



# Grundsatzposition

des Internationalen Controller Vereins (ICV)  
und der International Group of Controlling (IGC)

# Die Kernelemente des Controllings – das Verständnis von ICV und IGC

## Motivation des Papiers

Controlling ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern. Gleichzeitig bestehen vielfach Unklarheiten, was Controlling im Kern ausmacht. Ziel des Papiers ist es daher, einen aktuellen Stand des Verständnisses von Controlling sowie der Rolle der Controller als *Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC)* zu formulieren.

Ausgangspunkt ist das von Albrecht Deyhle entwickelte Controllingverständnis. Dieses ist geprägt durch drei Merkmale: Zielorientierte Steuerung, Controller und Manager im Team Controlling betreibend, Zusammenspiel von Analytik und weichen Faktoren. Seit der erstmaligen Niederlegung der zentralen Gedanken von Albrecht Deyhle hat das Controlling in der Praxis eine rasante Verbreitung, aber auch Veränderung und Weiterentwicklung erfahren. Neue Entwicklungen sind insbesondere in Richtung der Aufgabenbreite (Strategie, Risiko, Nachhaltigkeit), Zukunftsorientierung (z.B. Früherkennung) und Rolle der Controller (proaktiv, mitverantwortlich) zu sehen. Daneben kommt heute – zumindest in größeren Unternehmen – auch dem Controllerbereich als Ganzes, der „Controller Community“, eine zentrale Bedeutung zu.

Das Papier nimmt daher die grundsätzlichen Gedanken von Albrecht Deyhle auf und bringt sie vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen sowie einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Controlling kurz und bündig auf den neuesten Stand.

## Controlling

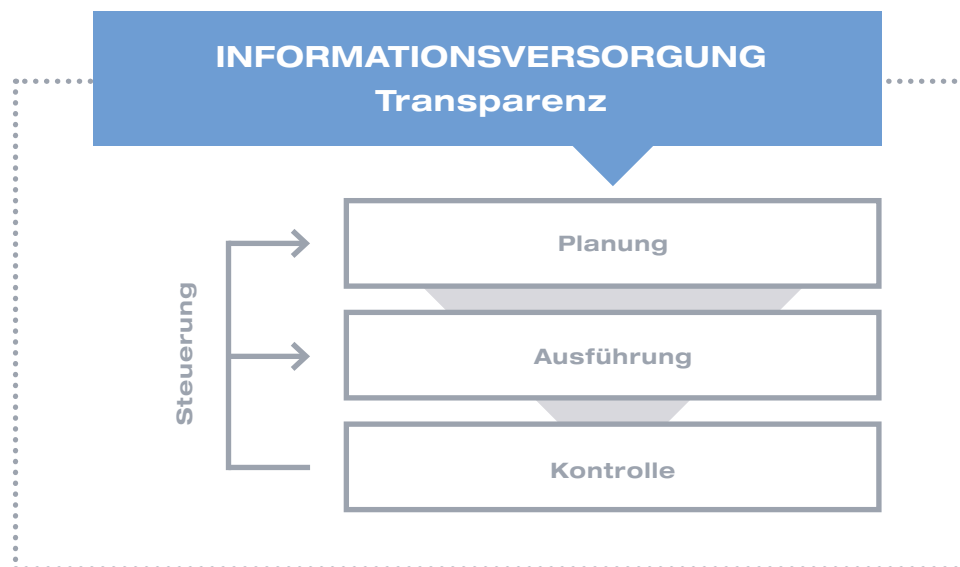
Controlling ist Führungsarbeit. Es bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten.

Damit kommt den Aktivitäten des Planens und Kalkulierens (international: „calculative practices“) sowie der Kontrolle und Steuerung eine zentrale Bedeutung zu. Dies gilt für jede einzelne Führungsentscheidung wie auch für die Führung des Unternehmens insgesamt (Unternehmenssteuerung).

Im letztgenannten Fall gilt es sicherzustellen, dass Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Rahmen der Unternehmenssteuerung ineinander greifen:

- 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 und – wenn nicht – wo die Ursachen dafür liegen. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden möglichst frühzeitig genutzt, um gegen-
- zusteuern und Ausführung sowie Planung zu verbessern.
- 3) Planung und Kontrolle zusammen setzen dem Einzelnen im Unternehmen Grenzen, ermöglichen aber genau dadurch dezentrale Freiräume und Initiative.
- 4) Aufgrund der Komplexität des Steuerungsprozesses ist es wesentlich, das Controlling-Denken in allen Köpfen zu verankern („Mitarbeiter überzeugen, dass sie dabei mitmachen“).

Abb. 1: Steuerung im Führungskreislauf

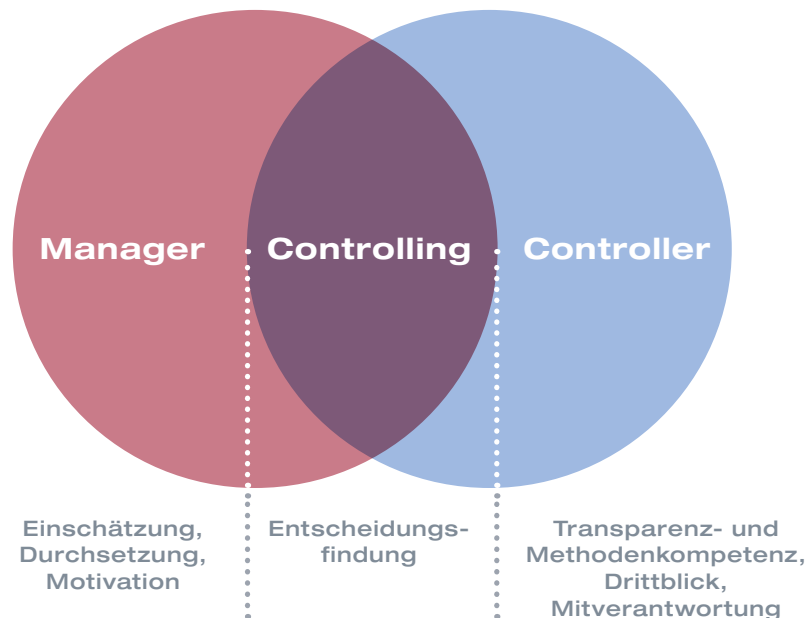


Controlling sollte überall dort stattfinden, wo es Ziele gibt, die zu erfüllen sind. Controlling ist folglich nicht nur ein Thema für gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch für gemeinwirtschaftliches und öffentliches Handeln. Nur die Ausprägungen der Ziele und in Folge des Erfolgs sind spezifisch.

Dabei induziert das zu Grunde liegende Denken vom Ziel her eine langfristige und umfassende Perspektive, die auf die Nachhaltigkeit der Zielerreichung abstellt. Entsprechend kommt finanziellen und nichtfinanziellen Aspekten sowie allen relevanten Stakeholdern der Unternehmenssteuerung in dem Maße eine hohe Bedeutung zu, wie sie als Mittel zum Zweck den langfristigen Erfolg sicherstellen helfen. Vom Ziel her zu denken und alle

Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten, ist Kern einer rationalen Unternehmensführung und unverzichtbare Aufgabe jedes einzelnen Managers. Controlling ist daher keine Aktivität, die auf Controller oder andere spezialisierte Führungsdienstleister beschränkt ist. Controlling ohne Management kann es nicht geben. Controlling ist aber so wichtig und komplex, dass es sinnvoll ist, Manager dabei zu unterstützen. Einen wesentlichen Teil dieser Unterstützung leisten Controller. Controlling erfolgt entsprechend im Zusammenwirken von Managern und Controllern, wie das auch schon im „klassischen“ Schnittmengenbild von Albrecht Deyhle zum Ausdruck kommt. Auch wenn nicht alle Manager dem von Albrecht Deyhle unterstellten Bild eines dominant intuitiv entscheidenden Unternehmers entsprechen, so können sie doch alle von einem Counterpart profitieren, der bei ihren spezifischen Stärken und Schwächen ansetzt.

Abb. 2:  
Schnittmengenbild  
in Anlehnung an  
Albrecht Deyhle



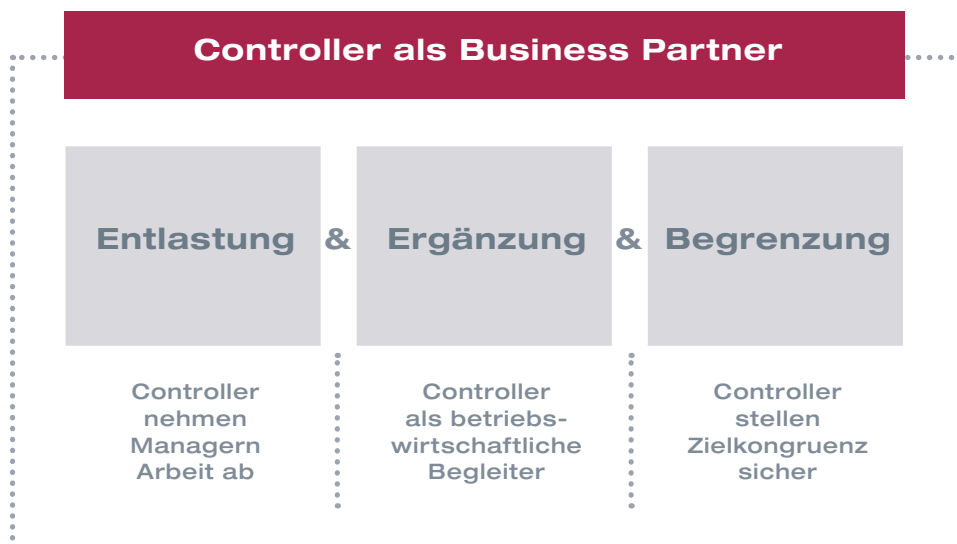
## Führungsunterstützung durch Controller

Controller unterstützen Manager *auf unterschiedliche Art und Weise*. Sie entlasten Manager, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben (z.B. die Organisation der Planung oder die Bereitstellung von Informationen) abnehmen. Sie ergänzen Manager, wenn sie im Team als betriebswirtschaftlicher Begleiter fungieren. Sie begrenzen Manager, wenn sie unwirtschaftliche Entscheidungen verhindern, welche auf Grund von Bereichs- und Eigeninteressen durchgesetzt werden sollen. Mit all diesen unterschiedlichen Tätigkeiten streben Controller danach, die Rationalität der Unternehmensführung sicherzustellen. Controller unterstützen Manager *individuell*. Eine Leistung „von der Stange“ wird den Managern nicht gerecht. Diese haben unterschiedliches

betriebswirtschaftliches Wissen, unterschiedliche Präferenzen und unterschiedliche Erfahrungen. Controller müssen sich auf diese Individualität entsprechend einstellen.

Controller unterstützen die Manager *umfassend*. Die Interaktion bezieht sich grundsätzlich auf die gesamte Führungsaufgabe des Managers. Alle Führungshandlungen haben ökonomische Auswirkungen. Manche davon auszuschließen, „blinde Flecken“ zu akzeptieren, wäre nicht sinnvoll. Controller gehen damit weit über Zahlen hinaus. Motivation und Anreizgestaltung stehen ebenso auf ihrer Agenda wie Strategie, Organisation und Kultur. Gerade die Breite der Führungsunterstützung macht Controller aus, gerade diese Breite ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Sie mündet im Bild des umfassenden Begleiters des Managers, dem „*Management Partner*“ oder „*Business Partner*“.

Abb. 3: Führungsunterstützung durch Controller in Anlehnung an Weber / Schäffer



Ein Zusammenwirken von Manager und Controller im Sinne einer solchen Business Partnerschaft muss „auf Augenhöhe“ erfolgen. Die Manager sind zwar richtungsgebend, Controller tragen heute aber eine Mitverantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele. Damit sollten Controller nicht passiv auf Anweisungen der Manager warten, sondern auch als *proaktive, ergänzende Partner des Managements* agieren. Dies gilt sowohl im Tagesgeschäft als auch bei neuen grundsätzlichen Entwicklungen, wie sie z.B. die Verankerung von Wertorientierung oder Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung darstellen. Solche Themen zu erkennen und voranzutreiben, ist eine zentrale Facette der Rolle eines Business Partners. Dabei hat auch der von Controllern zu vollziehende Spagat zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess, dem Einbringen eigener Ideen einerseits und der begrenzenden Funktion als Hüter der Unternehmensinteressen und des kritischen Counterparts bzw. Sparringspartners andererseits („*Involvement versus independence*“) an Bedeutung gewonnen. Controller müssen in der Lage sein, zwei Hüte zu tragen.

## Wichtige inhaltliche Felder der Führungsunterstützung

Inhaltlich konzentriert sich die Arbeit der Controller auf Themenstellungen, die ganz überwiegend auch im Controller-Leitbild und im Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC) aufgeführt sind. Controller stehen für die *Sicherstellung betriebswirtschaftlicher Transparenz* („Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.“). Hierzu haben sie nicht nur Zahlen entsprechend zu erfassen, sondern sie auch passend zu kommunizieren. Ein reines Abliefern beim Management reicht ebenfalls nicht aus. Controller haben vielmehr sicherzustellen, dass die Informationen richtig verstanden und richtig verwendet werden. Controller sind Hüter der betriebswirtschaftlichen Zahlen („single source of truth“) und sind auch für ihre Definition und Qualität verantwortlich.

Controller *leisten einen wesentlichen Beitrag zur zielorientierten, rationalen Unternehmenssteuerung* („Controller moderieren den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.“). In der laufenden Planung kommen ihnen hierzu zwei Aufgaben zu: das Management des Planungsprozesses (von der Festlegung des Ablaufs bis zur Dokumentation der Ergebnisse) und die inhaltliche Mitwirkung in der Planung; diese reicht von der Planvorbereitung bis zur kritischen Plandurchsprache und -revision. Eine besondere Herausforderung liegt dabei in der Abstimmung der unterschiedlichen beteiligten Teileinheiten und deren verantwortliche Manager einerseits und der Abstimmung der Planungsebenen untereinander andererseits – von der strategischen Planung über die Mittelfrist- und die Investitionsplanung bis hin zur Budgetierung („Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich.“). Diverse Aufgaben kommen den Controllern auch in ihrer Kontrollfunktion zu. Sie reichen von der Kommunikation von Abweichungen bis zur Sicherstellung ihrer Beseitigung.

Controller stehen für die adäquate *Gestaltung* und das Zusammenwirken *aller Instrumente der Unternehmenssteuerung* sowie die Weiterentwicklung des Instrumentariums („Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.“ – „Controller organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.“). Hierbei handelt es sich um eine komplexe, analytisch anspruchsvolle Managementaufgabe, zu deren Erfüllung dem Management zumeist die Zeit, das Interesse und die fachlichen Fähigkeiten fehlen („der Controller als Methodenspezialist“).

An die Seite dieser laufend zu erfüllenden Aufgabenfelder der Controller sind schließlich immer mehr fallweise Aufgaben getreten, die sich als einzelentscheidungs- und projektbezogene Beratung kennzeichnen lassen. Sie adressieren unterschiedlichste Managementthemen, die von Marktanalysen bis hin zur Implementierungsunterstützung neuer Geschäftsprozesse reichen. Controller stehen auch hier für die Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Transparenz und das Streben nach rationalen Einzelentscheidungen, die sich an den Unternehmenszielen ausrichten.

Bei allen genannten Feldern der Führungsunterstützung ist die *Zukunftsorientierung* des Handelns wesentlich. Rückspiegelfragen helfen wenig. Es geht darum, was in Zukunft zu tun ist, nicht nur bei der Planung, sondern auch bei der Kontrolle. In dem Maße, wie die Zukunft zudem weiter hochgradig unsicher und volatil ist, gilt es, für Controller als Business Partner

- 1) das Instrumentarium noch stärker auf Volatilität auszurichten: Frühindikatoren, Prognoserechnungen und insbesondere rollierenden Forecasts, Risikockockpits sowie Szenarioplanungen und stochastischen Analysen kommt dann eine besonders wichtige Rolle zu;
- 2) Controlling und Steuerung besonders schlank und damit flexibel zu halten: die Eindringtiefe von Planung und Budgetierung sollte sich dann in Grenzen halten und die zentralen Steuerungsgrößen sollten durch eine enge Verbindung zur Strategie charakterisiert sein;
- 3) die Flexibilisierung von Strukturkosten und die Flexibilität der zu Grunde liegenden Geschäftsmodelle zu fördern.

## Anforderungen an Controller

Wenn Controller Manager umfassend unterstützen wollen, benötigen sie dafür ein breites Spektrum von Fähigkeiten, das sich auf sechs zentrale Kompetenzen reduzieren lässt. Diese liegen schon dem „klassischen“ Anforderungsbild von Albrecht Deyhle zu Grunde, sind aber für einen Controller als Business Partner noch wichtiger geworden.

Abb. 4: Zentrale Kompetenzen von Controllern



- 1) Controller benötigen *analytische Fähigkeiten*. Die Umwandlung von Ideen in Zahlen erfordert sie ebenso wie die gedankliche Durchdringung komplexer Planungen oder die Ursachenanalyse im Falle aufgetretener Abweichungen. Gerade im Zusammenspiel mit intuitiven Managern („Bauchgefühl“) ist Analytik gefragt.
  - 2) Controller müssen die gesamte Klaviatur der *Bewertungs- und Steuerungsinstrumente beherrschen*. Dies gilt sowohl für jedes Instrument einzeln als auch und gerade für ihr Zusammenwirken (international: „Management Control Systems as a package“).
  - 3) Controller müssen *angemessen kommunizieren* können. Der Ton macht die Musik. Wer als Controller seine Botschaft nicht „überbringen“ kann, scheitert.
  - 4) Controller müssen *Manager einschätzen* können. Dies gilt sowohl hinsichtlich
- deren fachlicher Fähigkeiten und Präferenzen als auch bezogen auf ihre Einstellungen. Damit reichen analytische Fähigkeiten der Controller nicht aus. „Logik und Psycho-Logik“ müssen gleichermaßen berücksichtigt werden.
- 5) Wer Manager „auf Augenhöhe“ unterstützen will, muss hinreichend deren *Geschäft kennen*. Kenntnis der Führungsaufgaben setzt Verständnis des Geschäfts voraus, das der Manager leitet. Sonst werden Zahlen leicht inhalts- und „blutleer“.
  - 6) Controller benötigen *Standfestigkeit*. Trotz der Partnerrolle müssen sie unbestechlich und neutral gegenüber dem einzelnen Manager sein und im Konfliktfall ein hinreichendes Rückgrat zeigen. Außerdem müssen sie ein „Schiedsrichterethos“ bei der Koordination der unterschiedlichen Manager entwickeln und bewahren.

## Zusammenspiel der Controller

Ein Controller kann seine Aufgabe nicht alleine erfüllen, sondern erbringt sie im Zusammenwirken mit anderen Führungsdienstleistern (z. B. Accountants) und zumeist auch anderen Controllern. Hinsichtlich der anderen Führungsdienstleister ist eine enge Zusammenarbeit erforderlich. Konkurrenzdenken schadet allen Beteiligten. Nur Kooperation macht Controller erfolgreich.

Besitzt ein Unternehmen mehrere Controller, so ist der Controllerbereich adäquat zu gestalten. Dies beginnt bei einem Leitbild und reicht über die Bildung einer Controller-Community bis zur Festlegung der Weisungsbeziehungen im Controllerbereich.