

# CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

**Topstory**

## **Was leistet Controlling wirklich?**

Ergebnisse des Controlling-Panels 2015

### **Corporate Finance**

Vom Bankkredit zur Kapitalmarktfinanzierung  
Komplexität, Rückkopplung und Meinung der Masse

### **Accounting**

Das „neue“ Bilanzstrafrecht  
Status quo der Umweltberichterstattung  
Nachhaltigkeitsbericht: 7 Stolpersteine

### **Controlling**

Intelligente Zentralisierung

### **Trends & Tools**

Business Intelligence und Rolle des Controllers

### **Interview**

Microsoft-CEO Dorothee Ritz zur digitalen Transformation

### **Porträt**

Brigitte Ederer, Aufsichtsratsvorsitzende der ÖBB

**Linde**

# Top Executive Poll „Was leistet Controlling wirklich?“

## Ergebnisse des Controlling-Panels 2015

Mirko Waniczek



**Mag. Mirko Waniczek** ist Executive Director bei Contrast EY Management Consulting und betreut das Controlling-Panel seit dessen Einführung 2007.

Das Controller Institut führt seit 2007 jährlich eine umfassende Erhebung zu aktuellen Controlling-Themen durch. 2015 konzentrierte sich die Befragung auf die Beurteilung der Controlling-Performance. Um diese Frage objektiv beantworten zu können, wurden erstmals nicht nur das Controlling, sondern auch die Controlling-Kunden befragt. Die Zielgruppe bestand aus Controlling-Leitern und Vorständen bzw. Geschäftsführern der Top 600 österreichischen Unternehmen bzw. Mitgliedsunternehmen des Controller Instituts. Damit ist es möglich, eine Kundensicht darzustellen und mit dem Selbstbild des Controllings zu vergleichen. Um ein möglichst aussagekräftiges Bild zu bekommen, wurden Finanzvorstände – sofern sie nicht gleichzeitig auch eine Vorstandsverantwortung im Business haben – ausgenommen, zudem wurden nur Profit-Organisationen befragt.<sup>1</sup>

125 Controlling-Leiter (Rücklauf: 27,3 %) und 52 Vorstände bzw. Geschäftsführer (Rücklauf: 6,2 %) nahmen an der Studie teil und ermöglichen eine fundierte Einschätzung der Controlling-Performance. Die Unternehmen stammen überwiegend aus der Industrie (49 %) sowie aus folgenden weiteren Branchen: Handel 20 %, Dienstleister 12 %, Finanzdienstleister und Infrastruktur jeweils 3 %. Alle anderen Branchen wurden zu einem Segment „Sonstige“ zusammengefasst (13 %). 42 % der Unternehmen weisen einen Umsatz<sup>2</sup> zwischen 250 Mio und 1 Mrd € auf, 29 % zwischen 100 und 250 Mio €. 21 % bzw. 8 % der Unternehmen weisen einen Umsatz größer 1 Mrd bzw. kleiner 100 Mio € auf. Die Ergebnisse können somit als repräsentativ für die mittelständisch geprägte österreichische Wirtschaft gelten.

### 1. Befragungsthemen

In analog aufgebauten Fragebögen wurden Top-Management und Controlling zu folgenden Themenkreisen befragt:

- Wie intensiv ist die Zusammenarbeit von Top-Management und Controlling und wie zufrieden ist das Management?
- Wie wird Controlling allgemein wahrgenommen?
- Wie wird die Qualität der wichtigsten Controlling-Produkte und -Leistungen eingeschätzt?
- Wie intensiv ist die Einbindung des Controllings in Entscheidungsprozesse?
- Welche Anforderungen hat das Management an das Controlling?

### 2. Intensität der Zusammenarbeit und Kundenzufriedenheit

Top-Manager und Controller schätzen die Zusammenarbeit sehr ähnlich und relativ intensiv ein (Management 1,57 bzw. Controlling 1,61 auf einer Skala von „1 – sehr intensiv“ bis „5 – keine

Zusammenarbeit“). Die intensive Zusammenarbeit wird auch dadurch belegt, dass 88 % der Manager und 90 % der Controller angeben, dass Controller-Services im Rahmen persönlicher Kontakte in Anspruch genommen werden. Damit wird deutlich, dass das Controlling auch ausreichend Zugang zum Top-Management außerhalb des CFO-Bereichs hat.

In Summe zeigt sich das **Top-Management mit dem Controlling durchaus zufrieden** (1,88 auf einer Skala von „1 – sehr zufrieden“ bis „5 – sehr unzufrieden“), die Zufriedenheit hat sich aus Sicht der Controlling-Kunden in den letzten Jahren allerdings nur geringfügig verbessert (2,44 auf einer Skala von „1 – stark gestiegen“ bis „5 – stark gesunken“). Interessant ist festzustellen, dass das Controlling hinsichtlich Kundenzufriedenheit und deren Entwicklung eine praktisch idente Einschätzung hat (1,88 bzw. 2,38).

### 3. Grundsätzliche Wahrnehmung des Controllings

Das Controlling befindet sich auf einem Entwicklungspfad von einer dominant fachlich spezialisierten Finanzfunktion zum **Rollenbild eines internen Beraters**. Analysiert man die Befragungsergebnisse, so zeigt sich ein sehr positives und kongruentes Bild hinsichtlich der Beurteilung des Controllings als Finanzfunktion. Das Management stimmt am stärksten zu, dass das Controlling dabei hilft, die finanzielle Performance des Unternehmens zu beurteilen (1,35, siehe Abb 1). Über die fachlichen Themen hinausgehend ist Controlling gefordert, **als Dienstleister zu agieren**. Das Management nimmt dabei das Controlling durchaus als effiziente Organisation wahr (1,86), die Flexibilität bei neuen Anforderungen wird aber bereits deutlich kritischer eingeschätzt (2,22). Die Qualität der Dienstleistung stellt wiederum eine Voraussetzung dar, um eine **aktive Entscheidungsunterstützung** für das Business anbieten zu können. Das Controlling verfügt aus Sicht des Managements über ausreichend Geschäftsverständnis (1,84), sowohl das Management als auch die Controller sehen aber eine **Rolleneinschränkung im Umfeld strategischer Entscheidungen** (Werte jeweils schlechter als 2, siehe vertiefend dazu auch Abb 3). Wie aktiv Controlling agiert, kann anhand der Maßnahmenvorschläge, die aus dem Controlling kommen, konkret gemessen werden. Hier zeigt sich vor allem aus Sicht des Managements noch deutlicher Handlungsbedarf (2,41), das Controlling kommt zu einer etwas positiveren Einschätzung (2,13).

Relativ betrachtet wird sowohl die Einschätzung des Managements als auch des Controllings kritischer, je höher das Anspruchsniveau ist bzw. je aktiver die Controlling-Rolle ausgelegt wird.

#### 4. Qualität der Controlling-Produkte und -Leistungen

Das Controlling-Panel fokussierte auf die Kernleistungen Informationsversorgung/Reporting und strategische bzw operative Planungs- und Steuerungsprozesse.

##### 4.1. Informationsversorgung durch das Controlling

Die Ergebnisse zum Themenbereich Reporting sind überwiegend positiv (siehe Abb 2). Auffällig ist, dass das Management die unterschiedlichen Qualitätsmerkmale des Reportings durchgehend geringfügig kritischer einschätzt, insbesondere betrifft das die Themen Datenqualität (1,68 Management versus 1,44 Controlling) und Verständlichkeit (2,04 Management versus 1,91 Controlling). Das Controlling sieht wiederum ein höheres Maß an Berichten, deren Relevanz in Frage gestellt wird.

##### 4.2. Gestaltung der Planungs- und Steuerungsprozesse

Waren im Themenkreis Reporting die Einschätzungen noch weitgehend kongruent, so zeigen sich im Themenkreis der Planung bereits deutliche Unterschiede in der Einschätzung, insbesondere wenn man strategische und operative Themen unterscheidet. In der gesamten Befragung gibt es keinen größeren Wahrnehmungsunterschied als jenen auf die Frage, ob ein Strategieprozess etabliert ist (siehe Abb 3). Der positiven Einschätzung des Managements (1,48) steht ein deutlich skeptischeres Bild aus dem Controlling (2,32) gegenüber. Auch hinsichtlich der Einbindung des Controllings in den Strategieprozess sind sich beide Partner nicht einig. Das Controlling sieht sich allgemein (2,61) und insbesondere bezogen auf das Monitoring der Strategieumsetzung (2,86) zu wenig eingebunden. Das Management sieht eine deutlich intensivere Einbindung gegeben (1,98). Aus Sicht der Controller ist es insbesondere kritisch zu sehen, dass ein hoher Anteil der Manager das Monitoring der Strategieumsetzung nicht als Aufgabe des Controllings sieht (2,76). Von allen befragten Aspekten stellt sich somit der Themenkreis „Strategie“ als am kritischsten dar.

Die operative Planung wird im Vergleich dazu wesentlich homogener und positiver beurteilt (siehe Abb 4). Etwas überraschend sieht das Management die Planung positiver als das Controlling, einzige Ausnahme stellt das Management der Planungsprozesse durch das Controlling dar. Das Controlling sieht im Gegensatz dazu Relevanz und Nutzen der Planung kritischer als das Management, insbesondere der Forecast wird durch das Controlling hinterfragt. Einig sind sich beide Partner, dass in der Qualität der Plandaten Verbesserungspotenzial liegt.

##### 5. Einbindung des Controllings in Entscheidungsprozesse

Die aktuellen Panel-Ergebnisse bestätigen die Ergebnisse des Controlling-Panels 2014, bei denen sich bereits Handlungsbedarf in der Einbindung des Controllings in Entscheidungsprozesse ge-

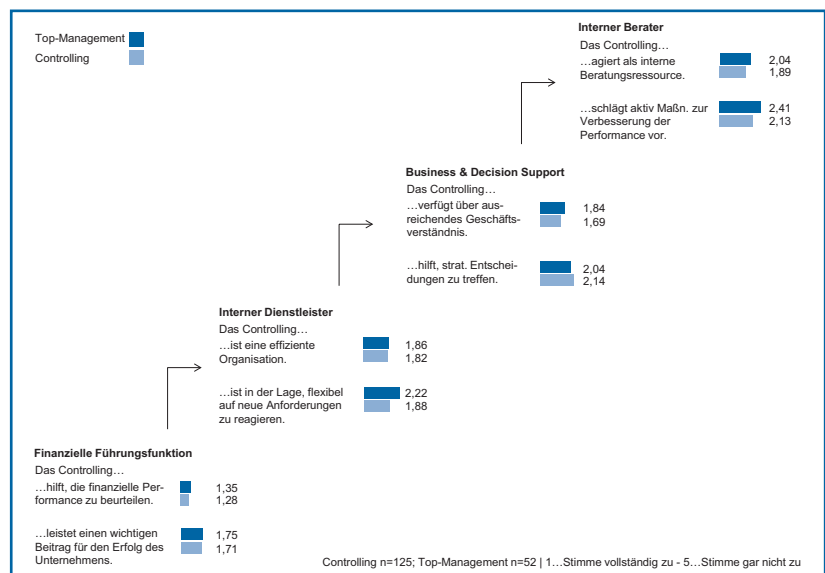


Abb 1: Von der Finanzfunktion zum internen Berater

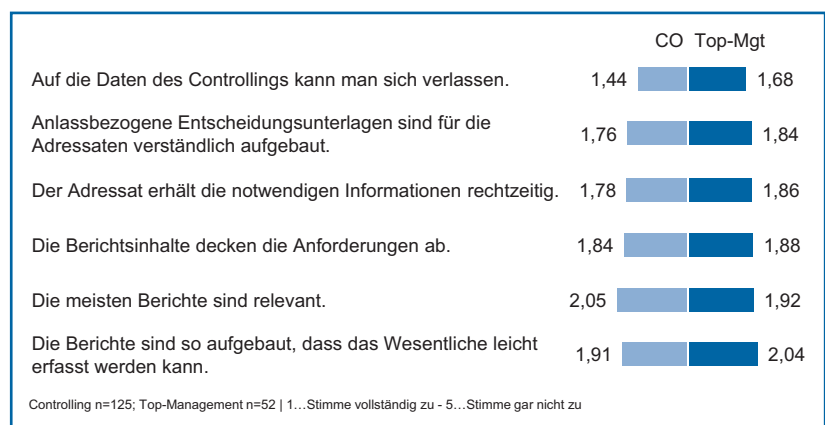


Abb 2: Informationsversorgung durch das Controlling

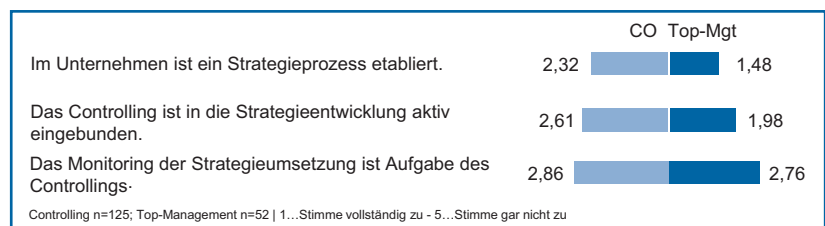


Abb 3: Strategieentwicklung & -umsetzung

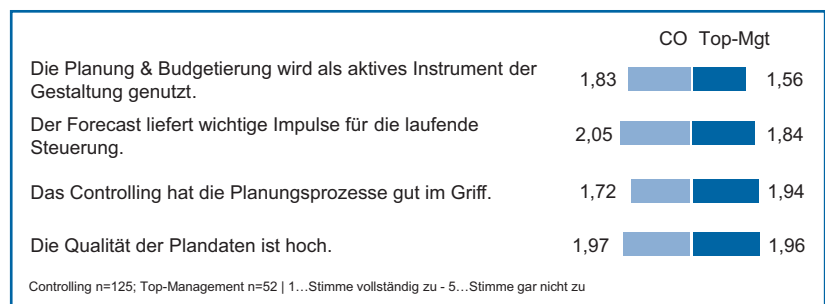


Abb 4: Planung & operative Steuerung

zeigt hat.<sup>3</sup> Im Vergleich zu „Hygienethemen“ wie Planung oder Reporting erreichen diverse Aspekte der Einbindung des Controllings in Entscheidungsprozesse eine relativ geringere Zustimmung, dies betrifft insbesondere Innovationsthemen (2,43 Zustimmung aus Sicht des Managements, das Con-

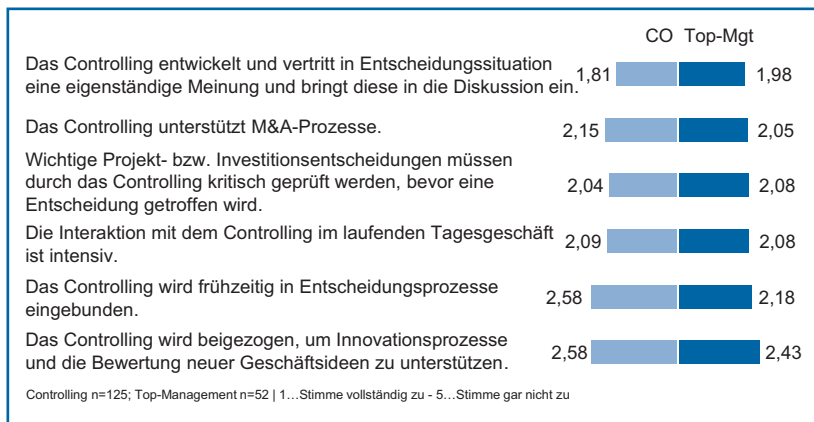


Abb 5: Einbindung des Controllings in Entscheidungsprozesse

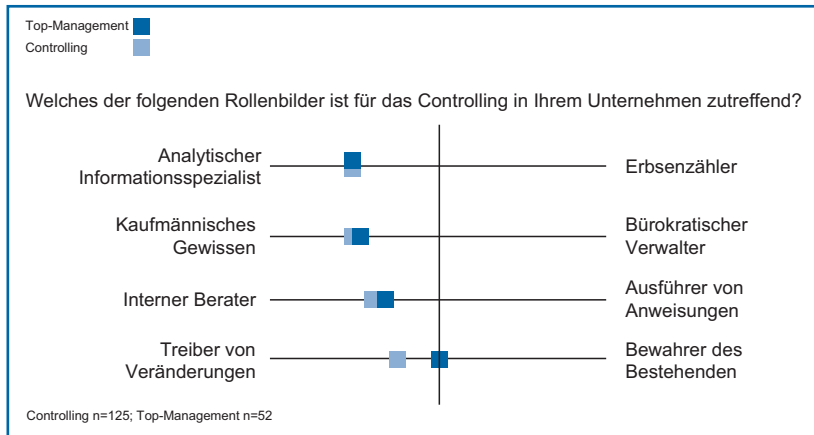


Abb 6: Selbstbild und Fremdbild der Controller-Rollen

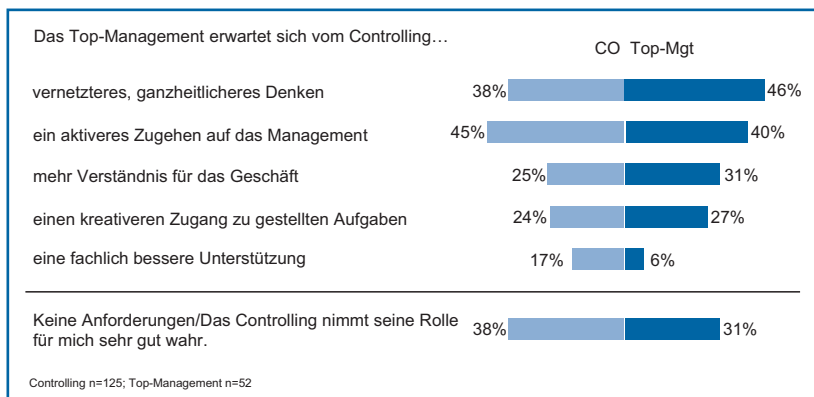


Abb 7: Anforderungen des Managements an das Controlling

trolling beurteilt dies mit 2,58 noch kritischer). Aus Sicht des Managements wird das Controlling frühzeitiger eingebunden, als das Controlling dies wahrnimmt (2,18 versus 2,58), bringt sich in diese Prozesse aber nur eingeschränkt aktiv ein (1,98). Analysiert man die Ergebnisse im Detail, zeigt sich, dass insbesondere bei M&A-Prozessen die Controlling-Rolle sehr unterschiedlich ausgeprägt ist und im Vergleich zu allen anderen Prozessen die deutlichste Ablehnung sowohl im Management (18 %) als auch im Controlling (17 %) festzustellen ist.

## 6. Selbstbild und Fremdbild der Controller-Rollen

Ergänzend zur generellen Wahrnehmung des Controllings (siehe Abb 1) wurden Controlling-Rollenbilder abgefragt. Vier Begriffspaare mit jeweils

einer aktiven und einer passiven Komponente standen zur Auswahl. Die aktiven Ausprägungen bilden wieder einen Entwicklungspfad in Richtung der empfohlenen Positionierung als interner Berater bzw sogar darüber hinausgehend als Treiber von Veränderungen. Abb 6 zeigt, dass die Einschätzung beider Partner über das Anspruchsniveau der Rollenbilder hinweg zunehmend passiver wird, vor allem **sieht das Management das Controlling (noch) nicht in einer Rolle als Treiber**.

## 7. Anforderungen des Managements an das Controlling

Was sind aber die konkreten Anforderungen des Managements an das Controlling?

Das Positive zuerst: **Zirka jeder dritte Top Executive ist mit dem eigenen Controlling wunschlos glücklich** (siehe Abb 7). Insbesondere hinsichtlich der fachlichen Unterstützung scheint alles zum Besten zu stehen. Was sich das Management wünscht, sind vernetzteres, ganzheitlicheres Denken (46 %) und eine aktivere Rollenwahrnehmung (40 %). Selektiv werden ein besseres Geschäftsverständnis (31 %) sowie ein kreativerer Zugang im Rahmen der gestellten Aufgaben (27 %) gewünscht.

Dem Controlling scheinen diese Anforderungen weitgehend bekannt zu sein, denn die Anforderungen des Managements werden durchaus richtig eingeschätzt.

## 8. Fazit und Ausblick

Das Management schreibt dem Controlling die fachliche Expertenrolle für finanzielle Führungsthemen zu und sieht Controller als hoch qualifiziert an. Es mangelt Controllern offensichtlich auch nicht an einem ausreichenden Zugang zu den Top-Entscheidern in Business-Funktionen. Ein Blick ins Detail offenbart dabei Überraschendes: Wertet man die Studienergebnisse nur nach den CEO aus, so zeigt sich, dass das Controlling in nahezu allen Fragestellungen positiver bewertet wird.

Dennoch bleiben manche Aufgaben dem Controlling bis dato verwehrt, insbesondere gilt dies für den Strategieprozess, der in vielen Unternehmen offensichtlich auch nicht ausreichend etabliert ist. Wenn das Controlling vom Management nicht als verantwortlich für das Umsetzungsmonitoring der Strategie gesehen wird, stellt sich die Frage, ob es dazu wirklich eine funktionsfähige Alternative gibt.

Aus Controlling-Sicht wurde also einerseits viel erreicht, es ist aber noch einiges an **Entwicklungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten**, damit Controller in Geschäfts- und Entscheidungsprozesse intensiver eingebunden werden.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Es wurden somit CEO und alle C-Level Manager mit Ausnahme von „reinen“ CFO befragt. Aus Gründen der leichten Lesbarkeit werden die Begriffe „(Top-)Manager“ bzw „(Top-)Management“ verwendet.
- <sup>2</sup> Bei Finanz- und Versicherungsdienstleistern wird die Größe anhand der Bilanzsumme bzw der Prämieinnahmen definiert.
- <sup>3</sup> Vgl Waniczek, Controllingprozesse auf dem Prüfstand. Highlights aus dem Controlling-Panel 2014, CFOaktuell 2015, 80.

# CFO aktuell- JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**  
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



## BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle  Exemplare

**CFO aktuell-Jahresabo 2016 inkl. Onlinezugang und App**

**EUR 133,-**

(10. Jahrgang 2016, Heft 1-6)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma \_\_\_\_\_

Kundennummer \_\_\_\_\_

Straße/Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Telefon (Fax) \_\_\_\_\_

Newsletter:  ja  nein

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.  
Scheydgasse 24  
PF 351, 1210 Wien  
Tel: 01 24 630-0  
Bestellen Sie online unter  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)  
oder via E-Mail an  
[office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)  
oder per Fax  
**01/24 630-53**