

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Ronald Gleich/Heimo Losbichler/Klaus Möller/Martin Tschandl

Standards im Controlling

Controllerarbeit weiter professionalisieren

- > Controller-Leitbild
- > Controlling-Prozessmodell
- > Controlling-Prozesskennzahlen
- > Controller-Kompetenzmodell

HAUFE.



Effektivität und Effizienz erhöhen

Konzeptionelles Know-how und Praxisbeispiele

Die International Group of Controlling (IGC) ist eine internationale Plattform von Unternehmen und Organisationen, die gemeinsam das Ziel verfolgen, die Zukunft des Controllings in Europa aktiv zu gestalten. Ein wesentliches Element ist dabei die Entwicklung und Verbreitung von Controlling-Standards. In den vergangenen 20 Jahren hat die IGC mit dem Controller-Leitbild, dem Controlling-Prozessmodell und den zugehörigen -Prozesskennzahlen sowie dem Controller-Kompetenzmodell ein solides Fundament für eine wirkungsvolle Controllerarbeit geschaffen.

In diesem Band werden erstmals alle Controlling-Standards der IGC gemeinsam und in ihrem Zusammenwirken betrachtet. Neben der inhaltlichen Vorstellung der einzelnen Standards wird insbesondere ihre praktische Anwendung durch einzelne Unternehmensbeispiele verdeutlicht. Folgende Fragestellungen stehen im Fokus:

- > Welche konzeptionellen Überlegungen stecken hinter den Standards?
- > Welchen Nutzen können Unternehmen und Controller aus den Standards ziehen?
- > Wie lassen sich die Standards individuell anpassen und umsetzen?
- > Wie lassen sich die Standards auch zum Benchmarking nutzen?
- > Wie wird der Controllerbereich zielorientiert ausgerichtet und strukturiert?
- > Wie lassen sich effiziente Controllingprozesse etablieren?
- > Wie werden Kompetenzen von Controllern bedarfsorientiert weiterentwickelt?

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht sowie geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Akademie.

Prof. Dr. Heimo Losbichler ist Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) an der FH Oberösterreich, Vorstandsmitglied des ICV und Vorsitzender der IGC.

Prof. Dr. Klaus Möller ist Professor am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management an der Universität St. Gallen.

Prof. Dr. Martin Tschandl ist Leiter des Instituts Industrial Management an der FH JOANNEUM.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Standards im Controlling“ <i>Christian Grabner, Martin Tschandl</i>	15
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Controller-Leitbilder gestern und heute <i>Heimo Losbichler, Rita Niedermayr-Kruse</i>	31
---	----

Controllingorganisation: Nutzen und Perspektiven standardisierter Prozessmodelle <i>Klaus Möller, Thomas Gackstatter</i>	53
--	----

Leistungssteigerung in Controlling-Prozessen durch Performance Measurement <i>Rita Niedermayr-Kruse, Mirko Waniczek</i>	69
---	----

Kompetenzmanagement im Controllerebereich auf Basis des Controller-Kompetenzmodells <i>Philipp Thiele, Mike Schulze, Ronald Gleich</i>	87
--	----

Controlling-Standards in der Unternehmenspraxis – Studienergebnisse zur internationalen Verbreitung <i>Philipp Thiele, Thomas Gackstatter, Mike Schulze, Ronald Gleich, Martin Tschandl, Klaus Möller</i>	103
---	-----

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Ganzheitlicher Ansatz zur Professionalisierung von Steuerung und Controlling bei Covestro <i>Wolfgang Zellerhoff, Pascal Kornführer</i>	121
---	-----

Controlling-Prozessmodell in der praktischen Anwendung <i>Mirko Waniczek</i>	129
---	-----

Kompetenzbasierte Controller-Entwicklung bei der Telekom Austria Gruppe <i>Rita Niedermayr-Kruse, Christian Rezek, Bernd Schmutterer</i>	141
--	-----

Roadmaps zur Einführung von Controlling-Standards <i>Martin Tschandl, Christian Grabner, Josef Mair, Engelbert Pürner</i>	151
--	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Controllingorganisation: Generisches Entwicklungsmodell beschreibt Ziele, Inhalte und Formen des Controllings <i>Mladen Meter</i>	171
Benchmarking als effektives Instrument zur Leistungssteigerung im Controlling <i>Robin Nicholas Heim, Holger Schmidt, Kim-Mai Pham Duc</i>	191

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Standards im Controlling“	208
Stichwortverzeichnis	213

Als Abonnent des „Controlling-Beraters“ steht Ihnen das Online-Informationssystem „Arbeitshilfen Rechnungswesen, Steuern, Controlling“ mit nützlichen Rechnern, Checklisten, Formularen und Mustertexten sowie den wichtigsten Wirtschaftsgesetzen zur Verfügung.

Melden Sie sich dazu einfach auf www.haufe.de mit E-Mail-Adresse und Passwort an und Sie sehen direkt den Zugangslink zum Online-Informationssystem.

Liegen Ihnen die Zugangsdaten nicht mehr vor oder wollen Sie sich erstmalig für die Online-Inhalte registrieren, so rufen Sie einfach die kostenlose Rufnummer 0800/50 50 445 an. Wir schalten Sie umgehend frei und teilen Ihnen Ihre Zugangsdaten mit.

Controllingorganisation: Generisches Entwicklungsmodell beschreibt Ziele, Inhalte und Formen des Controllings

- Der Controller als Managementpartner hilft, die Organisationsziele zu erreichen: Erhaltung von bestehenden und Schaffung von (neuen) Zusatzwerten. Dafür benötigen Controller entsprechende Kompetenzen.
- Für eine erfolgreiche Unterstützung des Managements müssen Aufgaben und Verantwortung der Controller explizit definiert werden.
- Der aktuelle Stand in der Organisation und geplante Ziele beeinflussen die Wahl der Organisationsform der Controllingfunktion.
- Das generische Entwicklungsmodell einer Controllingorganisation beschreibt das Ziel, den Inhalt und die Organisationsformen des Controllings in einem Unternehmen/einer Organisation. Neben den Modellelementen wird in diesem Artikel auch ihre gegenseitige Abhängigkeit beschrieben.

Inhalt	Seite
1	Konzept des generischen Entwicklungsmodells einer Controllingorganisation 173
1.1	Zielsetzung 173
1.2	Die Controllingorganisation in einem Unternehmen 174
1.2.1	Bedeutung der Controllingorganisation 174
1.2.2	Aufgaben und Verantwortung der Controllingorganisation 175
1.2.3	Organisationsformen der Controllingorganisation 177
1.3	Aufbau des generischen Entwicklungsmodells einer Controllingorganisation 181
1.3.1	Modelldarstellung 181
1.3.2	Interdependenzen im Modell 182
1.3.3	Nutzen des Modells in der Praxis 183
2	Einbindung des generischen Entwicklungsmodells 183
2.1	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektimplementierung 183
2.1.1	Projektinitiierung 183
2.1.2	Unterstützung bei der Projektdurchführung 184
2.1.3	Organisationsstruktur des Projekts 184
2.1.4	Anwendung der Projektmethodologie 185
2.2	Projektimplementierung 185
2.2.1	Projektziele 185

2.2.2	Verantwortlichkeiten im Projekt	186
2.2.3	Matrix von Zielen und Verantwortlichkeiten im Projekt	187
2.3	Projektabschluss	188
3	Fazit	188
4	Literaturhinweise	189

■ Der Autor

Dr. Mladen Meter, Berater und Direktor des Unternehmens Poslovna ucinkovitost d.o.o. (Business Effectiveness Ltd.) in Zagreb, Kroatien. Er verfügt über mehrjährige Erfahrung in Führungspositionen in internationalen Unternehmen.

1 Konzept des generischen Entwicklungsmodells einer Controllingorganisation

1.1 Zielsetzung

Jede Organisation, ob profit- oder nicht-profitorientiert, sollte zum Ziel haben, Gewinn zu erzielen, Kosten zu senken und einen maximalen Return-on-Investment (ROI) zu schaffen. Dabei sollte betont werden, dass so gesetzte Ziele auch langfristig zu erreichen sind bzw. dass diese nachhaltig sein sollten.

Profitabilität und Rentabilität als Geschäftsziel

Die Rolle der Controller liegt darin, die Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Teilziele zu unterstützen, damit auch die Ziele der gesamten Organisation erreicht werden können. Das Endziel ihrer Aktivitäten ist die Erhaltung von bestehenden und die Schaffung von (neuen) Werten in der Organisation. Die Leistung der Organisation messen sie mit verschiedenen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen. Dazu führen Controller zusammen mit dem Management und anderen Organisationseinheiten Prozesse im Controlling durch.

Controller unterstützen bei der Zielerreichung

Um die Fachbereiche bei der Zielerreichung unterstützen zu können, werden von den Controllern gut entwickelte Kompetenzen erwartet. Neben Fachkompetenzen werden auch methodische und soziale Kompetenzen verlangt. Diese sind der Ausgangspunkt für die Aufgabenbestimmung bei Controllern.

Kompetenzen bei Controllern gefordert

Für die Institutionalisierung der Funktion, die Prozesse im Controlling und effiziente Leistung der Controller ist es wichtig, eine Controllingorganisation zu etablieren. Es gibt verschiedene Formen der Controllingorganisation. Wie die Controllingorganisation gestaltet wird, hängt von vielen Faktoren ab. Die folgenden Faktoren beeinflussen die Arbeit einer Controllingorganisation am stärksten:

Faktoren in Controllingorganisationen

- Die Organisationsgröße,
- die Organisationsbedürfnisse und
- die Entwicklungsphase des Controllings in der Organisation.

Durch eine effiziente Anwendung des generischen Entwicklungsmodells einer Controllingorganisation in Unternehmen ist es möglich, das Implementierungsprojekt bzw. die Weiterentwicklung der bestehenden Controllingorganisation zu sichern.

1.2 Die Controllingorganisation in einem Unternehmen

1.2.1 Bedeutung der Controllingorganisation

Einzigartige Funktion der Steuerungsunterstützung

Die Controllingorganisation unterstützt mithilfe verschiedener Konzepte, Methoden und Werkzeuge die Leistung des Management und der Organisationsmitglieder. Diese einzigartige Funktion der Steuerungsunterstützung ermöglicht im Unternehmen

1. einen holistischen und qualitativen Ansatz zur Problemlösung,
2. Verantwortung zu identifizieren und im Controllingprozess zu übernehmen und
3. zentralgesteuert Controllingwissen und -erfahrung zu sammeln.

Zentrale und parallele Kommunikation

Mit dieser Spezialisierung und Weiterentwicklung der Controllingorganisation wird das gesamte Unternehmen entlastet. Um alle Controlling-Hauptprozesse¹ durchführen zu können, ist es möglich auf folgende Weise auch visuell Vorteile der zentralen, im Gegensatz zur parallelen, Kommunikation mit dem Vorstand² darzustellen:

Im ersten Beispiel (Abb. 1) kommuniziert die Controllingorganisation wechselseitig mit allen Organisationseinheiten und am Ende trifft sie Entscheidungen zusammen mit dem Vorstand. Auf diese Weise werden nicht nur Vorstands-Ressourcen eingespart, sondern auch Ressourcen im gesamten Unternehmen.

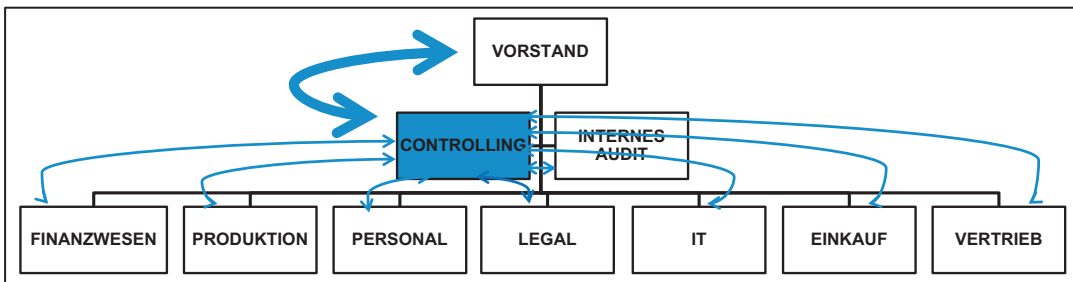


Abb. 1: Zentrale Kommunikation mit dem Vorstand mit Beteiligung von Controlling

Im zweiten Beispiel (Abb. 2) dagegen kommuniziert jede Organisationseinheit einzeln und direkt mit dem Vorstand und belastet diesen mit Aufgaben, die ursprünglich zur Controllingorganisation gehören. In diesem Fall bleiben dem Vorstand weniger Ressourcen zur Strategieumsetzung anderer notwendigen Projekte und Maßnahmen übrig. Die

¹ Vgl. International Group of Controlling (IGC), 2011, S. 21.

² In Anlehnung an Waniczek, 2009, S. 31 f.

Planung und Umsetzung der Unternehmensstrategie ist von vitalem Interesse für das Unternehmen.

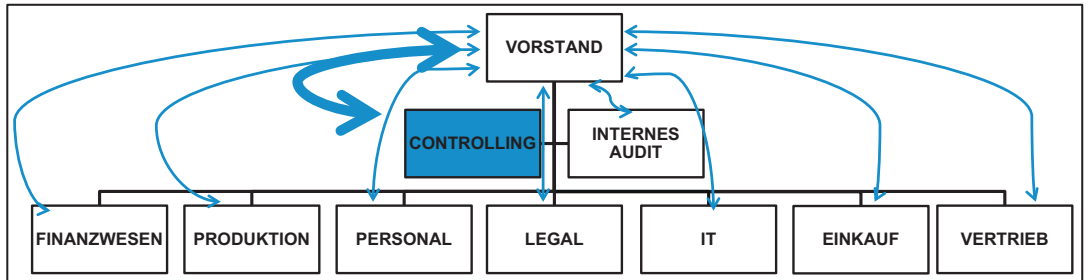


Abb. 2: Parallele Kommunikation mit dem Vorstand ohne Beteiligung von Controlling

Von der weiterentwickelten Controllingorganisation kann das ganze Unternehmen profitieren – von der strategischen über die taktische bis zur operativen Ebene bzw. bis zu jedem einzelnen Angestellten.

1.2.2 Aufgaben und Verantwortung der Controllingorganisation

Im Controller-Leitbild sind wichtige Elemente der Verantwortung von Controllern zu finden³:

Controller-Leitbild

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller...

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

Controller-Aufgaben kann man im Großen und Ganzen in zwei Gruppen einteilen: Fachaufgaben und andere Aufgaben. Für die Fachaufgaben ist es

Controlling-prozesse

³ Vgl. International Group of Controlling (IGC), Controller-Leitbild, 2013.

möglich das Controlling-Prozessmodell⁴ anzuwenden, wobei die Controlling-Hauptprozesse in vier Gruppen eingeteilt sind:

Hauptgruppen von Prozessen	Hauptprozesse
1. Planung	1.1. Strategische Planung
	1.2. Operative Planung und Budgetierung
	1.3. Forecast
2. Analyse	2.1. Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung
	2.2. Projekt- und Investitionscontrolling
	2.3. Risikomanagement
	2.4. Funktionscontrolling
3. Reporting	3.1. Management Reporting
4. Interne Beratung	4.1. Betriebswirtschaftliche Beratung
	4.2. Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme

Abb. 3: Hauptgruppen von Controllingprozessen

Controller-kompetenzen In der Literatur gibt es viele Klassifikationen der Controlleraufgaben, sowohl für Fachkompetenzen als auch für andere notwendige Kompetenzen.⁵

Das Controller-Kompetenzmodell führt systematisch Controllerkompetenzen an und erklärt sie. Als Ausgangspunkt zur Definition der Rollen in der Controllingorganisation kann man die Klassifikation in Abb. 4 anwenden:⁶

Kompetenzen der Controller			
Fachkompetenzen	Persönliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Konzeptionell-kognitive Kompetenzen
Finanzbuchhaltung	Selbstvertrauen	Empathie	Aufgabenplanung
Kostenrechnung	Selbstbewusstsein	Durchsetzungsfähigkeit	Priorisierung
Innerbetriebliches Rechnungswesen	Selbstmotivation	Zusammenarbeit	Ganzheitliches Denken
Geschäftsführung/ Geschäftsprozesse	Selbstdisziplin	Einflussmöglichkeit	Kreativität

⁴ Vgl. International Group of Controlling (IGC), 2011, S. 21.

⁵ Vgl. Weber/Schäffer, 2006, S. 428; Gleich, 2013, S. 29; Eschenbach/Siller, 2011, S. 58-62.

⁶ Vgl. Meter/Pureta, 2016, S. 118-120.

Kompetenzen der Controller			
Fachkompetenzen	Persönliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Konzeptionell-kognitive Kompetenzen
Projektmanagement	Initiative	Konfliktmanagement	Strukturierte Auslegung
Planung			Problemverständnis und Entscheidungsfähigkeit
Strategische Controllinginstrumente			Fokus
Operative Controllinginstrumente			
Investitionen und Finanzierung			
Risikomanagement			
Internes Berichtswesen			
IT-Lösungen und Werkzeuge zur Geschäftsanalyse			
Fremdsprachenkenntnisse			

Abb. 4: Kompetenzen der Controller

Nachdem die Aufgaben und Verantwortung der Controller-Organisation definiert sind, ist es wichtig, systematisch und periodisch ihre Realisierungsebene zu überprüfen. Kompetenzen sind mit der Anwendung von drei verschiedenen Methoden prüfbar.⁷

1. Selbstbewertung,
2. Bewertung von Kollegen, Vorgesetzten und Untergeordneten (bekannt als 360°-Feedback) und
3. Interview.

1.2.3 Organisationsformen der Controllingorganisation

Für die qualitative Durchführung von Verantwortung und Aufgaben in der Controllingorganisation ist es notwendig, sie zu implementieren und zu institutionalisieren. Am Anfang, wenn die Organisation noch keine

⁷ Vgl. Comutto/Gerli, 2004, S. 240-257.

Controllingorganisation hat, bestehen zwei Möglichkeiten von Personalbeschaffung der Controller:

1. interne und
2. externe Personalbeschaffung.

Die interne Personalbeschaffung beruht auf Angestellten in der existierenden Organisation, die schon über bestimmte Controller-Kompetenzen verfügen oder das Potenzial zeigen, sie zu entwickeln. Diese Einstellung kann man sogar als „evolutionär“ bezeichnen, im Bezug darauf, dass die Veränderungen mit Personalressourcen innerhalb der Organisation durchgeführt werden. Die Akzeptanz der Controller bzw. der Controllingorganisation durch die Angestellten ist in diesem Fall sogar wichtiger.

Externe Personalbeschaffung beinhaltet dagegen die Akquisition von Fachleuten, die schon über gewisse Erfahrung im Controlling verfügen, außerhalb des Unternehmens. Weil die Controllingorganisation einerseits eine vertrauensvolle Organisationseinheit für den Vorstand ist, kann es vorkommen, dass sich jemand der bestehenden Angestellten als „unerkannt“ fühlt. In diesem Sinne kann man diese externe Personalbeschaffung in manchen Situationen als „revolutionär“ bezeichnen.

In jeden Fall, besonders am Anfang der Implementierung der Controllingorganisation, wäre es vorteilhaft, interne Ressourcen zu nutzen. Ebenfalls ist es empfehlenswert, einen externen Berater für die Implementierung der Controllingfunktion und der Prozesse zu beauftragen. Dies kann die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts und die Akzeptanz der Controllingorganisation wesentlich steigern.

Organisationsformen der Controllingorganisation sind abhängig von:

- Controllingverständnis in der Organisation
- Organisationsbedürfnissen
- Organisationsgröße und
- Entwicklungsphase des Controllings in der Organisation.

Am häufigsten verwendete Organisationsformen sind:

Positionierung des Controllings	Organisationsform
Intern	Liniencontrolling
	Stabscontrolling
	(De)zentrales Controlling
Extern	Konzernorganisation des Controllings
	Externe Controllingdienstleistungen

Abb. 5: Organisationsformen der Controllingorganisation

■ Liniencontrolling

Ein auf diese Weise organisiertes Controlling befindet sich in der „Linie“ mit anderen Organisationseinheiten (s. Abb. 6). Der wichtigste Vorteil des Liniencontrollings ist der „Informationsfluss“ zwischen Einheiten auf der gleichen Hierarchieebene. Zu einem Nachteil kann es aufgrund der Hierarchiepositionierung von Controlling bei der Durchführung von Controllingprozessen kommen. Dies kann sich etwa in der Einhaltung von Terminen, der Lieferungsqualität und in der gegenseitigen Kommunikationsqualität manifestieren. Diese Organisationsform des Controllings kommt oft in der Praxis und besonders in Organisationen vor, die Controlling neu implementiert.

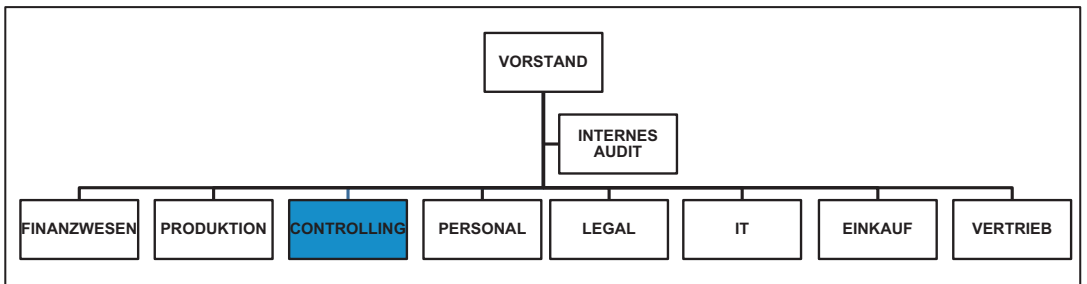


Abb. 6: Liniencontrolling

■ Stabscontrolling

Visuell gehört diese Organisationsform im Unterschied zu Liniencontrolling „mehr zum Vorstand“ und ist auch „über“ anderen Organisationseinheiten im Organigramm dargestellt, wie der Abb. 7 entnommen werden kann. Daraus ergibt sich sowohl der Hauptvor- als auch -nachteil dieser Organisationsform.

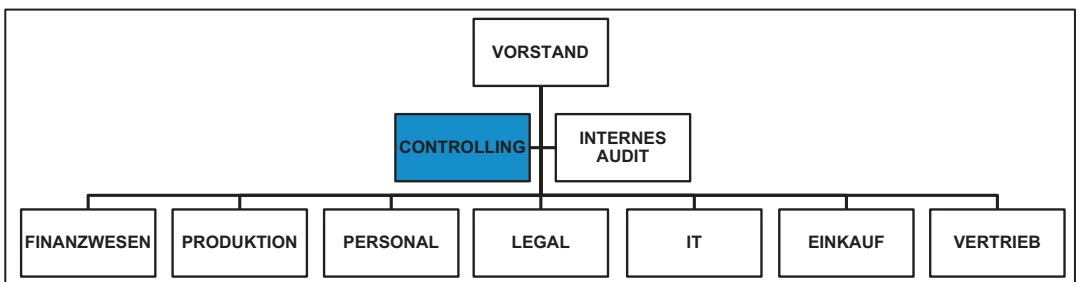


Abb. 7: Stabscontrolling

Einerseits sind die Einhaltung von Terminen, die Lieferungsqualität und gegenseitige Kommunikationsqualität auf höherer Ebene ein Vorteil,

andererseits sind aber Offenheit und „Vertrauen“ auf niedrigerer Ebene evtl. ein Nachteil. In der Praxis kommt diese Organisationsform des Controllings öfter in Groß- und Altorganisationen vor.

■ (De)zentrales Controlling

Diese Organisationsform des Controllings ist für jene Organisationen angemessen, die Sondersektoren von besonderer Bedeutung haben, für die sie dezentrales Controlling bzw. Funktionscontrolling oder auch Tochtergesellschaften in anderen Staaten gründen möchten. Für die Anwendung dieser Organisationsform wird oft eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt. Sie wird nur in jenen Fällen etabliert, wenn der geschätzte Nutzen dieser Organisationsform höher ist als die Kosten für die dezentrale Controllingorganisation. Der Hauptvorteil ist, dass Controller spezielle Kenntnisse für ein Geschäftsgebiet / einen Staat entwickeln können. Nachteile sind außer der schon erwähnten Kosten, Kommunikations- und Organisationsschwierigkeiten die Doppelverantwortung der Controller – zum Fachsektor und zum zentralen Controlling.

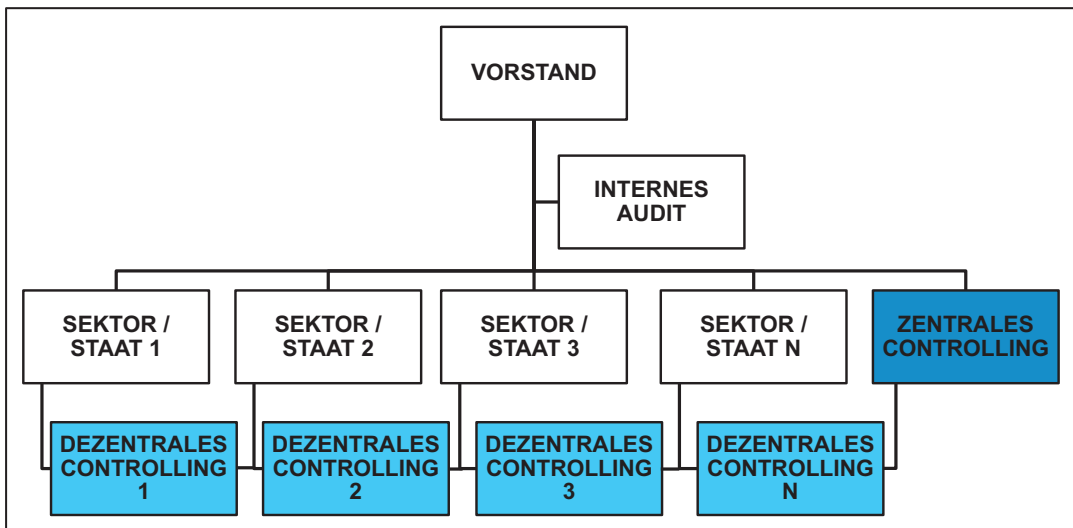


Abb. 8: (De)zentrales Controlling

■ Konzernorganisation des Controllings

Die Organisation wird verwendet, wenn Unternehmen Tochtergesellschaften in anderen Staaten besitzen und es keine Möglichkeit für lokale Controller gibt oder die Einstellung von Lokalcontrollern nicht rentabel ist. Der Hauptvorteil dieser Form liegt darin, dass Kosten gesenkt werden können. Nachteilig ist allerdings, dass zusätzlich Ressourcen der Gruppen-

controller eingesetzt werden müssen. Außerdem mangelt es an speziellen Kenntnissen über die jeweilige lokale Geschäftsführung.

■ Externe Controllingdienstleistungen

Bei den Mittel- und Großorganisationen werden externe Controllingdienstleistungen nur temporär genutzt, etwa bei der Implementierung von Funktionen und Prozessen im Controlling, bzw. für einzelne Projekte im Controlling (Interim Controlling Advisory).

In erster Linie kann diese Dienstleistung für Kleinunternehmen, wegen intern verfügbarer Ressourcen und Kenntnisse über Controlling, sogar eine dauerhafte Lösung sein.

Vorteile dieser Leistung sind

- die Flexibilität in der Nutzung von Dienstleistungen,
- die Anwendung aktueller Kenntnisse aus dem Controllingbereich,
- die nicht maximale Ausnutzung der eigenen Ressourcen bei der Einarbeitung eigener Controller,
- der Fokus auf Kernaktivitäten,
- die Erfolgswahrscheinlichkeit, bei geringen (oder nicht zusätzlichen) Betriebskosten.

Hauptnachteile sind hingegen

- die Abhängigkeit von externen Lieferanten und
- die gelegentliche Verfügbarkeit.

Unabhängig davon, welche Organisationsform des Controllings am besten geeignet ist und welche gewählt wird, ist das Ziel immer dasselbe: die Effektivität und Effizienz in der Organisation zu unterstützen.

1.3 Aufbau des generischen Entwicklungsmodells einer Controllingorganisation

1.3.1 Modelldarstellung

Das generische Entwicklungsmodell einer Controllingorganisation besteht aus fünf Elementen, die fünf Fragen beantworten (s. Abb. 9).

Das Controller-Leitbild bestimmt **warum** der Controller bzw. die Controllingorganisation überhaupt für die Organisation notwendig ist. Des Weiteren ist es wichtig, **wie** die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Controllingorganisation definiert sind und **wer** bzw. durch welche Organisationsform sie durchgeführt werden. Am Ende bleibt zu klären,

Notwendigkeit
des Modells

was unternommen werden sollte, um geplante Ergebnisse zu erreichen und für wen die Controllingorganisation eingeführt wird.

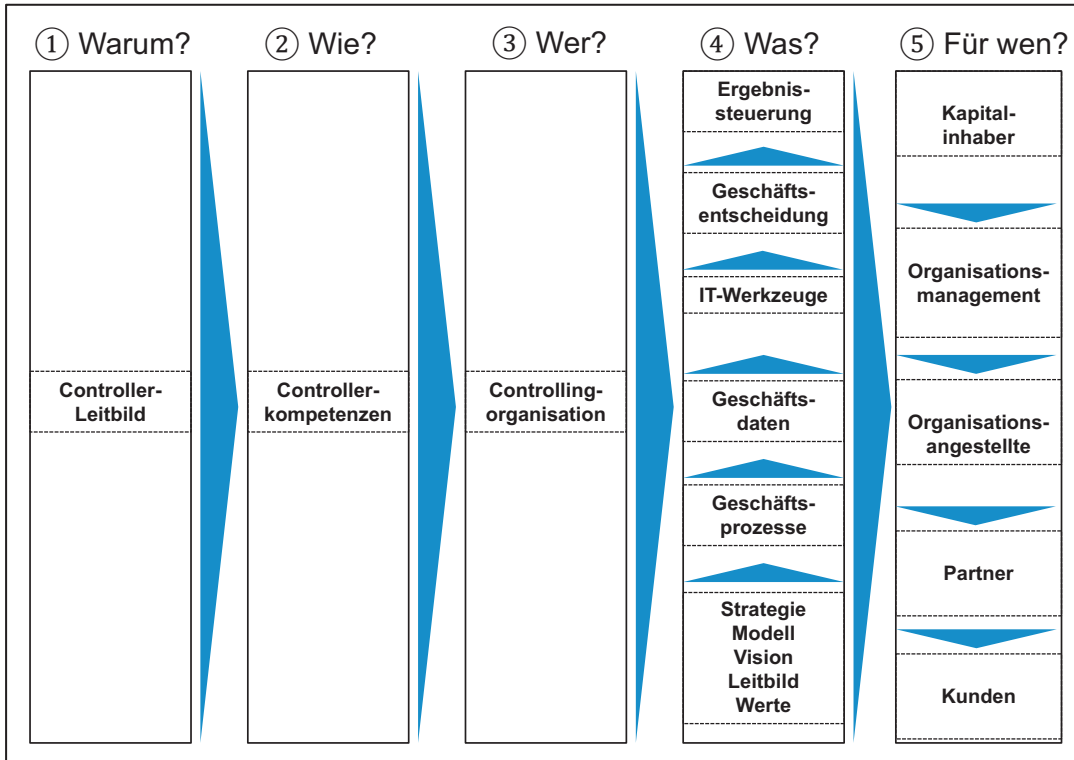


Abb. 9: Generisches Entwicklungsmodell einer Controllingorganisation

1.3.2 Interdependenzen im Modell

Aufbau der Interdependenz

Die Grundvoraussetzung für den Aufbau der Controllingorganisation ist die Akzeptanz des Controller-Leitbilds in der Geschäftspraxis der Organisation. Die Organisation definiert die notwendigen Controller-Kompetenzen mit Hilfe von internen und externen Ressourcen. Nach der Implementierung ist es möglich, zugeteilte Aufgaben zu erledigen und Verantwortlichkeiten zu übernehmen. Die Geschäftsprozesse sind in Führungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse eingeteilt.⁸ Die Controllingprozesse gehören zu den Führungsprozessen. Das Endziel dieser Aktivität ist es, einen Mehrwert zu generieren von dem alle Stakeholder profitieren werden, von den Kapitalinhabern bis zu den Kunden bzw. andere Stakeholder der Organisation.

⁸ Vgl. International Group of Controlling (IGC), 2011, S. 18.

Es ist sehr wichtig, die Modellelemente und ihre Interdependenz zu kennen, sowohl die horizontalen als auch die vertikalen. Auf diese Weise können die Ursachen und Wirkungen erkannt werden, um das Entwicklungsmodell der Controllingorganisation weiter erfolgreich zu steuern.

Ursache und Wirkung

1.3.3 Nutzen des Modells in der Praxis

Das generische Entwicklungsmodell der Controllingorganisation bietet einen einheitlichen Überblick über die Elemente und ihre gegenseitige Verbundenheit und Interdependenz. Es kann als Rahmen für die Weiterentwicklung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Strukturierung der Controllingorganisation verwendet werden.

Verbindung der Elemente

Das Modell kann für die folgenden Zwecke genutzt werden:

1. Implementierung und
2. Weiterentwicklung der bestehenden Controllingorganisation.

2 Einbindung des generischen Entwicklungsmodells

2.1 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektimplementierung

2.1.1 Projektinitiierung

Vor dem Start der Projektimplementierung ist es notwendig, vernünftige Gründe für ihren Bedarf zu finden. Die Gründe für das Projekt beziehen sich mehr auf die Erhöhung des wirtschaftlichen Nutzens als auf die technologische Prozessverbesserung selbst. Mögliche Gründe für die Projektinitiierung sind:

Notwendigkeit des Projektes klären

- Effizienzsteigerung von Prozessen
- Vorbereitung der notwendigen Informationen für die Entscheidungsfindung
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Zum Zeitpunkt der Projektinitiierung für die Controllingorganisation sind mehrere Situationen möglich (s. Abb. 10).

(Miss)erfolg der Organisation

Das Erreichen der Geschäftsergebnisse	Mögliche Einstellungen des Vorstands über die Implementierung der Controllingorganisation	Die Argumentation für die Implementierung der Controllingorganisation
Gut	Die Ergebnisse sind sowieso erfolgreich, deshalb brauchen wir keine Controllingorganisation.	Durch die Implementierung der Controllingorganisation können die Ergebnisse noch besser sein und wir können einen Mehrwert schaffen.

Das Erreichen der Geschäftsergebnisse	Mögliche Einstellungen des Vorstands über die Implementierung der Controllingorganisation	Die Argumentation für die Implementierung der Controllingorganisation
Schlecht	Die Ergebnisse sind so schlecht, dass wir keine Controllingorganisation brauchen, denn sogar sie kann uns nicht helfen.	Durch die Implementierung der Controllingorganisation kann man die Geschäftsführung stabilisieren, den negativen Trend umkehren und einen Mehrwert schaffen.

Abb. 10: (Miss)erfolg der Organisation vs. Notwendigkeit der Implementierung der Controllingorganisation

Es ist immer sinnvoll, die Controllingorganisation in die Organisation zu implementieren, da sie einen positiven Beitrag in der Organisation leisten kann. Nach der Projektgenehmigung, ist es notwendig, finanzielle, materielle und technische Ressourcen für das Projekt zu sichern.

2.1.2 Unterstützung bei der Projektdurchführung

Unterstützung
des Vorstands
wichtig

Während der Projektdurchführung ist sowohl die Unterstützung aller Mitglieder des Projektteams als auch aller weiteren Beteiligten erforderlich. Allerdings ist für den Erfolg des Projekts die Unterstützung des Vorstands von höchster Bedeutung. Am Projektanfang (*Kick-off-Meeting*) kann der Vorstand mit seiner positiven Einstellung zum Projekt einen starken Impuls für eine einfachere Implementierung des Projekts geben. Mit einer solchen Einstellung kann man auch das Projekt als Priorität der Organisation nennen.

2.1.3 Organisationsstruktur des Projekts

Für die Projektdurchführung wird das formale Organigramm angewendet. Der Projektsponsor ernennt normalerweise den Projektmanager und dieser ernennt die Teamleiter. Gewöhnlich werden drei Arten von Organisationsstrukturen verwendet. Die Auswahl hängt von den Zielen, die zu erreichen sind, von der Verfügbarkeit von Personalressourcen in der Organisation und den Besonderheiten in den Projektaufgaben ab.

Die häufigsten Organisationsstrukturen für die Projektdurchführung:

- **Projektorganisationsstruktur:** Diese hat den Vorteil, in gut etablierten Teams mit entsprechenden Fähigkeiten für die Erfüllung von spezifischen Projektaufgaben zu sorgen. In dieser Struktur bemerkt man sehr schnell einen Fortschritt, weil das oft ihre primären Arbeitsaufgaben sind.

- **Funktionale Organisationsstruktur:** Diese hat funktionelle Leiter, die einen bestimmten Teil der Projektaufgaben durchführen. Die Projektteammitglieder sind hoch spezialisiert für solche Aufgaben und können diese zeitnah bearbeiten, weil sie zu ihrem alltäglichen Arbeitsumfeld gehören.
- **Die Matrix Organisationsstruktur:** Diese hat eine „externe“ Koordinierung und Überwachung bei der Durchführung der Projektaufgaben. Wegen der vielfältigen Verantwortung ist in einer solchen Organisation die Durchführung von Projektaufgaben behindert, aber aufgrund der Komplexität und des Projektumfangs ist sie oft die einzig mögliche Organisationsform.

Die angewendete Organisationsstruktur im Business-System ist sehr oft ein Spiegelbild der aktuellen Organisationsstruktur.

2.1.4 Anwendung der Projektmethodologie

Für die erfolgreiche Projektführung sollten standardisierte, vom Projektmanager durchgeführte, Projektmethodologien zur Überwachung des Projektstatus ausgewählt werden.

Kommunikation
notwendig

Nachdem die Projektaktivitäten geplant und die verantwortlichen Personen ernannt sind, werden die Mitglieder des Projektteams mit den Tätigkeiten und Projektzielen vertraut gemacht. Während der Projektdurchführung ist es notwendig, eine (pro)aktive Kommunikation über den Status der geplanten Aktivitäten zu haben. Es ist auch notwendig, die Leistung mit dem Plan zu vergleichen und die Gründe für die möglichen Abweichungen zu definieren. Die Korrekturmaßnahmen zu Abweichungen sollten bestimmt werden.

Die Projektmethodologie gehört zum zentralen Teil des Projekts und von ihrem Erfolg hängt oft der Erfolg des gesamten Projektes ab.

2.2 Projektimplementierung

2.2.1 Projektziele

Die Projektziele werden im Einklang mit der bestehenden Situation und den Prioritäten der Organisation bestimmt. Die häufigsten Ziele einer Controllingorganisation sind:

- Organisation der Controllingprozesse
- Bestimmung des Inhalts von Controllingprozessen
- Bestimmung der strategischen und operativen Controllinginstrumente
- Definition und Entwicklung von internen Controllingdokumenten

- Definition und Erstellung von Controllingberichten
- Definition von Kennzahlen
- Definition der Controlling-Glossarbegriffe
- Verbesserung des Planungs-, Analyse-, Berichts- und Beratungsprozesses
- Steigerung der Effektivität und Effizienz in der Geschäftsführung.

Klare Ziele zu setzen, Projektteammitglieder mit Zielen vertraut zu machen und Endnutzer einzubeziehen, gehört zu den kritischen organisatorischen Erfolgsfaktoren in solch einem Projekt.

2.2.2 Verantwortlichkeiten im Projekt

Für die erfolgreiche Projektimplementierung der Controllingorganisation ist es notwendig, die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt klar zu verteilen.

Projektrollen	Organisationseinheit	Vor- und Nachname	
		Verantwortung	Stellvertreter
	Führungs-, Kern-, und Unterstützungseinheiten		
Projektsponsor
Projektteamleiter
Projektteammitglieder

Abb. 11: Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt

Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt

Der Projektsponsor ist am häufigsten zugleich ein Vorstandsmitglied, wobei das Projekt an Bedeutung gewinnt und eine erfolgreiche Projektumsetzung fördert. Eine laufende Beteiligung des Projektsponsors in der Projektumsetzung ist jedenfalls wünschenswert und hat eine positive Wirkung auf den Projekterfolg.

Der Projektteamleiter muss vor allem kompetent und dem Projektteam verfügbar sein. Ein professioneller und proaktiver Projektteamleiter kann

- ein professionelles Projektteam etablieren,
- die Zusammenarbeit erhalten,
- qualitativ Ziele präsentieren und
- mit stetigen Anstrengungen und Kommunikation die Ziele in Bezug auf Qualität, Zeit und Kosten erreichen.

Die Projektteammitglieder sollen

- ausreichend kompetent sein, um zugeteilte Aufgaben zu erfüllen,
- freiwillig dem Projektteam arbeiten und
- zur Projektarbeit ausreichend zur Verfügung stehen.

2.2.3 Matrix von Zielen und Verantwortlichkeiten im Projekt

Bei der Projektimplementierung der Controllingorganisation werden folgende Kategorien unterschieden:

- **Inputs** – notwendig für den Projektstart
- **Prozesse** – Ablauf von Projektaktivitäten
- **Outputs** – die Ergebnisse der Projektdurchführung

Für einige Meilensteine und die erfolgreiche Projektdurchführung ist es notwendig, die Verantwortlichkeiten (Vor- und Nachname), den Termin und den Status der Ausführung (bei regelmäßigen Zusammentreffen des Projektteams) zu definieren. Diese sind in Abb. 12 für alle drei Kategorien beispielhaft dargestellt.

Inhalt	Verantwortung	Termin	Status
Inputs			
Kommunikationsaktivitäten – Kommunikation über Zeit-, Inhalts- und Ressourcen-Rahmen des Projekts
Aktivierung – Mobilisierung der Projektteammitglieder
Arbeitsvorgehensweise – Bestimmung und Kommunikation der Projektarbeit
Operative Arbeit – Setzung vom operativen Arbeitsrhythmus			
Prozesse			
Dokumentation – nach Bedarf die Dokumentation für Auswertung und Interpretation zustellen
Zusammentreffen – nach dem festgestellten Bedarf an einzelnen und gemeinsamen Sitzungen der Prozesseigentümer, sowie an internen Schulungen teilnehmen
Vorschläge – zur Verbesserung von Controllingprozessen

Inhalt	Verantwortung	Termin	Status
Outputs			
Projektmanagement-Dokumente – Projekttablauf und grundlegende Vorlagen für die Projektarbeit
Ausbildung – Ausbildungsinhalte/Konzepte, Protokolle über Trainingsprozesse der Eigentümer von Controllingprozessen
Dokument über dem Inhalt und den Controllingprozessen – Erstellung von Controllinghandbüchern und Arbeitsanweisungen

Abb. 12: Inputs, Prozesse und Outputs des Projekts

Die oben aufgeführten Kategorien bilden zusammen mit den dazugehörigen Unterkategorien den Rahmen des Projektplans. Dieser Rahmen wird für die Umsetzung, Überwachung und bei Bedarf für die Korrekturmaßnahmen verwendet. Es wird alles unternommen, um eine erfolgreiche Umsetzung der Controllingorganisation durchzuführen.

2.3 Projektabschluss

Permanente Weiterentwicklung essenziell Auch nach Projektabschluss muss kontinuierlich an einer Verbesserung der Controllingorganisation gearbeitet werden. Mit der Weiterentwicklung der Organisation ist es auch notwendig, die Controllingorganisation parallel zu verbessern und sie an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Ebenso werden die Konzepte und Instrumente des Controllings kontinuierlich weiterentwickelt, und in die Entwicklungspläne der Controllingorganisation einbezogen. Genau das ist die Hauptaufgabe einer der zehn wichtigsten Controllingprozesse, die Verbesserung der Organisation, der Prozesse, der Werkzeuge und Systeme.⁹

3 Fazit

Ein generisches Entwicklungsmodell der Controllingorganisation stellt die Struktur der wichtigsten Inputs, Prozesse und Outputs dar.

Im Modell sind die horizontalen und vertikalen Interdependenzen zwischen Modellelementen dargestellt. Das Modell kann für die Implemen-

⁹ Vgl. International Group of Controlling (IGC), 2011, S. 46-49.

tierung einer neuen oder bei der Verbesserung bestehender Controllingorganisationen verwendet werden.

Mit einer umfassenden und professionell implementierten Controllingorganisation können Organisationen einen bestehenden Wert erhalten und neuen Mehrwert schaffen.

4 Literaturhinweise

Comutto/Gerli, An integrated competency based approach to management education: an Italian MBA case study, in International Journal of Training and Development, 4/2004, S. 240-257.

Eschenbach/Siller, Controlling professionell – Konzeption und Werkzeuge, 2011.

Gleich, Die Rolle des Controllers im Wandel – wie gestalten sich die Anforderungen an die Controller zukünftig?, in Gleich (Hrsg.), Controllingprozesse optimieren, 2013, S. 25-38.

International Group of Controlling (IGC), Controller-Leitbild, 2013, <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf>, Abrufdatum 27.2.2017.

International Group of Controlling (IGC), Controller-Kompetenzmodell – Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, 2016.

International Group of Controlling (IGC), Controlling-Prozessmodell – Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen, 2011.

Meter/Pureta, Application of Controller Competence Model in Practice, in: Meter (Hrsg.), Controlling in Practice – The Newest Trends in Controlling, 2016, S. 118-120. (kroatische Ausgabe)

Waniczek, Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten, 2009.

Weber/Schäffer, Einführung in das Controlling, 12. Aufl., 2006.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
Updates nach Bedarf
à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
Jahresbezugspreis
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office



Der Controlling-Berater
Broschur, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
Aktualisierung 5 Bände pro Jahr



Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 6,90 €
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office Online-Version	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.) Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i> ; 5 Bände pro Jahr	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,00 €

Firma _____

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner _____

Name Ansprechpartner _____

Straße/Postfach _____

PLZ _____ Ort _____

Branche _____

E-Mail _____

Darauf können Sie vertrauen. **Garantiert!** Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zusagt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. **Unser Aktualisierungs-Service** gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum _____ Unterschrift _____

Per Internet: www.haufe.de/bestellung **Per E-Mail:** bestellung@haufe.de **Per Fax:** 0800 50 50 446* **Per Telefon:** 0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!