im Alltag zwischen unterschiedlichen Interessenlagen vermitteln, Projekte managen und ihre Verfahren weiterentwickeln. Sie müssen mit Zahlen umgehen und ihre Ergebnisse geschickt in Worte fassen können. Und oft genug müssen sie damit leben können, nicht selbst das Heft in die Hand zu nehmen und vielleicht das Ruder herumzureißen. Mit entsprechender Überzeugungskraft können sie aber erheblichen Einfluss nehmen.

Zu den **persönlichen Anforderungen** an Controller können gezählt werden:

- Kontaktfreude
- Kommunikationsfähigkeit, vor allem die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte leicht verständlich auch für Nicht-Controller darzustellen
- Fähigkeit, Zusammenhänge über Fach- und Funktionsbereichsgrenzen hinweg zu erkennen
- Fähigkeit, die Ursachen hinter den Zahlen zu erkennen
- kritisches Bewusstsein für und Hinterfragen von Entwicklungen und Entscheidungen
- Integrationsfähigkeit beim Vermitteln zwischen konkurrierenden Auffassungen, damit verbunden auch diplomatisches Geschick
- Eigeninitiative, z. B. beim Erkennen von Abweichungen oder Fehlentwicklungen
- verbindliches Auftreten und Entschiedenheit in der Sache



So machen es Controller natürlich nicht ...

In **fachlicher Hinsicht** kann das Aufgabenspektrum des Controlling und der Controller anhand dreier Dimensionen beschrieben werden:

- **Prozessdimension:** Das Controlling begleitet den gesamten Planungs- und Kontrollprozess (besser: Steuerungsprozess) im Unternehmen von der Ebene der Zielfindung über strategische und operative Planung bis zur Ergebniskontrolle. Begleitung heißt dabei weniger „unbeteiligt zuschauen“ als vielmehr „organisieren“, „tatkärfig unterstützen“ und „kritisch hinterfragen“. Das Controlling ist verantwortlich für die Vollständigkeit und Angemessenheit des Steuerungsprozesses.
- **Managementdimension:** Das Controlling regelt für diesen Steuerungsprozess die Beschaffung der benötigten Informationen (z. B. über den Markt oder die Kosten-situation), stimmt die einzelnen Instanzen (Entscheidungsträger, Fachabteilungen, Ebenen) und deren Beiträge aufeinander ab. Schließlich prüft es, ob die jeweils geeigneten Verfahren und Vorgehensweisen eingesetzt wurden. Damit ist es auch für die Weiterentwicklung des Steuerungsprozesses verantwortlich.
- **Hierarchiedimension:** Weiterhin ist das Controlling für die Abstimmung von Planung und Kontrolle über die Hierarchieebenen hinweg von der Unternehmens-

leitung zu den einzelnen Abteilungen verantwortlich. Dabei ist sicherzustellen, dass unternehmensweite Zielsetzungen an die untergeordneten Ebenen vermittelt werden und deren Beitrag für die Gesamtplanung aufgenommen wird.

Abbildung 1.2 stellt diese Aufgabenbereiche in Form eines Würfels dar. Er verdeutlicht, dass alle Dimensionen ineinandergreifen, eine Koordination während aller Steuerungsprozessphasen auf allen Ebenen erforderlich ist usw. Dabei sind jeweils unterschiedliche Richtungen zu beachten:

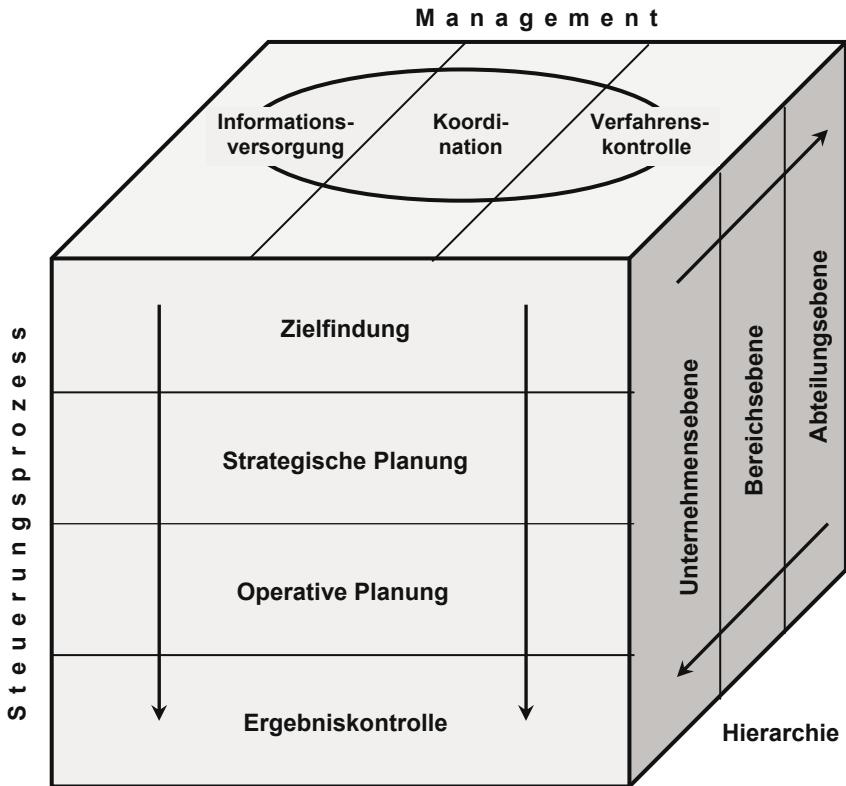


Abbildung 1.2: Der Controllingwürfel – Aufgabenbereiche des Controlling

- Der **Steuerungsprozess** läuft strikt chronologisch ab, Ziele müssen in Strategien, Strategien in operative Pläne und Maßnahmen umgesetzt und deren Ergebnisse kontrolliert werden. Es handelt sich um eine logische Reihenfolge.
- Die **Managementdimension** stellt besondere Anforderungen. Hierfür ist vernetztes Denken und Arbeiten erforderlich, um Informations- und Koordinationsbedarf sowie Umsetzungsprobleme zu erkennen. Das Controlling kämpft gegen die Viel-

falt der Informationen, Problemstellungen und die unterschiedlichen Interessenlagen in den Fachbereichen und Hierarchieebenen.

- Schließlich werden in **hierarchischer Hinsicht** sowohl Ziele und Strategien von oben nach unten vermittelt und konkretisiert als auch Anregungen und Informationen von unten nach oben geleitet. Dies spiegelt sich beispielsweise im Budgetierungsprozess, der meist beide Planungsrichtungen kennt, um auch marktadäquat zu sein. Hier handelt es sich um ein sogenanntes Gegenstromverfahren.

Anhand des Würfelmodells können auch einzelne Beispiele für **Controllertätigkeiten** definiert werden, etwa:

- Beschaffung von Informationen für die strategische Planung auf Unternehmensebene, z. B. Daten über Wettbewerber oder die Marktentwicklung.
- Koordination der operativen Planung zwischen den Sparten eines Unternehmens, z. B.: Wie wird das Gesamtbudget auf die Sparten verteilt? Wie werden welche Interessen berücksichtigt?
- Analyse und Verbesserung der im Rahmen der Produktplanung eingesetzten Verfahren innerhalb der Entwicklungsabteilung, z. B. des Quality Function Deployment (QFD).

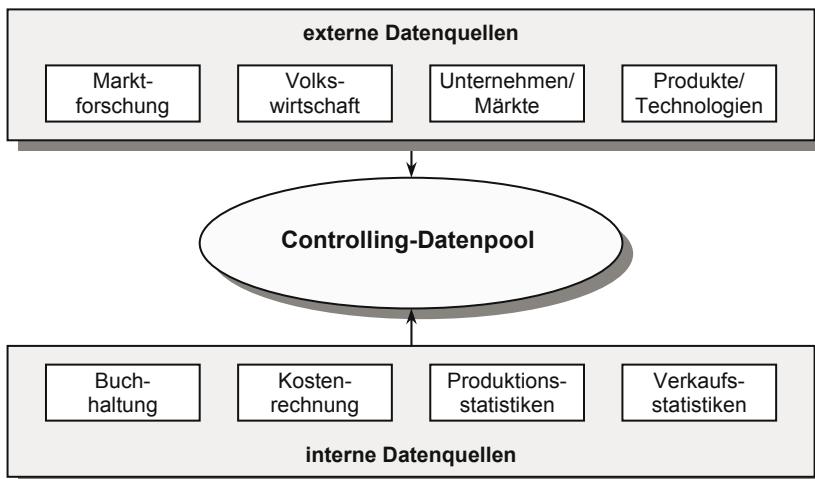


Abbildung 1.3: Wichtige Datenquellen des Controlling

Die **Informationsversorgung** wird als Aufgabenbereich nicht selten vernachlässigt, indem zu sehr auf interne kostenbezogene Daten geachtet wird. Das Controlling arbeitet aber nicht nur mit Kosteninformationen, die zudem meist vergangenheitsbezogen sind. Es benötigt für seine zukunftsorientierte Planungsaufgabe auch Marktdaten, muss daher eine Schnittstelle zu externen Datenlieferanten herstellen oder diese selbst

beschaffen. Als Lieferanten und Quellen kommen neben statistischen Behörden auch Marktforschungsinstitute und Verbände infrage.

Abbildung 1.3 zeigt, welche wesentlichen internen und externen Datenquellen und Inhalte den **Datenpool des Controlling** beliefern. Da es den Entscheidungsträgern selten gelingt, einen vollständigen Überblick über vorhandene Daten zu gewinnen, geschweige denn diese auch effizient zu nutzen, müssen Controller hier die Funktion eines Radars und auch eines Verdichters von Informationen übernehmen.

Nicht zuletzt ist das Controlling die Institution, die die **Controllingphilosophie** im Unternehmen verbreiten soll. Darunter wird eine ertragsorientierte Denkweise verstanden, die bei allen Entscheidungen Kosten- und Nutzenüberlegungen wirksam werden lässt.

Um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich das Controlling kontinuierlich weiterentwickelt und **funktionsbereichsspezifische Varianten** ausgebildet. Neben dem allgemeinen Controlling (als Zentralbereich eines Unternehmens) spielen vor allem das Marketing-/Vertriebs-, Risiko- und Beteiligungs-Controlling eine Rolle. Letzteres hat mit der globalen Expansion der Unternehmen sowie der steigenden Zahl von Unternehmenskäufen an Bedeutung gewonnen. Auch für andere Funktionsbereiche, etwa Logistik oder Personalwesen, gibt es spezielle Controllingverfahren. Noch vergleichsweise selten sind Controllingfunktionen für die Bereiche Datenverarbeitung sowie Forschung und Entwicklung. Hier zeichnet sich aber auch eine steigende Bedeutung ab.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit haben sich heute die folgenden **funktions- und branchenbezogenen Bereiche des Controlling** etabliert:

Marketingcontrolling	Vertriebscontrolling
Kommunikationscontrolling	Logistikcontrolling
Supply-Chain-Controlling	Distributionscontrolling
Produktionscontrolling	Qualitätscontrolling
F&E-Controlling	Finanzcontrolling
Investitionscontrolling	Kostencontrolling
Beschaffungscontrolling	Personalcontrolling
Umweltcontrolling	Risikocontrolling
Innovationscontrolling	Bildungscontrolling
IT-Controlling	Konzerncontrolling
Beteiligungscontrolling	Unternehmenscontrolling
Kundencontrolling	Anlagencontrolling
Verwaltungscontrolling	Ideencontrolling
Krankenhauscontrolling	Gesundheitscontrolling
Projektcontrolling	Unternehmenswertcontrolling

Dabei ist, wie auch schon seit einigen Jahren im Marketing, zu beobachten, dass für ein neues und aktuelles Thema gerne eine neue Controllingsparte eingerichtet wird.

Die Methoden sind dabei oft sehr ähnlich, es unterscheiden sich aber die Anwendungsbereiche. So entstanden un längst etwa die Teildisziplinen des Supply-Chain- und des Unternehmenswertcontrolling.

Eine andere Entwicklungsrichtung betrifft die Spezialisierung nach Branchen. So stellt sich immer wieder heraus, dass klassische Controllinginstrumente, die ursprünglich in und für Industrieunternehmen entwickelt wurden, anderen, moderneren Branchen nicht weiterhelfen. So gibt es inzwischen auch ein Dienstleistungs- und Krankenhaus-Controlling, aber auch eines für die öffentliche Verwaltung.

Ein wichtiges Kriterium, um das Tätigkeitsgebiet von Controllern abzugrenzen, sind die Anforderungen in den Unternehmen. Im Rahmen einer Auswertung von 600 überregionalen **Stellenangeboten** (Preißner 1998c) ergaben sich die Einsatzschwerpunkte: Berichtswesen (von 44 % der Inserenten gefordert), Planung (40 %), Kostenrechnung (33 %), Abweichungsanalyse (33 %), Budgetierung (31 %), Investitionscontrolling (20 %) und Projektcontrolling (19 %). Daraus ergibt sich ein vielschichtiges Tätigkeitsfeld. Im Mittelpunkt stehen die klassischen Funktionen wie Berichte und Planung, dazu kommen neuere Arbeitsfelder wie Prozesscontrolling, strategische Planung oder der Aufbau von Managementinformationssystemen.

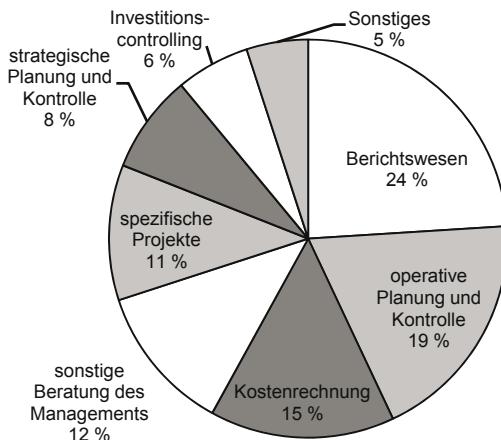


Abbildung 1.4: Aufgabenfelder und zeitliche Inanspruchnahme von Controllern (Datenquelle: Weber/Schäffer 2008, S. 11)

Eine Studie von Weber/Schäffer (2008, S. 11) weist die in Abbildung 1.4 gezeigten Aufgabenfelder und die zeitliche Inanspruchnahme aus. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass die Begriffsabgrenzung oft uneinheitlich ist.

Um das Spektrum der Tätigkeiten von Controllern zu verdeutlichen, seien zwei typische und gegensätzliche Stellenangebote aus dem Herbst 2009 (Quelle: Jobpilot, gekürzt und, weil es nur um grundsätzliche Anforderungen geht, anonym) zitiert:

Stellenangebot 1:

SENIOR CONTROLLER (m/w) zur Festanstellung

Firmenprofil

Unser Mandant unterhält ein europaweites Netzwerk von Filialen und erreicht damit Kunden in mehr als 20 Ländern. Das Geschäft ist geprägt von enorm starkem Wachstum, sowohl in Deutschland als auch in den Ländergesellschaften. Die Position des Senior Controller (m/w) ist in der nationalen Gesellschaft im Großraum Stuttgart angesiedelt.

Aufgabengebiet

Ihr Aufgabengebiet im Bereich Controlling beinhaltet folgende Themen:

- Direkt der Bereichsleitung unterstellt, werden Sie inhouse und schnittstellenübergreifend als Senior Controller im Bereich Controlling der nationalen Gesellschaft tätig
- Sie analysieren und interpretieren die für ein Einzelhandelsunternehmen relevanten Kennzahlen unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge
- Darauf aufbauend stellen Sie eine transparente und entscheidungsrelevante Informationsversorgung für das Management zeitnah und effektiv sicher
- Sie sind Dienstleister für das Management im Rahmen der Zielfindung, Planung, Steuerung und Kontrolle
- Durch Ihre proaktive Informationsversorgung leisten Sie einen entscheidenden Beitrag zur Risikominimierung (Frühwarnsystem)
- Sie fungieren als zentraler Ansprechpartner für die operativen Controllingbereiche der Gesellschaft, wie z. B. Waren-, Kosten-, Immobilien- und Personalkostencontrolling
- Sie analysieren und hinterfragen operative Prozesse bereichsübergreifend

Anforderungsprofil

Für diese herausfordernde Aufgaben bringen Sie folgende Qualifikation mit:

- Als Grundlage für die Tätigkeit haben Sie ein betriebswirtschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt Controlling erfolgreich absolviert
- Aufgrund des umfassenden operativen Aufgabenbereiches bringen Sie mindestens 3 Jahre einschlägige Berufserfahrung im Controlling (nicht Reporting) mit
- Sie haben einen Großteil Ihrer Praxiserfahrung im Einzelhandel eines mittelständischen Unternehmens erworben
- Ihre bisherigen Tätigkeiten umfassten vorwiegend operative Controllingaufgaben in den Fachgebieten Waren-, Kosten-, Immobilien- und Personalcontrolling
- Nicht notwendig sind Erfahrungen im Bereich der Planung von Quartals- oder Jahresbilanzen und deren Analyse
- Sehr gute Kenntnisse des Rechnungswesens und der Buchhaltung werden vorausgesetzt
- Der sichere Umgang mit Microsoft Excel und Power Point ist für Sie selbstverständlich
- Als Senior Controller zeichnet Sie eine selbständige, strukturierte und prozessorientierte Arbeitsweise, Anpassungsfähigkeit und hohe analytische Fähigkeiten aus
- Sie besitzen die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte übersichtlich und verständlich darzustellen und haben ein ausgeprägtes Zahlengefühl
- Ferner überzeugen Sie durch Kommunikationsstärke, Belastbarkeit und ein hohes Maß an Verbindlichkeit

Stellenangebot 2:

Wir sind ein in Europa führendes und expandierendes Unternehmen der Dekotechnik und des Sonnenschutzes mit europaweit 1.200 Mitarbeitern mit mehreren produzierenden Standorten. Höchste Qualität, vorbildlicher Lieferservice und Perfektion gehören zu unseren wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Sie finden eine neue Herausforderung in unserem Werk [...] als

Verantwortungsbewusster Controller (m/w)**Ihre interessanten Aufgaben bei uns:**

- Sie planen den Umsatz, Kosten, Profit und Personal im operativen Bereich
- Sie entwickeln die internen Prozesse in SAP R/3 Modul CO weiter, insbesondere im Bereich Markt- und Ergebnisrechnung
- Sie erstellen Forecasts und Jahresbudgets im Team
- Sie arbeiten in Projektteams zur Optimierung interner Prozesse und übernehmen Führungsverantwortung
- Sie erstellen Umsatz- und Kostenanalysen auf Basis des monatlichen Ergebnisses
- Sie kalkulieren Preise für neue Produkte sowie deren Nachkalkulationen nach Markteinführung
- Sie bewerten unser Material

Sie erhalten von uns:

- eine verantwortungsvolle und spannende Aufgabe bei einem marktführenden, innovativen und ertragsstarken Familienunternehmen
- ein sehr gutes Arbeitsumfeld mit Gestaltungsspielräumen in einem hochmotivierten und qualifizierten Team mit guter technischer Ausstattung
- ein angemessenes und leistungsorientiertes Einkommen
- sorgfältige und individuelle Einarbeitung
- einen langfristigen und sicheren Arbeitsplatz
- die Chance, bei entsprechender Eignung, Ihre Kompetenzen weiter zu entwickeln

Sie passen am Besten zu uns, wenn Sie:

- ein betriebswirtschaftliches Studium mit Schwerpunkt Controlling oder eine kaufmännische Ausbildung mit fundierten Weiterbildungen abgeschlossen haben, sowie gutes technisches Verständnis besitzen
- über mindestens 3 Jahre Berufserfahrung im Controlling verfügen
- den Umgang mit SAP R/3 beherrschen (insbesondere die Module CO, MM und PP)
- gute Kenntnisse im Bereich Buchhaltung, Bilanzierung und Kalkulationen vorweisen
- es gewohnt sind selbstständig, systematisch und zuverlässig zu arbeiten und ein hohes Verantwortungsbewusstsein zu Ihren Eigenschaften zu zählen
- als Teammitglied verantwortlich in Projekten mitgewirkt haben und idealerweise über Projektleitungserfahrung verfügen
- neben Ihrem Fachwissen eine gute Teamfähigkeit sowie gute kommunikative Fähigkeiten zu Ihren persönlichen Stärken zählen

So umfassend, wie das Tätigkeitsfeld der Controller ist, muss auch die **Definition** umfassend sein. Der Internationale Controller Verein (ICV) definiert (Biel 2007, S. 9):



Controller-Leitbild

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit eine Mitverantwortung für die Zielerreichung. Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.

Eine Besonderheit der Definitionen des ICV ist die Unterscheidung von Controller und Controlling. Das Controlling ist dabei der Prozess der zielorientierten Planung und Steuerung. Verantwortlich dafür ist der Manager, der Controller übernimmt eine Servicefunktion. Controlling kann dann als Schnittstelle der Verantwortungsbereiche von Manager und Controller verstanden werden (Abbildung 1.5).

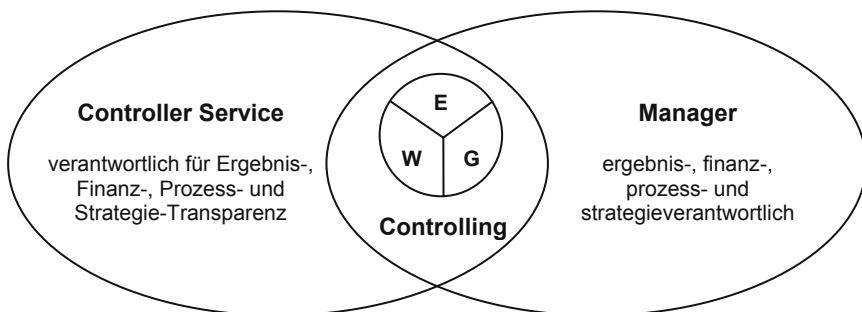


Abbildung 1.5: Controller, Manager und Controlling (Quelle: Biel 2007, S. 15)

In der Mitte der Abbildung findet sich das von Deyhle entwickelte **WEG-Symbol**, das die Notwendigkeit der Ausgewogenheit im Controlling symbolisiert. Deyhle will darauf hinwirken, nicht einseitig auf den Gewinn zu achten (G), sondern auch auf die Entwicklung (E) und das Wachstum (W), was kundengerechte Produkte erfordert. Nur wenn alle Bereiche ausgewogen sind, läuft das WEG-Rad rund.

Eine Zusammenfassung der Tätigkeitsfelder bietet Abbildung 1.6.

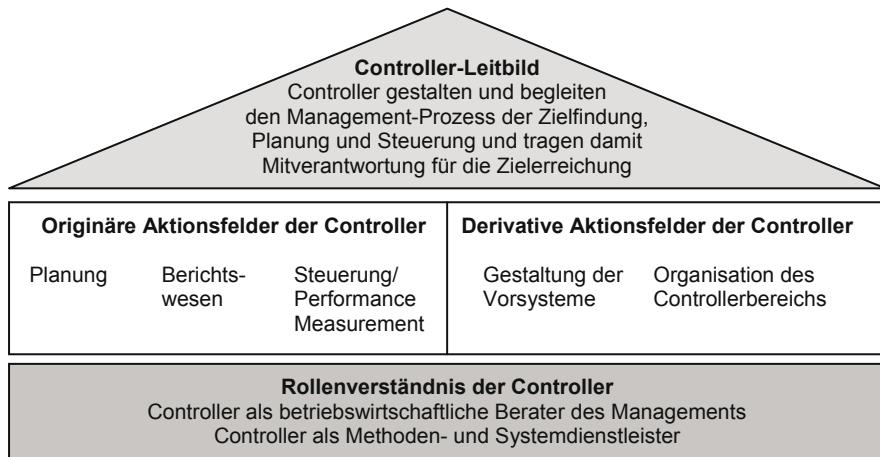


Abbildung 1.6: Leitbild und Tätigkeitsfelder der Controller
 (Quelle: International Group of Controlling 2006)

Sieht man sich Tätigkeitsmerkmale, Anforderungskataloge und Erfolgsfaktoren von Controllern näher an, dann stellen sich vier bzw. fünf Kompetenzfelder als bedeutsam heraus:

1. Als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Controllertätigkeit gelten **persönliche Fähigkeiten**, auf die bereits hingewiesen wurde, und **soziale Kompetenzen**, die die Zusammenarbeit mit dem Management und den verschiedenen Abteilungen erleichtern. Controller, die sich am liebsten hinter Zahlen und Berichten verstecken, können die erweiterten Aufgaben des Controlling kaum wahrnehmen.
2. Weiterhin müssen Controller die **Methoden beherrschen**, die je nach Aufgabenspektrum benötigt werden. Dabei kann es sich um die Anwendung bestimmter Software handeln, die Fähigkeit zur Moderation und Strukturierung von Prozessen oder zur Darstellung von Daten in Berichten.
3. Controlling beinhaltet unterschiedliche Analyse- und Entscheidungstechniken in unterschiedlichen unternehmerischen Funktionsbereichen. Controller müssen diese beherrschen und weiterentwickeln können. Umfangreiche **Fachkompetenz** auf betriebswirtschaftlichem Gebiet, darüber hinaus auch in der Informationstechnik, ist dafür unabdingbar. Aus heutiger Sicht müssen auch Kenntnisse der internationalen Rechnungslegung angeführt werden, weil sie besondere Anforderungen vor allem in größeren Unternehmen stellen.

4. Controlling muss das Unternehmen verstehen, wie es funktioniert, wann es erfolgreich ist. Nur dann ist es in der Lage, „richtige“ Entscheidungen vorzubereiten, die auch die Marktsituation und die Abhängigkeit der einzelnen Bereiche untereinander berücksichtigen. Controller benötigen daher auch **unternehmensspezifische Kompetenz**.

Das Selbstverständnis der Controller unterliegt einem kontinuierlichen Wandel, wie schon immer und auch in Zukunft immer wieder betont werden wird. In einer vom ICV und der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar 2006 durchgeführten Untersuchung ergaben sich folgende, das Rollenbild charakterisierende Begriffe (Abbildung 1.7; in fallender Reihenfolge der Nennung):

gegenwärtig	zukünftig
Interner Berater	Interner Berater
Ökonomisches Gewissen	Ökonomisches Gewissen
Kontrolleur	Steuermann
Steuermann	Change Agent
Kommunikator	Kommunikator
Spürhund	Innovator
Erbsenzähler	Architekt
Change Agent	Spürhund
Innovator	Kontrolleur
Architekt	Hofnarr
Bremser	Erbsenzähler
Hofnarr	Bremser

Abbildung 1.7: Selbstverständnis der Controller gegenwärtig und zukünftig

Es zeigt sich ein Bedeutungswachstum für alle die Funktionen, die als modern, weit-sichtig und über das reine Zahlenmanagement hinausgehend charakterisiert werden können. Controller sehen sich zukünftig in einer aktiveren und innovativeren Rolle.

Als Beispiel für die sich verändernden Anforderungen an Controller soll das neue **Controllingverständnis bei der Gildemeister AG** vorgestellt werden (vgl. Welt 2007). Sowohl verschärfte gesetzliche Regelungen als auch die verstärkte Kapitalmarktorientierung des Unternehmens machten den Ausbau des Frühwarnsystems notwendig und erhöhten die Anforderungen an die Verlässlichkeit der Ergebnisse.

Auf rechtlicher Seite waren es das

- Kapitalaufnahmeverleichterungsgesetz (KapAEG) von 1998,

- das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998,
- das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) von 2002,
- das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) von 2004,
- das Bilanzkontrollgesetz (BilKoG) von 2004 und
- das Transparenzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (TUG) von 2007,

die die Complianceanforderungen erhöhten. Als Konsequenz der Kapitalmarktorientierung spielten die Ausrichtung auf wertorientierte Erfolgsgrößen, z. B. des ROCE (Return on Capital Employed) und die Umstellung auf IFRS eine Rolle. Schließlich musste aufgrund der Bestimmungen des KonTraG ein Risikomanagementsystem eingeführt werden. Diese Veränderungen wirken sich sämtlich auf die Tätigkeit des Controlling aus. Das neue Controllingverständnis führte dann zu einer Reihe von Veränderungen (Abbildung 1.8):

altes Controllingverständnis	neues Controllingverständnis
Controller als „professioneller Datenaufbereiter“	Fokus heute: Managementunterstützung, Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten
zeitaufwendige Sonderauswertungen	Freiraum für zukunftsgerichtete Analyse und Prognose
zwangsläufig längere Planungszyklen durch hohen Bearbeitungsaufwand	Nutzung des Systems als Frühwarnsystem; verkürzte Planungszyklen
Kapitalmarktorientierung ausschließlich in Holding hinterlegt	Kapitalmarktziele stärker auf Gesellschaften „heruntergebrochen“ (z. B. ROCE und freier Cashflow)
stark retrogrades, finanzorientiertes Controlling	verbesserte Berücksichtigung der Prozess- und Vertriebsperspektive
Simulationen selten durch zu hohen Zeitaufwand	systemgestützte Simulationen von Management- und Handlungsalternativen
strategische und operative Steuerung über das Controlling nicht ausreichend verzahnt	Steuerung über die Controllingebenen: - Strategiekontrolle - Operationalisierung der Strategie - operative Strategieumsetzung
unterschiedliche Datengenerierungsprozesse in den Gesellschaften	standardisierte Datengenerierung verbessert die Transparenz
„Berichtsinseln“ aus unterschiedlichen Datenquellen, hoher Abstimmungsaufwand	durchgängiges Datenmodell, alle Berichte aus einer Datenquelle
geringe Integration von GuV, Bilanz und Finanzplanung	integrierter Planungsprozess
isolierte Risikoanalyse, zeitaufwendige Compliance-Kontrolle	Risikomanagement integriert, Risikoeinschätzung auf Basis von Plangrößen
führungsrelevante Cockpits zu aufwendig in der Erstellung	hierarchischer Berichtsaufbau

Abbildung 1.8: Altes und neues Controllingverständnis bei Gildemeister