

CONTROLLER-STATEMENTS

Philosophie

## Leitbild Controller

**Controller  
Verein eV**

**Die Controlling Kompetenz-Adresse**

## Leitbild – „Controller’s Philosophy“

Wozu bin ich als Controller/Controllerin da? Wie sehe ich als Controller mich selbst und wie werde ich von anderen – insbesondere allen, die mit mir zusammenarbeiten – gesehen/möchte ich gesehen werden?

**Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung.**

Das heißt:

- Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- Controller moderieren den Controlling-Prozess so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller sichern die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.

**Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.**

Grundsatz-Formulierung der IGC – International Group of Controlling, zu deren Mitgliedern auch der Controller Verein eV zählt.

## Präambel

Das Realisieren dieses Leitbildes bedarf der Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie in seinen Teilbereichen. Dazu gehört eine grundsätzliche Controlling-Denkweise, die sich manifestiert durch

- die gemeinsame Formulierung und Ausrichtung an den vereinbarten Unternehmens- (Bereichs-)Zielen;
- eine partizipative Führung in einem Klima des Zusammenwirkens;
- das Beachten von Einfluss- und Lenkungs-faktoren zur Unternehmenssteuerung;
- das Verstehen des Unternehmens als lernoffenes System, in dem man sich auch irren – und Abweichungen haben darf, um es daraufhin besser zu machen;
- das sich Orientieren in Regelkreisen.

**Beim Umsetzen des Controller-Leitbildes unterstützt der Controller selbst das Schaffen und Verbessern dieser notwendigen Rahmenbedingungen.**

## Controller's Aufgabe und Rolle

Der Controller ist Ingangsetzer und Inanghalter des betriebswirtschaftlichen Steuerungsprozesses einer Institution, eines Unternehmens oder seiner Teilbereiche mit dem Ziel der nachhaltigen wirtschaftlichen und finanziellen Existenzsicherung.

Er ist zu sehen wie ein **ökonomischer Navigator** und Begleiter bei der Formulierung, Vereinbarung und Verfolgung der geplanten Ziele. Er versteht sich dabei als Informationsdrehscheibe im Unternehmen und als betriebswirtschaftliche Servicestelle. Er hat die Verantwortung und die Kompetenz, für den Ablauf und die Methoden des Controlling-Prozesses im Unternehmen zu sorgen.

Der Controller hat die Aufgabe, Bewusstsein zu schaffen für die Einfluss- und Lenkungsfaktoren zur Unternehmenssteuerung. **Er unterstützt die Ziel- und Entscheidungsfindung des Managements** und gibt dem jeweiligen Manager dadurch mehr Entscheidungssicherheit. Vorher überlegen, macht nachher überlegen:

Der Controller wirkt mit seiner Methodik als Initiator und steuernder Moderator von betriebsnotwendigen Prozessen zur

- Strategieentwicklung unter Berücksichtigung der Anspruchsgruppen (Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft, Stakeholder);
- Schaffung von Kompetenz- und Marktpotentialen;
- innerbetrieblichen Leistungsfähigkeit (internes Marktdenken, Gestalten der Geschäftsprozesse);
- Entwicklung der Mitarbeiter (Lernsysteme, Wissensentwicklung, Innovationen).

Er hat dabei gleichzeitig eine **Wächteraufgabe in Richtung Ergebnis- und Wertoptimierung und Sicherung der finanziellen Stabilität** (Erzeugen eines Frühwarnvermögens/Risiko-management-Systems).

**Vom "Kontrolleur" unterscheidet sich der Controller dadurch, dass er nicht Kontrolle im Nachhinein ausübt, sondern die Manager zur Kontrolle im Vorhinein anleitet. Englisch-sprachig: control = regeln, steuern. "Controller" ist eine weltweit in die Sprachgebräuche der Wirtschaft eingeflossene Aufgaben- und Rollenbezeichnung.**

Der Controller sorgt für eine ganzheitliche ökonomische Betrachtung des Unternehmens unter angemessener Berücksichtigung der ökologischen, sozialen und gesetzlichen Sphäre, in der sich das Unternehmen befindet.

Der Controller ist über das eigene Verhalten ein wichtiger Träger der Unternehmenskultur und beeinflusst diese zusätzlich über die angesprochene Rolle im Rahmen der Führung und Steuerung durch seine interne (auch ungefragt erbrachte) Beratungsleistung sowie durch seine Trainertätigkeit in der betriebswirtschaftlichen Weiterbildung der Mitarbeiter.

**Das Management akzeptiert den Controller in seiner beratenden Rolle und stattet ihn mit den zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlichen Kompetenzen aus.**

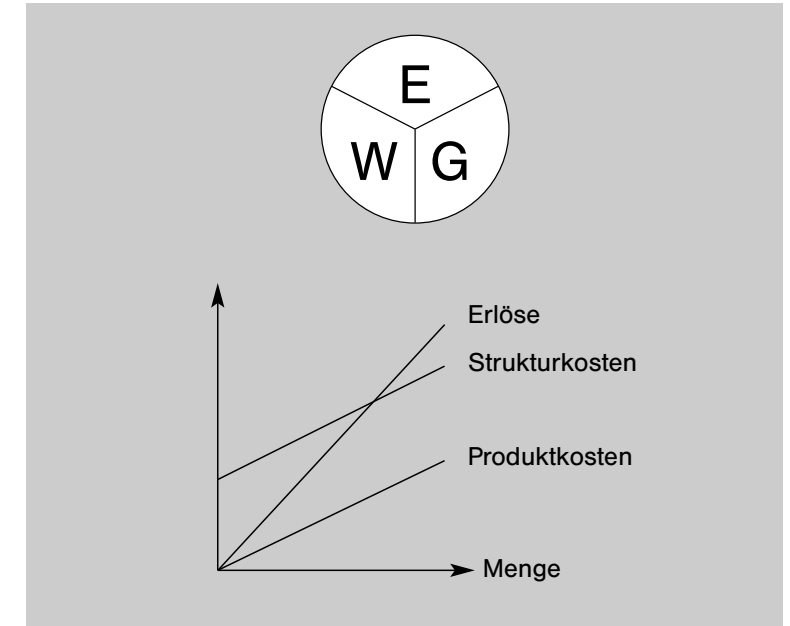
## Controller's Profil

Betriebswirtschaftlich-fachliche Kompetenz ist nicht alles.  
Vom Controller wird darüber hinaus erwartet:

- Fähigkeit zur Kommunikation und Freude an Kontakten mit anderen Menschen;
- dass er hinget und nicht wartet, bis jemand zu ihm kommt;
- Identifikation mit den Zielen des Unternehmens;
- Beherrschen des Moderierens und Führens von Gruppen;
- Fähigkeit, Konflikte im betrieblichen Spannungsfeld zu erkennen und zu bearbeiten;
- Fähigkeit, Sachverhalte einfach aber verständlich "kundenorientiert" (Nutzen stiftend) darzustellen;
- den Blick nach vorne zu richten und dabei sensible Antennen für Unvorhergesehenes und Ungewöhnliches zu haben (Frühbeurteilung auch in strategischer Hinsicht);
- Standfestigkeit und Unverdrossenheit.

## Vier Merkbilder

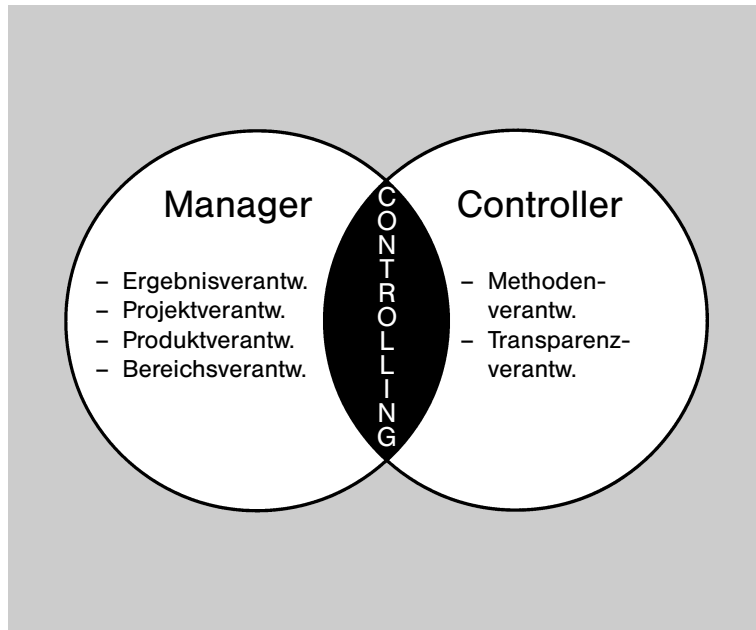
**Erstes Bild: Controllerfunktion:**  
**"Die Lotsen sind an Bord des Unternehmens"**



Das Unternehmen muss seinen WEG weltweit zu Kunden finden – mit Produkten und Dienstleistungen, die verlangt sind. Im Lenkradsymbol sind drei Sektoren eingefügt.

Das **W** steht für Wachstum. Wächst das, was man macht? Bleibt es konstant, schrumpft es? **E** bildet das Symbol für Entwicklung. Das Unternehmen als ein lernendes, sich entwickelndes System. Wie kann man Probleme der Kunden von heute, morgen und übermorgen besser oder attraktiver lösen, sowohl mit Produkten als auch mit Dienstleistungen? Begleitend zu W und E muss das "G" stimmen. **G** steht für Gewinn; das „Betriebs“-Wirtschaftliche. Budgetstrukturen erzeugt das Rechnungswesen, symbolisiert durch das Break-Even-Diagramm.

**Zweites Bild (aus der Mengenlehre):  
Manager & Controller im Team**



**Controller:**

Wie ein Navigator, Moderator, Koordinator – das Controlling „managend“.

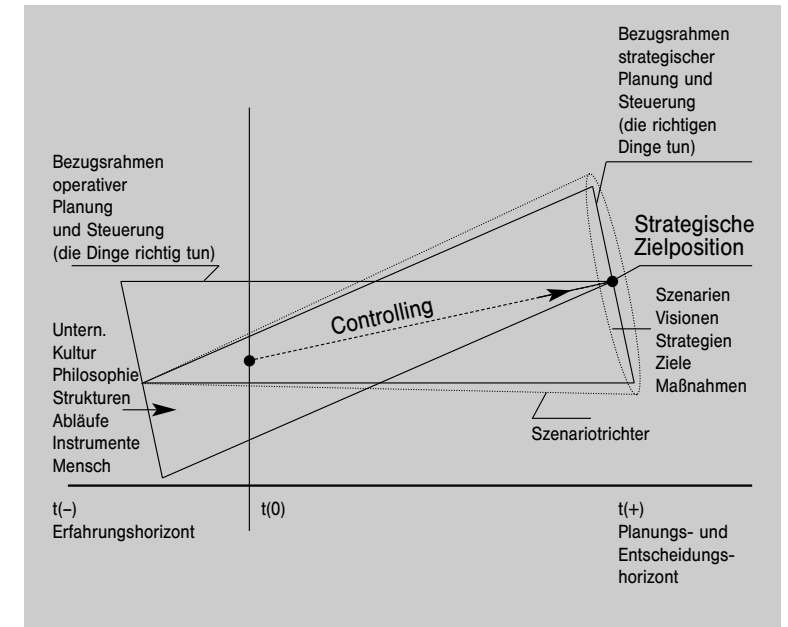
**Controlling:**

Als Kompass für die Verantwortungsträger, um im Rahmen ihrer eigenverantwortlichen Selbststeuerung bestmöglich zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen zu können.

**Schnittmenge** (math. größter gemeinsamer Teiler):

Die Menge der Elemente, die in beiden Kreisen enthalten ist – die Controlling-Anwendung und die Methodenversorgung in der erforderlichen, passenden Form.

**Drittes Bild:  
Interaktion operativ und strategisch**



Werden wir als Controller unserer Transparenzverantwortung in der strategischen Frage „Tun wir die richtigen Dinge oder haben wir die richtigen Dinge getan?“ gerecht? Gleiches gilt für die operative Frage „Tun wir die Dinge richtig?“. Sind wir als Controller bei den vielfältigen Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen immer und vor allem rechtzeitig dabei?

**Viertes Bild:  
Controller's Themen-Teppich**

Controller's "Denk- zeuge" Con- trolling- Anwendun- gen der Manager	System der <b>Management- Rechnung</b>	System der <b>Unternehmens- planung</b>	System der <b>Führung durch Ziele</b>
<b>Vertrieb</b>	z. B. stufenweise Deckungsbeitragsrechnung	z. B. Sortimentsprioritäten bei Planung Auftragseingang	z. B. Ziele & Kompetenzen von Profit Center-Chefs
<b>Produktion</b>	z. B. flexible Plankostenrechnung	z. B. Aufgaben- und Maßnahmenplanung im Mitarbeiterereinsatz	z. B. Zuständigkeit des Kostenstellenleiters
<b>Forschung und Entwicklung</b>	z. B. Projekt-Kalkulation	z. B. Projekt-Bearbeitungsstände u. Cost to Completion-Maßnahmen	z. B. Projekt-Ziele neben Periodenzielen

Sucht man nach dem "roten Faden" für den Controllingstoff, so wird man ihn als Reihenfolge nicht finden. Erst ein „roter Teppich“ hilft, die Füße auf den Boden zu kriegen.

**Controlling ist vernetzt.** Der Stoff ist wie ein textiles Gebilde zu verstehen aus Kette und Schuss. Die Kettfäden, die das Gewebe tragen, sind die Werkzeugsysteme der **Management-Rechnung**, der **Unternehmensplanung** und der **Führung durch Ziele**.

Jedes dieser Systeme hat auch seine eigene Sprache, in der man sich verständigen und erklärungs-fähig sein muss. Je mehr in Schnittmengen und in Prozessen gearbeitet wird, desto eher kommt es gerade darauf an, dass der jeweils Mitwirkende das, was er im Team beizutragen vermag, auch verständlich einbringen kann.

**Die controlling-anwendenden Manager bilden die Zeilen der Matrix.** Textil sind es die „Schüsse“ (Kette und Schuss beim Weben), die Dichte und Dekor bringen. So ordnet das fachliche Tableau auch Informationsbedarf (Zeilen) und Informationsversorgung (Spalten).

## Resümee

**Controlling im Unternehmen ist mehr als Planen, Analysieren, Berichte erhalten. Controlling ist eine Denkweise und Verpflichtung, betrifft Zusammenarbeitsregeln, Transparenzverantwortlichkeit, sich an Vereinbartes halten, Abweichungen beizeiten von sich aus anzukündigen und vernetzt im Verbund mit anderen zu arbeiten.**

Controller Verein eV  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68, D-82116 Gauting  
Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting  
Telefon +49-89-89 31 34-20  
Telefax +49-89-89 31 34-31  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.de](mailto:verein@controllerverein.de)



**Die Controlling Kompetenz-Adresse**