

# 1 Einleitung

## Problemstellung

Die Stärke und Leistungsfähigkeit des Controllings hängt wesentlich davon ab, ob das individuelle Leistungspotenzial jedes einzelnen Mitarbeiters optimal ausgeschöpft wird und sich alle Mitarbeiter bestmöglich ergänzen. Heutzutage sehen sich Unternehmen zudem einer äußerst dynamischen Umwelt und immer kompetitiveren Märkten gegenüber. Das individuelle Wissen wird deshalb zunehmend wichtiger. Damit es jedoch optimal im Unternehmen genutzt werden kann, müssen alle Mitarbeiter – auch und vor allem im Controlling – unternehmensweit effizient zusammenarbeiten, das heißt alle Spezialisten mit ihren besonderen Fähigkeiten müssen wie ein gut funktionierendes Räderwerk ineinander greifen. Die Realität ist jedoch oftmals anders. Die zentrale Controllingabteilung ist durch ihre ganzheitliche Sichtweise auf Konzernebene kaum noch in der Lage, alle dezentralen Geschäftsfelder inhaltlich zu durchdringen. Deshalb sind sie auf eine reibungslose Zusammenarbeit mit den dezentralen Einheiten angewiesen, benötigen deren Informationen und operatives Wissen. Dementsprechend sollte man meinen, dass die Zusammenarbeit zwi-

schen diesen Abteilungen systematisch verläuft, klare Aufgabenprofile und -teilung vorherrschen sowie jeder weiß, was er/sie genau zu tun hat. Leider zeichnet sich in der Praxis ein anderes Bild ab. Oftmals besteht kein gegenseitiges Verständnis für die Aufgaben des anderen und deren Herausforderungen in der täglichen (Zusammen-)Arbeit. Dies hat zur Folge, dass es zu Doppelarbeiten, Bereichsegoismen und ineffizienten Arbeitsabläufen kommt, was die Unterstützung und Rationalitätssicherung der Führung gefährdet.

Wie kann nun das Controlling des Unternehmens diesen Herausforderungen begegnen? Wie können Controllingabteilungen besser zusammenarbeiten? Welche Rolle nimmt das zentrale Controlling, welche das dezentrale Controlling dabei ein? Führt die Aufgabenaufteilung tatsächlich zu Abstimmungsschwierigkeiten? Wenn ja, wo treten diese besonders häufig auf? Und vor allem: Welche Erfolgsfaktoren existieren, um die Leistungsfähigkeit des Controllings voll ausschöpfen zu können? Im vorliegenden AC-Band wollen wir diesen Fragen auf Basis von Daten einer empirischen Studie nachgehen und erarbeiten hierzu Lösungsvorschläge, durch die die Erfolgsfaktoren realisiert werden kön-

**Ein einheitliches Controllingverständnis bildet die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit**

**Zentrales und dezentrales Controlling tragen gemeinsam die Verantwortung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit**

nen. Es hat sich gezeigt, dass die meisten relativ einfach und schnell umsetzbar sind – wenn man sie kennt. Und obwohl bei den deutschen Großkonzernen, die das Datenmaterial für die empirische Untersuchung geliefert haben, bereits viele Maßnahmen erfolgreich praktiziert werden, zeigten sich auch hier noch Verbesserungspotenziale für eine optimal funktionierende »Controlling Community«.

Bei den Großkonzernen handelt es sich um neun im DAX30 notierte Aktiengesellschaften sowie zwei weitere, ebenfalls international agierende deutsche Großkonzerne mit weit mehr als fünf Milliarden Euro Umsatz. Hervorzuheben ist die hohe Nutzbarkeit der Ergebnisse über verschiedene Branchen hinweg, da die befragten Unternehmen in verschiedenen Branchen tätig sind. Zudem sind keine zwei Unternehmen in derselben Branche tätig. Dies führte bei den zahlreichen Gesprächen mit verschiedenen Unternehmensvertretern dazu, dass wir unabhängig von Konkurrenzdenken einen tiefen Einblick in deren umfassenden Erfahrungsschatz gewinnen konnten. Diesen haben wir dazu genutzt, um in den nächsten Kapiteln zunächst die Arbeitsteilung zwischen zentralem und dezentralem Controlling in den wichtigsten Arbeitsfeldern Planung, Investition und Reporting zu erfassen und zu analysieren, an welchen Stellen es zu besonders starken Abstimmungsschwierigkeiten, aber auch zu einer besonders guten Zusammenarbeit kommt (Kapitel 2). Aus diesen Erkenntnissen werden in Kapitel 3 die wichtigsten Erfolgsfaktoren abgeleitet. Für jeden Erfolgsfaktor zeigen wir ein umfangreiches Bündel an praxiserprobten, zu-

meist einfach umsetzbaren und sehr wirkungsvollen Maßnahmen, die maßgeblich zu einer erfolgreichen Controllingarbeit beitragen.

### **Controllingverständnis, Organisationsformen und Aufgabenprofile als Basis der Zusammenarbeit**

Das Controllingverständnis ist die Basis, auf der die Controller ihre täglichen Aufgaben wahrnehmen; dieses Verständnis beeinflusst dadurch auch ihr tägliches Handeln: Ein einheitliches Controllingverständnis bildet die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit.

Insgesamt lassen sich vier Aufgabekategorien unterscheiden (woraus sich die Controllingkonzeptionen induktiv ableiten lassen): Informationsversorgung, Planung und Kontrolle, Koordination, Rationalitätssicherung. Je nach Rahmenbedingungen und Hierarchieebene der Controllingabteilung können diese vier Kategorien unterschiedliche Teilaufgaben umfassen und insgesamt gesehen an Bedeutung variieren. Während das Konzerncontrolling beispielsweise eher Aufgaben koordiniert, übernehmen dezentrale Einheiten eher Aufgaben als Informationsversorger. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Aufgabekategorien müssen aber nicht zwangsläufig mit einem unterschiedlichen Controllingverständnis einhergehen. Teilaufgaben und Aufgabekategorien lassen sich zwar unterschiedlichen Konzeptionen des Controllings zuweisen – jedoch nicht überschneidungsfrei. So kann es beispielsweise sein, dass sowohl Konzerncontrolling als auch de-

zentrales Controlling das Controlling als Rationalitätssicherung der Führung verstehen, obwohl die eine Abteilung verstärkt Aufgaben als Koordinator und die andere eher als Informationsversorger wahrnimmt.

Um Klarheit über die verschiedenen Controllingkonzeptionen zu erhalten, werden diese im Folgenden kurz erläutert, bevor wir im nächsten Schritt die Ergebnisse unserer Befragung bezüglich des Controllingverständnisses präsentieren werden, da diese – wie bereits erwähnt – eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen zentralem und dezentralem Controlling darstellen.

*Controlling als Informationsversorgung* (vergleiche Müller 1974; Link 1982):

Das Controlling dient dazu, Informationen zu beschaffen, aufzubereiten und bezüglich ihrer Anwendbarkeit zur Steuerung des Unternehmens zu überprüfen (vergleiche Heigl 1989).

*Controlling als Planung und Kontrolle* (vergleiche Krüger 1979; Siegwart 1986; Hahn 1987):

Beschreibt die konsequente Zielausrichtung des Unternehmens auf Basis einer ergebnisorientierten Planung sowie eine Überwachung der Plandaten durch Zielvereinbarungen und Zielerreichungsanalysen (vergleiche Hahn 1987).

*Controlling als Koordination* (vergleiche Horváth 1978; Küpper 1987):

Aus dieser Perspektive dient das Controlling dazu, die unterschiedlichen Führungsteilsysteme eines Unternehmens aufeinander abzustimmen.

*Controlling als Rationalitätssicherung der Führung* (vergleiche Weber/Schäffer 1999):

Controlling stellt hierbei eine Führungsunterstützungsfunktion dar. Die Übernahme von Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben wird dabei mit eingeschlossen und um die Notwendigkeit des frühzeitigen Erkennens, Verminderns und Beseitigens von Rationalitätsdefiziten erweitert.

### **Controllingverständnis von Konzern- und SGE-Controlling**

Die vier vorgestellten Controlling-sichtweisen wurden im Rahmen des Forschungsprojektes erhoben. Die weitestgehend identischen Mittelwerte für das Konzerncontrolling und das Controlling der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) in Abbildung 1 zeigen, dass in den jeweiligen Unternehmen ein homogenes Controllingverständnis von zentral bis dezentral vorherrscht.

Alle vier Controllingverständnisse finden im Kreis der befragten Unternehmen eine hohe Zustimmung (niedrigster Mittelwert: 4,3). Dabei sticht die Sichtweise des Controllings als Informationsversorgung mit einem Durchschnittswert von 5,0 beziehungsweise 4,9 leicht hervor.

Die im Rahmen einer weiteren empirischen Untersuchung, namentlich des WHU-Controllerpanels, gewonnenen Ergebnisse entsprechen im Wesentlichen denen unseres Forschungsprojektes (vergleiche Weber 2007). Einziger Unterschied ist die Einschätzung der Koordinationssicht, die beim Controllerpanel einen deutlich geringeren Zuspruch fand. Dieser Unterschied lässt sich allerdings durch das unterschiedliche Sample erklären. Bei unserer aktu-

## **Zentrales und dezentrales Controlling besitzen ein ähnliches Controllingverständnis**

Beurteilung von »Trifft gar nicht zu« (1) bis »Trifft voll zu« (5)

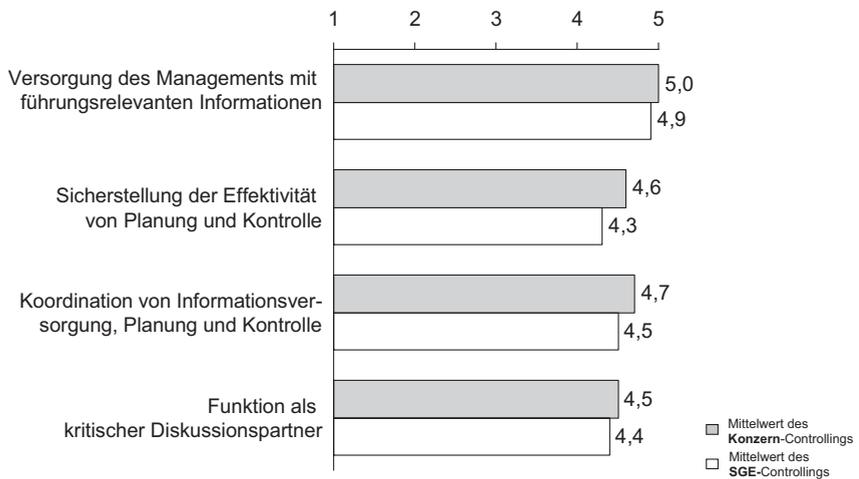


Abbildung 1: Controllingverständnisse von Konzern- und SGE-Controlling

ellen Befragung nehmen im Vergleich zum Controllerpanel viele Konzerncontrollingleiter teil. Durch ihre hierarchische Stellung und die damit verbundene Verantwortung gegenüber der Gesamtgeschäftsleitung nehmen die Konzerncontrollingleiter mehr koordinierende Tätigkeiten wahr. Dies spiegelt sich selbstverständlich in ihren Antworten wider.

Ein ähnlich homogenes Bild bezüglich der Einschätzung zwischen Konzern- und SGE-Controlling zeigt sich bei den Controllerrollen. Controllerrollenbilder stellen eine Zusammenfassung derjenigen Controlleraufgaben dar, welche als wesentlich für die Zufriedenstellung der Ansprüche ihrer Manager gelten. Die im Rahmen der Untersuchung erhobenen Rollenbilder stellen auch im Vergleich zu anderen Studien die aktuellen und zukünftig zu erwartenden Anforderungen an Controller dar (vergleiche Weber et al. 2006).

Vergleicht man die Mittelwerte auf Konzern- und SGE-Ebene miteinander, so zeigt sich, dass die Einschätzungen der Controllerrollen auf beiden Ebenen prinzipiell identisch sind. Somit besitzen zentrales und dezentrales Controlling ein gleiches Verständnis über ihre Controllerrollen, so dass einer erfolgreichen Zusammenarbeit prinzipiell nichts im Wege stünde.

Klassische, positiv belegte Rollenbilder wie das »Ökonomische Gewissen« oder das des »Internen Beraters« finden auf Konzern- und SGE-Ebene am meisten Zuspruch. Deutlich geringer fällt hingegen der Zuspruch zu der unter Umständen leicht negativ besetzten Rolle des »Kontrolleurs« aus. Die dem Controlling in der Literatur nur vereinzelt zugewiesenen Rollen wie beispielsweise »Steuermann« und »Architekt« finden bei den befragten Unternehmen einen geringeren Zuspruch.

**Zentrale und dezentrale Controller nehmen ähnliche Rollen wahr**

Beurteilung von »Trifft gar nicht zu« (1) bis »Trifft voll zu« (5)

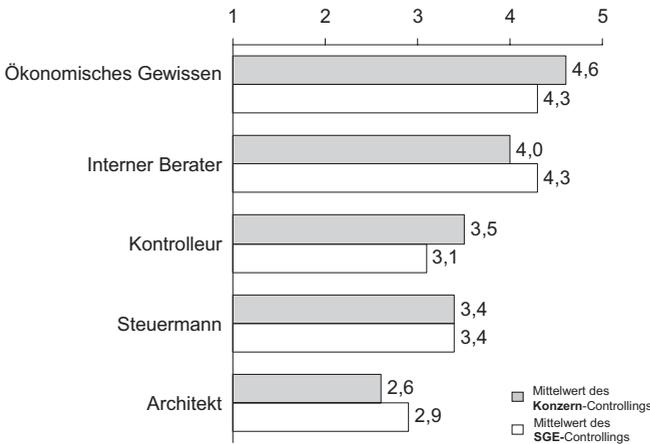


Abbildung 2: Grundsätzliche Controllerrollen

Die Ergebnisse einer Studie unter den Mitgliedern des Internationalen Controller Vereins (ICV) zeigen ein vergleichbares Bild (vergleiche Weber et al. 2006). Der einzige bedeutende Unterschied besteht darin, dass die Rolle des »Internen Beraters« im Vergleich zur Rolle des »Ökonomischen Gewissens« einen größeren Zuspruch fand.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die einheitlichen Controllingverständnisse und Controllerrollen auf Konzern- wie auf SGE-Ebene eine solide Basis für die Zusammenarbeit innerhalb der befragten Unternehmen bilden. Ein homogenes Ideen- und Gedankengut (»Mindset«) ist vorhanden. Weitere Gestaltungsparameter des zentralen und dezentralen Controllings sind die Organisation und Richtlinien beziehungsweise Vorgaben, die in den nachfolgenden Abschnitten betrachtet werden.

### Formen der organisationsbezogenen Unterstellung

Bei unserer Untersuchung der Unterstellung der dezentralen Controllingabteilungen anhand der zwei Dimensionen »fachliche« und »disziplinarische Weisungsbefugnis« können drei unterschiedliche Unterstellungsformen differenziert werden (vergleiche Weber/Schäffer 2006):

Bei der *zentralen Organisationsform* liegt die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis über die dezentralen Controller beim Zentralcontrolling. Diese Form bietet die Möglichkeit der Etablierung einer »gemeinsamen« Sprache, birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, dass die dezentralen Controller in den strategischen Geschäftseinheiten als Fremdkörper wahrgenommen werden.

Bei der *dezentralen Organisationsform* sind die dezentralen Controller fachlich und disziplinarisch der Linie (zum Bei-

**Vergleichbare Ergebnisse zeigen sich auch in einer Studie des Internationalen Controller Vereins (ICV)**

**Es gibt drei wesentliche Unterstellungsformen der Controllingabteilungen**

**Bei den untersuchten Unternehmen dominiert das »Dotted-Line«-Prinzip**

spiel Bereichsleiter oder CFO) zugeteilt. Dies führt zu einer weitestgehenden Akzeptanz des dezentralen Controllings innerhalb der Linie. Gefahren ergeben sich jedoch durch einen eventuell entstehenden Bereichsegoismus, die Abkehr von einheitlichen Konzernstandards und die Gefährdung der Unabhängigkeit der dezentralen Controller.

Die »Dotted-Line-Organisation« als dritte Variante stellt eine Mischform beziehungsweise einen Kompromiss der ersten beiden Unterstellungsformen dar und ist durch eine Teilung der fachlichen und disziplinarischen Unterstellung gekennzeichnet. Sie wird als Regelfall in Großunternehmen postuliert und bietet die Möglichkeit, die Linienerfordernisse mit Controllingnotwendigkeiten zu verbinden (vergleiche Küpper et al. 1990). Allerdings kann die Doppelunterstellung zum Dauerkonflikt führen. Zudem ist die Objektivität der dezentra-

len Controllingabteilungen nicht immer gewährleistet.

Innerhalb der untersuchten Unternehmen existieren dezentrale Unterstellungsformen und die Unterstellung in Form der »Dotted-Line«, wobei letztere Organisationsform dominiert (vergleiche Abbildung 3).

Im Rahmen der Studie wurden Analysen durchgeführt, um die Auswirkungen der Unterstellungsform auf die Zusammenarbeit zwischen Konzern- und SGE-Controllingabteilungen zu untersuchen. Es konnten jedoch keine Unterschiede zwischen den Unternehmen identifiziert werden, die auf die Art der Unterstellung zurückgeführt werden können. Dies bedeutet, dass keine Unterstellungsform besser oder schlechter ist als eine andere. Wenn Sie die Unterstellungsform beurteilen, sollten Sie also immer den Unternehmenskontext berücksichtigen, da dieser offensichtlich

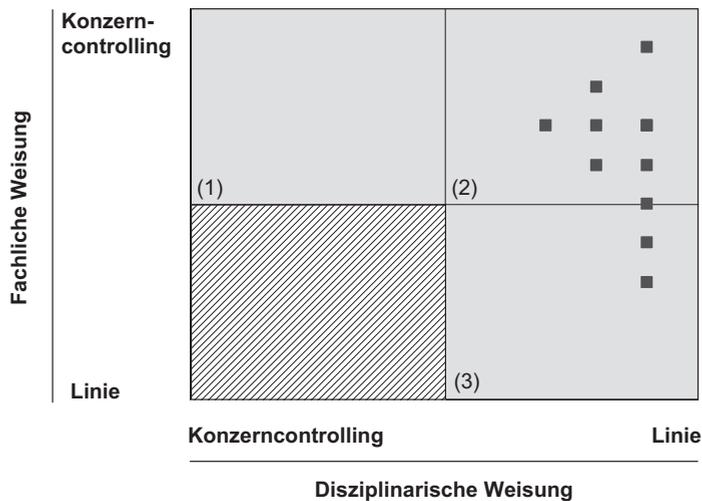


Abbildung 3: Weisungsbeziehungen zwischen Konzern- und SGE-Controlling

entscheidend dafür ist, ob die jeweilige Unterstellungsform für ein bestimmtes Unternehmen sinnvoll ist oder nicht.

Die Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation wurden auf Konzernebene erhoben. Abbildung 4 gibt die fünf Einflussfaktoren wieder, die am meisten Zustimmung fanden.

Die Organisation des Konzerns hat nach Meinung der Konzerncontrollingabteilung den größten Einfluss auf die Ausgestaltung der Controllingorganisation (Mittelwert 4,6). Die geringe Spannweite zeigt eine hohe Übereinstimmung innerhalb der Unternehmen in Bezug auf diesen Einflussfaktor. Bei den Faktoren »Bedeutung, die der CFO dem Controlling beimisst« und »Bedeutung des Controllings innerhalb des Konzerns« ist der Mittelwert etwas geringer (4,4 beziehungsweise 4), die Spannweite hingegen etwas größer (2 beziehungsweise 3).

Vergleichbare Aussagen gelten für die Konzernkultur.

Folglich haben auf der einen Seite »harte Faktoren«, wie die Organisation des Konzerns, Einfluss auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Auf der anderen Seite sind jedoch auch »weiche Faktoren«, wie zum Beispiel das Standing des Controllings beim CFO, bedeutende Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation.

Betrachtet man die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Konzern- und SGE-Controlling, zeigt sich ein heterogenes Bild. Hier wurden der Formalisierungsgrad und die Klarheit der Zusammenarbeit sowie die Effektivität der Regelungen erhoben. Das heißt im Einzelnen: Inwieweit sind die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen zentralem und dezentralem Controlling sowie die Abläufe von wichtigen Prozessen dokumentiert? Und

**Sowohl harte als auch weiche Faktoren beeinflussen die Ablauf- und Aufbauorganisation des Controllings**

**Die Art und Weise der Zusammenarbeit wird von zentraler und dezentraler Seite ähnlich beurteilt**

Beurteilung von »Kein Einfluss« (1) bis »Sehr starker Einfluss« (5)

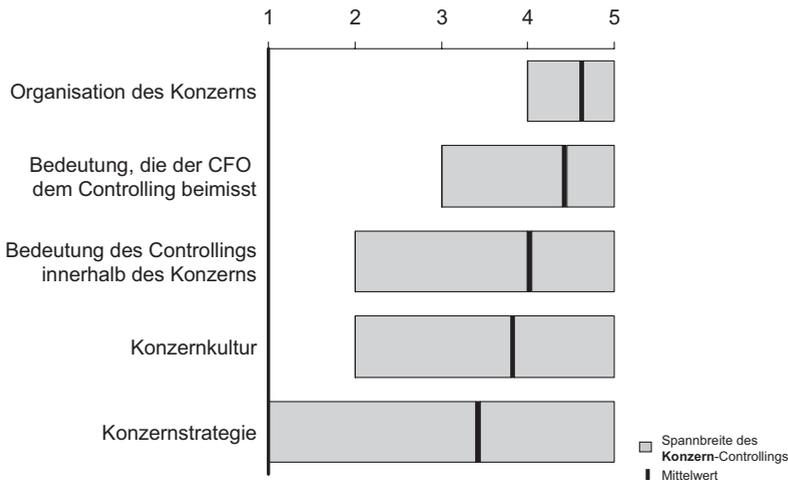
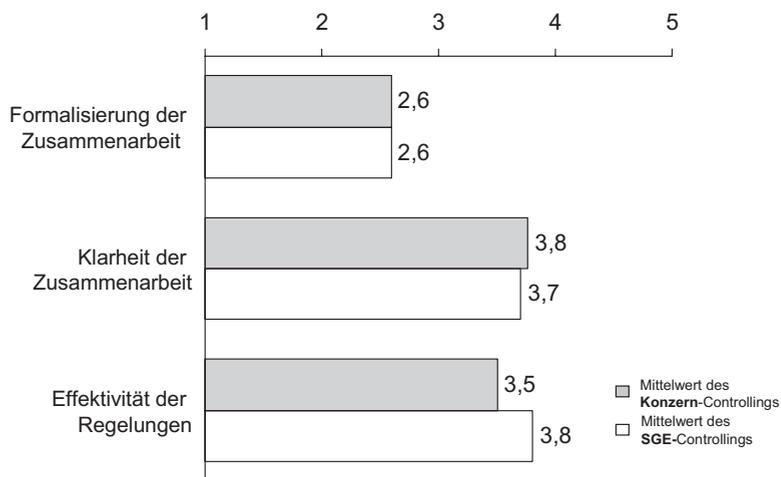


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Controllingorganisation

Beurteilung von »Trifft gar nicht zu« (1) bis »Trifft voll zu« (5)



Anmerkung: Die Merkmalsausprägungen wurden durch einen Index ermittelt.

Abbildung 5: Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen Konzern- und SGE-Controlling

auch wenn keine detaillierte Dokumentation vorliegt, existiert dann trotzdem ein klares Verständnis zu diesen Sachverhalten? Und werden diese explizit oder implizit vorhandenen »Regeln« weitgehend eingehalten? Konzern- und SGE-Controlling sind sich in ihrer Einschätzung dieser Gegebenheiten wiederum weitestgehend einig. Beide geben an, dass die Zusammenarbeit wenig formal, jedoch größtenteils klar und effektiv geregelt ist.

Dieses Ergebnis macht deutlich, dass neben den »harten« Faktoren einer Formalisierung (etwa durch Richtlinien und Vorgaben) auch andere Faktoren eine Rolle spielen müssen. Dazu kann eine entsprechende Systemlandschaft ebenso gehören wie die so genannten »weichen« Faktoren, also beispielsweise

eine häufige und enge zentral-dezentrale Interaktion oder die Qualität persönlicher Kontakte. Nur so kann es gelingen, die Zusammenarbeit klar und effektiv zu gestalten. Diese Punkte werden uns durch die gesamte Analyse begleiten und insbesondere in den Kapiteln 2 und 3 intensiv behandelt.

### Aufgabenprofile

Ein weiterer Aspekt zur Gestaltung der Zusammenarbeit ist die Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Aufgaben beziehungsweise deren Aufteilung zwischen Konzern- und SGE-Ebene. Wie Sie in Abbildung 6 erkennen können, wird die Arbeitszeit auf Konzern- und auf SGE-Ebene im Wesentlichen gleich aufgeteilt.

Anteil der Arbeitszeit je Aufgabenfeld (%)

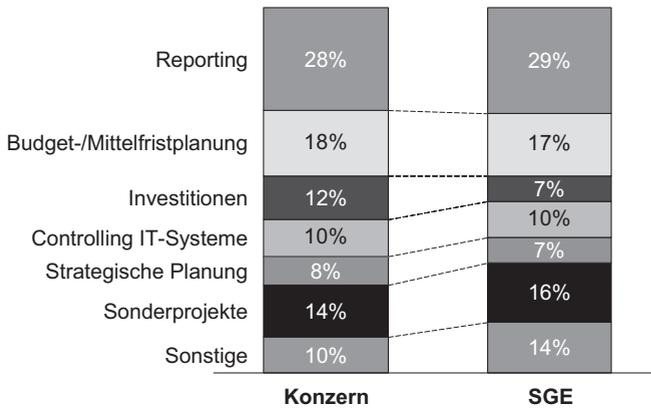


Abbildung 6: Aufteilung der Gesamtarbeitszeit nach Aufgaben

Die meiste Zeit wird auf die klassischen Aufgaben Reporting, Budget-/Mittelfristplanung und Investitionen verwendet. Die detaillierten Rollen und Aufgaben der Konzern- und SGE-Controllingabteilungen innerhalb dieser drei Kernaufgaben werden in Kapitel 2 betrachtet.

Der größte Unterschied in der Zeitaufteilung zwischen Konzern- und SGE-Controlling besteht beim Aufgabenkomplex »Investition«. Das liegt zu einem großen Teil daran, dass die Investitionsbearbeitung in einigen Fällen außerhalb der SGE-Controllingabteilung durchgeführt wird.

Weitere Unterschiede zwischen Konzern- und SGE-Ebene können im Bereich der sonstigen Aufgaben identifiziert werden. Auf beiden Ebenen wurden hierbei ähnliche Aufgaben wie zum Beispiel Wettbewerbsanalysen, Risiko-Controlling und Sonderanalysen genannt. Vermutlich wenden die SGE-Controllingabteilungen aufgrund ihrer

Nähe zum operativen Geschäft für diese Aufgaben im Mittel mehr Zeit auf als das Konzerncontrolling.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen des bereits erwähnten WHU-Controllerpanels bestätigt die obigen Erkenntnisse weitestgehend. Die einzige bedeutende Abweichung findet sich bei der Zeitaufteilung des Konzerncontrollings im Bereich Investition. Im Controllerpanel wird der Zeitanteil für den Bereich Investition im Mittel mit 7% angegeben. Im Vergleich zu der Stichprobe der Panelstudie sind demnach die Konzerncontrollingabteilungen der befragten Unternehmen überdurchschnittlich stark mit Investitionsaufgaben betraut.

Auch wenn die Zeitaufteilung auf Konzern- und SGE-Ebene vergleichbar ist, gilt dies jedoch nicht für die bearbeiteten Inhalte. In der detaillierten Untersuchung wurde deutlich, dass das Konzerncontrolling eine konzernübergreifende und kapitalmarktorientierte Sichtweise einnimmt, wohingegen sich das

**Reporting, Budget-/Mittelfristplanung und Projektarbeit sind die zeitintensivsten Controlleraufgaben**

**Diese Ergebnisse werden durch eine Studie im Rahmen des WHU-Controllerpanels bestätigt**

**Das Konzerncontrolling verfolgt eher eine konzernübergreifende, das SGE-Controlling eher eine operative Sichtweise**

SGE-Controlling auf das operative Geschäft konzentriert. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da gerade die Erlangung einer detaillierten operativen Geschäftskennntnis der Sinn eines dezentralen Controllings ist. Im Rahmen der Studie wurde jedoch auch deutlich, dass diese unterschiedlichen Sichtweisen im Rahmen der täglichen Arbeit zu vermehrtem Abstimmungsbedarf führen können, auch wenn die unterschiedlichen Sichtweisen und Schwerpunkte beiden Parteien bekannt sind.

Die stärkere operative Ausrichtung der SGE-Controllingabteilungen zeigt sich auch bei der operativen Produkt- und Branchenkenntnis (vergleiche Abbildung 7).

Hier wurden die Eigen- und Fremdsicht bezüglich des Vorhandenseins von detaillierter Produkt- und Branchen-

kenntnis auf Konzern- und SGE-Ebene abgefragt. Die Eigen- und Fremdeinschätzung des Konzerncontrollings zeigen dabei deutliche Unterschiede. Das Konzerncontrolling bewertet seine Kenntnisse mit 3,6. Das SGE-Controlling ordnet dem Konzerncontrolling hingegen eine niedrigere Produkt- und Branchenkenntnis zu. Auf SGE-Ebene sind Eigen- und Fremdsicht einheitlicher, wobei diesmal das Konzerncontrolling dem SGE-Controlling eine leicht höhere Produkt- und Branchenkenntnis zuspricht als das SGE-Controlling sich selbst.

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass im SGE-Controlling erwartungsgemäß eine detailliertere Produkt- und Branchenkenntnis vorliegt als auf Konzernebene. Die SGE-Controllingabteilungen beurteilen die Produkt-

Beurteilung von »Trifft gar nicht zu« (1) bis »Trifft voll zu« (5)

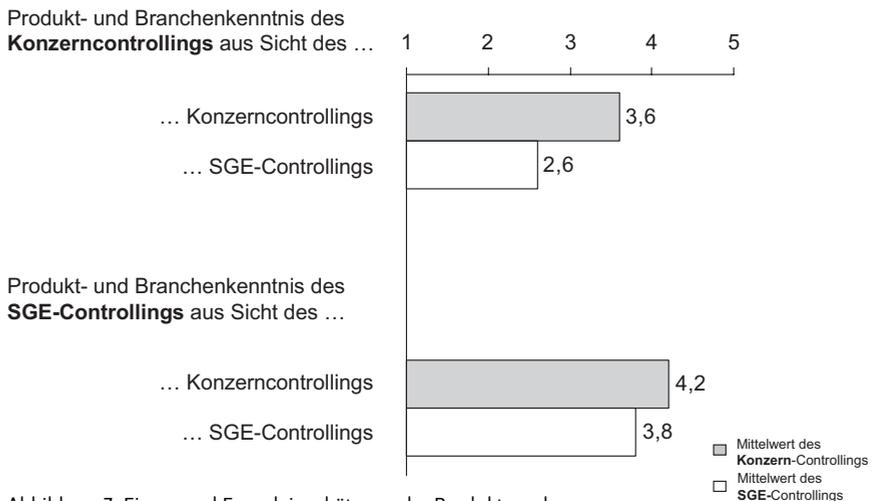


Abbildung 7: Eigen- und Fremdeinschätzung der Produkt- und Branchenkenntnis

und Branchenkenntnis des Konzerncontrollings dementsprechend als steigerungsfähig.

Eine möglichst hohe Produkt- und Branchenkenntnis ist aus zwei Gründen anzustreben. Zum einen ist sie für die Beurteilung des operativen Geschäftes nötig, und zum anderen schafft sie eine hohe Akzeptanz auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheit. Instrumente zur Erhöhung der Produkt- und Branchenkenntnis werden in Kapitel 3 »Controlling Community« vorgestellt und diskutiert.

### **Lessons Learned**

In jedem deutschen Großunternehmen existieren zentrale und dezentrale Controllingabteilungen – dies gilt zunehmend auch für mittelständische Unternehmen. Aufgrund der Aufgabenteilung stehen sie in ständiger Interaktion miteinander. Obwohl sich die Aufgabengebiete beziehungsweise die konkreten Aufgaben unterscheiden, besitzen sie ein gemeinsames Grundverständnis sowohl über die Funktion des Controllings als auch über die Rolle des Controllers. Beide Abteilungen versorgen primär das Management mit führungsrelevanten

Informationen. Gleichzeitig sehen sie die Aufgabe des Controllings auch darin, die Effektivität der Planung und Kontrolle sicherzustellen und ihrem Management als kritischer Diskussionspartner zur Verfügung zu stehen. Zur Erfüllung dieser Funktionen üben zentrales und dezentrales Controlling nicht mehr »klassische« Controllerrollen wie die des reinen »Zahlenknechts« aus. Sie sehen sich vielmehr als ökonomisches Gewissen und interner Berater! Diese Orientierung spiegelt sich auch in der Dotted-Line als vorherrschende Organisationsform wider. Neben der Rolle des Controllings wird auch dessen Organisation durch die grundlegende Organisationsform des Gesamtkonzerns sowie das Standing des Controllings beim CFO beziehungsweise im Gesamtkonzern beeinflusst.

Die gemeinsame Basis aufgrund von sehr ähnlichen Controllingverständnissen beziehungsweise Controllerrollen zieht sich auch durch die Aufgabenprofile des zentralen und dezentralen Controllings. Neben Sonderprojekten beschäftigen sich beide Abteilungen hauptsächlich mit dem Reporting, der Budget-/Mittelfristplanung und Investitionen.

