

Trends im Controlling

von Klaus Eismayer und Markus Kottbauer



Herr Dr. Dr. h.c. Deyhle hat als Gründer und als längst gedienter Chefredakteur auf den ersten Seiten dieser Jubiläumsausgabe die historische Entwicklung des Controller Magazins und der Controller Akademie dargestellt. In unseren Rollen als die folgenden Chefredakteure des Controller Magazins und heutige Zuständige für die CA controller akademie bzw. CA management akademie wollen wir Ihnen, liebe Leser, gegenwärtige und mögliche zukünftige Entwicklungen des Controllings und die daraus abzuleitenden Konsequenzen für das aufzubauenende Know-how aufzeigen.

Im Zuge der ständigen Weiterentwicklung unserer Seminarprogramm-Inhalte ist die frühzeitige Trenderkennung für die CA Akademie essenziell. Aktuell erfährt speziell unser Controller-Stufenprogramm eine größere Modernisierung. Unser Kollege Prof. Dr. Martin Hauser beschreibt in einem Skript für die Stufe I **sieben Trends** (Abbildung 1), diese greifen wir z. T. ergänzend zu Beiträgen dieser Ausgabe auf und gehen auf die Konsequenzen sowohl für die Controller als auch für Manager ein.

1. Controller als Business Partner des Managers

Wie im Beitrag von Herrn Prof. Weber diskutiert, nehmen die Controller heute in ihrer Idealrolle die eines Business Partners ein. Neben einem **ausgeprägten Analysevermögen** benötigt dies ein **hohes Maß an kommunikativen und sozialen Kompetenzen**. Um eine dauerhaft erfolgreiche Interaktion zwischen Controller Service und Management zu gewährleisten, benötigen die Controller aber vor allem ein **tiefgehendes Verständnis für das Business** bzw. das Geschäftsmodell. Zur Visualisierung dieser notwendigen engen Zusammenarbeit verwenden wir in den Seminaren der CA das **Schnittmengenmodell**, wobei die Größe der Schnittmenge ein Maß für die Güte des Controllings darstellt. Die Schnittmengenvergrößerung kann sowohl von der Controller- als auch von der Managerseite erfolgen. **Existiert bei den Managern** neben dem Know-how im eigenen Fach (z. B. Produktion, Vertrieb, ...) ein großes Verständnis für die gesamten wirtschaftlichen Zusammenhänge, also **eine hohe Controllingkompetenz**, dann

ist eine noch erfolgreichere Gesamtsteuerung die logische Konsequenz. Führungskräften der mittleren Ebene eröffnet sich dadurch die **Entwicklung hin zur Unternehmensspitze**, für Controller ist der **Karrierpfad ins Management** vorgezeichnet.

2. Corporate Social Responsibility (CSR) und Green Controlling

Mit CSR wird die unternehmerische Gesellschafts- oder Sozialverantwortung verstanden, welche die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder nachhaltig in die Unternehmensentwicklung integriert. Auf freiwilliger Basis sollen soziale Belange berücksichtigt werden, man geht damit **über die gesetzlichen Anforderungen von Compliance** hinaus. CSR könnte auch als Reaktion auf eine Überbetonung des Shareholder-Value-Gedankens betrachtet werden. Zweifelsohne stellt **Green Controlling** einen wesentlichen Baustein einer solchen Konzeption dar. Hier geht es um eine systematische **Integration ökologischer Nachhaltigkeitsziele** in die Unternehmenssteuerung. So begreifen Unternehmen im Rahmen ihrer Strategie ökologische Nachhaltigkeit nicht nur als Verpflichtung und gesellschaftliche Verantwortung, sondern als **Chance zur Erweiterung des Geschäftsmodells**, und schaffen grüne Produkte und Lösungen bis hin zu einer ganzheitlichen grünen Strategie. Für die Controller eröffnet sich dadurch ein **großes, zumeist vollkommenes neues Aufgabengebiet**.

3. Controlling der Intangibles

Unternehmen lassen sich nicht ausschließlich über monetäre Werte steuern. Diese sicherlich nicht neue Erkenntnis wird momentan intensiv neu belebt. Denn es sind vor allem die Vertreter der jüngeren Wirtschaftsbranchen wie z. B. Google, Apple, Facebook, die sich durch die Tatsache auszeichnen, dass sich die wesentli-

Autoren



■ Dr. Klaus Eismayer

ist Vorstandsmitglied der CA Akademie, Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC und Kuratoriumsmitglied des Internationalen Controller Vereins.

E-Mail: k.eismayer@ca-akademie.de

■ Dr. Markus Kottbauer

betreut bei der CA Akademie den Themenbereich Strategie und Management und hält Seminare für das Controller Diplom (CA). Zudem ist er Chefredakteur CM, Leiter der CA management akademie und Trainer, Berater und Partner der CA Akademie AG.

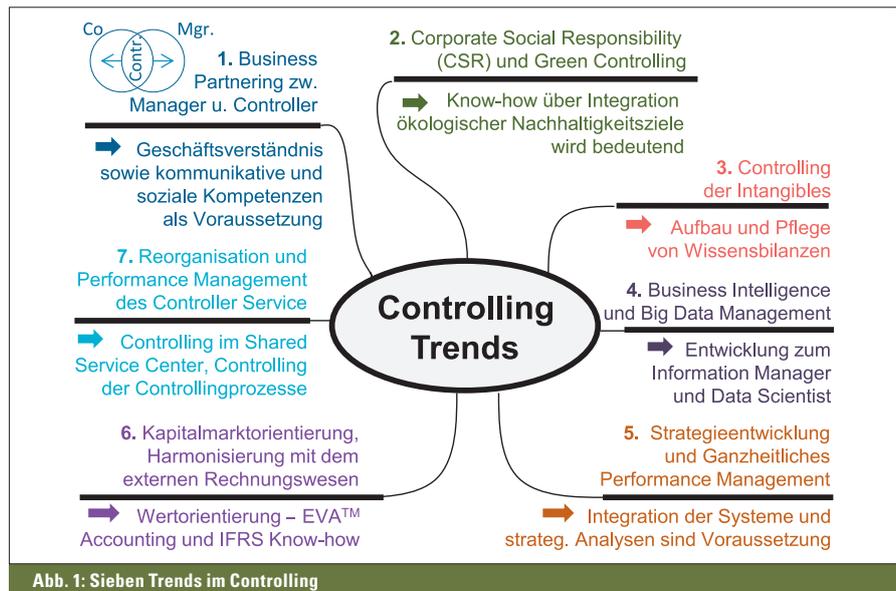
E-Mail: m.kottbauer@ca-akademie.de



chen Werte dieser Unternehmen nicht in der Bilanz finden. Die Steuerung und Berichterstattung solcher Intangibles mittels **Wissensbilanzen** ist ein mögliches Instrument. Es erlaubt, das **Kennzahlenrepertoire der Controller um „weiche“ Indikatoren** für z. B. Innovation, Motivation, Kundenzufriedenheit zu erweitern. Controllers Aufgabe ist es zukünftig noch mehr, das Management auf diese Möglichkeiten, ja auf die Notwendigkeit hinzuweisen, solche Performance-Measurement-Plattformen aufzubauen und das Standard-Berichtswesen dahingehend zu erweitern. Managers Aufgabe ist es, dies einzufordern und zuzulassen.

4. Business Intelligence (BI) und Big Data Management

Wie ab der Seite 15 im Beitrag von Hoder und Kuhr dramatisch beschrieben ist, wird sich das Anforderungsprofil der Controller durch die Digitalisierung rapide verändern. Die heute vielfach existierenden BI-Insellösungen müssen integriert und in einem **BICC – Business Intelligence Competency Center** zentral koordiniert werden. Die Software wird zukünftig verstärkt aus der Cloud zur Verfügung gestellt. Reports und auch die Eingabe von Planungsdaten werden mobil (**mobile BI**) ermöglicht. Die Software wird mehr und mehr intuitiv bedient werden können und ermöglicht eine Dezentralisierung von Aufgaben (**self service BI**) und glz. Entlastung der Controller. Es werden sich Standards zur Darstellung und Visualisierung (SUCCESS) durch zur Verfügung stehende Templates der BI-Front-end-Hersteller etablieren. Der Umgang mit der Menge an gesammelten Daten (**Big Data**) erfordert hohes Know-how in der Analyse, Simulation und Auffindung von Geschäftszusammenhängen (**Data Scientist**). Um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten, haben sich die Controller zu „Information Manager“ weiterzubilden.



5. Ganzheitliches Performance Management und Strategieentwicklung

Wie im Beitrag ab der Seite 6 ausführlich beschrieben, findet man in Unternehmen häufig einen wilden Mix an unterschiedlichen Co-Werkzeugen im Einsatz, die nicht aufeinander abgestimmt sind und so eine rasche, korrekte Entscheidungsfindung erschweren. Das kann historische Gründe haben oder auch durch schnelles Wachstum oder durch Zukauf von Firmen bedingt sein. Die Herausforderung ist in Zeiten immer stärkerer **Volatilität der Märkte**, all diese Informationssysteme zu einem integrierten, ganzheitlichen System zusammenzuführen und so die Grundlage für die richtigen und rechtzeitigen Entscheidungen zu schaffen. Zur ganzheitlichen Steuerung gehört zwingend auch, die Strategieentwicklung als Prozess zu etablieren und mit der operativen Planung zu verknüpfen.

6. Kapitalmarktorientierung, wertorientierte Unternehmensführung, IFRS

Als Binsenweisheit hat sich herausgestellt, dass ein Unternehmen mehr als seine Kapitalkosten zu erwirtschaften hat ($EVA^{TM} > 0$), um

den Ansprüchen der Kapitalgeber zu genügen. Ob börsennotiert oder nicht, der effiziente Einsatz des investierten Kapitals ist ein Maßstab für wirtschaftlich erfolgreiches Handeln. Die Internationalisierung bringt auch eine Harmonisierung des Rechnungswesens mit sich. Diese Verknüpfung des Controllings mit dem Accounting erfordert, dass sich auch die Controller des Themas annehmen.

7. Reorganisation und Performance Management des Controller Service

Der Druck auf die Gemeinkosten in den Unternehmen wird von Jahr zu Jahr stärker, auch im Controlling. Die Controlling-Prozesse müssen nicht nur effektiv sein, sondern auch effizient angewendet werden. Als Beispiel seien hier die Bemühungen um die Optimierung der Planung (Moderne Budgetierung) genannt. Insbesondere Konzerne lagern heute immer öfter vor allem standardisierte Prozesse des Controllings in Shared Service Center (SSC) in Billiglohnländer aus. Die Herausforderung der oft stark reduzierten verbleibenden Controller ist, vor allem die Schnittstelle in das SSC zu bilden. ■



Setzen Sie sich mit frischem Controlling-Wissen an die Spitze.

Systematisches Trainingsprogramm in fünf Stufen

- Stufe I: 04. – 08. Mai / 18. – 22. Mai / 01. – 05. Juni / 08. – 12. Juni
- Stufe II: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai
- Stufe III: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai
- Stufe IV: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai
- Stufe V: 13. – 17. April / 04. – 08. Mai



Informieren und anmelden: www.controllerakademie.de

CA controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis