

# Wie Controller zu Business-Partnern werden

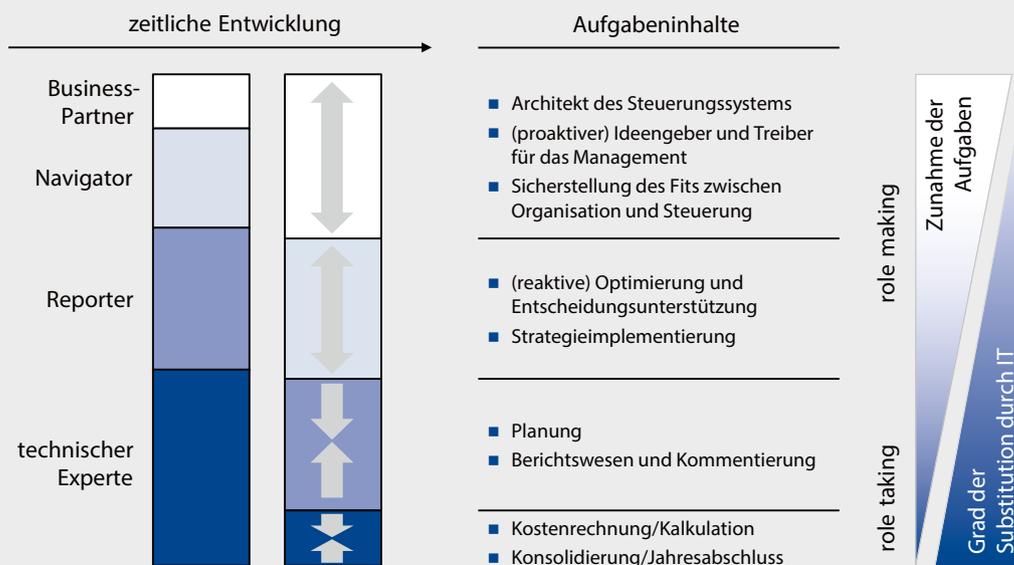
Die Hilti AG hat ihre Controller zu Finance-Business-Partnern entwickelt. Die Kompetenzen, die für die neue Rolle notwendig sind, hat das Unternehmen in einem maßgeschneiderten Kompetenzmodell definiert. Dieses Modell ist nun Grundlage für die Personalentwicklung.

*Klaus Möller, Johannes Seefried, Franz Wirnsperger*

Seit geraumer Zeit beschäftigt sich die Liechtensteiner Hilti AG, führender Anbieter von Spezialwerkzeugen und Befestigungssystemen für den Profi am Bau, mit der Frage, welche Rolle ihre Controller im Unternehmen spielen sollen. Klar war, dass sich die Aufgaben und Verantwortungen des Controllers verändert haben (vergleiche **Abbildung 1**) und dass es heute un-

terschiedliche Ausprägungen des Controllings gibt. Der Controller kann beispielsweise Registrator, Navigator oder Innovator sein (vergleiche Küpper et al. 1990, S. 286). Nicht zuletzt durch moderne Informationstechnologien wie Enterprise-Resource-Planning-Systeme, die den Controller von Routine-tätigkeiten entlasten, und neuerdings auch durch Big-Data-

**Abb. 1** Verständnis und Aufgaben des Controllings im Zeitverlauf



Quelle: Seefried 2016, S. 61

und Analytics-Anwendungen hat sich dieser Wandel noch beschleunigt.

Hilti entschied frühzeitig, dass Controller als Business-Partner des Managements agieren sollen. Nicht mehr zahlen- und rechnungswesenorientierte Aufgaben sollten den Arbeitstag der Controller dominieren, sondern entscheidungsunterstützende Tätigkeiten (vergleiche Fischer et al. 2015, S. 45 ff.). Was

*„Als Unternehmen mit weltweit 23.000 Mitarbeitern war für Hilti wichtig, ein global einheitliches und konkretes Verständnis der Aufgaben und Kompetenzen eines Business-Partners zu etablieren.“*

aber die konkreten Erwartungen an die Rolle, an die zu erbringenden Leistungen, an das Profil eines Business-Partners im Controlling sein sollten und welche Implikationen dies für die Personalentwicklung haben musste, blieb noch zu klären.

Als Unternehmen mit weltweit 23.000 Mitarbeitern war für Hilti wichtig, ein global einheitliches und konkretes Verständnis der Aufgaben und notwendigen Kompetenzen eines Business-Partners innerhalb der Finanzorganisation zu etablieren. Es sollte dazu ein spezifisch auf Hilti zugeschnittenes Kompetenzmodell für Business-Partner entwickelt und in der Organisation verankert werden. Grundlage dafür war ein bereits unternehmensweit eingesetztes generisches Kompetenzmodell, das nun in einigen Kompetenzdimensionen, die für die Rolle des Finance-Business-Partners besonders relevant waren, weiter vertieft und konkretisiert wurde (vergleiche **Abbildung 2**). Darüber hinaus schafft das Modell einen konkreteren Bezugsrahmen für den Personalentwicklungsprozess im Finanzbereich und wird auch im Rahmen von Inhouse-Trainingsprogrammen eingesetzt.

Als besondere Herausforderung wurde bei der Entwicklung des spezifischen Kompetenzmodells erkannt, dass ein Rollenwandel im Controlling zwingend mit einer Veränderung im Steuerungssystem des Unternehmens einhergehen muss. Denn wo ein anspruchsvolles Rollenbild des Controllers als Business-Partner auf ein traditionelles Verständnis von Unternehmenssteuerung trifft, sind Spannungen und Probleme vorprogrammiert. Eine Command-and-Control-Kultur, eine zentralistische Steuerung und ein Fokus auf Abweichungen lassen keinen Raum für eine konstruktive Zusammenarbeit von Controllern und Managern auf Augenhöhe. Zeitgemäße Steuerungssysteme

## Autoren der Serie



Prof. Dr. Klaus Möller ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen. Er ist zudem im Board der IGC – International Group of Controlling und Honorary Professor in Management Accounting des amerikanischen Institutes of Management Accountants.



Dr. Johannes Seefried ist als Leiter der Kreditorenbuchhaltung der Hilti Deutschland AG weltweit für die Accounts-Payable-Funktion der Hilti AG verantwortlich und entwickelte im Rahmen seiner Dissertation am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen das Kompetenzmodell für die Business-Partner-Funktion der Hilti AG.



Franz Wirnsperger ist Direktor des Hilti Labs for Integrated Performance Management am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen. Zuvor war er über 23 Jahre in der Industrie international in verschiedenen Führungsfunktionen tätig, zuletzt zehn Jahre als globaler Finanzchef der Hilti Gruppe in Liechtenstein.

me setzen hingegen auf Flexibilisierung, weitgehende Dezentralisierung von Entscheidungen sowie auf flexible Planungsansätze. Mit dem St. Galler Performance-Management-Modell liegt ein theoretisch fundiertes Konzept für einen solchen Ansatz vor, das bereits erfolgreich in der Praxis implementiert wurde (vergleiche [www.spm.ch](http://www.spm.ch) sowie Möller et al. 2015; Wirnsperger/Möller 2016).

Auf der obersten Ebene des Modells sind die Kompetenzdimensionen der Hilti AG dargestellt. Auf der zweiten Ebene wurden Kompetenz-Cluster eingeführt, um Kompetenzen ähnlicher Ausrichtung aggregiert darstellen zu können. Dabei besteht jedes Cluster aus verschiedenen Schlüsselkompetenzen,

### Zusammenfassung

- Die Hilti AG hat über ein eigenes Kompetenzmodell unternehmensweit einen Rollenwandel der Controller zum Business-Partner umgesetzt.
- Die Erfahrung daraus zeigt, dass ein erfolgreicher Rollenwandel mit einer Veränderung des Performance-Management-Systems Hand in Hand gehen muss.
- Zur Festlegung der Controller-Kompetenzen definiert das Hilti-Modell Verhaltensanker. Sie sollten in enger Zusammenarbeit mit den Controllern erarbeitet werden.

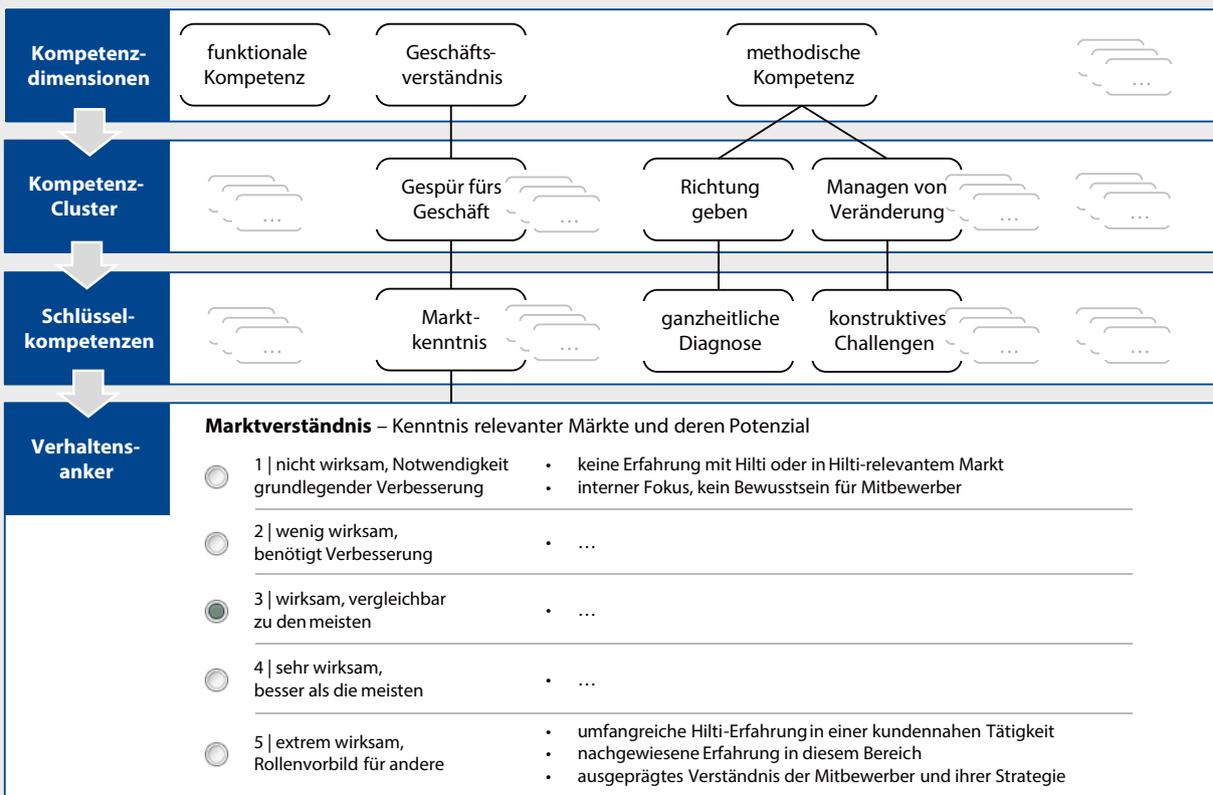
dient einem global einheitlichen Verständnis und der einheitlichen Interpretation der unterschiedlichen Ausprägungen. Durch die Abfrage der einzelnen Schlüsselkompetenzen ergibt sich ein detailliertes Bild des Entwicklungsstands einer Person, sodass die für die Funktion notwendigen Kompetenzen zielgerichtet und auf Einzelkompetenzbasis weiterentwickelt werden können.

*„Ein Rollenwandel im Controlling muss zwingend mit einer Veränderung im Steuerungssystem des Unternehmens einhergehen.“*

die auf einer Skala von eins bis fünf anhand von Verhaltensankern, das heißt von ausformulierten Verhaltensbeschreibungen, bewertet werden. Die Verwendung solcher Verhaltensanker

Mithilfe des Kompetenzmodells ließen sich die Anforderungen an einen Finance-Business-Partner konkret ausgestalten, und es konnte eine klare Zielvorstellung im Sinne eines Rollenbilds gegeben werden. Die von Hilti auf diese Weise definier-

**Abb. 2 Schematische Darstellung eines Ausschnitts des Business-Partner-Kompetenzmodells der Hilti AG**



Quelle: Hilti AG

ten Kompetenzen eines Controllers reflektieren einen Übergang von der früher stärker fachlich orientierten Ausrichtung zu einer wesentlich ganzheitlicheren Rolle im Rahmen des Business-Partnerings. Eine zentrale Stellung nehmen dabei das Geschäftsverständnis und die Führungs- und Kommunikationskompetenz ein. Nur wenn diese entsprechend weit entwickelt werden, gelingt es, mit dem Management auf Augenhöhe zu sprechen und Entscheidungen wirkungsvoll zu unterstützen und umzusetzen. Durch die Messung der Ausprägung einzelner Kompetenzen ist es nun möglich, den Reifegrad der Business-Partner-Funktion eindeutig zu bestimmen und daraus spezifische Handlungsnotwendigkeiten für einzelne Personen und ganze Bereiche abzuleiten.

Wenn ein solches Kompetenzmodell entwickelt wird, muss dies allerdings unter Federführung der Controlling-Organisation geschehen, denn nur sie verfügt über das notwendige Fachwissen, um Verhaltensanker und Erwartungen an die Funktion präzise zu artikulieren. Sobald das Modell ausgestaltet ist, muss der Personalbereich involviert werden. Er ist für die Integration des Kompetenzmodells in die Personalstrategie zuständig. Erfolgreich wird ein neues Rollenbild des Controllers aber letztlich nur sein, wenn es mit dem Performance-Management-Verständnis der Organisation übereinstimmt.

### Literatur

Fischer, T./Möller, K./Schultze, W. (2015): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart.

Küpper, H. U./Weber, J./Zünd, A. (1990): Zum Verständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 (3), S. 281-293.

Möller, K./Wirnsperger, F./Gackstatter, T. (2015): Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin, in: Controlling, 27 (2), S. 74-80.

Seefried, J. (2016): Kompetenzsteuerung im Controlling – Ein Vorgehensmodell auf Basis des AHP zur Entwicklung der Finance Business-Partner Funktion, Dissertation Universität St. Gallen, St. Gallen.

Wirnsperger, F./Möller, K. (2016): Zeitgemäßes Performance Management als Befähiger für Business-Partnering, in: CFO aktuell – Zeitschrift für Finance & Controlling, 10 (6), S. 135-139.

## Handlungsempfehlungen

- Verwenden Sie ein Kompetenzmodell, um ein einheitliches und konkretes Verständnis für die Aufgaben und notwendigen Kompetenzen eines Business-Partners innerhalb der Finanzorganisation zu etablieren.
- Schneiden Sie das Kompetenzmodell spezifisch auf Ihr Unternehmen und das Controlling zu. Verwenden Sie hierzu Verhaltensbeschreibungen.
- Entwickeln Sie als Controller das Kompetenzmodell selbst, da nur Sie über das notwendige Fachwissen verfügen, um Verhaltensanker und Erwartungen an die Funktion präzise zu artikulieren.
- Achten Sie darauf, dass das Kompetenzmodell auf das Performance-Management-System des Unternehmens abgestimmt ist.

Klaus Möller  
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz  
E-Mail: klaus.moeller@unisg.ch

Johannes Seefried  
Hilti Deutschland AG, Kaufering, Deutschland  
E-Mail: johannes.seefried@hilti.com

Franz Wirnsperger  
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz  
E-Mail: franz.wirnsperger@unisg.ch



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

### Business-Partner

Ayberk, E.-M./Kratzer, L./Linke L.-P. (2017): Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt, Wiesbaden.

[www.springerprofessional.de/link/10997132](http://www.springerprofessional.de/link/10997132)

Horváth, P. (2017): Geschäftsmodellinnovationen durch Digitalisierung – Neue Herausforderungen an den Controller, in: Burr, W./Stephan, M. (Hrsg.): Technologie, Strategie und Organisation, Wiesbaden, S. 113-125.

[www.springerprofessional.de/link/10919206](http://www.springerprofessional.de/link/10919206)