

ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

# CONTROLLING

Herausgegeben von Péter Horváth, Thomas Reichmann, Ulrike Baumöl, Andreas Hoffjan, Klaus Möller, Burkhard Pedell

7/2016

SCHWERPUNKT

## ERWEITERTER KUNDENKREIS DES CONTROLLERS

**Die Kundenlandschaft  
des Controllers**

**Integrierte Steuerung  
vor integriertem Reporting**

**Schlankes Reporting  
mit Lean Reporting  
Quick Checks**

[www.zeitschrift-controlling.de](http://www.zeitschrift-controlling.de)

Juli 2016 · 28. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a. M.

# Der Klassiker zur Unternehmensführung.

## Dieses Lehrbuch

stellt das gesamte Spektrum der modernen Unternehmensführung in verständlicher und praxisorientierter Form dar. Mit zahlreichen Abbildungen, Merksätzen und Anwendungsbeispielen sowie Leitfragen und Management Summaries wird es höchsten didaktischen Ansprüchen gerecht.

## Aus dem Inhalt

- Grundlagen der Unternehmensführung
- Normative Unternehmensführung
- Strategische Unternehmensführung
- Planung und Kontrolle
- Organisation
- Personal
- Informationsmanagement
- Ausrichtungen der Unternehmensführung

## Die Neuauflage

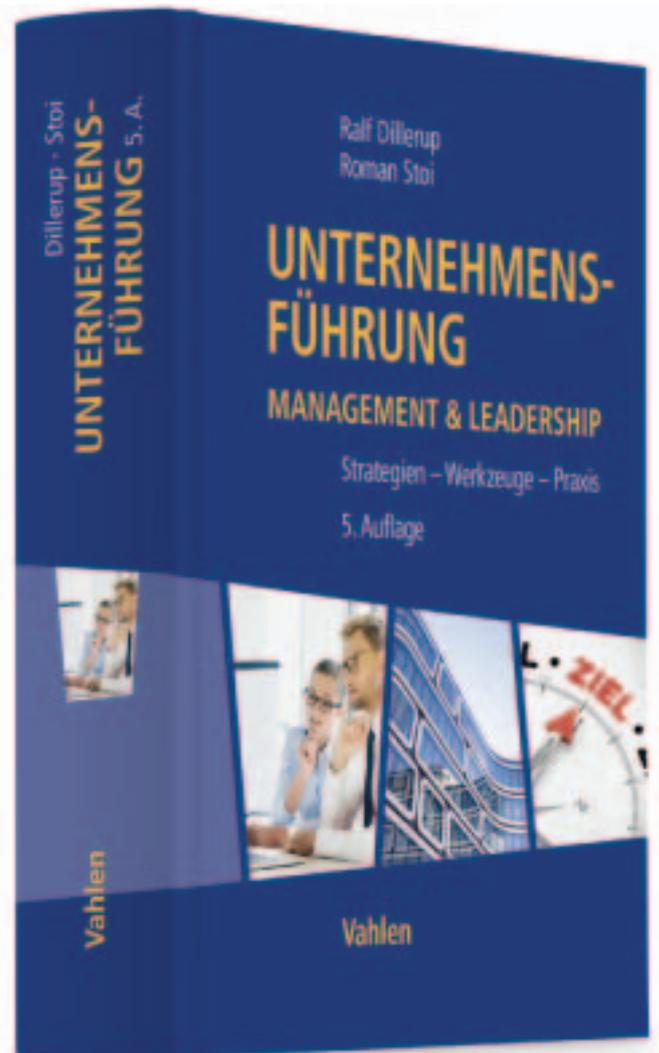
enthält neben vielen neuen Praxisbeispielen (u.a. Bosch, Continental, SAP, Trelleborg) auch aktuelle Themen, wie etwa Big Data und Industrie 4.0, sowie ein neues Kapitel zur innovationsorientierten Unternehmensführung.

## Die Autoren

Prof. Dr. Ralf **Dillerup** lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Hochschule Heilbronn. Prof. Dr. Roman **Stoi** lehrt Unternehmensführung und Controlling an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart.

**»Die Verbindung von Theorie und Praxis wird durch Beispiele geschaffen, die Denkanstöße für die tägliche Arbeit bilden.«**

Dr. Dietmar Voggenreiter, Mitglied des Vorstands, Marketing und Vertrieb, Audi AG



Dillerup/Stoi

**Unternehmensführung**

5. Auflage. 2016. Rund 1000 Seiten.

Gebunden ca. € 49,80

ISBN 978-3-8006-5112-2

Neu im August 2016

Portofrei geliefert:

[vahlen.de/15828030](http://vahlen.de/15828030)

# Erweiterter Kundenkreis des Controllers

Liebe Leserinnen und Leser,

die Arbeit des Controllers ist in der Vergangenheit immer komplexer geworden, vor allem durch eine steigende Anzahl unterschiedlichster Kundenanforderungen und dem Trend zur Individualisierung. Eine der zentralen Aufgaben war schon immer die Informationsversorgung des Managements und vor allem der Unternehmensführung. Aber neben internen Kunden wie diesen werden auch externe Stakeholder, wie z. B. Anteilseigner, die Gesellschaft oder Lieferanten, immer mehr zu strategisch relevanten Kundengruppen für den Controller. Aus dem wachsenden Bedürfnis nach Transparenz verschiedener Interessengruppen ergeben sich neue Anforderungen für die Controller. Dies erfordert nicht nur eine Weiterentwicklung der Standardberichterstattung, sondern vor allem eine dezidierte Kenntnis über den tatsächlichen Adressatenkreis. Für den Erfolg des Unternehmens ist es also wichtig, das Controlling zielgerichtet und damit nicht nur auf die klassischen Kunden, sondern auch auf den erweiterten Kundenkreis auszurichten. In den nachfolgenden Schwerpunktbeiträgen werden daher verschiedene Kunden als Adressaten für das Controlling in den Fokus gerückt und entsprechende Konzepte für eine bessere Kundenorientierung vorgestellt.

Der erste Beitrag von *Schmelting/Hoffjan* beinhaltet zunächst einen Überblick zu verschiedenen internen und externen Kundengruppen des Controllers. Zudem wird das vielfältige Anforderungsprofil thematisiert, das sich durch eine verstärkte Kundenorientierung für die Mitarbeiter im Controlling ergibt. Darauf folgend beschäftigt sich der Beitrag von *Ufer* mit integriertem Reporting und einer dafür notwendigen Erweiterung des finanzwirtschaftlichen Steuerungsmodells um Werttreiber aller relevanten Stakeholdergruppen. *Kalhöfer/Schuchardt* betrachten die Nachhaltigkeitserwartungen der Stakeholder und ihre Auswirkungen auf die interne Unternehmenssteuerung. Hierfür wurden Veröffentlichungen der umsatzstärksten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland untersucht. Der Beitrag von *Seuring, Yawar* und *Brandenburg* rückt die Supply Chain für eine zielgerichtete Berichterstattung in den Vordergrund und betrachtet diese in Hinblick auf den Aspekt sozialer Nachhaltigkeit. Zum Abschluss des vorliegenden Themenschwerpunkts fokussiert sich *Kißler* in seinem Beitrag auf einen wichtigen internen Kunden und thematisiert die Rolle des Controllings für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Vor diesem Hintergrund wird vor allem das Beziehungsgeflecht zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Controlling aufgegriffen.

Im ersten Beitrag des allgemeinen Teils wird der Fokus auf ein schlankes Reporting gelegt. Die Autoren *Groß, Elgeti* und *Kirchmann* diskutieren in diesem Zusammenhang die Umsetzung mit Lean Reporting Quick Checks. Im darauffolgenden Artikel behandeln *Hoffjan, Schmulbach* und *Trapp* die Herausforderungen für das Controlling, die sich beim Einsatz integrierter Informationssysteme ergeben. Auf Basis von Experteninterviews werden außerdem die Auswirkungen auf Instrumente, Rollen und Aufgaben des Controllings thematisiert. Der allgemeine Teil schließt mit einem Beitrag des *Arbeitskreises Steuern und Revision im Bund der Wirtschaftsakademiker*. Dieser beschäftigt sich mit der Inflationsvorsorge für Unternehmen und diskutiert diese mit Blick auf steigende Anforderungen für den Controlling-Bereich.

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. **Andreas Hoffjan** ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Miterausgeber der Zeitschrift Controlling.

# Inhaltsübersicht

## SCHWERPUNKT: Erweiterter Kundenkreis des Controllers

### Die Kundenlandschaft des Controllers – Ein Kartierungsversuch

374

Jürgen Schmelting, M.Sc., und Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Die Individualisierung und Digitalisierung führen zu immer komplexer werdenden Produkten und Prozessen und stellen das Controlling als internen Dienstleister vor immer größere Herausforderungen. So haben die Controller bei ihrer Tätigkeit vielfältige Kunden zu bedienen. Dieser Beitrag kartiert die Kundschaft des Controllers und leitet Anforderungen an den Fachbereich ab, die ein vielfältiges Anforderungsprofil an den Controller implizieren. So ermöglichen beispielsweise die zunehmende Vernetzung und neue Pfade der Datengenerierung, eine Erstellung von Analysen weitgehend an die Kunden zu übertragen (Self-Controlling).

### Integrierte Steuerung vor integriertem Reporting

381

Prof. Heinz-Werner Ufer

Nicht ausschließlich Kunden und Wettbewerber entscheiden über die Fähigkeit des Unternehmens, sich am Markt durchzusetzen und zu behaupten, sondern alle relevanten Stakeholdergruppen des Unternehmens. Zur Sicherung der Unternehmensexistenz muss daher das rein finanzwirtschaftliche Steuerungsmodell um die Werttreiber aller relevanten Stakeholdergruppen erweitert und deren Wirkungszusammenhänge analysiert werden. Dieser Beitrag zeigt, dass ein effektives Stakeholder-Management zu einer Verbesserung der finanziellen Performance führt, da Stakeholder-Management positiv mit der Schaffung von nachhaltigem Shareholder Value korreliert. Ein um Belange der Stakeholder erweitertes Steuerungsmodell sollte deshalb dem integrierten Reporting vorgeschaltet sein.

### Nachhaltigkeitserwartungen der Stakeholder und ihre Auswirkungen auf die interne Unternehmenssteuerung Eine Bestandsanalyse in der Energie- und Wasserversorgung

389

Dipl.-Wirt.-Ing. Hartwig Kalhöfer und Dr. Lukas D. Schuchardt

Die Stakeholder von Energieversorgungsunternehmen erwarten Nachhaltigkeit im Sinne von Transparenz und Imagebildung. Der Nachhaltigkeitsbericht bietet diesen Unternehmen die Chance, branchenspezifische Kenngrößen zu kommunizieren. Anhand einer Analyse der Veröffentlichungspraxis der 150 umsatzstärksten Energieversorgungsunternehmen in Deutschland wird deutlich, dass die Steuerung dieser Kennzahlen eine Weiterentwicklung des klassischen Controllings hin zu einem Green-Controlling mit entsprechenden Werkzeugen erfordert, wie in diesem Artikel dargestellt wird.

### Supply Chain Controlling für soziale Aspekte in globalen Wertschöpfungsketten

397

Prof. Dr. Stefan Seuring, Dr. Sadaat Ali Yawar und Dr. Marcus Brandenburg

Fragen der sozialen Nachhaltigkeit verändern die Informationsbedarfe im Supply Chain Controlling. Unternehmen implementieren eine Kommunikations-, Compliance oder Lieferantenentwicklungsstrategie, um damit den Anforderungen interner und externer Stakeholder gerecht zu werden. Je nach Strategie, so dieser Beitrag, ergeben sich unterschiedlich weitreichende Ausgestaltungen des Supply Chain Controlling, um den resultierenden Informationsbedarf und den Steuerungswirkungen gerecht werden zu können.

### Die Rolle des Controllings für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats

403

Prof. Dr. Martin Kißler

Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen haben zu einer Sensibilisierung des Aufsichtsrats für die Informationen und die Güte des Controllings geführt. Der Beitrag beleuchtet die Konsequenzen für das Controlling und den Controller, indem die Informationsrechte und -pflichten in dem Beziehungsgeflecht aus Vorstand, Aufsichtsrat und Controlling erläutert werden.

## COMPACT

### Möglichkeiten des Controllings bei der Bewertung von Recruiting-Maßnahmen

410

Thorsten Kootsch, B.Sc.

## WISSEN

### Umsetzung eines schlanken Reportings mittels des Lean Reporting Quick Checks

414

Dr. Hellen Gross, Cäcilie-Leonore Elgeti und Markus Kirchmann

Lean Reporting hilft dem Controlling dabei, den Entscheidungsträgern im Unternehmen steuerungsrelevante Informationen bereitzustellen. Der in diesem Artikel vorgestellte Lean Reporting Quick Check, als erster Schritt eines Lean Reporting Projektes, erfasst den Status Quo des Reportings und ermöglicht ein Ableiten von Handlungsfeldern mit dem Ziel eines effizienteren und effektiveren Reportings.

<b>Einsatz integrierter Informationssysteme – Herausforderungen für das Controlling</b>	422
Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Dr. Martin Schmulbach und Irene Trapp	
Obgleich integrierte Informationssysteme einen etablierten Einzug in das Controlling gefunden haben, beruhen Kenntnisse hinsichtlich deren langfristiger Auswirkungen ausschließlich auf einer anekdotischen Evidenz. Auf Basis von Experteninterviews beleuchtet dieser Beitrag Auswirkungen und Herausforderungen integrierter Systeme auf die Instrumente, Rollen und Aufgaben des Controllings.	
<b>Inflationsvorsorge im Unternehmen – eine anspruchsvolle Controlling-Aufgabe</b>	430
Arbeitskreis Steuern und Revision im Bund der Wirtschaftsakademiker (BWA) e. V.	
Auch in Zeiten einer „0%-Inflation“ sind Überlegungen zur Beherrschung steigender Preise in das Controlling einzubeziehen. Die aktuelle Inflationsrate stellt lediglich eine Durchschnittsbetrachtung dar und berücksichtigt nicht punktuell deutlich höhere Raten. Dieser Artikel liefert drei Gründe für das Controlling, sich mit einer Inflationsvorsorge zu beschäftigen und stellt heraus, dass gerade jetzt der richtige Zeitpunkt für eine entsprechende Analyse ist.	
<b>IM DIALOG</b>	
<b>Controlling bei der Allianz Suisse</b>	437
Jörg Helten und Prof. Dr. Andreas Hoffjan	
<b>LEXIKON</b>	
<b>Asymmetrische Informationsverteilung</b>	440
<b>LITERATUR-TIPPS</b>	
<b>Grundlagenliteratur zum erweiterten Kundenkreis des Controllers/Fachbuch-Test/Fachbücher – kurz vorgestellt</b>	442
<b>VERANSTALTUNGEN</b>	
<b>Nachlese/Vorschau/Kongresse · Seminare · Workshops</b>	447
Vorschau auf Heft 8-9/2016 und Impressum	452
Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: <a href="http://www.zeitschrift-controlling.de">www.zeitschrift-controlling.de</a>	



## DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth**, IPRI International Performance Research Institute/Universität Stuttgart

**Prof. Dr. Thomas Reichmann**, Technische Universität Dortmund und CIC GmbH & Co. KG, Dortmund

**Prof. Dr. Ulrike Baumöl**, Lehrstuhl für BWL, insb. Informationsmanagement, FernUniversität in Hagen

**Prof. Dr. Andreas Hoffjan**, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund

**Prof. Dr. Klaus Möller**, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl Controlling, Universität Stuttgart

# Die Kundenlandschaft des Controllers – Ein Kartierungsversuch



**Jürgen Schmelting**, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund. E-Mail: [juergen.schmelting@tu-dortmund.de](mailto:juergen.schmelting@tu-dortmund.de)



Prof. Dr. **Andreas Hoffjan** ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Dortmund sowie Miterausgeber der Zeitschrift *Controlling*. E-Mail: [andreas.hoffjan@tu-dortmund.de](mailto:andreas.hoffjan@tu-dortmund.de)

Controller sehen sich mit einer steigenden administrativen Komplexität aufgrund des Megatrends Individualisierung konfrontiert. Sie haben bei ihrer Tätigkeit vielfältige Kunden zu bedienen. Basierend auf einer Kartierung der Kundschaft des Controllers konnten Anforderungen an den Fachbereich abgeleitet werden, die ein vielfältiges Anforderungsprofil an den Controller implizieren.

**Jürgen Schmelting und Andreas Hoffjan**

## 1. Ursachen der Komplexitätssteigerung im Controlling

Der zunehmend zu beobachtende globale Wettbewerb, aber auch Megatrends wie die Individualisierung oder die Digitalisierung führen in einer Reihe unterschiedlicher Branchen zu erheblichen Änderungen im Marktumfeld bestehender Unternehmen. Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen wird für diese die Herausforderung akut, den Endabnehmern möglichst maßgeschneiderte Produkte anbieten zu können und gleichzeitig das produktionswirtschaftliche Ziel eines effizienten Einsatzes der Produktionsfaktoren sicherzustellen. Diesem Paradoxon wird im Bereich des Portfolio-Managements z. B. durch das Mass-Customization begegnet. Es gewährleistet jene Produktindividualisierung innerhalb von festgesetzten Grenzen und erlaubt gleichzeitig eine weitgehende Serienfertigung zu realisieren.

Die Individualisierung zugunsten der externen Abnehmer eines Produktes oder einer Dienstleistung geht unternehmensintern aber einher mit einer zu handhabenden Variantenvielfalt, die innerbetriebliche Prozesse komplexer werden lässt.

Es liegt nahe, dass sich auch der Controller als interner Dienstleister (vgl. *Küpper et al.*, 1990, S. 284) den komplexer werdenden Rahmenbedingungen stellen und seine Arbeitsweise daran adaptieren muss. Ein immer ausdifferenzierteres, adressatengerechtes Berichtswesen ist ein Indiz dieser Entwicklung. Sie führt letztlich dazu, dass sich der Fachbereich Controlling mit einer Vielzahl verschiedener Dienstleistungen konfrontiert sieht, die mitunter ein spezifisches Know-how erfordern, dass auch das Anforderungsprofil des Controllers verändert. Darüber hinaus müssen ggfs. gewachsene interne Strukturen und Prozesse aufgebrochen

werden, um auch zukünftig die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sicherzustellen.

Ausgehend von der geschilderten Problematik widmet sich der vorliegende Beitrag daher fundamentalen Fragen: Wie setzt sich die Kundenlandschaft des Controllers zusammen und welche internen und externen Interessensgruppen stellen Anfragen an das Controlling?

Da die Nachfrage nach Controllingleistungen auch als eine Existenzrechtfertigung des Fachbereichs dient (vgl. *Mosiek*, 2002, S. 22), stellt sich die Frage, welche Interessensgruppen überhaupt Anfragen stellen und Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Denn auf Grundlage einer unzureichenden Kenntnis über den tatsächlichen Adressatenkreis von getätigten Analysen, implementierten Software-Tools etc., ist es nur schwerlich möglich, eventuell veränderte Anforderungen an den Fachbereich Controlling im Allgemeinen und an den einzelnen Controller im Besonderen abzuleiten. Des Weiteren ist zu beobachten, dass sich generell eine gesteigerte Akzeptanz im Controlling erzielen lässt, wenn es sich einer individuellen Umgebung anpasst und keinem Stereotypus folgt (vgl. *Witt/Witt*, 1996, S. 49). Deshalb soll hier eine pragmatische Kartierung versucht werden, die einen Überblick über gegenwärtige Interessentengruppen an Dienstleistungen aus der Controlling-Abteilung gibt. Der folgende Abschnitt untersucht dazu sowohl interne als auch externe Kunden und vermittelt ein Bild über die Kundschaft des Controllers. Auf der so ermittelten Grundlage werden im dritten Abschnitt Anforderungen an den Fachbereich und die Qualifikation des einzelnen Controllers abgeleitet. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick zur zukünftigen Herausforderung des vermehrten Self-Controllings.

## 2. Systematisierung der Controlling-Kunden

Historisch entstand in vielen Unternehmen das Controlling aus dem Bedarf nach der Informationsversorgung der Top-Management-Ebene und kann somit letztlich auf eine Organisationsentscheidung zurückgeführt werden (vgl. Horváth et al., 2015, S. 172; Weber, 1997, S. 7). Dementsprechend ist die Führungsebene eines Unternehmens selbstverständlich und bis in die Gegenwart hinein Teil der Controlling-Kundschaft, da sie ihre Entscheidungen u. a. auf Grundlage der bereitgestellten Informationen trifft. Diese wenig differenzierte Fokussierung auf die obere Führungsriege wird dem Fachbereich Controlling aber nicht vollends gerecht, weshalb im Folgenden zwischen internen und externen Kunden unterschieden wird. Als Kunde wird in diesem Zusammenhang eine Person oder Institution angesehen, die auf direktem und/oder indirektem Wege Informationen aufnimmt und verarbeitet, deren Ursprung im Controlling liegt. Als intern sollen diejenigen Zuständigkeiten verstanden werden, die dem unternehmerischen Zweck unmittelbar zuzuordnen sind oder dessen administrativer Verwaltung dienen. Externe Kunden sind im Umkehrschluss dem Unternehmensapparat nicht direkt zuzuordnen.

Eine zweite Differenzierungsebene stellt die Zielausprägung dar, die ein Kunde mit den generierten Informationen verfolgt. Handelt es sich dabei um „physische“ Ausprägungen, etwa in der Produktion (Qualitätsaspekte, Mengen oder Zeiten), so dienen Informationen primär einem Sachziel, während etwa monetäre Bewertungen einem Formalziel zugeordnet werden können (vgl. Weber/Schäfer, 2014, S. 287).

Durch die aufgezeigten Differenzierungskriterien ergibt sich, wie Abb. 1 zeigt, ein zweidimensionaler Raum, innerhalb dessen die Kartierung der Controlling-Kundschaft erfolgt. Da ein Kunde zwar eindeutig als institutionsintern oder -extern klassifiziert werden kann, diese Eindeutigkeit für die Zielausprägung aber fehlt (ein einzelner Kunde kann sowohl sachzielorientierte als auch formalzielorientierte Anfragen stellen), werden im weiteren Verlauf zunächst die internen Kunden betrachtet, bevor externe Auftraggeber näher umschrieben werden. Die Darstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit – zu umfangreich erscheint die potenzielle Kundschaft, als dass jede Ausprägung berücksichtigt werden könnte. Gegenstand dieses Artikels soll daher vielmehr ein grundsätzlicher Überblick sein, aus dem sich die Anforderungen an die Controlling-Abteilung ableiten lassen.

### Interne Kunden

Das **Management** trifft u. a. Entscheidungen über das Produktions- und/oder Dienstleistungsprogramm eines Unternehmens. Das Controlling über-

**Zentrale Aussagen**

- Die Individualisierung und Digitalisierung führen zu immer komplexer werdenden Produkten und Prozessen und stellen das Controlling als internen Dienstleister vor immer größere Herausforderungen.
- Ein Kartierungsversuch über die interne wie externe Kundschaft des Controllers zeigt ein ausdifferenziertes Gesamtbild, das sowohl sachziel- als auch formalzielorientierte Gruppierungen umfasst.
- Die Anforderungen an den Controller werden durch seine Funktion als Business Partner zunehmend generalistischer, da er gefordert ist fachbereichsübergreifend zu denken.
- Die zunehmende Vernetzung und neue Pfade der Datengenerierung ermöglichen es dem Controlling die Erstellung von Analysen weitgehend an die Kunden zu übertragen (Self-Controlling).

nimmt dazu die Funktion des Monitorings der Daten und stellt sie dem Management in disaggregierter oder in aggregierter Form, etwa nach Geschäftsfeldern oder -bereichen, zur Verfügung.

Weisungsbefugte Mitarbeiter des mittleren und oberen Managements sind aber neben den rein sachzielorientierten Informationen auch an monetären Auskünften zu den von ihnen zu verantwortenden Fachbereichen interessiert, da ihre Aufgabe auch darin besteht, die operative Umsetzung einer von der Unternehmensführung vorgegebenen Gesamtstrategie zu steuern. Als interner Berater stellt das Controlling diesen Personen dazu ein adäqua-

**Die Kundschaft des Controllers reicht weit über die Führungsebene hinaus.**

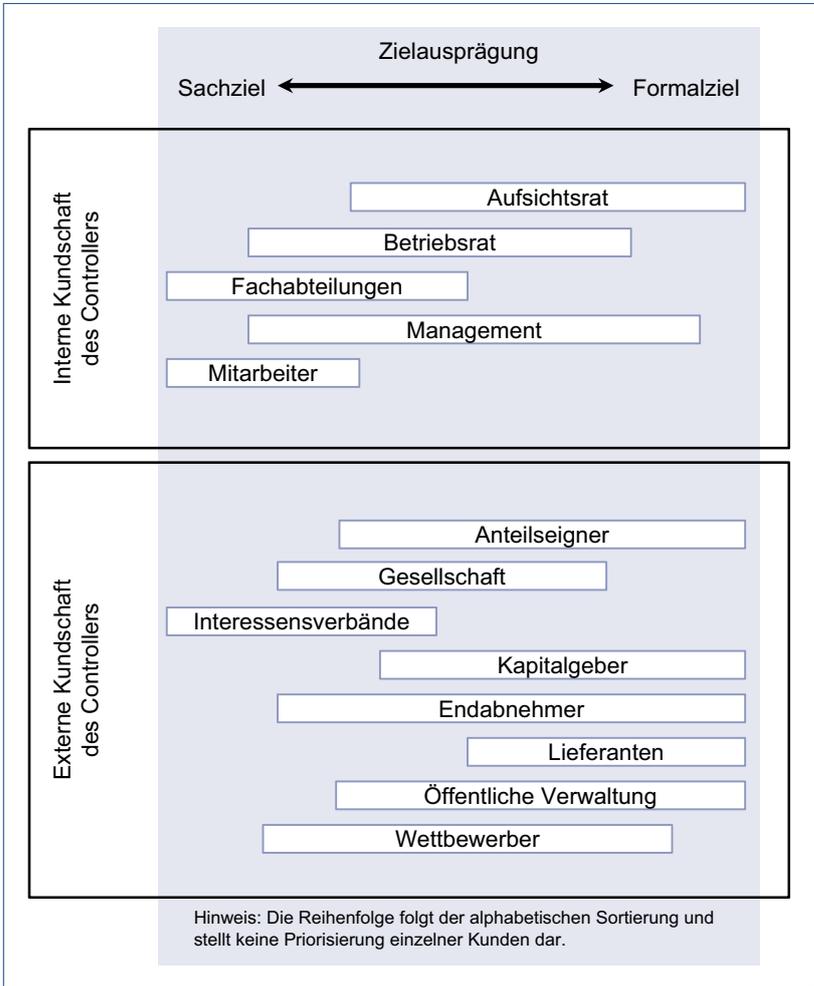


Abb. 1: Kartierung der Controlling-Kundschaft

tes Rüstzeug zur Verfügung oder führt mit Abweichungsanalysen oder Wirtschaftlichkeitsrechnungen klassische Aufgaben der internen Unternehmensrechnung selbständig durch. Dieser Umstand verdeutlicht bereits, dass sich der Informationsbedarf aus der Controlling-Abteilung nicht auf die Top-Managementebene beschränkt. Im Gegenteil: In der Organisationshierarchie nachgelagerte Ebenen und einzelne **Fachabteilungen** gelten als wesentlich controllingaktiver und haben einen detaillierteren und fachspezifischeren Informationsbedarf als die Unternehmensleitung (vgl. Witt/Witt, 1996, S. 48). So kann bspw. der Produktionsleiter an der exakten Quantifizierung der Produktionsfaktoren im laufenden Programm interessiert sein, wohingegen die Personalabteilung Interesse an Produktivitätskennzahlen der Belegschaft hat.

**In der Organisationshierarchie nachgelagerte Ebenen gelten im Vergleich zum Top-Management als wesentlich controllingaktiver.**

Generell kann jeder Teil der Belegschaft einen Kunden des Controllings darstellen. Ansätze zur Prinzipal-Agenten-Theorie haben gezeigt, dass eine vom Controlling geschaffene Transparenz von Vorgängen sich förderlich auf die individuelle Motivation und auf das Arbeitsergebnis eines **Mitarbeiters** auswirken kann. Wenn ein Mitarbeiter unmittelbar Einfluss auf die zukünftige Verbesserung einer zur Transparenzschaffung bereitgestellten Kennzahl ausüben kann, fungiert die Controlling-Abteilung auch als Motivator der Belegschaft (vgl. Hofmann, 2007).

**Neben der ökonomischen rückt vermehrt auch die ökologische Perspektive in den Fokus der zu bedienenden Kunden.**

Die Aufgabe des Controllings liegt auch darin, nachfragegerecht die richtigen Informationen zur Verfügung zu stellen und deren Anforderungen zu entsprechen. Gelingt dem Controlling dies nicht, läuft es Gefahr „Datenmüll“ zu generieren und auf Dauer an Akzeptanz im Unternehmen zu verlieren.

Als Interessensvertretung der Arbeitnehmer entsendet der **Betriebsrat** u. a. Vertreter in den Wirtschaftsausschuss, der gemäß der geltenden gesetzlichen Regelungen über die wirtschaftlichen Angelegenheiten zu unterrichten ist. Das Controlling fungiert in diesem Zusammenhang gewissermaßen als „natürlicher Ansprechpartner für alle quantitativen Zusammenhänge in einem Unternehmen“ (Schlüchtermann/Siebert, 2015, S. 461) und stellt dem Gremium somit die nachgefragten, zumeist sachzielorientierten Berichte zur Verfügung.

Damit der **Aufsichtsrat** seinen gesetzlich verankerten Kontrollauftrag gegenüber dem Vorstand eines Unternehmens angemessen befolgen kann, wird es notwendig, die durch die Involvierung des Vorstands in das Tagesgeschäft ausgelöste Informa-

tionsasymmetrie zwischen der Geschäftsführung und der Kontrollinstanz zu überwinden (vgl. Diederichs/Kißler, 2008, S. 3). Der Aufsichtsrat ist demnach dazu verpflichtet, sich notwendige Informationen einzuholen und wendet sich dazu an die Controlling-Abteilung. Wie gut die Kontrollfunktion letztlich wahrgenommen werden kann wird also auch durch die Arbeit des Controllings beeinflusst (vgl. Diederichs/Kißler, 2008, S. 230).

## Externe Kunden

Auch unternehmensextern wird ein Informationsbedarf, z. B. von **Interessensverbänden**, an das Controlling herangetragen. In Zeiten von ökologischen Fußabdrücken, CO<sub>2</sub>-Grenzwerten und einer zunehmenden Ressourcenverknappung rücken neben der ökonomischen Perspektive vermehrt auch ökologische Aspekte in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Die Nachfrage der Unternehmenskundschaft, aber auch regulatorische Eingriffe des Staates, führen dazu, dass sich das Controlling vermehrt mit umweltbezogenen Themen und entsprechend an dem Sachziel angepassten Kennzahlen auseinandersetzen muss. Mit dem Green Controlling hat sich dazu sogar eine gesonderte Teildisziplin herauskristallisiert (vgl. hierzu Neuhaus, 2008; Stehle, 2011), die exemplarisch für einen sachzielorientierten Informationsbedarf einer unternehmensexternen Quelle steht.

An einem finanziell nachhaltig aufgestellten und solide wirtschaftenden Unternehmen sind vor allem auch diejenigen Bürger einer **Gesellschaft** interessiert, die im geographischen Umfeld eines Unternehmens beheimatet sind, weil dies die Chance für attraktive Arbeitsplätze vor Ort bietet. So generierte Gewerbesteuererinnahmen ermöglichen es der Kommune und der Politik Gestaltungsspielräume zu erhalten und ggfs. auch ihre Bürger finanziell zu entlasten. Deshalb ist auch die Politik und die **öffentliche Verwaltung** an einer florierenden örtlichen Wirtschaft interessiert. Die Ereignisse rund um die Abgasaffäre des Volkswagen-Konzerns können diesen Umstand verdeutlichen. Denn der Bürgermeister der Stadt Wolfsburg sah sich bereits kurz nach Bekanntwerden der Vorfälle aufgrund des befürchteten Gewerbesteuerausfalls dazu gezwungen, eine Haushaltssperre sowie einen Einstellungsstopp für die Stadt Wolfsburg zu verhängen (vgl. Stadt Wolfsburg, 2015).

Insbesondere **Kapitalgeber** und **Anteilseigner** haben darüber hinaus ein natürliches Interesse an der wirtschaftlichen Gesundheit eines Unternehmens, weil von ihr unmittelbar eine mögliche Rendite oder ein Kreditausfallrisiko abhängt. Ein weitergehendes Engagement oder die Gewährung von neuen Krediten für eine Institution könnten sie zudem überdenken, sofern Zweifel an der Ertragskraft des kapitalempfangenden Unternehmens aufkommen. Von Seiten der kreditgewährenden Banken

### Implikationen für die Praxis

- Die Kartierung der Kundschaft zeigt, dass eine generalistische Expertise des Controllers unbedingbar ist, da er in vielfältiger Weise und vermehrt auch als Business Partner gefordert ist.
- Das Self-Controlling bietet die Chance, interne Controlling-Prozesse effizienter zu gestalten und somit der wachsenden Anzahl von Informationsanfragen zu begegnen.

können Vertragsbedingungen gestellt werden, die sich an Finanzzahlen orientieren können. Die Controlling-Abteilung erbringt dann gegenüber den Kreditinstituten die Nachweise, dass etwa eine Eigenkapitalquote eingehalten oder ein minimaler Cash-Flow während der Vertragslaufzeit nicht unterschritten wird (Financial Convenants). Sie stellt somit das vertrauensbildende Element in der Kommunikation mit den Geldgebern dar.

Vertrauen betrifft aber nicht nur Kapitalgeber, sondern auch vor- und nachgelagerte Handelspartner in Wertschöpfungsketten, die sich ihrerseits ebenso absichern möchten, dass Rechnungen an ein Unternehmen fristgerecht beglichen oder Waren geliefert werden. Vor allem bei hochpreisigen Produkten ist zudem die Ersatzteilverfügbarkeit auch mehrere Jahre nach dem eigentlichen Verkauf eines Produktes durch ein Unternehmen ein nicht zu unterschätzendes Kaufargument für den **Endabnehmer**. Grundvoraussetzung dafür ist die zukunftsichere Existenz des Unternehmens. Daher ist es naheliegend, dass auch die Endabnehmer eines Unternehmens proaktiv über dessen Wirtschaftlichkeit informiert werden. Sie sind aber auch an Auskünften zu Sachzielen interessiert. Zwar ist es für den Einzelnen in den seltensten Fällen möglich, globale Wertschöpfungsketten in allen Facetten zu überblicken, dennoch kann einem Produktabnehmer daran gelegen sein, die Nachfrage von einem Unternehmen bedienen zu lassen, welches auch Nachhaltigkeitsaspekten gerecht wird oder soziale Arbeitsbedingungen garantiert. Unter Umständen ist ein Kunde sogar dazu bereit, für ein fair hergestelltes Produkt einen Aufpreis zu zahlen. Das in Konkurrenz zu den Geräten etablierter Smartphone-Hersteller stehende *Fairphone* kann als Beispiel für ein Produkt dienen, das auf eine sachzielorientierte Kundschaft abzielt (vgl. hierzu *Fairphone*, 2015). Geräte mit vergleichbaren technischen Spezifikationen des Wettbewerbs können zwar günstiger angeboten werden, bieten aber nicht die Nachhaltigkeit z. B. durch soziale Arbeitsbedingungen.

Auch am anderen Ende der Wertschöpfungskette haben die **Lieferanten** ein Interesse an der wirtschaftlichen Stabilität eines Unternehmens. Sie sind primär daran interessiert, dass Rechnungen fristgerecht beglichen werden und könnten ggfs. die Wahl ihrer Handelspartner auch von deren wirtschaftlicher Stärke abhängig machen.

Einen weiteren, eher unfreiwilligen Berichtsadressaten stellt der **Wettbewerber** dar. Denn er nimmt sämtliche verfügbaren Informationen auf, seien sie sachziel- oder formalzielorientiert, um die eigene Performance in Form eines Benchmarkings zu vergleichen. Dabei profitiert er u. a. von den handelsrechtlich verankerten Veröffentlichungspflichten. In einem zweiten Schritt werden aus der internen Wettbewerbsanalyse dann Schlüsse für die zukünftige Ausrichtung des eigenen Unterneh-

mens gezogen. Insofern muss dem Controller immer klar sein, dass jede an einen externen Kunden preisgegebene Information auch immer die Gefahr in sich trägt, an Wettbewerber zu gelangen, wodurch letztlich die eigene Wettbewerbsposition geschwächt werden kann.

### 3. Anforderungen an den Controller

Ausgehend von der im vorherigen Abschnitt zusammengestellten Kundenlandschaft des Controllers sollen im folgenden Abschnitt Anforderungen an die Controlling-Abteilung abgeleitet werden. Auch wenn es durch eine Verteilung von Tätigkeiten auf mehrere Personen grundsätzlich möglich ist, fachspezifisch Expertise je nach Tätigkeit aufzubauen, wird der Controller hier als Synonym für seine Fachabteilung verstanden. Das hier abgeleitete Anforderungsprofil stellt somit lediglich ein Ideal dar, das nicht notwendigerweise von jedem individuellen Controller erfüllt werden muss.

Gemeinsam haben sowohl formalzielorientierte als auch sachzielorientierte Anfragen, dass sie einen analytischen Prozess anstoßen. Der Controller akquiriert und analysiert Informationen, um eine Fragestellung beantworten zu können. Es verwundert daher wenig, dass in einer im Jahr 2012 durchgeführten Erhebung unter Controllern das **analytische Denkvermögen** als eine zentrale Anforderung für dieses Tätigkeitsfeld genannt wurde (vgl. *Becker et al.*, 2012, S. 38). Das weite Feld, das er bearbeiten muss, stellt den Controller vor vielfältige Herausforderungen. Im Industriebetrieb sollte er daher bspw. mit der **Kalkulation** ebenso wie mit **wertschöpfenden Produktionsabläufen** vertraut sein (vgl. *Becker et al.*, 2012, S. 36). Insbesondere muss er dazu in der Lage sein, die Sachebene auf die finanzwirtschaftliche Sichtweise hin zu übertragen und umgekehrt. Nur so kann der Controller seinem internen Dienstleistungsauftrag adäquat nachkommen. Das in Abschnitt 2 bereits angesprochene Beispiel des Green Controlling verdeutlicht die gewachsene Komplexität, der sich das Berichtswesen des Controllings gegenüber sieht. So laufen etwa klassische Kennzahlensysteme bei einer CO<sub>2</sub>-Betrachtung fehl, weil sich etwa Einzelparameter nicht zwangsläufig aggregieren lassen (vgl. *Stehle*, 2011, S. 479). Dies führt dazu, dass individualisierte und spezifische Berichte erstellt werden, für deren Qualität aber ein fachlicher Hintergrund förderlich ist. Die Komplexität strahlt somit unmittelbar auf das Anforderungsprofil des Controllers aus, der mehr denn je als Generalist gefragt ist. Dazu trägt auch die zunehmend Einzug haltende Prozessorientierung innerhalb von Wertschöpfungsketten bei, die eine ganzheitliche, **fachbereichsübergreifende Denkweise** erfordert (vgl. *Steinle et al.*, 2000, S. 286).

Des Weiteren wird von einem Controller eine gewisse **IT-Kompetenz**, vor allem im Bereich der Da-

**Das Anforderungsprofil an einen Controller umfasst eine breite fachliche Expertise.**

tenverarbeitung, erwartet. Sowohl mit der Aufbereitung von Rohdatenmaterial als auch mit Softwaresystemen sollte der Controller daher vertraut sein (vgl. *Weber*, 2011, S. 30). Sie ermöglichen es ihm erst, im angemessenen zeitlichen Umfang Datensätze so zu selektieren und zu verdichten, damit aufbereitete Analysen an Aussagekraft gewinnen. Dazu tragen auch Visualisierungen bei, die grundsätzlich zwar den gleichen Informationsgehalt liefern wie die ihr zugrunde liegende Tabellenkalkulation, diese allerdings anschaulicher in Form von Diagrammen oder Schaubildern präsentieren können. Je nach Adressat kann die Präsentationsart deshalb zu einer größeren Aufmerksamkeit für die dargestellten Belange führen. Dementsprechend ist auch das Customizing von (Standard-)Berichten und die damit verbundene **zielgruppenorientierte Ansprache der Kunden** eine an den Controller zu stellende Anforderung.

Bedingt durch eine Vielzahl möglicher Informationsquellen, die in einem Unternehmen existieren, kann sich der Controller auch einer ausgeprägten Software-Systemlandschaft gegenüber sehen. Ein **ERP-System** fungiert dabei oft als Schnittstelle zwischen den Fachbereichen und stellt viele Informationen zur Verfügung. Deshalb sollte ein Controller auch auf diesem Gebiet Kenntnisse vorweisen, um effizient arbeiten zu können (vgl. *Becker et al.*, 2012, S. 33).

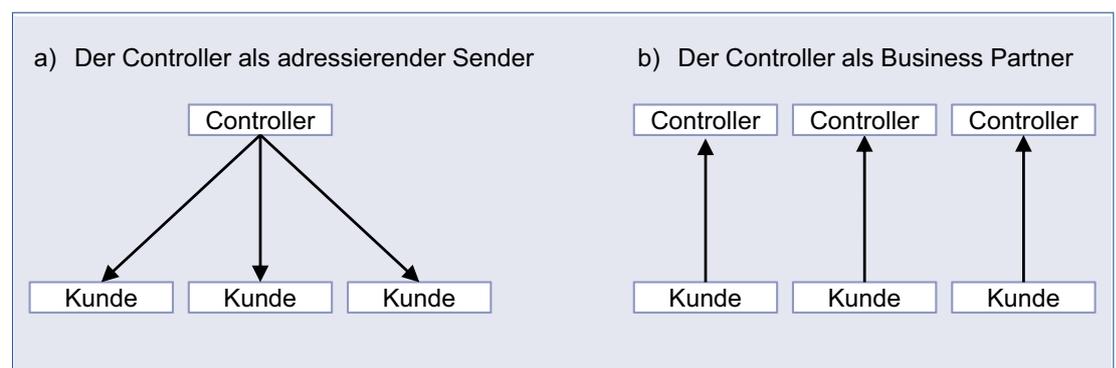
Grundsätzlich sieht sich der Controller mit zwei unterschiedlichen Ausprägungen der Kundeninteraktion konfrontiert. **Abb. 2** verdeutlicht dies. Sie zeigt den Controller als adressierenden Sender von Informationen ohne eine explizite Anfrage (**Abb. 2a**) und in der Form des Business Partners (**Abb. 2b**). In letztgenannter Funktion wird der durch einen schematischen Pfeil visualisierte Impuls nach einem Informationsbedarf vom Kunden ausgelöst und an das Controlling herangetragen. Weiterhin soll durch die Mehrfachnennung des Controllers in der Abbildung impliziert werden, dass die Anfragen vielfältig sein können. Eine adäquate Informationsversorgung erfordert ein entsprechend spezifisches Fachwissen, das in allen Facetten innerhalb des Controllings womöglich nur durch ein Konglomerat seiner Mitarbeiter zu bewältigen ist.

Der standardmäßig erstellte Wochenbericht einer Produktionslinie, die der Produktionsabteilung zwar zur Verfügung gestellt wird, dort aber einen allenfalls rudimentären Nutzen entfaltet, stellt ein Beispiel für eine Informationsversorgung dar, ohne dass ein expliziter Kunden-Impuls vorliegen würde. Der Controller kann in diesem Fall die Anforderungen an die Informationen der Kunden allenfalls antizipieren (**Abb. 2a**).

Durch das sich wandelnde Rollenbild des Controllers – weg von der reinen Kostenplanung bzw. Kostensteuerung hin zum Business Partner und somit zum internen Berater – bearbeitet der Controller vermehrt direkte Anfragen nach Informationen, die offensichtlich in der beauftragenden Fachabteilung einen Nutzen entfalten werden (**Abb. 2b**). Da die Anforderungen spezifisch und komplex sein können, muss der Controller dazu in der Lage sein, diese höchst unterschiedlichen Anfragen zu bearbeiten. Eine zentrale Anforderung ist in diesem Zusammenhang, genauso wie bei sämtlichen Berichten, die Datenkonsistenz. Die Informationen, die die Controlling-Abteilung verlassen, müssen in sich schlüssig sein, damit sie zum einen den Informationszweck erfüllen, zum anderen aber auch unternehmensintern wie -extern nicht die Autorität der Controlling-Abteilung untergraben. Insbesondere aus dem Unternehmen herausgegebene Informationen müssen intern abgestimmt werden, weil eine einmal publizierte Information nicht wieder eingeholt werden kann. Dieser Umstand könnte ungewollte Konsequenzen nach sich ziehen.

Die sehr heterogene Kundenlandschaft stellt neben Fachwissen auch Anforderungen an die Persönlichkeit des Controllers – vor allem an die **Kommunikationsfähigkeit** (vgl. *Becker et al.*, 2012, S. 38). Er muss dazu in der Lage sein, mit den unterschiedlichen Interessensgruppen in einen Dialog einzutreten, um die für sein Arbeitsumfeld notwendigen Informationen zu akquirieren und seinerseits Informationen bedarfsgerecht zur Verfügung zu stellen. Dabei stellen sowohl Mitarbeiter aus der Produktion, ein Abteilungsleiter, die Geschäftsführung, die lokale Presse oder ein potenzieller Investor denkbare Kunden dar. Die Bandbreite ist enorm

**Neben fachlichen Kenntnissen ist auch die Persönlichkeit des Controllers im Anforderungsprofil enthalten.**



**Abb. 2: Die zwei grundsätzlichen Formen der Controller-Kunde Interaktion**

– die Ansprüche entsprechend spezifisch: Gemein ist den Anfragen jedoch, dass sie mit einem Bedarf an das Controlling herantreten. Damit die Ansprüche des Kunden erfüllt werden können, wird sich der Controller daher dem persönlichen Hintergrund und eventuell auch dem Fachvokabular des Kunden anpassen müssen, damit eine adressatengerechte Auskunft gewährleistet werden kann. Flexibilität ist daher eine Eigenschaft, die im Controlling gelebt wird. Bereits eine im Controlling-Bereich alltägliche und vordergründig über die Fachbereiche hinweg kongruente Performance-Anfrage („Wie stehen wir da?“) kann innerbetrieblich unterschiedliche Betrachtungsweisen nach sich ziehen und sich bspw. in Finanzkennzahlen, Output-Raten, Fehlzeiten usw. äußern. Dem Controller obliegt es daher, eine vom Fachbereich sowie der Anforderung abhängige Anfrage angemessen zu bedienen und somit sicher zu stellen, dass der Informationsnutzen gewährleistet ist.

Auch muss der Controller, insbesondere bei externen Anfragen, dazu in der Lage sein **Anfragen zu priorisieren** und zu entscheiden, inwiefern eine Anfrage eine tatsächliche Relevanz für das Unternehmen erfährt bzw. eine Information publikationswürdig ist. Denn es erscheint nachvollziehbar, dass auf der einen Seite der Informationsbedarf ein nie endender ist. Auf der anderen Seite stellt die Kapazität innerhalb der Controlling-Abteilung aber einen begrenzenden Faktor dar. Dies führt dazu, dass nicht jeder Anfrage nachgegangen werden kann. Auch stellt sich immer wieder die Frage, inwiefern es sich um **vertrauliche**, womöglich den Wettbewerb beeinflussende **Informationen** handelt, die angefragt werden. Diese Abschätzung muss der Controller in Abstimmung mit den weiteren unternehmensinternen Abteilungen ebenfalls leisten können.

#### 4. Zukunft: Self-Controlling

Die Kartierung der Kundschaft des Controllers in Abschnitt 2 hat aufgezeigt, dass der Fachbereich ein breites Spektrum unterschiedlicher interner wie externer Kunden bedient, die nicht selten einen sehr spezifischen Informationsbedarf haben. Auf den in diesem Zusammenhang gestiegenen Komplexitätsgrad innerhalb des Fachbereiches aufbauend, wurde in Abschnitt 3 ein angepasstes Anforderungsprofil für den Controller abgeleitet. Zusätzlich muss aber auch stets eine Selbsthinterfragung der internen Prozesse in der Controlling-Abteilung sowie der aufgestellten Analysen erfolgen, damit eine sukzessive Effizienzsteigerung erzielt werden kann. Dies sollte ein eigener Antrieb des Controllings sein. Denn auch Manager würden wohl auf zahlreiche Auswertungen verzichten, wenn sie wüssten, welche internen Kosten durch die einzelne Controllerleistung tatsächlich verursacht werden (vgl. Weber, 2002, S. 87 ff.).

Es besteht folglich die Gefahr, dass der Aufwand im Vergleich zum generierten Nutzen einer Controlling-Leistung in einem Missverhältnis stehen kann. Gleichwohl ist der Nutzen der beratenden Funktion des Controllings nur schwer zu quantifizieren, weil betriebliche Entscheidungen auch ergänzende controlling-ferne Informationen berücksichtigen können und sich somit nicht ausschließlich auf die Analysen des Controllings stützen. Deshalb sollte der Fokus auf der Reduzierung des betrieblichen Aufwandes liegen. Er fällt sowohl für die Informationserzeugung (Beschaffung von Informationen) als auch für die Informationsverwertung (Analyse) an. Das große Zukunftsthema Industrie 4.0 und im engen Zusammenhang dazu auch das Thema Big Data werden dazu ein großes Potenzial beinhalten. Denn die Vernetzung von Maschinen und einzelnen Prozessen werden Fabriken und die dort verrichteten Tätigkeiten transparenter machen. Mit einer entsprechenden Schnittstelle kann der Controller dann Daten in Echtzeit abrufen, die er sich bisher kleinteilig beschaffen musste. Jüngere Entwicklungen im Bereich der ERP-Systeme weisen in eben diese Richtung und könnten einen Effizienzgewinn bedeuten. Die Bereitstellung von so automatisiert erzeugten Echtzeitreports ermöglicht es den internen Kunden des Controllings darüber hinaus, auch die vorhandenen Tools selbstständig zu verwenden. Ein Nebeneffekt wäre bspw., dass sich klar registrieren ließe, welche Anfragen tatsächlich an den vernetzten Controlling-Apparat gestellt würden. Diese Rückkopplung könnte langfristig dazu beitragen, marginal oder gar nicht genutzte Tools aus dem Portfolio zu verbannen und gebundene Kapazitäten freizusetzen, die an anderen Stellen eingesetzt werden könnten. Über die Jahre eingeschliffene Prozesse können so schneller hinsichtlich ihres tatsächlichen Nutzens hinterfragt werden. Exemplarisch könnte ein fast schon traditionell von der Controlling-Abteilung erstellter Standardreport (bspw. ein Monatsreport für eine Produktlinie) womöglich obsolet werden, wenn sich herausstellen sollte, dass er durch veränderte Prozesse und Rahmenbedingungen in der heutigen Zeit gar nicht mehr den ursprünglich beabsichtigten Nutzen für den Kunden entfaltet.

Der Controlling-Abteilung würde im Falle eines umfangreichen Self-Controllings die Anwendungen zur Verfügung stellen und sich im Schwerpunkt somit weiter in Richtung des IT-Dienstleisters bewegen. Dies impliziert die Wartung bestehender Anwendungen, deren Weiterentwicklung, die Antizipation von zukünftigen Bedürfnissen sowie deren Umsetzung. Dieser Gedanke widerspricht der zuvor geschilderten Komplexitätssteigerung im Controlling nicht, weil er als eine Folge daraus zu verstehen ist. Das Self-Controlling ist somit eine Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen. Die Controlling Abteilung stellt dazu umfangreiche disaggregierte Datenbestände zur

**Self-Controlling beinhaltet das Potenzial, Controlling effizienter zu gestalten.**

Verfügung, die mit entsprechenden Tools durch eine Anwendung des Kunden das gewünschte Aggregationslevel erreicht.

Für sehr spezifische Sonderanalysen (etwa von externen Kunden im Rahmen eines Benchmarking-Projekts) stünde die Controlling-Abteilung dann ebenfalls als kompetenter Ansprechpartner bereit. So kann sich das Controlling in der schnelllebigen globalisierten Welt behaupten und auch zukünftig werthaltige Aufgaben für seine vielfältige Kundenschaft erfüllen.

### Literatur

- *Becker, W./Ebner, R./Brandt, B./Holzmann, R.*, Anforderungen an den Controller, in: *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Bd. 185 (2012), S. 1–44.
- *Diederichs, M./Kißler, M.*, Aufsichtsratsreporting, München 2008.
- *Fairphone*, <https://www.fairphone.com>, Stand: 14.12.2015.
- *Hofmann, Y.*, Transparenz im Unternehmen – Leistungsanreiz oder Leistungsbremse für Ihre Mitglieder?, in: *Zeitschrift für Management*, 2. Jg. (2007), H. 1, S. 6–27.
- *Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M.*, Controlling, 13. Aufl., München 2015.
- *Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.*, Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controllings – Thesen zur Konsensbildung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 60 (1990), H. 3, S. 281–293.
- *Mosiek, T.*, Interne Kundenorientierung des Controlling, Frankfurt a. M. 2002.
- *Neuhaus, D.*, Öko-Controlling – Umweltorientierte Unternehmensführung und ökologische Risikovorsorge, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 52. Jg. (2008), H. 4, S. 246–250.
- *Schlächtermann, J./Siebert, J.*, Industrie 4.0 und Controlling: Erste Konturen zeichnen sich ab, in: *Controlling*, 27 Jg. (2015) H. 8/9, S. 461–465.
- *Stadt Wolfsburg*, Stellungnahme von Oberbürgermeister Klaus Mohrs zur Auswirkung der Abgasaffäre auf die Stadt, <http://www.wolfsburg.de/newsroom/2015/09/28/16/02/stellungnahme-ob>, Stand: 14.12.2015.
- *Stehle, A.*, Green Controlling, in: *Controlling*, 23 Jg. (2011), H.8/9, S. 478–479.
- *Steinle, C./Thiem, H./Rohden, H.*, Controlling als interne Serviceleistung, in: *Controlling*, 12. Jg. (2000), H. 6, S. 281–297.

- *Weber, J.*, Marktorientiertes Controlling, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 4, Vallendar, 1997.
- *Weber, J./Schäffer, U.*, Einführung in das Controlling, 14. Aufl., Stuttgart 2014.
- *Weber, J.*, Interne Marktorientierung des Controllers, in: *Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen*, 46. Jg. (2002), H. 2, S. 87–94.
- *Weber, J.*, The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes, in: *Journal of Management Control*, 22. Jg. (2011), H. 1, S. 25–46.
- *Witt, F.-J./Witt, K.*, Controlling für Mittel- und Kleinbetriebe Bausteine und Handwerkszeug für Ihren Controllingleitstand, 2. Aufl., München 1996.

### Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Ute Reuter, Bernd Sautter und Christine Göppert, Kundenintegration, Kundencontrolling und Dienstleistungsproduktivität – ein bislang vernachlässigter Zusammenhang, Ausgabe 10/2011, S. 502–508.
- Holger Kayser und Jörg Paczkowski, Wie viele „Kunden-Könige“ können wir uns noch leisten?, Ausgabe 10/2004, S. 551–556.

### Stichwörter

# Anforderungen # Berichtsempfänger # Controlling # Controlling-Kunden # Self-Controlling

### Keywords

# Controlling # Customer # Report Recipient # Requirements # Self-Controlling

### Summary

Due to the megatrend individualization an increasing number of variants lead to a growing administrative complexity concerning the entire company. Even the management accountant has to serve a wide variety of customers in its activities. Through the mapping of potential clients altering requirements concerning skills and personality of management accountants could be concluded.