

# Logistik- und Supply-Chain-Controlling

von

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg

Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Telekommunikation an der WHU Otto Beisheim school of Management in Vallendar

6., vollständig überarbeitete Auflage

Logistik- und Supply-Chain-Controlling – Weber / Wallenburg

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Wirtschaft

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2010

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 7910 2656 5

SCHÄFFER  
POESCHEL

---

# Kapitel 1: Einführung

1. Idee und Entwicklungsphasen des Controllings
  - 1.1 Controlling als Führungs(unterstützungs)funktion
  - 1.2 Controller & Controlling
  - 1.3 Stand des Controllings in der Praxis
2. Idee und Entwicklung der Logistik
  - 2.1 Entwicklungsstufen der Logistik
  - 2.2 Stand der Logistik in der Praxis
3. Ausprägungen des Logistik-Controllings
  - 3.1 »TUL«-Controlling
  - 3.2 Koordinationsbezogenes Logistik-Controlling
  - 3.3 Flussbezogenes Logistik-Controlling
  - 3.4 Stand des Logistik-Controllings in der Praxis
  - 3.5 Praxisbeispiel eines umfassenden Logistik-Controlling-Konzepts
4. Weiteres Vorgehen
5. Zitierte und weiterführende Literatur

## Management Summary

Ein Buch zum Thema »Logistik- und Supply Chain Controlling« verbindet eine Reihe von Begriffen, die jeweils sehr unterschiedlich verstanden und interpretiert werden können. Ohne ein klares begriffliches Grundverständnis sind die getroffenen Aussagen auf Sand gebaut. Deshalb wollen wir das Kapitel 1 dazu nutzen, die erforderlichen Grundlagen zu legen. Im Kern gilt es, hierzu folgende Aussagen festzuhalten:

- Controlling wie Logistik sind Konzepte, die der Unternehmenspraxis entspringen. Sie beziehen sich jeweils auf konkrete Probleme der Unternehmen.
- Beide Konzepte haben sich – entsprechend der aufgetretenen Veränderungen hinsichtlich der praktischen Probleme – weiterentwickelt. »Die« Logistik oder »das« Controlling gibt es nicht.

- Beide Entwicklungen lassen sich in unterschiedliche Phasen oder Stufen einteilen. Dabei bildet die Durchsetzung einer flussorientierten Gestaltung von Prozessen und Strukturen die vorerst letzte Stufe der Logistikentwicklung. Auch für das Logistik-Controlling folgt eine erhebliche Breite möglicher Ausprägungen, die sich wiederum in eine Ordnung bringen lassen.
- Logistik-Controlling hat sich in der Praxis nicht umfassend und breitflächig durchgesetzt. Es besteht ein deutlicher Entwicklungsrückstand. Gründe hierfür liegen unter anderem darin, dass die Aufgaben einerseits von sehr unterschiedlichen Trägern wahrgenommen werden und die Logistik andererseits an sehr verschiedenen Punkten im Unternehmen verortet ist. Controlling erweist sich empirisch gesehen als sehr nützlich für die Unternehmen: die besten Controlling-Lösungen finden sich in den erfolgreichsten Unternehmen. Deshalb sollte eine hohe Priorität darin bestehen, das Logistik-Controlling auszubauen. Hier liegt ein ungenutztes Erfolgspotenzial.

# 1 Idee und Entwicklungsphasen des Controllings

Controlling ist in der Unternehmenspraxis ebenso wie in der Hochschullandschaft seit langem fest verankert. Dennoch hat sich bis heute weder in der Wissenschaft noch in der Praxis ein einheitliches Verständnis dessen herausgebildet, was unter Controlling exakt zu verstehen ist. *Preißler* (2000, S. 12) bringt dies prägnant auf den Punkt, wenn er formuliert »Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint was anderes.« Insbesondere die Begriffe Controlling und Controller werden in der Regel durcheinander geworfen: Wenn es in einem Unternehmen heißt »Das macht unser Controlling«, sind damit fast immer die Controller gemeint. Diese Unschärfe hat der weiten Verbreitung des Controllings allerdings keinen Abbruch getan. Sie hat auch nicht verhindert, dass bestimmte Aufgaben – wie Planung, Kontrolle, Informationsversorgung – fast in jedem Unternehmen mit Controlling verbunden werden. Bei näherem Hinsehen lässt sich ein gemeinsamer Kern der wichtigsten Auffassungen ebenso feststellen wie eine Folge von Entwicklungsstufen des Controllings. Beide seien im nächsten Abschnitt kurz beleuchtet, bevor wir in den nachfolgenden Abschnitten auf das Verhältnis von Controlling und Controllern sowie den Stand in der Praxis eingehen.

## 1.1 Controlling als Führungs(unterstützungs)funktion<sup>1</sup>

Nicht nur der Begriff des Controllings ist in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedlich definiert; Unterschiedlichkeit gilt sogar für die vielen Versuche, eine Ordnung in diese Vielfalt zu bringen. Zumindest lässt sich hier aber eine vorherrschende Meinung feststellen, nach der vier Kernauffassungen zu unterscheiden sind.

Die Diskussion des Begriffs »Controlling« begann an den Hochschulen in breiterem Umfang in den 1970er-Jahren. Das zeitlich gesehen erste Grundverständnis des Controllings weist diesem die Aufgabe zu, betriebswirtschaftliche Informationen für Zwecke der Führung bereit zu stellen. Controlling soll in diesem Kontext eine betriebswirtschaftliche Transparenzfunktion erfüllen. »Betriebswirtschaftlich« wird dabei im Sinne von »ergebnisbezogen« verstanden. Konkret handelt es sich bei den zu liefernden Informationen insbesondere um kosten-, erlös- und leistungsbezogene Werte, also um Rechengrößen, die zumeist dem internen Rechnungswesen entstammen. Von der schon seit langem eingeführten Kosten- und Leistungsrechnung soll sich das Controlling insbesondere durch den Verwendungsbezug der Informationen unterscheiden: Während das interne Rechnungswesen darauf ausgerichtet ist, beispielsweise die richtigen Kosten einer Kostenstelle oder das richtige Ergebnis eines Produkts zu ermitteln, zielt das Controlling dieser Auffassung zufolge darauf ab, dass mit diesen Informationen die richtigen unternehmerischen Entscheidungen getroffen werden.

---

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen sind verkürzt entnommen aus *Weber* (2008), S. 46–57.

Das zeitlich gesehen folgende, zweite Grundverständnis des Controllings bezieht sich ebenfalls auf Tätigkeiten im Bereich der Führung, die zuvor bereits an anderer Stelle des betriebswirtschaftlichen Lehrgebäudes diskutiert wurden. Hiernach hat das Controlling die Aufgabe, die zielbezogene, erfolgsorientierte Steuerung des Unternehmens wahrzunehmen. Dem Controlling geht es dann um die systematische Festlegung und Zuordnung (»Herunterbrechen«) der zu verfolgenden Ziele, die Messung ihrer Erreichung und die Feststellung von Soll-Ist-Abweichungen. Darauf basierend kann im Sinne eines Feedbacks das gewonnene Wissen dazu genutzt werden, um Maßnahmen zu erarbeiten, mit denen den Abweichungen entgegengesteuert werden kann, sodass das geplante Ziel bis zum Ende der Planungsperiode doch noch erreicht wird. Daneben führen die Abweichungsinformationen dazu, die Erreichbarkeit und Gültigkeit der Pläne im Sinne eines Feedforwards zu hinterfragen. Nicht zuletzt kann so auch die zukünftige Planung verbessert werden. Controlling in diesem Sinne lässt sich auch als ein kybernetischer Prozess verstehen, der mit dem Regelkreis aus Planung und Kontrolle veranschaulicht wird. Dabei zielt Controlling auf eine Führung des Unternehmens durch und mit Hilfe von Planung und daraus resultierenden Plänen ab. Letztere durchziehen das gesamte Unternehmen, von der strategischen bis zur operativen Ebene.

Dieses zweite Grundverständnis des Controllings baut auf dem ersten auf: In diesem Sinne »planvoll« kann nur derjenige vorgehen, der die für die Planung der Ergebnisse erforderlichen Informationen besitzt und zur Kontrolle mit den benötigten Ist-Daten versorgt wird. Planung im Sinne des Controllings heißt stets auch Rechnung; dafür werden Zahlenwerte benötigt. Allerdings gab es eine systematische Planung und Kontrolle auch bereits, bevor der neue Begriff des Controllings aufkam.

In dem Streben, dem Controlling eine eigenständige Funktion zuzuweisen, ist das »koordinationsbezogene« Grundverständnis des Controllings entstanden. Verbunden mit dem Namen *Horváth* sah dieses zunächst vor, das Planungs- und Kontroll- sowie das Informationssystem miteinander zu koordinieren (vgl. *Horváth* 2003, S. 128). Nicht die uns an dieser Stelle der Argumentation wohl bekannte Planung, Informationsversorgung und Kontrolle selbst, sondern ihre Koordination, also ihre Abstimmung aufeinander, macht danach das Besondere des Controllings aus. Diese – etwas abstrakte – Perspektive wurde später von *Küpper* inhaltlich erweitert um andere »Teilsysteme der Führung«, speziell um das Organisations- und das Personalführungssystem (vgl. *Küpper* 2008, S. 28f.). Damit wird dem Controlling die Aufgabe übertragen, das gesamte Führungssystem zu koordinieren. Kritik an dieser Sichtweise bezieht sich zum einen auf die ihr zu Grunde liegende Systemsicht. Sie ist zwar zur grundsätzlichen Systematisierung hilfreich, für konkrete Fragestellungen aber sehr (zu) abstrakt und »blutleer«. Zum anderen geht die Sichtweise als umfassende Koordinationsfunktion sehr (zu) weit: Als Gestaltung der Führung greift sie sich gerade die wichtigsten, essentiellen Führungsaufgaben heraus. Welcher Manager würde eine solche Definition wirklich akzeptieren?

Aus dieser Kritik heraus entwickelte sich ein viertes Grundverständnis des Controllings, das in der wissenschaftlichen Diskussion (vorerst) den Schlusspunkt setzt. Danach hat Controlling die Aufgabe, die Rationalität der Führung zu sichern (*Weber/Schäffer*

1999). Damit wird eine andere Abgrenzung zu bekannten Führungsfunktionen gewählt: Nicht die Funktion als solche (z. B. Planung oder Informationsversorgung), sondern der damit verbundene Zweck (»Gewährleistung von Führungsqualität«) macht den Kern des Controllings aus. Das zeitlich jüngste Controlling-Verständnis weicht auch in seinen Grundannahmen deutlich von den anderen Auffassungen ab. Rationalitätssicherung setzt voraus, dass es überhaupt zu Rationalitätsdefiziten kommt. Solche sind in den anderen Controlling-Auffassungen nicht vorgesehen; ihnen liegt implizit das Bild des homo oeconomicus zu Grunde. Die Sicht des Controllings als Rationalitätssicherung geht dagegen explizit von kognitiv begrenzten und potenziell opportunistisch handelnden Menschen aus. Dies ist ein Bild, das der Realität oftmals sehr viel näher kommt als die hehre Annahme des homo oeconomicus. Die neueste Controlling-Auffassung ist damit als verhaltensorientiert einzuordnen.

Was sich nun genau dahinter verbirgt, wird im Folgenden noch deutlicher sichtbar, wenn wir uns mit der Abgrenzung von Controlling und dem, was Controller tun, beschäftigen.

## 1.2 Controller & Controlling

Controlling ist – wie gezeigt – ein in der Betriebswirtschaftslehre umstrittener Begriff. Dies liegt vermutlich hauptsächlich daran, dass er nicht in der Wissenschaft »erfunden« wurde, sondern seinen Ursprung in der Praxis hat. Seine Wurzeln sind in der Tätigkeit von Controllern zu suchen. Dies macht das bekannte, von *Albrecht Deyhle* stammende »Schnittmengenbild« in *Abbildung 1-1* deutlich. Es zeigt zweierlei: die enge Beziehung zwischen der Funktion Controlling und dem Aufgabenträger Controller ebenso wie das notwendige Zusammenwirken von Controllern und Managern im Controlling.

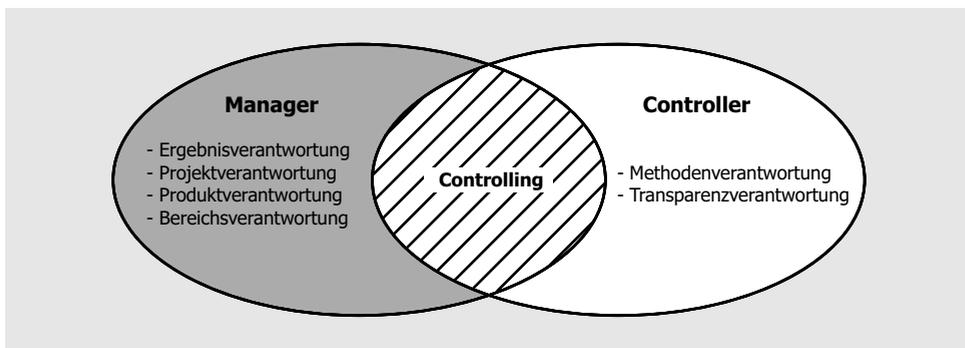


Abb. 1-1: Zusammenspiel von Manager und Controller im Controlling  
(in Anlehnung an Internationaler Controller Verein e. V. 2001, S. 8)

Controlling und Controller hängen im Ursprung des Controlling-Begriffs untrennbar miteinander zusammen, weswegen wir uns im Folgenden die Aufgaben näher ansehen wollen, die Controller zu erfüllen haben, und nach den Gründen fragen, warum sie das tun. Gleichzeitig ist aber auch anzumerken, dass zwar Controller die typischen Verantwortlichen für die im vorherigen Abschnitt 1.1 dargestellten Inhalte des Controllings darstellen, durchaus aber auch andere Personengruppen, z. B. die interne Revision, Aufgaben übernehmen, die dem Controlling zuzurechnen sind.

Controller nehmen ein breites Spektrum von Aufgaben wahr, das im Einzelfall sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Controller sind mit der Erfassung und Aufbereitung von Informationen ebenso befasst wie mit der Überprüfung von Investitionsanträgen in Hinblick auf Fehlerfreiheit und betriebswirtschaftlichen Gehalt; sie diskutieren mit strategischen Planern über die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens ebenso, wie sie sich um die Implementierung eines neuen Controlling-Software-Releases kümmern. Das Bild reicht vom Zahlenknecht bis zur grauen Eminenz. Diese Vielfältigkeit führt leicht zu Problemen auf Seiten des Managements, das nicht so recht weiß, woran es sich denn nun halten soll.

Will man diese Unterschiedlichkeit nicht als quasi zufällig akzeptieren, muss man nach einer Erklärung suchen. Diese kann in dem Zweck gesehen werden, dem die Erfüllung der Controlleraufgaben dient. Controller sagen häufig von sich selbst, sie leisteten »Führungsunterstützung«. Besser wäre es zu sagen, sie unterstützen ihre Manager bei deren Führungsaufgaben. Den Fokus von einem abstrakten »Management« auf einzelne, konkrete Manager zu richten, ergibt Sinn, wenn man bedenkt, dass nicht alle Manager gleich sind und sich unterschiedlich verhalten. Sie haben unterschiedliche betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sie sind unterschiedlich sozialisiert (»ticken« bspw. wie ein Ingenieur, ein Naturwissenschaftler oder aber wie ein Ökonom), sind ganz unterschiedlich motivierbar und haben auch ganz unterschiedliche eigene Ziele. Bei dieser Unterschiedlichkeit wäre es geradezu unwahrscheinlich, wenn Controller immer mit dem gleichen Standardprodukt (»One Size Fits All«) erfolgreich wären.

Betrachten wir diesen letzten Aspekt etwas ausführlicher. Bezugspunkt sind die Anforderungen, die ein Manager für seine konkrete Aufgabe (z. B. Leitung einer Geschäftseinheit) zu erfüllen hat. Sie seien grob in Anforderungen an sein Führungskönnen und solche an sein Führungswollen unterteilt.

Das Führungskönnen muss im betrachteten Beispiel beträchtlich sein: Kenntnisse des Marktes und der Wettbewerber sowie der Leistungserstellung der eigenen Geschäftseinheit zählen hierzu ebenso wie die Fähigkeit, Mitarbeiter zu koordinieren und zu motivieren. Neben vielen anderen kommt schließlich auch noch das Verständnis der üblichen betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kontrollinstrumente hinzu. Nicht jeder Manager wird allen diesen vielfältigen Anforderungen in jeder Hinsicht vollständig gerecht werden können. Das muss er auch nicht. Schließlich gibt es ja diverse Mitarbeiter, die Unterstützung leisten.

Controller können insbesondere auf zwei Feldern unterstützen: Zum einen ist von ihnen Hilfestellung bei der Anwendung des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums zu

erwarten. Zum anderen können Controller helfen, bestimmte »blinde Flecken« der Manager aufzuhellen: Betrachten wir einen Geschäftsbereichsleiter, der vorher lange Jahre als Entwicklungsingenieur tätig war. Häufig wird davon berichtet, dass ein solcher Manager weiterhin primär die technische Brillanz seiner Produkte im Sinn hat, nicht aber die Bedürfnisse der Kunden, denen eher an einer schnellen Markteinführung von Innovationen und an einem eleganten Design gelegen ist. In solch einem Fall kann der Controller korrigieren, etwa indem er Marktstudien anstößt oder aber ausrechnet, was ein um zwei Monate verspäteter Markteintritt an Ergebnis kostet.

Aber auch auf der Seite des Führungswollens können Abweichungen vom Gewünschten auftreten. In einem wichtigen Feld betriebswirtschaftlicher Forschung (Prinzipal-Agenten-Theorie) ist es seit geraumer Zeit üblich, davon auszugehen, dass Manager von sich aus weniger arbeiten wollen, als es für das Unternehmen gut ist – mit der Absicht, ihr eigenes »Arbeitsleid« zu reduzieren. Nicht erst seit Enron und der davon ausgelösten Kontrollhysterie (Sarbanes-Oxley Act) ist zudem bekannt, dass Manager ab und an in die Versuchung kommen, (zu) riskante Geschäfte für ihren Arbeitgeber abzuschließen, sich selbst zu bereichern, und dass einige wenige auch vor Betrug zu Lasten ihres Unternehmens nicht zurückschrecken. Auch dafür, dass Erhalt und Ausbau der eigenen Macht und des eigenen Status zum Teil wichtiger genommen werden als der Gesamterfolg des Unternehmens, finden sich schließlich mehr als ausreichende empirische Belege.

Das Unternehmen vor solchen Managern zu schützen, wird aktuell zumeist unter dem Begriff der »Corporate Governance« diskutiert. Sie kann von außen kommen (z. B. durch den Kapitalmarkt oder durch Wirtschaftsprüfer) oder intern erfolgen. Ein wichtiger interner Träger hierfür sind Controller. Durch kritisches Hinterfragen vorgelegter Pläne können »Wollensprobleme« ebenso aufgedeckt werden wie Unregelmäßigkeiten oder eine Manipulation von Daten. Wenn der Controller seine Manager gut kennt, wird er auch abseits konkreter Anlässe ein gutes Bild von deren Zielen und Präferenzen gewinnen, das ihm hilft entgegenzuwirken, wenn dies notwendig ist.

Damit spannt sich in der konkreten Beziehung eines Controllers mit einem Manager ein Feld von vier unterschiedlichen Möglichkeiten auf (vgl. auch die *Abbildung 1-2*):

- (1) Liegen keine Könnens- oder Wollensprobleme des Managers vor, kann der Controller *entlastend* wirken: Er hilft seinem Manager z. B. durch Recherchen, durch die Aufbereitung von Zahlen, durch das Durchführen von Planrechnungen und vieles andere mehr in Bereichen, die der Manager in gleicher Qualität auch selbst erbringen könnte. Der Controller wirkt für ihn quasi als »verlängerte Werkbank«. Für das Unternehmen rechnet sich das schon allein dadurch, dass Controller in der Regel deutlich weniger verdienen als Manager, also die Personalkosten niedriger sind.
- (2) Gibt es beim Manager bestimmte »betriebswirtschaftliche« Defizite auf der Seite des Führungskönnens, kann der Controller *ergänzend* tätig werden: Das Spektrum der Möglichkeiten ist hier breit. Es beginnt beim kritischen Hinterfragen angedachter Pläne (»Drittblick«), setzt sich fort über die betriebswirtschaftliche Bewertung technischer Ideen und endet beim »Nachhilfeunterricht« für noch nicht ausreichend bekannte betriebswirtschaftliche Instrumente.

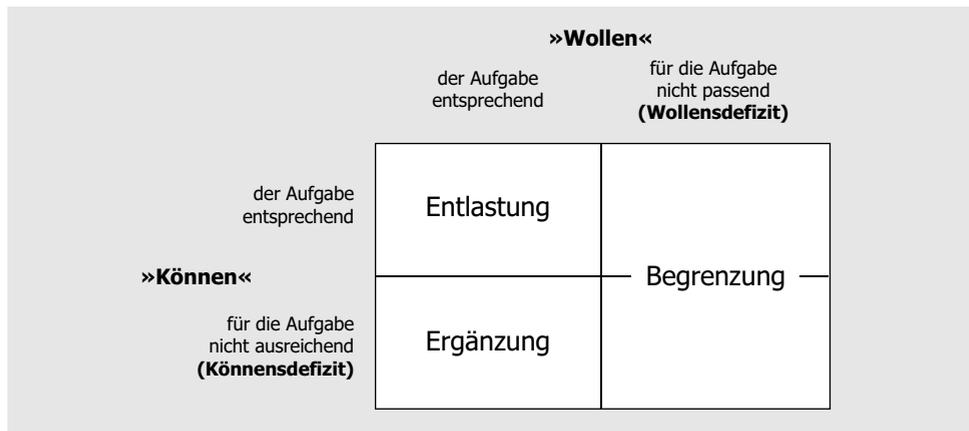


Abb. 1-2: Controlleraufgaben in Abhängigkeit von Eigenschaften der Manager

- (3) Kann ein Manager den an ihn gestellten fachlichen Anforderungen genügen, verfolgt er aber eigene Ziele, so ist die Rolle des Controllers die einer *Begrenzung*. Controller müssen dann verhindern, dass unwirtschaftliche Projekte schöngeredet werden, dass die Ergebnisentwicklung von der Frist abhängt, die noch bis zum nächsten Karriereschritt eines Managers verstreicht (»nach mir die Sintflut«), oder dass die Rendite dem persönlichen Prestigestreben eines Managers geopfert wird.
- (4) *Begrenzend* muss der Controller schließlich auch dann wirken, wenn auf Seiten des Managers sowohl Könnens- als auch Wollensprobleme vorliegen. Diese Aufgabe muss nicht schwerer sein als im Fall (3), ganz im Gegenteil: Ein Manager, der seine eigenen Ziele verfolgt, aber dabei schon durch falsche Berechnungen auffällt, kann die verfügbaren Informationen und Instrumente in wesentlich geringerem Maße für seine Zwecke nutzen als der gewiefte Kenner der betriebswirtschaftlichen Materie.

Ein und dieselbe Aufgabe kann deshalb gänzlich unterschiedliche Ausprägungen aufweisen: Fragt ein zu entlastender Manager nach dem Wertbeitrag einer Geschäftseinheit, will er die Zahl möglichst schnell und formlos auf den Tisch bekommen. Dieselbe Zahl muss einem Manager, der gerade aus der Technik in das Management gewechselt ist, sowohl von seiner Entstehung als auch von seiner Aussagefähigkeit her erklärt werden. Ein reines »auf den Tisch legen« führte schnell zu Interpretationsfehlern und/oder Fehlentscheidungen. Kennt ein Manager die Berechnung des Wertbeitrags, will aber möglichst leicht die entsprechenden Zielvorgaben erfüllen, so muss sich der Controller bei der Lieferung der Zahlen auf eine längere, intelligent geführte Diskussion gefasst machen, warum die für die Berechnung vollzogenen Anpassungen nun genau so erfolgt sind und dass ein anderes Vorgehen doch viel adäquater wäre etc. Im vierten Fall schließlich wird der Manager die Zahl weitestgehend ignorieren und dafür z. B. auf den erheblichen strategischen Wert seiner Geschäftseinheit verweisen.

Betrachten wir die Controllingaufgaben im Überblick, so kann man ihre Breite und Vielgestaltigkeit prägnant zusammenfassen: Sie dienen allesamt dazu, zu ermöglichen und sicherzustellen, dass die Manager ihre Führungsaufgabe betriebswirtschaftlich »richtig« und im vom Unternehmen gewünschten Maße durchführen. Die Controllingtätigkeit innerhalb der Führung ist damit analog zum Qualitätsmanagement in der Produktion zu sehen. Das Spezifische der Tätigkeit macht damit der verfolgte Zweck aus: Zahlen abzuliefern, ohne sich darum zu kümmern, was der Manager mit den Zahlen tut, reicht für einen Accountant aus, nicht aber für einen Controller – oder er hat seinen Job falsch verstanden. Manager und ihr Handeln bilden für Controller stets den Bezugspunkt – zumindest sollten sie es! Damit wird auch vom Zweck her klar, warum Controller Information, Planung und Kontrolle zugleich wahrnehmen: Nicht nur die bereits angesprochenen Synergieeffekte sind hierfür maßgebend, sondern auch der Effekt, dass das Nebeneinander zugleich vielfältige Zugänge zum Manager sichert; Dienstleistungen des Entlastens schaffen Vertrauen und Akzeptanz für Ergänzung und Einsicht für Begrenzung.

Damit sind wir am Schlusspunkt unserer Argumentation angekommen. Das oftmals beklagte »Schillernde« ist damit geradezu wesensnotwendig, weil Manager »schillernd« sind, ein Manager nicht dem anderen gleicht. Die »Essenz« des Controllerhandelns, die Rationalitätssicherung des Managements, kann also alle empirischen auf die Controllertätigkeit bezogenen Fakten einordnen und erklären.

### 1.3 Stand des Controllings in der Praxis

Das Controlling ist in der Praxis fest verankert. Mittlerweile liegen einige empirische Studien vor, die hier einen genaueren Einblick verschaffen. Auf zwei von diesen wollen wir näher eingehen.

Eine der beiden befragte die Mitglieder des Internationalen Controller Vereins (ICV), der größten berufsständischen Vereinigung der Controller in den D-A-CH-Ländern. Die andere stammt aus dem WHU-Controllerpanel, in dem ca. 800 Unternehmen regelmäßig über Aspekte des Controllings befragt werden. Einige Ergebnisse der Erhebung aus dem Jahr 2007 seien im Folgenden wiedergegeben (vgl. ausführlich *Weber 2007*, S. 14–17), bevor wir anschließend wichtige Fakten der ICV-Studie vorstellen werden.

#### 1.3.1 Aufgaben von Controllern

Controller sind betriebswirtschaftliche Generalisten, die ein breites Spektrum an Tätigkeiten wahrnehmen. Das Nebeneinander von Informations-, Planungs- und Kontrollaufgaben unterschiedlichster Ausprägung ist geradezu ein Charakteristikum des Controllerjobs, das in seiner Grundstruktur weitestgehend unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche gilt, aus der ein Unternehmen stammt. Im WHU-Controllerpanel wurden die Aufgaben der Controller sehr differenziert abgefragt. Die *Abbildung 1-3* zeigt die

vorgegebenen Aufgabengruppen sowie die Verteilung der Arbeitszeit der Controller auf diese Aufgaben.

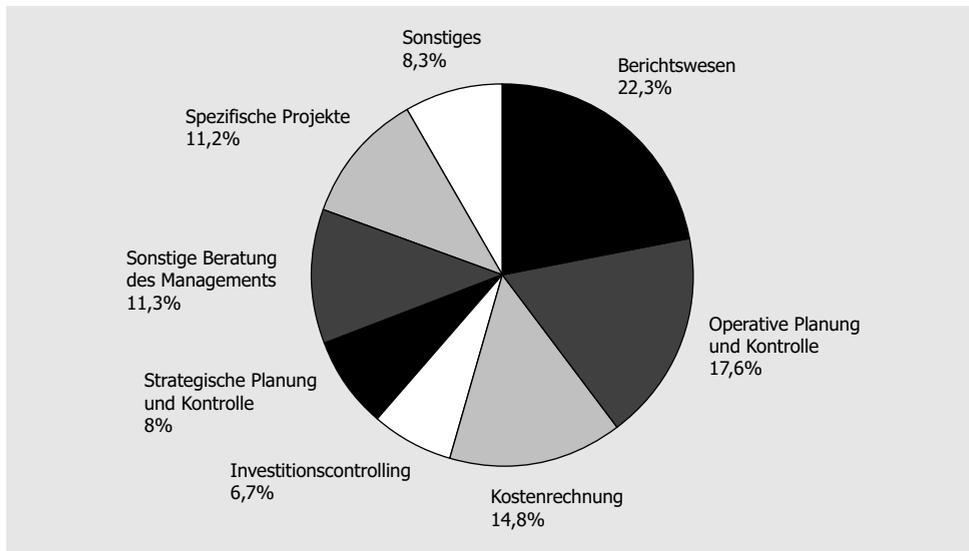


Abb. 1-3: Von den Controllern wahrzunehmende Aufgabenfelder und die damit verbundene zeitliche Inanspruchnahme der Controller

Trotz aller Bemühungen, die Rolle des reinen Informationslieferanten abzulegen, bildet die regelmäßige Information des Managements (Berichtswesen) mit fast einem Viertel der Arbeitszeit immer noch die zeitlich gesehen aufwändigste Aufgabe von Controllern. Mit deutlichem Abstand folgt die operative Planung und Kontrolle. Allerdings sind die Controller hiermit im Durchschnitt fast 20 Prozent oder einen Tag der Woche beschäftigt, obwohl die Arbeit der jährlichen Planung stoßweise anfällt. Überraschend erscheint die Kostenrechnung auf der dritten Position der Arbeitsschwerpunkte. Hier scheint es deutlich mehr laufende Tätigkeiten zu geben, als man auf den ersten Blick vermutet.

Betrachtet man mit strategischer Planung und Kontrolle den vierten und letzten regelmäßig oder periodisch wiederkehrenden Aufgabenbereich, so fällt dieser deutlich weniger zeitintensiv aus als dessen operatives Pendant. Trotzdem spricht ein Arbeitsanteil von knapp 8 Prozent für eine wichtige Bedeutung und unterstützt die Vermutung, dass der Aspekt der strategischen Positionierung des Unternehmens – wie auch andere Untersuchungen zeigen – mittlerweile eine feste Größe in der Arbeit der Controller geworden ist.

Die Beratung des Managements sowie die Durchführung von bzw. Mitarbeit in spezifischen Projekten füllen zusammen einen weiteren Arbeitstag pro Woche. Diese Aufgaben sichern einen engen Kontakt zum Management und beinhalten die Chance, direkten Einfluss auf Entscheidungen und Projekte zu nehmen. Tätigkeiten dieser Art sind es, die

Controller in den letzten Jahren verstärkt als erstrebenswert postuliert haben – offensichtlich mit Erfolg.

Die knapp 7 Prozent der Arbeitszeit für das Investitionscontrolling lassen sich in ihrem Umfang schließlich nur schwer beurteilen, weil die Investitionstätigkeit durchaus deutlich schwanken kann. Gleiches gilt für die klassische Restgröße »sonstige Aufgaben«, unter denen sich bereichsinterne Aufgaben ebenso verbergen können wie die Übernahme von »artfremden« Verwaltungsfunktionen.

Insgesamt ist der Aufgabenkranz der Controller in den Unternehmen dabei weitestgehend unabhängig davon, wie groß das Unternehmen und in welcher Branche es tätig ist. Den Standardcharakter verliert das Aufgabenspektrum schließlich auch dann nicht, wenn man erfolgreiche Unternehmen im Unterschied zu nicht erfolgreichen Unternehmen betrachtet. Gleiches gilt für die Differenzierung nach erfolgreichen Controllern und nicht erfolgreichen.

Die Controller wurden schließlich auch nach ihrer Einschätzung gefragt, ob und inwieweit einzelne Aufgabenbereiche in der näheren Zukunft Veränderungen unterzogen werden sollten bzw. müssten. Die Ergebnisse zeichnen hier ein klares Bild. Veränderungspotenzial wird insbesondere bei den »beratnahen« Aufgaben gesehen: An der Spitze steht die strategische Planung und Kontrolle, gefolgt von der Beratung des Managements und der Übernahme von bzw. Mitarbeit in spezifischen Projekten. Auf die Controller kommen also immer anspruchsvollere Aufgaben zu, die von ihnen ein breites Spektrum von Fähigkeiten verlangen.

### 1.3.2 Organisation des Controllings

Mittlerweile trifft man in fast jedem Unternehmen auf Controllerstellen. Nur in (sehr) kleinen Unternehmen reicht der Umfang des Aufgabenfelds nicht aus, um eine ganze Stelle zu rechtfertigen. Dies bestätigt sich auch in der WHU-Panel-Studie: In knapp 90 Prozent der antwortenden Unternehmen ist das Controlling fest und gesondert organisatorisch verankert. Das Alter der Controllerstellen folgt einer breiten Verteilung; bemerkenswert erscheint dabei, dass ca. ein Viertel der Stellen erst vor weniger als fünf Jahren eingerichtet wurde. Der gleiche Prozentsatz gilt für Stellen, die es schon seit 15 Jahren und länger gibt. Der Durchschnittswert liegt schließlich bei knapp zwölf Jahren. Controlling ist in den Unternehmen also schon etabliert, befindet sich aber durchaus noch in einer steigenden Entwicklung mit einem Stellenzuwachs.

Betrachtet man die Zahl der Controller pro Unternehmen, so ist man wiederum mit sehr unterschiedlichen Zahlen konfrontiert. Von nur einem Controller bis zu Tausend und mehr ist alles vertreten. Diese Unterschiedlichkeit ist verständlich, da der Umfang der zu erledigenden Aufgaben – und damit auch der Bedarf an Controllern – stark von der Unternehmensgröße beeinflusst wird. Wird die Zahl der Controller auf die in Mitarbeitern gemessene Größe des Unternehmens bezogen, so zeigt sich, dass der Anteil mit der Unternehmensgröße deutlich abnimmt. Während in Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern im Schnitt knapp zwei Controller arbeiten, was einem Anteil von etwa einem