

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest •  
Budapest • Düsseldorf • Frankfurt • Munich •  
Stuttgart • Vienna • Zurich

[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**

Stuttgart, 23. September 2008

**Erfolgreiches Controlling heute**

---

© Horváth & Partner GmbH

# Controller definieren sich heute strategisch: (deutschsprachiger Raum)

---

Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

## Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen
- Controller moderieren und gestalten den Managementprozess, so dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung
- Controller gestalten und pflegen die *Controllingsysteme*
- Controller sind die internen betriebswirtschaftlichen Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung

Quelle: *Controller-Wörterbuch*, in: International Group of Controlling (Hrsg.), Stuttgart 2005, S. VII

# Controller definieren sich heute strategisch: (USA)

---

1. **Management accounting** is a professional discipline that has an integral role in formulating and implementing the organization's strategy
2. **Management accountants** are part of the management team, working within the organization at many levels: from top-level management to support-level accounting and finance professionals
3. **Management accountants** apply their knowledge and experience in accounting and financial reporting, budgeting, decision support, risk and performance management, internal control, and cost management

Quelle: *Draft Statement on Management Accountant – Definition of Management Accounting and Management Accountants*, in: Strategic Finance, August 2008, S. 48

# Wann ist Controlling erfolgreich?

---

Controlling leistet keinen direkten Erfolgsbeitrag, ist aber „enabler“ des Unternehmenserfolgs.

## Erfolgsmerkmale des Controllings:

- Qualitätsverbesserung des Managementprozesses
- Anstöße zu Effizienzverbesserungen
- Effizienzsteigerungen des Controllingprozesses

# Controlling hat heute in mehrfacher Weise Konflikte zu meistern

---

## Hauptkonflikt: Performance vs. Compliance

*Controllers are becoming accustomed to feeling overwhelmed by their jobs.*

*Contradictory job specialties, increasing organizational and competitive complexity, excessive regulation, and often the existence of dual reporting responsibilities (i.e. two bosses) have contributed to the conflicting demands of controllership and compliance accounting.*

---

Quelle: Sutthiwan, A./Clinton, D.: *The conflicting roles of Controllership and Compliance*, in: Strategic Finance, July 2008, S. 43

# Es gibt aber weitere „Trade offs“ zu meistern:

---

- Strategieformulierung/Strategieumsetzung
- „Business Partnership“/„Controllingfabrik“
- Tangibles/Intangibles

# Die Aufgabenvielfalt nimmt zu (1/2)

---

- Aufbau eines Data-Warehouses
- Vereinfachung der Kostenrechnung
- Verankerung der IFRS im Controlling
- Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen
- Integration von IFRS und US-GAAP
- Verkürzung des Reportingprozesses
- Aufbau eines Forecasting
- Verbesserung der Prognosequalität
- Überarbeitung der Unternehmensplanung
- Verkürzung der Planungsprozesse
- Aufbau von Marktmodellen für die Planung
- Verbindung von Projekt- und Periodenplanung
- Weiterentwicklung der wertorientierten Steuerung
- Wertorientierte Kapitalallokation
- Net-Working Capital Management
- Aufbau einer Steuerung des Markenwerts
- Ausbau des Investitionscontrollings
- Verankerung von Mid-term Incentives
- Aufbau einer Risikoanalyse
- Ermittlung von Risikokapital

Quelle: Weber, J. (2008): *Von Top-Controllern lernen – Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim 2008, S. 258

## Die Aufgabenvielfalt nimmt zu (2/2)

---

- Aufbau eines Risikomanagements
- Abdeckung der Anforderungen in Folge von Sarbanes-Oxley
- Proaktives Unterstützen erforderlicher strategischer Maßnahmen
- Aufbau eines Früherkennungssystems
- Unterstützung der Portfolio-Planung
- Unterstützung von Organisationsveränderungen
- Mitwirkungen bei dem Umbau des Konzerns
- Mitarbeit in der Phase der Post Merger Integration
- Management der Fertigungstiefe
- Konvergenz von Finance und Controlling
- Management eines zentralen Projekts zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns
- Aufbau einer Netzwerkorganisation für das Controlling

Quelle: Weber, J. (2008): *Von Top-Controllern lernen – Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim 2008, S. 258

# Fazit

---

*„Je komplexer die Welt wird, umso wichtiger wird Controlling. Und die Welt wird komplexer, Systeme werden komplexer. Und die Hilfe, die wir liefern müssen, wird zunehmen. Die Frage ist nur, wann der Zeitpunkt erreicht ist, wo auch wir es nicht mehr können.“*

---

Quelle: Weber, J. (2008): *Von Top-Controllern lernen – Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim 2008, S. 280