

# Agilität und Resilienz von Unternehmen unterstützen

---

Rasche und unvorhersehbare Umfeldveränderungen stellen etablierte Geschäftsmodelle zunehmend infrage und entwerten aufgebaute Kompetenzen sowie organisationale Fähigkeiten und Ressourcen. Unternehmen müssen zunehmend Agilität und Resilienz forcieren und tun gut daran, ihre Controlling-Organisation an diesen Anforderungen auszurichten.

*Andreas Feichter, Raoul Ruthner*

Umfeldveränderungen wie zum Beispiel das Aufkommen neuer Technologien, die rasche Entwicklung neuer Wettbewerber oder auch eine plötzliche Nachfrageveränderung können Unternehmen in Stress versetzen und Krisen auslösen, manchmal sogar die Existenz der Unternehmung bedrohen. Um solche Herausforderungen zu überstehen, benötigen Unternehmen innere Stabilität auf allen Ebenen, sie müssen resilient, also widerstandsfähig sein. Die rasche Entstehung neuer, organisationsrelevanter Umfeldler und dynamischer Erwartungen der Stakeholder, wie beispielsweise Forderungen im Zusammenhang mit dem Faktor Arbeit, führen zudem dazu, dass ein bloßes Verbessern des Bestehenden rasch an seine Grenzen stößt. Dem kann nur durch Agilität begegnet werden: Die Unternehmen müssen fähig sein, flexibel, anpassungsfähig und initiativ zu reagieren. Resilienz und Agilität werden deshalb als Anforderungen an ein zukunftsfähiges Unternehmen immer wichtiger. Beide Eigenschaften müssen nebeneinander existieren und können durch gezielte Treiberfaktoren, zu denen beispielsweise ein offener Strategieprozess oder ein laufender intensiver Austausch mit Stakeholdern zählen, unterstützt werden (vergleiche zum Beispiel Doz/Kosonen 2010). Das Controlling kann durch seine besondere Rolle als Informationsdreh-scheibe im Unternehmen sowie seinem weitreichenden Einblick in alle Unternehmensbereiche und die spezifischen Controlling-Kompetenzen einen wertvollen Beitrag zur Unterstützung eines agilen und resilienten Unternehmens leisten. Eine adäquate Struktur des Controllings ist deshalb für den nachhaltigen Erfolg essenziell.

*„Resilienz und Agilität müssen nebeneinander existieren.“*

### Controlling in einem agilen und resilienten Unternehmen

Aus Controlling-Sicht ist die zentrale Frage, wie ein agiles und resilientes Unternehmen bestmöglich unterstützt werden kann. Im Fokus dieser Frage steht neben den Controlling-Prozessen und -Systemen insbesondere die interne Controlling-Organisation. Will das Controlling den Anforderungen hier gerecht werden, benötigt es eine adäquate Struktur, die drei zentrale Anforderungen erfüllt:

1. Das Controlling muss rasch auf Umfeldveränderungen reagieren können beziehungsweise diese frühzeitig identifizieren. Dazu agiert es als Informationsdreh-scheibe, die Entwicklungen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation erkennt und die relevanten Maßnahmen zur Diskussion stellt. Auch die Umsetzung der Maßnahmen muss in den Controlling-Prozessen abgebildet sein.
2. Es muss dynamische Erwartungen der Stakeholder berücksichtigen, indem es unterschiedliche Interessen und Anforderungen gleichzeitig, effizient und effektiv bearbeitet. So muss zum Beispiel ein laufendes Reporting sichergestellt sein, gleichzeitig ergeben sich laufend neue Fragestellungen, die adäquat bearbeitet werden müssen.



**Dr. Andreas Feichter**

ist Senior Manager bei der Contrast EY Management Consulting GmbH.



**Dr. Raoul Ruthner**

ist Managing Director bei der Contrast EY Management Consulting GmbH.

Andreas Feichter  
Contrast EY Management Consulting,  
Wien, Österreich  
E-Mail: andreas.feichter@at.ey.com

Raoul Ruthner  
Contrast EY Management Consulting,  
Wien, Österreich  
E-Mail: Raoul.Ruthner@at.ey.com

3. Es sollte in der Lage sein, neue Fragestellungen rasch aufzugreifen und bearbeiten zu können. Viele Konzerne erhoffen sich beispielsweise durch die verstärkte Zusammenarbeit mit Start-ups neue Impulse beziehungsweise rasche, innovative Antworten auf wesentliche Herausforderungen. Die Unterstützung dieses neuen Themenfelds erfordert im Controlling einerseits eine flexible Anwendung der Instrumente und andererseits das Vorhalten spezifischen Know-hows zur Sicherstellung von qualitativ hochwertigen Leistungen.

Für die Controlling-Organisation ergeben sich drei wesentliche Ansatzpunkte, um die skizzierten Anforderungen adäquat abzudecken: Sie muss im Unternehmen über eine klare Positionierung verfügen, Flexibilität sicherstellen und über das nötige Know-how und die notwendigen Kompetenzen verfügen.

### Klare Rolle und Positionierung des Controllings

Im Unternehmen muss klar sein, welche Rolle dem Controlling zukommt. Es ist entscheidend, ob das Controlling eine reine Dienstleisterrolle einnimmt, in der die klassischen Controlling-Prozesse wie zum Beispiel Reporting oder Budgetierung pflichtbewusst erfolgen, oder ob es als Sparringspartner beziehungsweise Challenger gegenüber dem Business und dem Management agiert. Genau dies ist jedoch die Schwachstelle vieler Controlling-Organisationen: Positionierung und Rollenbild des Controllings sind in Unternehmen häufig nicht klar definiert und abgegrenzt.

#### Zusammenfassung

- Agile und resiliente Unternehmen brauchen die Unterstützung einer adäquat aufgesetzten Controlling-Organisation, um das Management bestmöglich zu unterstützen.
- Entscheidend für eine adäquate Unterstützung der zentralen Akteure des Unternehmens sind eine klare Controlling-Vision, die dem Controlling und anderen Funktionen als Orientierungsrahmen dient, und eine eindeutige Definition verschiedener Controller-Rollen.
- Parallel zur Erhöhung der Flexibilität im Controlling müssen auch die Kompetenzen der Controlling-Mitarbeiter systematisch weiterentwickelt werden.

Am Beginn eines Transformationsprozesses muss daher sowohl der Status quo der Controlling-Organisation erfasst als auch geklärt werden, wie die Soll-Positionierung aussehen soll. Erst auf dieser Basis kann eine klare Orientierung für alle weiteren Entwicklungsschritte geschaffen werden. Hier genügt aber nicht allein die sinnvolle und wichtige Selbstreflexion der Organisation. Entscheidend ist, dass am Ende eine genaue Aussage steht, wie sich das Controlling im Wechselspiel mit anderen organisatorischen Einheiten positioniert. Wann agiert es als Service-Bereich, wann als Sparringspartner und Challenger des Managements? Diese Fragen sind essenziell und haben maßgeblichen Einfluss auf die Handlungsspielräume und die Wahrnehmung des Controllings im Unternehmen. Natürlich müssen diese Handlungsspielräume auch durch andere Fachbereiche zugelassen werden. Hat das Controlling hier aber keine deutlich kommunizierte Soll-Positionierung, wird es rasch zum Spielball der de facto vorherrschenden Machtverhältnisse im Unternehmen. Am Ende steht die Frage, ob das Controlling als „Erbsezähler“ oder als „Business Partner“ agiert.

*„Das Controlling leistet als Informationsdrehscheibe im Unternehmen einen wertvollen Beitrag.“*

Für den Einsatz in realen Transformationsprozessen muss das Spektrum jedoch detaillierter ausgestaltet werden. Dabei sind folgende drei Dimensionen zu betrachten, die gleichermaßen zur Beschreibung des Ist-Rollenbilds als auch zur Festlegung der Soll-Position dienen (vergleiche Feichter/Ruthner 2013; Feichter/Ruthner/Waniczek 2014, S. 214):

1. **Finanzielle Exzellenz:** Erst die Fokussierung auf die Optimierung der Kerntätigkeiten des Controllings ermöglicht es, Effizienz und Effektivität weiterzuentwickeln.
2. **Integrierte Steuerung:** Zur Steigerung der Durchsetzungskraft der Finanz- und Controlling-Organisation muss auf allen Ebenen ein durchgängiges strategisches und operatives Steuerungsmodell etabliert werden.
3. **Service- und Sparringspartner:** Bereitstellung der Kernprodukte des Chief-Financial-Officer-(CFO)-Bereichs (zum Beispiel Reporting, Schuldenmanagement, Liquiditätssteuerung) und Einbindung des Controllings in strategische und operative Entscheidungsprozesse.

Die Ableitung der Soll-Positionierung schafft und kommuniziert einen klaren Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter

im Controlling-Bereich. Zusätzlich wird das Arbeitsprogramm im Controlling-Bereich nicht nur für die Finanzmitarbeiter, sondern auch für andere Konzern- beziehungsweise Unternehmensbereiche transparent. Es kann zur Abstimmung von geplanten Aktivitäten herangezogen werden. Durch die Übersetzung in konkrete Maßnahmen beziehungsweise Projekte gelingt zudem die Umsetzung auf der Handlungsebene sehr viel besser. Klare Verantwortlichkeiten wie beispielsweise die Einbindung des Controllings in bestimmte Entscheidungsprozesse werden festgelegt. Der Einsatz von Ressourcen erfolgt fokussiert. Schwerpunkte in der Weiterentwicklung des Controllings werden akzentuiert.

### Die Controlling-Organisation flexibel gestalten

Die Controlling-Prozesse müssen flexibel sein, um unterschiedliche Fragestellungen zeitnah beantworten zu können.

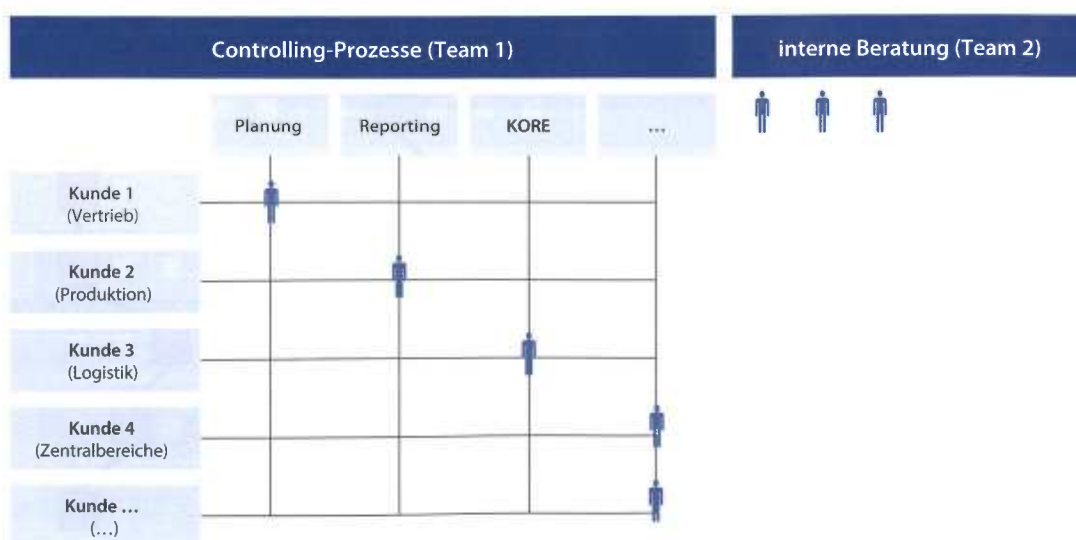
Zunehmend findet sich die Controlling-Organisation in einem Spannungsfeld wieder, in dem es einerseits gilt, Routineprozesse wie Planung, Reporting oder Kostenrechnung standardisiert zu bearbeiten und repetitiv Outputs zu generieren. Andererseits soll der Controller immer öfter auch die Rolle des internen Beraters wahrnehmen. Er muss zum Beispiel rasch ein Szenario über den Kauf beziehungsweise Verkauf eines Tochterunternehmens berechnen können oder im Zuge der aktuell in vielen Konzernen aufkommenden Zu-

sammenarbeit mit Start-ups in der Lage sein, rasch einen Businessplan über drei bis fünf Jahre zu generieren, der nach planungstauglichen Grundsätzen gestaltet ist. Aufgrund der Breite der zu betreuenden Themenfelder ist ein hohes Maß an Flexibilität der Controlling-Organisation erforderlich.

Ziel einer flexiblen Controlling-Organisation muss sein, einerseits klassische Controlling-Prozesse wie zum Beispiel Planung und Reporting zu gewährleisten und andererseits flexibel auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren und agieren zu können. Konsequenterweise führt dieser Ansatz zu einer Trennung des Controllings in zwei Bereiche beziehungsweise Teams – ein Team legt den Fokus primär auf repetitive Controlling-Prozesse, das andere Team agiert als interner Berater in der Organisation (vergleiche **Abbildung 1**). Für den Erfolg des Ansatzes ist es zudem erforderlich, die Controlling-Organisation mit ausreichenden Kapazitäten auszustatten, um auch eine etwaige Spezialisierung zu ermöglichen. Hier kann der organisatorische Ansatz einer weitreichenden Zentralisierung des Controllings helfen.

Das für die klassischen repetitive Controlling-Prozesse verantwortliche Team im Controlling-System versorgt die Adressaten in erster Linie mit Informationen. Die interne Organisation des Controllings kann dazu entweder klassisch funktional oder auch kundenorientiert ausgestaltet sein.

Abb. 1 Interne Struktur des Controllings



Quelle: eigene Darstellung

Etwaige Mischformen sind ebenso denkbar. Die Services werden mit dem gewünschten Qualitätsanspruch bereitgestellt, jedoch stets auch unter Effizienzgesichtspunkten optimiert.

Parallel zu diesem Team existiert formal ein zweites Team, dessen Aufgabe die interne Beratung ist. Das schließt einerseits die Weiterentwicklung der bestehenden Controlling-Prozesse ein und andererseits auch die Lösung von aktuellen Problemen wie etwa einen hohen Ressourceneinsatz in der Planung, mangelnde Adressatenorientierung im Reporting oder die geringe Flexibilität der Controlling-Instrumente im Controlling-Bereich. Häufig wird es zweckmäßig sein, in der Optimierung spezifischer Prozesse ausgewählte operative Prozessbetreuer einzubinden, jedoch hier primär als Input-Geber und nicht als Treiber der Optimierung.

Die beratende Tätigkeit dieses Teams ist jedoch nicht ausschließlich auf das Controlling beschränkt. Das Team kann auch weitere Aufgaben übernehmen. Es kann beispielsweise eine wesentliche Rolle in Projekten übernehmen oder Prozessoptimierungen vorschlagen. Zusammenfassend können die

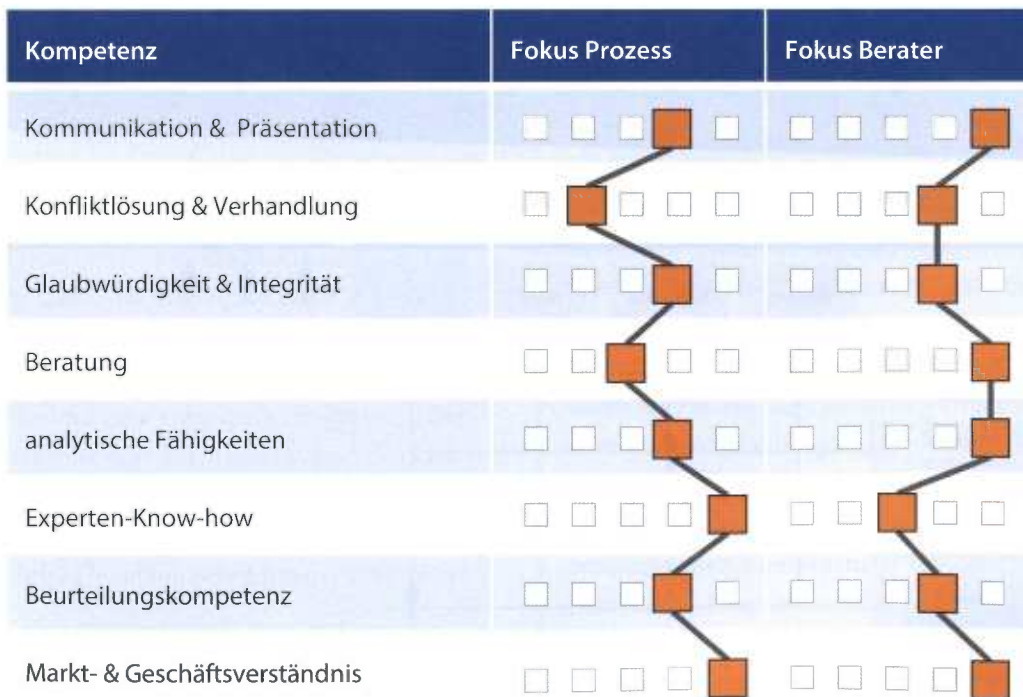
Aufgaben des Teams unter anderem dadurch beschrieben werden, dass sie neuartig sowie komplex sind und eine andere Sichtweise benötigen als jene des Prozessbetreuers.

Beide Teams beziehungsweise Funktionen sind essenziell für den Nutzen, den das Controlling stiftet. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben und Herausforderungen sind spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten erforderlich. Beide Zugänge setzen individuelle Schwerpunkte voraus, die entsprechend zu entwickeln sind. Ein guter Controller aus Team 1 ist nicht automatisch ein guter Controller in Team 2 und vice versa. Naheliegend ist daher auch, dass der Faktor Kompetenzen und Fähigkeiten weiter an Bedeutung gewinnt und diese auch im Controlling systematisch erhoben, entwickelt und überprüft werden müssen.

### Kompetenz-Management für Controller

Controlling hängt stark von den handelnden Personen ab. Dementsprechend rücken die Themen Know-how und Kompetenzen in den Fokus. So kann zum Beispiel die Erweiterung eines klassischen Konzernplanungsprozesses um die

**Abb. 2 Zielprofile im Vergleich**



Quelle: eigene Darstellung

dynamische Planung eines Start-ups nicht nach einem Standardschema erfolgen. Individuelle, kreative Lösungen gewinnen deshalb auch im Controlling an Bedeutung.

*„Finanzielle Exzellenz, ein durchgängiges Steuerungsmodell und die Einbindung in strategische und operative Entscheidungsprozesse sind unerlässlich.“*

Viele Organisationen bieten allgemeine Schulungen beziehungsweise Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Controlling an. Diese Angebote sind häufig wenig spezifisch und berücksichtigen selten individuelle Anforderungen an unterschiedliche Controlling-Rollen. Während bei der Rolle des internen Beraters beispielsweise Präsentations-Know-how oder Verhandlungsgeschick als wichtige Kompetenzen gefragt sind, trifft dies für den Controller mit Fokus auf die Durchführung der repetitiven Controlling-Prozesse weniger stark zu (vergleiche **Abbildung 2**). Umgekehrt wird für diesen Fach-

wissen bezogen auf die jeweils verantworteten Controlling-Prozesse oder auch die Zuverlässigkeit einen höheren Stellenwert haben. Andere Kompetenzen wie zum Beispiel Geschäftsverständnis sind jedoch für beide von großer Bedeutung.

Wird das Controlling entlang der beiden Rollen – Durchführung von Controlling-Prozessen und interne Beratung – organisiert, gewinnt deshalb ein systematisches Kompetenz-Management an Bedeutung. Dieses wird im Rahmen eines vierstufigen Prozesses etabliert:

1. **Festlegung der relevanten Controlling-Rollen und -Kompetenzen:** Im ersten Schritt muss geklärt werden, welche unterschiedlichen Rollen es geben soll. Welche Controller-Rollen müssen anhand der Kompetenzanforderungen differenziert werden? Als Ausgangspunkt dienen in der oben skizzierten Organisation zwei Rollen, wobei insbesondere in den klassischen Controlling-Prozessen weitere Differenzierungen möglich und zweckmäßig sein können. Empfehlenswert ist eine Beschränkung auf nicht mehr als fünf bis sechs Rollen (zum

**Abb. 3 Standard-Bezugsrahmen für Controller-Kompetenzen**

Leadership		Kundenfokus	
normativ-ethische Einstellung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Glaubwürdigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
proaktives Impulsgeben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
zielorientiertes Führen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kooperationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Konfliktlösungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Integrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Beratungsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Know-how & Anwendung			
Fachwissen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
analytische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Beurteilungsvermögen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Markt- und Geschäftsverständnis	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Projektmanagement	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
Effizienz		Zukunftsgestaltung	
Belastbarkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ganzheitliches Denken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
konsequente Beharrlichkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Offenheit für Veränderungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	schöpferische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
sys.-methodisches Vorgehen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Innovationsfreudigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Organisationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Konzeptionsstärke	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Quelle: IGC 2015, S. 111

Beispiel Bereichs-Controller, Investitions-Controller, Strategie-Controller et cetera), da ansonsten die Controlling-Rollen nicht mehr klar abgrenzbar sind. Parallel zur Festlegung müssen auch die Kompetenzen definiert werden. Hier empfiehlt es sich, einen Standard-Bezugsrahmen, wie ihn beispielsweise das Kompetenzmodell der International Group of Controlling (IGC) bietet, als Basis heranzuziehen und diesen auf die jeweiligen Bedürfnisse zuzuschneiden (vergleiche IGC 2015 sowie **Abbildung 3**).

2. **Ableitung der Zielprofile:** Ausgehend von den Rollen und den relevanten Kompetenzen müssen Zielprofile definiert werden. Dabei müssen die Controlling-Rollen entlang der unterschiedlichen Kompetenzen beschrieben werden. Für die Umsetzung hat sich eine fünfstufige Skala als zweckmäßig erwiesen. Sie macht eine Differenzierung sowohl der unterschiedlichen Kompetenzausprägungen als auch der Controlling-Rollen möglich. **Abbildung 2** zeigt exemplarisch Zielprofile entlang der Kompetenzen für den Prozess-Controller sowie den internen Berater.
3. **Messung der Kompetenzen:** Für die Messung der Kompetenzen hat sich eine situative, 360-Grad-Befragung bewährt. Dabei wird ein Fragebogen erstellt, der den Befragten in Controlling-typische Situationen versetzt (zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, Sie präsentierten gerade das letzte Monats-Dashboard, die Ergebnisse sind durchwachsen, was den Vertrieb dazu veranlasst, die Datenqualität zu bemängeln. Das geht so weit, dass die Controlling-Arbeit als minderwertig bezeichnet wird. Wie verhalten Sie sich?“). Die befragte Person kann aus einer bestimmten Anzahl an Antworten jene auswählen, die ihrem vermeintlichen Verhalten am nächsten kommt. Die Befragung soll-

te nicht nur durch den Controller selbst beantwortet werden, sondern zumindest auch durch den oder die Vorgesetzte. Daneben können auch Kollegen oder Controlling-Kunden das vermeintliche Verhalten und somit die Kompetenz einschätzen. Das Gegenüberstellen der unterschiedlichen Sichtweisen schafft häufig Transparenz und stärkt die Validität der Ergebnisse.

4. **Interpretation und Ableitung von Maßnahmen:** Nach der erfolgten Messung müssen die Ergebnisse mit den im zweiten Schritt definierten idealtypischen Zielprofilen abgeglichen werden. Ergebnis kann zum Beispiel sein, dass ein Bedarf nach Kompetenzentwicklungsmaßnahmen besteht, sodass diese in einem Schulungsprogramm forciert werden müssen. Ein anderes Ergebnis könnte sein, dass ein Controller auf einer falschen Stelle eingesetzt ist und eigentlich für einen anderen Bereich besser geeignet wäre. Zentral für den Erfolg des Transformationsprozesses sind eine transparente Kommunikation der Ergebnisse und die Einleitung fundierter Maßnahmen. Diese Maßnahmen münden in weiterer Folge in den beschriebenen klassischen Steuerungskreislauf.

*„Resilienz und Agilität werden durch gezielte Treiberfaktoren wie einen offenen Strategieprozess oder durch einen intensiven Austausch mit Stakeholdern unterstützt.“*

### Schlussbetrachtung

Als wichtige Faktoren für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gelten Agilität und Resilienz. Dem Controlling kommt dabei die zentrale Rolle zu, diese Eigenschaften eines Unternehmens zu unterstützen. Die gesamte Controlling-Organisation sollte an diesen Anforderungen ausgerichtet werden, um dem Anspruch einer hohen Flexibilität in einem dynamischen Umfeld gerecht zu werden. Der Controlling-Organisation selbst stehen für diese Aufgabe drei zentrale Hebel zur Verfügung. Die Hebel betreffen die Controlling-Vision („Positionierung des Controllings“), die strukturelle Ausrichtung des Controllings („Controlling-Organisation“) und die Controlling-Mitarbeiter („Kompetenzen“) selbst. Eine Neuausrichtung des Controllings sollte alle drei Hebel integriert betrachten und diese für die jeweiligen organisatorischen Gegebenheiten individuell optimieren. Nur dann ist das Con-

### Kernthesen

- Eine eindeutige Positionierung des Controllings bietet einen klaren Orientierungsrahmen für alle Akteure im Unternehmen.
- Die Controlling-Organisation muss flexibel auf unterschiedliche Anforderungen reagieren können.
- Eine Trennung in die zwei Kernbereiche Controlling-Prozesse und interne Beratung des Managements fördert Effizienz und Effektivität.
- Ein systematisches Kompetenz-Management stellt die Flexibilität der Controlling-Organisation sicher.

trolling in der Lage, das Management bestmöglich bei Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu beraten und zu unterstützen.

### Literatur

Doz, Y. L./Kosonen, M. (2010): Embedding Strategic Agility. A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, in: Long Range Planning, 43 (2-3), S. 370-382.

Feichter, A./Ruthner, R. (2013): Der CFO als Strategic Performance Manager, in: CFOaktuell, 7 (1), S. 19-25.

Feichter, A./Ruthner, R./Waniczek, M. (2014): Der Weg zur schlagkräftigen Controllingorganisation. Erfolgsfaktoren bei der (Re-)Positionierung und Transformation, in: CFOaktuell, 8 (6), S. 214-218.

International Group of Controlling (2015): Controller-Kompetenzmodell – Ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, Freiburg im Breisgau.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus [www.springerprofessional.de](http://www.springerprofessional.de) zu:

### Resilienz-Management

Bogert S. (2013): Resilienz im Projektmanagement – Bitte anschnallen, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte, Wiesbaden.  
[www.springerprofessional.de/link/4252812](http://www.springerprofessional.de/link/4252812)

# Verlässliche Konzepte zur Messung und zum Management



Christian Homburg (Hrsg.)  
**Kundenzufriedenheit**  
Konzepte - Methoden - Erfahrungen  
9., überarb. Aufl. 2016. XIV, 577 S.  
95 Abb. in Farbe. geb.  
€ (D) 89,99 | € (A) 92,51 | \*sFr 112,00  
ISBN 978-3-658-08688-6

- Dokumentiert den „State of the Art“ der Kundenzufriedenheit
- Mit zahlreichen Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen

Renommierte Wissenschaftler und Praktiker widmen sich in diesem Herausgeberband den Grundlagen, den Instrumenten zur Messung sowie zentralen Instrumenten des Managements von Kundenzufriedenheit. In zahlreichen Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Branchen werden Möglichkeiten zur Steigerung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt.  
Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de) oder in Ihrer lokalen Buchhandlung