

Controlling-Audit

von Alexander Großhäuser, Hartmut Ibershoff,
Hans Jochen Kluetsch, Thilo Knuppertz,
Heinz Schlagner, Adryan Villalobos und Dieter Wäscher



„Der von Dieter Wäscher geleitete und seit 1977 bestehende AK West I steht seit Jahren für Innovationen in Sachen Controlling. Er hat mit den Statements Prozeßkosten-Management (1994) und Kundenorientiertes Vertriebscontrolling (2002) innovatives Neuland beschritten“.

Durch das Controlling müssen bei der Geschäftsführung von Unternehmen wesentliche **Erkenntnisse über Performance, Rationalisierungspotentiale, Wachstum und Potentiale, aber auch mögliche Risiken** bereitgestellt werden. Aufgabe des Controlling ist es, über eine korrekte und transparente Unternehmensberichterstattung hinaus im Rahmen einer dynamischen Analyse des Unternehmensgeschehens, angereichert mit externen Marktdaten, Entscheidungsgrundlagen für das Management zu erstellen und die konsequente Umsetzung der Entscheidungen sicherzustellen.

Bisher beschäftigen sich das Controlling und dort tätige Leiter und Mitarbeiter mit Veränderungen im Finanzwesen, von der Transaktionsverarbeitung bis hin zur **Entscheidungsunterstützung**. In den 90er Jahren wurden im Finanz- und Controllingbereich eingesetzte ERP-Systeme kompakter mit schlankeren Verfahren der Transaktionsverarbeitung und mehr Gewicht auf Leistungsmanagement fokussiert. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis einer Untersuchung von IBM-Consulting-Services¹ (eine Befragung von 889 Finanz- und Controlling-Verantwortlichen aus 74 Ländern): Obwohl im Controlling eine Fülle von Daten verfügbar sind, **fällt es 70 % der Unternehmen schwer, eindeutige Aussagen über Performance, Wachstum und mögliche Risiken zu treffen**. Nur 13 % be-

trachten sich selbst als hocheffizient im Hinblick auf wenigstens zwei der genannten drei Ziele (Performance, Wachstum, Risiken), während sich alarmierende 50 % in keinem der drei Aufgabenbereiche wirklich effektiv finden. Überfrachtet von zuviel Administration, von gesetzlichen und steuerlichen Vorgaben, schaffen es die Controlling-Verantwortlichen kaum, aus der Datenflut die versteckten Informationen für zukünftiges Wachstum und Innovationspotentiale zu identifizieren. Wesentliche Ursache dafür sind offensichtlich:

- fehlende einheitliche Prozesse im Controlling,
- fehlende Standards und Regeln zur Vereinfachung der Prozesse;
- fehlende Reduzierung der Anzahl von IT-Plattformen und -technologien auf ein sinnvolles Maß, d. h. fehlende Standardisierung der System-Landschaft;
- fehlender oder unzureichender Einsatz von Key Performance Indicators mit Reduzierung auf ein integriertes System für Budgetierung und Reporting.

Daraus ergibt sich die **Herausforderung, die Effektivität und Effizienz von Controlling nachhaltig steigern zu müssen**. Welche Instrumente und Ansätze stehen dafür aktuell zur Verfügung? Diese Frage stellte sich der **Arbeitskreis West I im ICV**. Dabei kam eine erstaunliche Erkenntnis zum Tragen: Zur systematischen Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Controlling stehen brauchbare Instrumente nur in Ansätzen zur Verfügung. Aus dieser Situation **entstand die Idee zur Entwicklung eines Controlling-Audits**.

Dieses angedachte Controlling-Audit sollte dabei insbesondere zwei wesentliche Bedingungen erfüllen:

- praktische Erfahrungen aus der Controller-Welt müssen so berücksichtigt werden, dass die Anwendbarkeit auch für KMU's möglich und verständlich ist;
- methodische Kriterien sollen das Controlling-Audit „anspruchsvoll“ genug machen, um ein ganzheitliches und nachhaltiges Verständnis von Controlling sicherzustellen.

Die in der einschlägigen Literatur wie auch der DIN Spec 1086² beschriebenen Grundsätze und Anforderungen an den Controlling-Prozess sowie die Controller-Funktion bilden den strukturellen Rahmen für die systemische Festlegung der ausgewählten Audit-Felder – sowie deren Bewertung bezogen auf Controlling-Instrumente.

Zielsetzung

Das vom Arbeitskreis West I entwickelte **Controlling-Audit** will helfen, vorhandene Möglichkeiten zur Verbesserung des Controlling als Führungsfunktion zu erkennen und die Leistungsfähigkeit entsprechend gezielt zu steigern. Damit besteht erstmals die Möglichkeit, systematisch den Einsatz von Controlling-Instrumenten in Unternehmen anhand eines ganzheitlich orientierten Kriterienkatalogs zu prüfen und damit eine Standortbestimmung für den Einsatz des Controllings in Unternehmen vorzunehmen. Ein ganzheitlicher Blick auf das Controlling und seine Instrumente soll den Controlling-Kunden nahegebracht werden, damit diese Werkzeuge nutzbringend eingesetzt werden und zu Veränderungen hin zum Besseren führen. Das Controlling-Audit schärft die Sicht auf eine Management-Unterstützung in der Weise, dass das Controlling mit seinen Instrumenten

die richtigen Dinge richtig tut und damit Effektivität und Effizienz von Unternehmen sichert.

Das Controlling-Audit stellt und beantwortet die Standortbestimmung des Controlling in den einzelnen Unternehmen über Fragen aus Eigensicht und aus Fremdsicht (siehe Abbildung 1):

- **Status** – Wo stehen wir aktuell mit dem Controlling (im Vergleich zur Zielsetzung, zu vergleichbaren Unternehmen)?
- **Zielsetzung** – Wo wollen wir hin? Welche größeren Verbesserungen sind mit wenig Aufwand erreichbar? Welche Veränderungen sind notwendig?
- **Benchmark** – Wie effektiv und effizient ist das eigene Controlling in Bezug auf vergleichbare Unternehmen (ähnlicher Größenordnung oder aus derselben Branche)?

Für die Durchführung des Controlling Audit werden dazu zusammengefasste Bewertungsbe-
reiche – und in diesen Einzelkriterien – zur Evaluation zur Verfügung gestellt. Abbildung 1 zeigt eine grafische Auswertungsmöglichkeit der Bereiche, die bereits auf den ersten Blick Stärken und Schwächen sowie Abweichungen zur Zielsetzung und zu Benchmarks aufzeigen. Die Bereiche werden in Kapitel 4 weiter beschrieben.

Für jedes Unternehmen besteht damit die Möglichkeit, das Controlling-Audit im Sinne einer **Reifegradanalyse** anzuwenden und insbesondere folgende Schritte zur **Verbesserung der Unternehmenssteuerung** festzulegen:

- Festlegung eines unternehmensspezifisch optimalen Controllings – nicht für alle Aspekte des Controllings kann in einem Unternehmen ein idealer Zustand zweckmäßig oder gar erreichbar sein. Die Aufgabe besteht darin, machbare und zielführende Schwerpunkte zu setzen im Sinne einer unternehmensspezifischen Vorgehensweise.
- Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen (u.a. Priorisierung) – aus dem Audit lassen sich für jedes Kriterium und jeden Bewertungsbereich mögliche Verbesserungsmaßnahmen definieren.
- Erhöhung der Wirksamkeit des Controllings – ein höherer „Reifegrad“ des Controllings

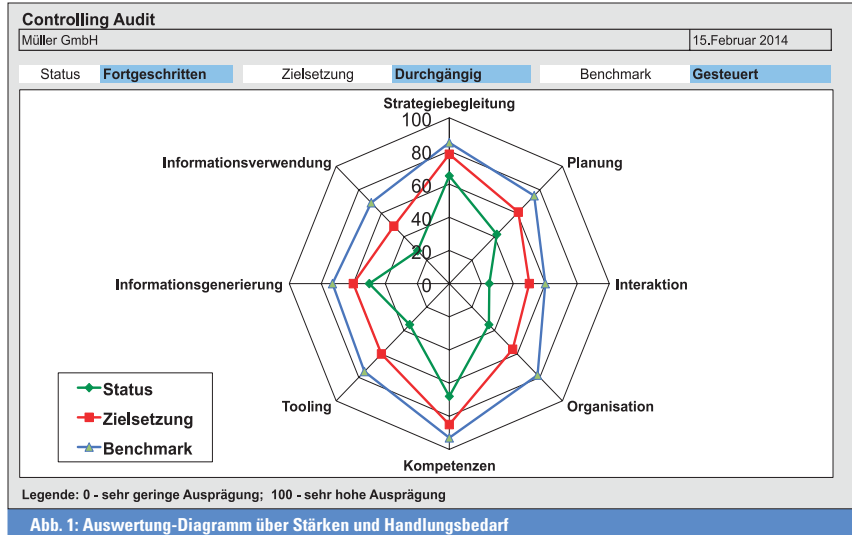


Abb. 1: Auswertung-Diagramm über Stärken und Handlungsbedarf

impliziert dann als Spiegelbild auch eine Steigerung der Wirksamkeit des Controllings.

- Verbesserung der Effektivität und Effizienz im Unternehmen – der höhere Reifegrad des Controlling sollte im nächsten Schritt auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens generell steigern. Natürlich ist nicht auszuschließen, dass Unternehmen im Einzelfall auch bei einem reifen Controlling in Schwierigkeiten geraten können.

Konzept und Vorgehensweise

Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über den Aufbau und die Methodik des Controlling-Audit. Ausgehend von sehr komplexen Unternehmen haben wir im Controlling-Audit die Anwendung aller denkbaren Controlling-Instrumente vorgesehen und diese zu 8 Bereichen zentralisiert. Diese Bereiche fassen als Module gleichartige Controlling-Audit-Kriterien zusammen, um **systematisch Stärken, Schwächen und Handlungsbedarf innerhalb der Bereiche übergreifend auszuwerten**.

In den einzelnen Bereichen werden mehr als 10 Einzelkriterien hinzugezogen. Die Bewertung erfolgt jeweils anhand einer 10-stufigen Skala von 1 (niedrig) bis 10 (hoch). Dabei haben wir im Sinne eines Reifegradmodells für jedes Instrument sowohl die maximale Bewertung (Bewertung 10 für die Anwendung des Controlling-Instruments in der komplexesten Ausprägung) als auch die reduzierten Ausprägungen (Be-

wertungs-Ziffern 1 und 5) formuliert. Diese Bewertungshilfen ermöglichen es dann auch festzulegen, in welcher Ausprägung welche Instrumente für welche Art von Unternehmen sinnvoll sind, um dieses effizient zu führen (Zielsetzung, siehe Abbildung 1).

Dazu ein Beispiel für ein Kriterium mit der Bewertungsziffer 10 aus dem Bereich Tooling: „Das Target Costing hat wesentlichen Einfluß auf die Entscheidung des Managements in Bezug auf Einführung und Weiterentwicklung von Produkten. Die Fachabteilungen Konstruktion, Einkauf, Produktion und Vertrieb sind eingebunden und Wertanalysen werden durchgeführt.“

Alle Kriterien des Controlling-Audits bilden in der Gesamtheit den Kern eines effektiven und effizienten Controllings. Eine **durchgängig hohe Bewertung der Kriterien impliziert, dass das Controlling einen maßgeblichen Einfluß auf Entscheidungen des Managements hat**.

Audit-Bereiche und Verständnis

Die Zielsetzung des Controlling liegt insbesondere darin, durch Benennung aller relevanten und wesentlichen Kriterien eine hohe Wirksamkeit des Controllings aufzuzeigen und Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Dazu wurden – wie bereits erwähnt – alle gefundenen und im Arbeitskreis erarbeiteten Kriterien zu 8 Bereichen gruppiert. Diese stellen wir nachfolgend mit einigen Kernfragen und Aspekten der Reifegradbewertung beispielhaft vor!



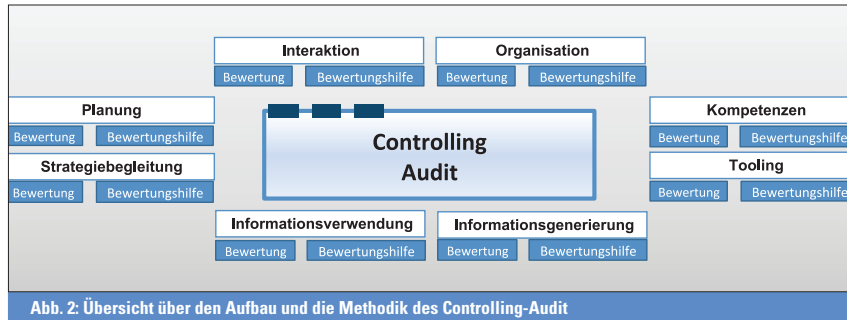


Abb. 2: Übersicht über den Aufbau und die Methodik des Controlling-Audit

- ➔ **Strategiebegleitung** – Controlling unterstützt die Strategieentwicklung und -umsetzung im Unternehmen. Dafür werden Instrumente aus den zwei Gesichtspunkten der Strategieentwicklung und Methoden zur Strategieumsetzung benötigt. Dazu gehören z. B. Fragen, inwieweit das Controlling eine gezielte Standortbestimmung des Unternehmens und seines Umfeldes ermöglicht. Von Interesse für die Reifebewertung ist auch die Frage, ob langfristige Ziele transparent für die Steuerung und die nachfolgende operative Ebene zur Verfügung stehen.
- ➔ **Planung** – Controlling initiiert und koordiniert den Planungsprozess und stellt langfristige und operative Pläne zur Steuerung des Unternehmens zur Verfügung. Dabei werden u.a. Fragen hinsichtlich der Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung als Kriterium bewertet. Ein weiteres Beispiel ist die Aussagefähigkeit und Umsetzbarkeit der aufgestellten Budgets als das Ergebnis der Planung.
- ➔ **Interaktion** – Das Controlling adressiert systematisch alle für die Führung erforderlichen Kommunikationsanforderungen und

begleitet diese für alle Informationszielgruppen erfolgreich. Mit den Kriterien des Bereiches Interaktion werden insbesondere Aspekte der Kommunikationseffektivität und -effizienz überprüft.

- ➔ **Organisation** – Das Controlling ist integraler und akzeptierter Bestandteil der Unternehmensorganisation. Kriterien, die hier berücksichtigen werden, sind u.a. die Handhabung von Controlling-Prozessen (Ablauforganisation) wie auch die Aufbauperspektive. Weiterhin ist es wichtig, die Aufgabeninhalte des Controllings in Bezug auf die Ausführung und Wirksamkeit zu untersuchen. Ein weiteres Bündel von Kriterien beschäftigt sich mit Fragen nach den Ressourcen für Controlling und deren Handhabung.
- ➔ **Kompetenzen** – Die mit Controlling-Aufgaben betrauten Mitarbeiter verfügen über notwendige Fähigkeiten und Kenntnisse. Im Bereich „Kompetenzen“ wird die Zusammenarbeit des Controllings mit dem Management insbesondere durch ein adäquates positives Verhalten des Controllings mit einem hohen Maß an Glaubwürdigkeit

und Integrität und einer besonderen Verhaltenspartnerschaft geprägt.

- ➔ **Tooling** – Standardisierte Methoden und Werkzeuge sind angemessen im Unternehmen im Einsatz. Dazu gehören u.a. strategische und operative Werkzeuge, die das Controlling für eine erfolgreiche Anwendung benötigt (z. B. Instrumente zum Controlling von Kosten wie „Target Costing“). Gleichfalls werden Tools zum Controlling von Unternehmensbereichen und spezifischen Steuerungsfeldern (z. B. Investitionscontrolling) im Audit berücksichtigt.
- ➔ **Informationsgenerierung** – Für die Unternehmenssteuerung relevante Kennzahlen sind vorhanden. Dieser Kriterienbereich stellt mit den beschriebenen Anforderungen sicher, dass dem Controlling ein effizientes Reporting aller festgelegten Informationen gelingt (vgl. [Abbildung 3](#)).
- ➔ **Informationsverwendung** – Ein standardisiertes, empfängerorientiertes, konsistentes und zeitnahes Reporting-System ist vorhanden. Controlling muss sich mit wesentlichen Kriterien gleichfalls daran messen lassen, ob die Verwendung von Informationen effizient erfolgt. Dazu gehört z. B. die Frage, ob das bestehende Reporting empfängerorientiert aufgebaut ist oder hier Nachholbedarf besteht.

Anwendung und Einsatz

Das Controlling muss als Anforderung sowohl bei der Durchführung des Audits als auch hinsichtlich der Ergebnisbetrachtung eine praktische Handhabung ermöglichen. Für die Durchführung ergeben sich unterschiedliche Einsatzszenarien je nach Anwendungsziel im Unternehmen, die in [Abbildung 4](#) aufgezeigt sind:

- **Selbstbewertung** – das Controlling Audit wird als Standard-Anwendung im Sinne einer schnellen Durchführung vom Unternehmen selbst angewendet. Dazu ist von der Arbeitsgruppe vorgesehen, einen Internet-basierten Zugang zur Bewertung zu benutzen. Die Ergebnisse werden dann per mail oder online zur Verfügung gestellt. Vorteil ist

Autoren



Ausschuss des Arbeitskreises West I des Internationalen Controller Verein (ICV)
 Dipl.-Kfm. Heinz Schlagner, Dipl.-Kfm. Alexander Großhäuser, Dipl.-Kfm. Dieter Wäscher,
 Dipl.-Kfm. Hartmut Ibershoff, Dipl.-oec. Hans Jochen Kluetsch, Dipl.-Kfm. Thilo Knuppertz