

1. Führungskonzept Controlling

„Es reicht heute nicht mehr aus, das Management durch das Bereitstellen der nackten Zahlen vor dem Eisberg zu warnen. Der Controller muss als Navigator für das Management Wege und Möglichkeiten finden, den Eisberg zu umfahren“.
Dr. Georg Hauen, Vorstand Finanzen und Personal, Bosch Rexroth AG

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie:

- das Führungskonzept des Controllings und das Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC) erläutern können.
- den Führungskreislauf kennen und die Aufgaben von Managern und Controllern erläutern können.
- die Kernprozesse im Controlling kennen.
- die historische Entwicklung des Controllings und die wesentlichen wissenschaftlichen Controlling-Konzeptionen beschreiben können.
- die Bedeutung von Zielen und Plänen verstehen und wissen, welche Arten von Planungen es in Unternehmen gibt.
- die zentralen Unternehmensziele Liquidität, Erfolg und strategische Erfolgspotenziale sowie das Spannungsfeld zwischen finanziellen und nicht finanziellen Zielen erläutern können.
- wesentliche Anforderungen an die Zielbildung kennen und eigenständig smarte Ziele formulieren können.
- typische Planungs- und Berichtskalender im Controlling kennen.
- die Bedeutung des Management Reportings als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen einschätzen und generelle Anforderungen an das Management Reporting nennen können.

1.1. Controlling und Management

Controlling-Verständnis. Der Begriff Controlling leitet sich aus dem englischen Verb **to control = steuern, lenken** ab. Dahinter verbirgt sich der Grundgedanke des unternehmerischen **Vorausdenkens, des frühzeitigen Vorsorgens und Gegensteuerns.**

Ein einheitliches Controlling-Verständnis hat sich in der Fachwelt noch nicht herausgebildet. Im weitesten Sinne wird Controlling als **Führungsphilosophie und Denkhaltung** verstanden, deren Leitlinie das Erreichen von Zielen ist. Der auf diese Weise sehr allgemein gehaltene Begriff des Controllings umfasst den gesamten Prozess der **Zielfestlegung, Planung und Steuerung** der Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele in allen Bereichen des Unternehmens.

Im Kern des Controllings steht die Forderung nach einer zielorientierten, zukunftsorientierten, engpassorientierten, koordinierten und rationalen Unternehmensführung, wobei alle genannten Attribute sehr eng miteinander verbunden sind:

- **Zielorientierung:** Klare, motivierende Ziele bilden den Kern des Controllings. Man kann ein Unternehmen nur steuern, wenn man weiß, wohin man eigentlich will. Alle Aktivitäten sind auf die Unternehmensziele auszurichten. Die laufende Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht das frühzeitige Gegensteuern bei erkennbaren Abweichungen bzw. das Vorsorgen zur Vermeidung von Zielabweichungen.
- **Zukunftsorientierung:** Die Gestaltung der Zukunft hat Vorrang vor der Aufarbeitung der Vergangenheit. Man kann die Vergangenheit nicht mehr verändern, man kann allerdings aus ihr lernen. Realistische Planungen setzen eine fundierte Analyse des Ist-Zustandes voraus.
- **Engpassorientierung:** Engpässe sind Restriktionen auf dem Weg zur Zielerreichung. Die Unternehmensführung muss ihren Fokus auf die betrieblichen Engpässe richten, diese in den Planungen und Entscheidungen berücksichtigen und nach Möglichkeit beseitigen.
- **Koordination:** Bei zunehmender Unternehmensgröße und Komplexität der Prozesse und Systeme steigt auch der Koordinationsbedarf. Um ein Gesamt optimum zu erreichen, sind die Entscheidungen und Handlungen aller Verantwortlichen aufeinander abzustimmen und zu verzahnen. Damit soll es gelingen, alle vorhandenen Kräfte zu bündeln und auf die übergeordneten Unternehmensziele auszurichten.
- **Rationalitätssicherung:** Führungsarbeit soll planvoll erfolgen und nicht auf reiner Intuition und Improvisation beruhen. Rationales Handeln verlangt, dass angestrebte Ziele und eingesetzte Mittel in einem vernünftigen Maß zueinander stehen. Damit einher geht die Notwendigkeit einer finanziellen Bewertung von Handlungsalternativen bzw. Entscheidungen. Dem Controlling obliegt in diesem Zusammenhang die Rationalitätssicherung der Unternehmensführung.

Regelkreisgedanke. Rationale Unternehmensführung folgt einem Regelkreis aus Zielbildung, Planung, Umsetzung und Steuerung.

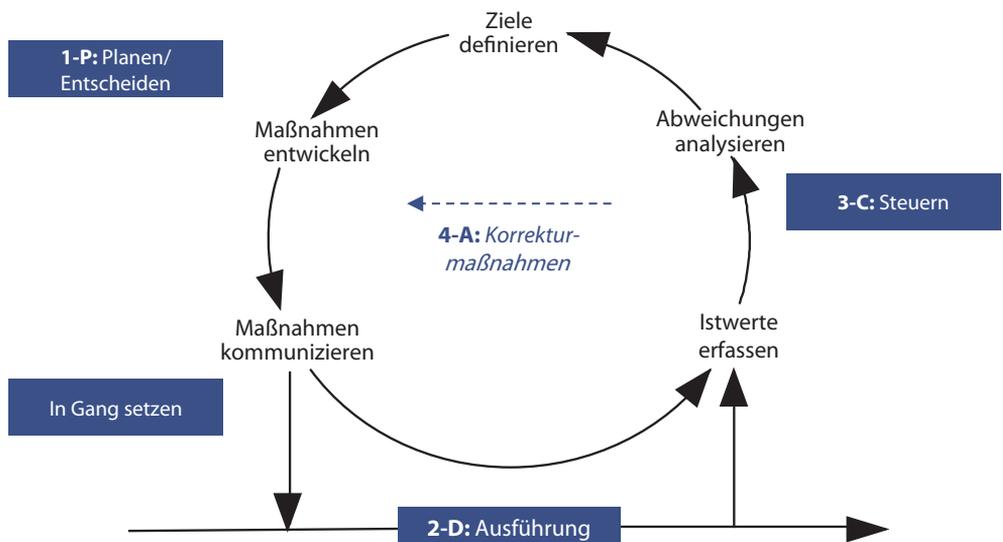


Abbildung 1: Führungskreislauf (in Anlehnung an Ulrich, 1990)

Auf Basis des festgelegten Zielsystems entwickeln die Führungskräfte die Maßnahmen, mit denen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen, ordnen diese an, motivieren die Mitarbeiter und organisieren die Ausführung (Umsetzung). Nach Durchführung der Maßnahmen werden die Ist-Werte erfasst und mit den ursprünglichen Zielen verglichen (Standortbestimmung). Die Analyse der Abweichungen zeigt, inwieweit die angestrebten Ziele realistisch und die geplanten Maßnahmen zur Zielerreichung geeignet waren. Falls erforderlich, können rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Die Abweichungsanalyse schließt den Regelkreis und bildet gleichzeitig die Grundlage für die neuerliche Ziel- und Maßnahmenplanung. Eine ganz ähnliche Logik verfolgt der Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus nach Deming (vgl. Deming, 1982).

Controlling und Controller. Controlling und Controller sind nicht ident. Controlling als Führungskonzept funktioniert nicht, wenn der Controller „im stillen Kämmerlein“ Controlling betreibt. Controlling, d.h. das Setzen und Verfolgen von Zielen, ist Aufgabe jedes Mitarbeiters, speziell jeder Führungskraft – egal, ob Geschäftsführer, Bereichsleiter oder Projektverantwortlicher.

Der Manager trifft Entscheidungen, setzt Maßnahmen in Gang und ist ergebnisverantwortlich. Controller unterstützen das Management bei ihrer Führungsaufgabe, sichern aber gleichzeitig auch die Rationalität der Führung. Manager und Controller arbeiten im Team. Das Controlling als Prozess und Denkweise liegt in der Schnittmenge.

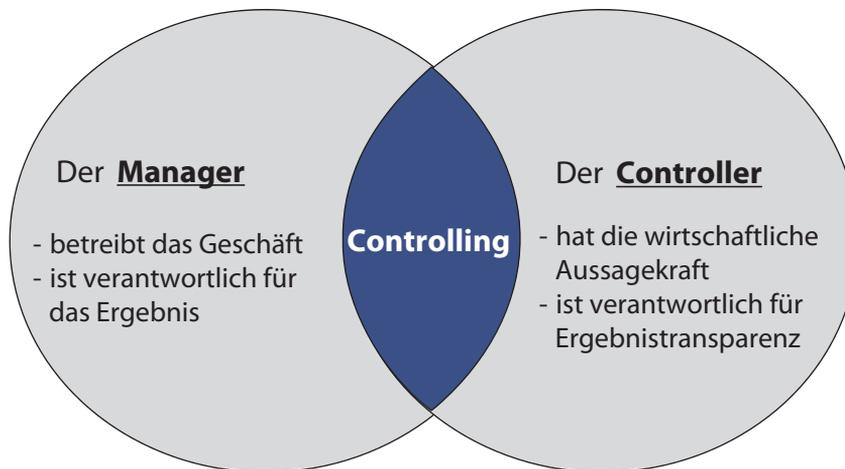


Abbildung 2: Manager und Controller im Team (Quelle: IGC, 1999)

Dem **Controlling-Prozessmodell 2.0** der International Group of Controlling (IGC) folgend kann der Geschäftsprozess „Controlling“ in folgende zehn Hauptprozesse untergliedert werden:

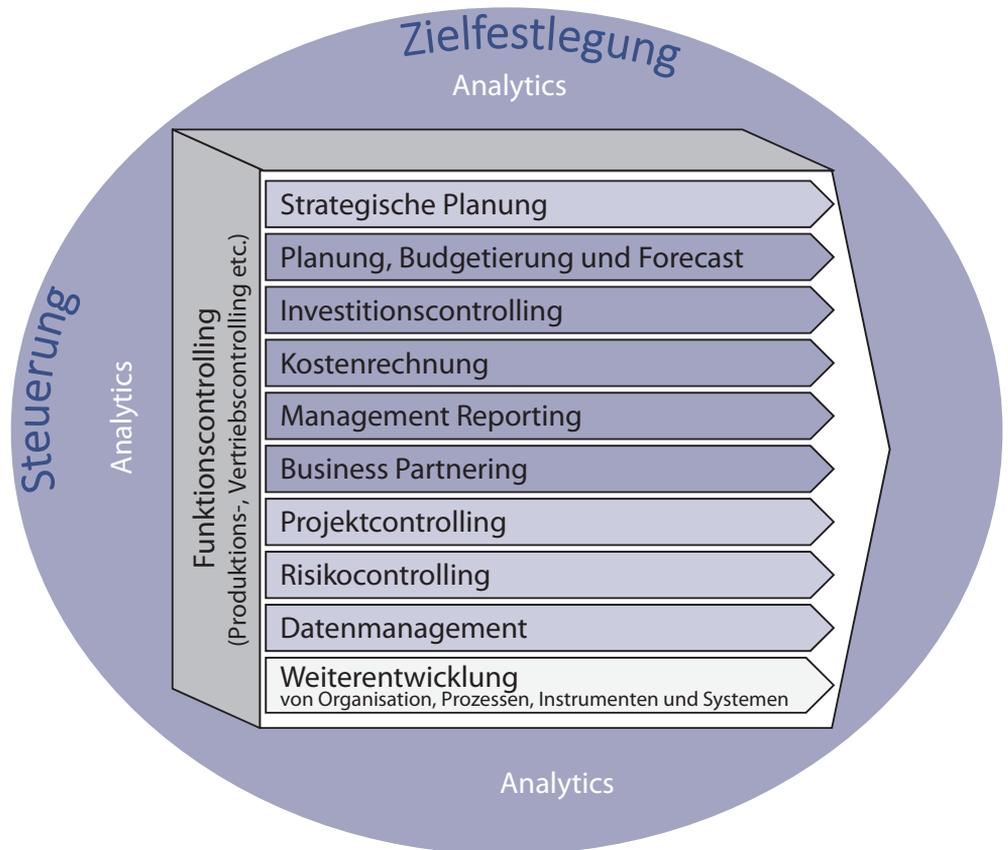


Abbildung 3: Controlling-Hauptprozesse (Quelle: Möller & Losbichler, 2017)

Für jeden Hauptprozess lassen sich in der nächsten Ebene Teilprozesse zuordnen, welche ihrerseits wiederum in noch detaillierterer Form in Aktivitäten aufgegliedert werden.

1.2. Controller als Business Partner

Controller-Rolle. Das Zusammenspiel von Manager und Controller kann sehr anschaulich mit der Definition des Controllers als „Navigator“ oder „Business Partner“ beschrieben werden.



Abbildung 4: Controller als vorausschauender Navigator oder Business Partner
(in Anlehnung an *Eschenbach*, 1996)

Der vorausschauende Controller mit seinen Zahleninformationen und Berichten hilft, dass der Kapitän mit seinem Schiff trotz der unruhigen See sicher den Hafen erreicht. Er muss rechtzeitig signalisieren, wo die Gefahr des Auflaufens besteht, wo die Zusammenhänge zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn aus den Fugen zu geraten drohen. Der Controller liefert dem Kapitän Informationen, die diesen bei der Frage und Entscheidung nach dem günstigsten Kurs unterstützen. Er trägt damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Die Letztentscheidung, welcher Kurs dann tatsächlich eingeschlagen wird, liegt jedoch beim Kapitän.

Der Controller im Leitbild der IGC. Die International Group of Controlling ist ein internationales Netzwerk von Institutionen und Organisationen, die Controlling als Kernelement einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung sehen. Entsprechend ihres Mission Statements (www.igc-controlling.org) entwickelt, koordiniert und verbreitet die IGC

- eine international anwendbare und einheitliche Controlling-Konzeption und Terminologie,
- das Berufsbild des Controllers und die Rolle als Business Partner des Managements sowie
- Standards für die Qualifikation von Controllern und Managern.

Im aktuellen Controller-Leitbild der IGC wird die Controller-Rolle wie folgt beschrieben:

As trusted partners of management, controllers are the driving force for sustainable success and the guardians of financial integrity within an organization. They shape and facilitate an agile management process of goal setting, planning, and control, to thrive in a rapidly changing business environment. In this capacity, they:

- Support Decisions: Guide well-informed business decisions at the forefront of strategy and operations.
- Champion Long-term Value: Drive enduring value creation and secure a competitive edge through responsible and sustainable practices such as environmental stewardship, social responsibility, and robust governance.
- Ensure Comprehensive Oversight: Guarantee transparency in both financial and non-financial business results, processes, and strategy implementation, thereby contributing to the achievement of organizational goals.
- Balance and Adapt: Weigh opportunities against risks, short-term gains against long-term viability, agility against reliability, and financial discipline against operational flexibility.
- Integrate Stakeholder Demands: Align the objectives, interest and needs of all stakeholders into a cohesive whole.
- Enhance Data driven Decision making: Elevate business insights through increased data quality and the effective use of cutting-edge technologies.
- Upgrade and advance Systems: Enhance management and control systems with innovative ideas to meet evolving requirements.
- Promote Learning and Improvement: Cultivate organizational learning and foster a culture of continuous improvement.
- Master Controlling Processes: Ensure effectiveness and efficiency by embracing the comprehensive spectrum of activities of the IGC Controlling Process Model.

Controllers are passionate about fostering a positive performance culture and ensuring the organization's well-being. They act as the economic conscience upholding ethical standards. Engaged in both professional and personal growth, they embrace change and innovation, inspiring others to follow suit. (entnommen aus der IGC-Präsentation von H. Losbichler & R. Niedermayr, Controller Mission Statement Revisited, Prag, 8.6.2024)

Controller unterstützen Manager einerseits entlastend, indem sie Aufgaben wie die Organisation der Planung oder Informationsbereitstellung übernehmen. Andererseits ergänzen die Controller die Manager in ihrer Funktion als Berater in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und begrenzen diese auch, indem sie unwirtschaftliche Entscheidungen verhindern.

Diese umfassende Unterstützungsfunktion des Controllers resultiert schlussendlich im Bild des umfassenden Begleiters des Managers, dem sogenannten „Business Partner“. Der Controller fungiert als eine Art Anwalt des „Wohls des Unternehmens“, der objektiv die Ausrichtung des Unternehmens auf die Unternehmensziele sicherstellt (vgl. *Ottel/Losbichler, 2021*). Controller tragen **Mitverantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele**.

Das Zusammenwirken von Manager und Controller erfolgt „auf Augenhöhe“. Trotz der richtungsweisenden Vorgaben der Manager, sollen Controller als proaktive Partner des Managements agieren und diese Rolle sowohl in den operativen Belangen des Tagesgeschäftes als auch bei strategischen Richtungsentscheidungen einbringen. Der Interessenkonflikt zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess und der begrenzenden Funktion als **kritischer Counterpart** und Sparringspartner (vgl. International Group of Controlling, 2012) ist stets aktuell. Dem Controller muss in seiner Rolle als Business Partner ein Spagat zwischen der Nähe zum Management und der Wahrung seiner Neutralität als Hüter der Unternehmensinteressen gelingen (vgl. Grundsatzposition ICV/IGC 2012).

Controller-Kompetenzen. Um der skizzierten Rolle gerecht zu werden, benötigen Controller eine Reihe von generellen (prozessübergreifenden) Kompetenzen, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind.

Personale Kompetenz	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz	Fach- und Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit • Zuverlässigkeit • Normativ-ethische Einstellung • Ganzheitliches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequenz • Beharrlichkeit • Belastbarkeit • Impulsgeben • Zielorientiertes Führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogfähigkeit/ Kundenorientierung • Beratungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytische Fähigkeiten • Systematisch-methodisches Vorgehen • Beurteilungsvermögen • Geschäftsverständnis • Prozessübergreifendes Fachwissen

Abbildung 5: Prozessübergreifende Controller-Kompetenzen nach Kompetenzklassen (in Anlehnung an IGC, 2015)

Darüber hinaus definiert das Controller-Kompetenzmodell der IGC im Detail erfolgskritische Controller-Kompetenzen für alle in Kapitel zehn Controlling-Hauptprozesse und zeigt Muster-Kompetenzprofile für verschiedene Controller-Stellen, vom Leiter Controlling über den Strategischen Controller, Beteiligungcontroller, Werkscontroller, Vertriebscontroller etc. bis zum Personalcontroller (vgl. IGC, 2015).

Studienergebnisse

Controller verkörpern viel mehr, als das negativ besetzte Rollenbild des „Erbsenzählers“ (engl. Scorekeeper“). Ein Controller hat laut Umfrage von *Reimer/Schäffer* im Zuge des WHU Controller Panels folgende Rollen einzunehmen: 58 % Business Partner, 57 % Guardian, 52 % Service Expert, 46 % Functional Expert, 41 % Data Engineer, 40 % Change Agent, 31 % Scorekeeper, 11 % Decision Scientist, 4 % Data Scientist (*Reimer/Schäffer*, 2022). Die Hauptaufgaben beziehen sich auf die Planung, die Budgetierung und das Forecasting, wobei die Versorgung des Managements mit entsprechenden und relevanten Informationen fixer Bestandteil der Arbeitsinhalte ist. Zusätzlich sieht man verstärkt die Themen Datenmanagement und Risikocontrolling in der Tätigkeitsbeschreibung des Controllers. Bei ca. 30 % der Unternehmen sind diese beiden Bereiche fix im Controlling verankert (vgl. Ulrich/Rieg, 2022).

Die folgenden beiden Abbildungen zeigen Praxisbeispiele von Stellenausschreibungen für Controller bzw. Senior Controller (m/w) und die darin angeführten Kompetenzanforderungen.



Reine Luft für unsere nachfolgenden Generationen zu sichern ist unsere Passion! Mit Know-How, Erfahrung und Leidenschaft realisieren wir weltweit Absaug-, Förder-, Entstaubungs- und Rauchgasreinigungsanlagen. Wir schätzen unsere innovativen Mitarbeiter, die eine klare Sicht schaffen – damit die Welt auch morgen noch so schön wie heute ist. Für die nachhaltige Erweiterung unseres Teams suchen wir:

CONTROLLER (M/W)

WAS SIE BEI UNS VERANTWORTEN

- Quartals- und Jahresabschluss
- (Mehrjahres-)Planung und laufende Forecasts
- Monatliche Abweichungsanalyse und Check der Kostenstellen/Kostenartenrechnung
- Identifikation und Reporting von KPIs
- Identifikation von Einsparungspotentialen und Umsetzung mit den Führungskräften
- Ad hoc Analysen, Investitionsrechnungen für die Geschäftsführung
- Ansprechpartner für die Konzern-Buchhaltung und das Konzerncontrolling

WAS SIE IDEALERWEISE MITBRINGEN

- Wirtschaftliche Ausbildung (Uni, FH oder Matura)
- Mindestens 2 Jahre Berufserfahrung im Controlling in einem Industriebetrieb
- Bilanzbuchhalterprüfung und IFRS Kenntnisse von Vorteil
- praktische ERP-Kenntnisse (SAP von Vorteil)
- sehr gute Excel-Kenntnisse
- Interesse an den Prozessen hinter den Zahlen
- Verlässliche, genaue und vor allem selbstständige Arbeitsweise
- Ausdauer und Umsetzungsstärke
- Gute Englischkenntnisse
- Serviceorientierte, offene, kommunikative Persönlichkeit
- Hands on Mentalität

ERWARTUNGEN, DIE WIR JEDENFALLS ERFÜLLEN

- ausgezeichnete persönliche sowie fachliche Entwicklungsmöglichkeiten in einem internationalen Unternehmen mit allen Vorteilen eines Familienunternehmens
- abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit
- zahlreiche Sozialleistungen (Kantine, Obst, Arzt, Physiotherapeut, Firmenrabatte,...)
- flexible Arbeitszeiten
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

KONTAKT – FOR GENERATIONS TO COME

Neugierig geworden? Dann senden Sie uns gleich Ihre Onlinebewerbung. Ihr HR-Ansprechpartner ist Doris Schönleitner

MEHR INFORMATIONEN AUF KARRIERE.SCHEUCH.COM

Scheuch GmbH

Weiering 68 | 4971 Aurolzmünster | Austria | Phone +43 / 7752 / 905 - 5116 | Fax +43 / 7752 / 905 - 65116

Abbildung 6: Stellenausschreibung Controller (m/w) Scheuch GmbH – Technology for clean air



Reine Luft für unsere nachfolgenden Generationen zu sichern ist unsere Passion!
 Mit Know-How, Erfahrung und Leidenschaft realisieren wir weltweit Absaug-, Förder-, Entstaubungs- und Rauchgasreinigungsanlagen. Wir schätzen unsere innovativen Mitarbeiter, die eine klare Sicht schaffen – damit die Welt auch morgen noch so schön wie heute ist. Für die nachhaltige Erweiterung unseres Teams suchen wir:

SENIOR CONTROLLER (M/W)

WAS SIE BEI UNS VERANTWORTEN

- Verantwortung für die Budgetierung und Erstellung von Forecasts
- Unterstützung der Ergebnissteuerung durch Projekt- oder Produktionscontrolling
- Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen, Abweichungsanalysen, ad-hoc-Berichten
- Aktualisierung der Kalkulationsmodelle
- Initiierung und Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen
- Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen der Business Units und der zentralen Finanzabteilungen

WAS SIE IDEALERWEISE MITBRINGEN

- Wirtschaftliche Ausbildung (Uni, FH oder Matura)
- Mehrjährige Berufserfahrung im Projekt- oder Produktionscontrolling
- Sicherer Umgang mit MS Office, ERP-Kenntnisse (SAP von Vorteil)
- gute Englischkenntnisse
- proaktiver Arbeitsstil und Eigenverantwortlichkeit
- analytische Fähigkeiten

ERWARTUNGEN, DIE WIR JEDENFALLS ERFÜLLEN

- ausgezeichnete persönliche sowie fachliche Entwicklungsmöglichkeiten in einem internationalen Unternehmen mit allen Vorteilen eines Familienunternehmens
- abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit
- zahlreiche Sozialleistungen (Kantine, Obst, Arzt, Physiotherapeut, Firmenrabatte,...)
- flexible Arbeitszeiten
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

KONTAKT – FOR GENERATIONS TO COME

Neugierig geworden? Dann senden Sie uns gleich Ihre Onlinebewerbung. Ihr HR-Ansprechpartner ist Doris Schönleitner

MEHR INFORMATIONEN AUF KARRIERE.SCHEUCH.COM

Scheuch GmbH

Weierfing 68 | 4971 Auroldmünster | Austria | Phone +43 / 7752 / 905 - 5116 | Fax +43 / 7752 / 905 - 65116

Abbildung 7: Stellenausschreibung Senior-Controller (m/w) Scheuch GmbH – Technology for clean air

1.3. Controller in der Finanzorganisation

Der Controller hat die Aufgabe, das Management zu beraten und mit relevanten Informationen zu versorgen. Damit dies möglich ist, gibt es zwei häufig gewählte Optionen, das Controlling in die Organisation zu integrieren – jeweils mit Vor- und Nachteilen. Die erste und am häufigsten gewählte organisatorische Einbettung erfolgt direkt in der Finanzabteilung. Der Controllingleiter ist direkt dem Finanzvorstand oder Chief Financial Officer (CFO) unterstellt.

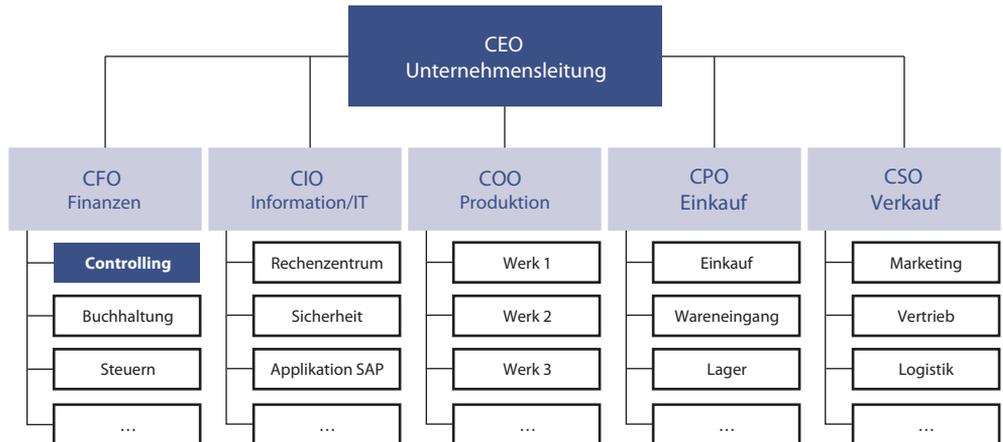


Abbildung 8: Controlling als Linienfunktion

Eine klassische Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit dem Controlling als Linienfunktion ist in Abbildung 8 ersichtlich. Die Unternehmensstrategie ist als zentrale Aufgabe des Managements zu sehen und die Verantwortung über die Qualität trägt der Geschäftsführer oder Chief Executive Officer (CEO). Eine stringente Ableitung einer Finanzstrategie wird dann in der Verantwortung des CFO erarbeitet und die Überleitung in operative Tätigkeitsfelder für die Themenbereiche des Controllings liegt in der Verantwortung des Controllingleiters. Die Mitarbeiter der Controllingabteilung sind mit der operativen Abwicklung der zentralen Aufgaben wie der Budgetierung, dem Forecasting und der Berichterstattung beauftragt, während der Leiter Controlling für die Qualität und die Termintreue die Verantwortung übernimmt.

Das in Abbildung 9 dargestellte RACI-Chart ist ein Hilfsmittel, das Verantwortlichkeiten bei einer Aufgabe zeigt. Zu unterscheiden ist dabei zwischen 'responsible – zuständig/verantwortlich für die Zielerreichung', 'accountable – rechenschaftspflichtig über den Grad der Zielerreichung', 'consulted – eingebunden/konsultiert', 'informed – über die Vorhaben, Aktivitäten und den Fortschritt informiert'. Die in der Abbildung dargestellte Zuordnung kann von Unternehmen zu Unternehmen deutlich variieren.