

SPEC 1086
Qualitätsstandards im Controlling

Quality standards for controlling

Standards de qualité pour le controlling

Inhalt

Vorwort	3
1 Präambel	4
2 Definition von Controlling-Prozess und Controller-Funktion	5
2.1 Controlling - Prozess	5
2.2 Controller – Funktion (gemäß Leitbild der IGC)	5
3 Grundsätze	6
3.1 Fundamentale Grundsätze	6
3.1.1 Controlling als Führungsaufgabe	6
3.1.2 Controller als Partner des Managements	6
3.2 Fachliche Grundsätze	7
3.2.1 Anforderungen an das Controlling als Führungsaufgabe	7
3.2.2 Anforderungen an das Controlling-Instrumentarium	8
3.2.3 Anforderungen an die Controller	9
3.3 Qualitätssicherung	10

Vorwort

Diese DIN Spezifikation soll einen Orientierungsrahmen für gutes Controlling liefern. Dabei werden keine Detailregelungen festgeschrieben. Es geht um die Formulierung von Grundsätzen guten Controllings sowie um Hinweise zum Fachlichen, zu Formalien und zum Vorgehen.

Diese DIN Spezifikation wurde auf Initiative des ICV Internationaler Controllerverein von folgenden Teilnehmern erarbeitet:

- Dr. Walter Schmidt, Internationaler Controller Verein (ICV)
- Rainer Weichbrodt, Brühne Gruppe
- Conrad Günther, Controller Akademie (CA)
- Mike Seeboth, DB Mobility Logistics AG
- Olaf Stuka, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)
- Simon Straub, Hansgrohe AG
- Dr. Lukas Rieder, International Group of Controlling (IGC)
- Rainer Vieregge, RVA GmbH
- Heiko Knocke, SAP AG
- Walter Schlegel, TÜV Rheinland

Für die Erarbeitung der DIN Spezifikation wurden zwölf weitere Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen konsultiert.

Es liegt im Interesse des Internationalen Controllervereins (ICV) als größter Vereinigung praktizierender Controller und der International Group of Controlling (IGC) als internationaler Interessengemeinschaft von Institutionen, die Controlling weiter entwickeln, eine entsprechende Norm zu schaffen. ICV und IGC unterstützen in vollem Umfang die hier erarbeiteten Standards.

Die Erarbeitung dieser DIN SPEC wurde vom Bereich Innovation und Standardisierung des DIN betreut. Für den Inhalt sind allein die oben genannten Verfasser verantwortlich.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
Innovation und Standardisierung
3. April 2009

1 Präambel

Controlling bezeichnet im deutschsprachigen Raum den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens (prozessuale Sichtweise). In diesem Führungsprozess sind die Controllerinnen und Controller Partner des Managements¹ und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungs-Funktion wahr. Diese Funktion kann auch die Managerin bzw. der Manager in Personalunion ausüben. Wird die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich, ist es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben. Die DIN Spezifikation geht daher auf beide Aspekte ein.

Die DIN SPEC 1086 wendet sich gleichermaßen und gleichberechtigt sowohl an Controllerinnen als auch an Controller. Aus Gründen des Leseflusses und der Lesbarkeit wird im laufenden Text die Kurzform „Controller“ bevorzugt. Das gilt analog auch für Managerinnen und Manager und alle anderen Personen im Rahmen dieser DIN SPEC.

Die Intention der DIN SPEC 1086 besteht darin, dem Controlling als Führungsaufgabe und dem Service der Controller durch die Bündelung vieler Einzelmeinungen in einer allgemein akzeptierten Konvention ein anwendbares Regelwerk zu geben. Es ist eine Orientierung für die Praxis, keine normative Richtlinie für die Wissenschaft. Unternehmen², die diese Spezifikation nutzen, wird empfohlen, das allgemeine Regelwerk ihren spezifischen Besonderheiten anzupassen und inhaltlich auszufüllen. Die inhaltliche Ausgestaltung ist eine Entscheidung der jeweiligen Unternehmensführung in Abstimmung mit den Controllern.

Gleichzeitig wird die Idee verfolgt, dieses Regelwerk in einen internationalen Normungsprozess einzubringen.

Zielgruppe der DIN SPEC 1086 sind alle Menschen, die Controlling betreiben oder ermöglichen, begleiten und bewerten, insbesondere in:

- a) privaten Unternehmen,
- b) öffentlichen Unternehmen und staatlichen Institutionen,
- c) anderen Non-Profit Organisationen,
- d) wissenschaftlichen und Bildungs-Einrichtungen,
- e) Wirtschaftsprüfungs- und Zertifizierungs-Organisationen.

Die DIN SPEC 1086 ist für folgende Aspekte hilfreich:

- a) Orientierung bei Einführung, Aufbau und Weiterentwicklung des Controllings,
- b) Formulierung der Grundsätze und Kernaufgaben der Controllerfunktion,
- c) Herausstellung der Bedeutung des Controllings für den strategischen und operativen Steuerungsprozess des Unternehmens,

¹ Manager bzw. Managerinnen im Sinne dieser DIN SPEC sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Steuerung und Regelung des Unternehmens aktiv beteiligt sind.

² Im laufenden Text wird die Kurzform „Unternehmen“ verwendet, wenn gleichermaßen von Organisationen, Unternehmen und Institutionen im Sinne der Zielgruppenbestimmung die Rede sein soll.

- d) Unterstützung bei der Ableitung notwendiger Kompetenzen³ für die Controller,
- e) Hilfestellung zur Standortbestimmung und Ansatzpunkt für den strukturellen Rahmen von Leistungsvergleichen (Benchmarks) bezüglich Controlling und Controller-Arbeit,
- f) Integration in andere Systeme (z. B. Qualitäts-Management, Umwelt-Management oder Risiko-Management).

2 Definition von Controlling-Prozess und Controller-Funktion

2.1 Controlling - Prozess

Controlling ist der gesamte Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens.

Controlling ist auf die Sicherstellung einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet und beruht auf der Wechselwirkung vielfältiger Regelkreise aus Zielfestlegung, Planung, Umsetzung, Messung und Verbesserung.

Controlling beruht dabei auf proaktivem und zukunftsorientiertem Handeln zur

- a) Rationalitätssicherung und Koordination bei der Findung und Festlegung unternehmenspolitischer, strategischer, operativer und finanzieller Ziele,
- b) Formulierung von Strategien und operativen Plänen in Form von mess- und prüfbareren Zielen,
- c) ganzheitlichen Betrachtung von Chancen und Risiken eines Unternehmens,
- d) Sicherung der finanziellen Stabilität und Steigerung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

In diesem Sinne ist Controlling eingebunden in Herausbildung und Umsetzung der Corporate Governance⁴ eines Unternehmens.

2.2 Controller – Funktion (gemäß Leitbild der IGC)

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

- a) Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- b) Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- c) Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- d) Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- e) Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.

³ Der Begriff „Kompetenz“ steht in dieser DIN SPEC für die Kombination aus Können und Dürfen.

⁴ Corporate Governance beschäftigt sich mit dem Setzen und Einhalten von Verhaltensregeln, die für Mitarbeiter von Unternehmen oder das Unternehmen selbst gelten.

Als Voraussetzung für die Wahrnehmung ihrer Funktion

- a) wirken Controller als betriebswirtschaftliche Partner der Manager,
- b) verschaffen sich Controller ein Verständnis für das Geschäft ihres Unternehmens und einen Überblick über Umfeld, Märkte, Wettbewerb und die Wertschöpfungskette,
- c) sorgen Controller für die Überführung der Strategie in Ziele und für Schlüsselindikatoren⁵, die für die Manager verständlich, handhabbar und bedeutsam sind,
- d) leisten Controller einen Beitrag zur Ausrichtung auf innovative Geschäftsprozesse,
- e) entlasten, ergänzen oder begrenzen Controller die Führungstätigkeit der Manager, verbinden Sach- und Verhaltens-Perspektiven miteinander, stellen Informationen in den Kontext zur Management-Handlung und zeigen Handlungsbedarfe auf.

3 Grundsätze

3.1 Fundamentale Grundsätze

3.1.1 Controlling als Führungsaufgabe

Im Controlling gelten folgende fundamentale, wechselseitig aufeinander bezogene Grundsätze:

- a) Transparenz
- b) Wahrhaftigkeit
- c) Plausibilität
- d) Konsequenz

Transparenz bezieht sich z.B. auf die Wahl der getroffenen Annahmen, die Systematik von Überprüfung und Bewertung, den Realisierungsgrad der Zielerreichung oder die Vergleichbarkeit von Daten.

Wahrhaftigkeit bezieht sich z.B. auf die Authentizität und Zuverlässigkeit von Analysen oder angewandten Methoden und Kennzahlen.

Plausibilität bezieht sich z.B. auf die Nachvollziehbarkeit und Konsistenz von Planungsdaten oder den erkennbaren Zusammenhang zwischen Ergebnissen, Annahmen und zufälligen Einflüssen.

Konsequenz bezieht sich z.B. auf die Kontinuität in der strategischen Ausrichtung oder auf die Zielstrebigkeit bei der Umsetzung von Verbesserungs-Potenzialen, die Initiierung von Lerneffekten oder bei der Konkretisierung von Maßnahmen.

3.1.2 Controller als Partner des Managements

Der Controller setzt die fundamentalen Grundsätze in seiner Tätigkeit um.

Transparenz: Der Controller erstellt entscheidungsrelevante Informationen im Kontext zur Aufgabenstellung

⁵ Auch wesentliche Leistungsindikatoren bzw. Key Performance Indicators (KPI) genannt

des Managers. Ein Zuviel an Information schafft Intransparenz.

Wahrhaftigkeit: Der Controller ist ein zuverlässiger Partner des Managers. Deshalb gestaltet er seine Tätigkeit so, dass sie den einzelnen Manager erreicht, Einvernehmen herstellt und Vertrauen schafft. Dazu gehört auch die Verzahnung der Controllerarbeit mit anderen Finanzfunktionen sowie Fachbereichsfunktionen wie z.B. Informations-Technologie (IT) oder Personalwesen (HR).

Plausibilität: Der Controller stellt den Zusammenhang zwischen strategischem Entwickeln von Potenzialen⁶ und operativer Nutzung der verfügbaren Potenziale, von Planung und Reporting oder von materieller und immaterieller Investition klar und verständlich dar.

Konsequenz: Der Controller erkennt selbständig Probleme bei der Sicherstellung operationaler Exzellenz in der Umsetzung strategischer und operativer Ziele. Er findet im Zusammenwirken mit den Managern geeignete Lösungen. Er zeigt aktiv Verbesserungs-Potenziale auf und unterstützt Projekte zur Effizienzverbesserung.

3.2 Fachliche Grundsätze

3.2.1 Anforderungen an das Controlling als Führungsaufgabe

Controlling beruht auf folgenden fachlichen Grundsätzen:

- a) Verzahnung aller Führungsstufen von den unternehmenspolitischen Festlegungen bis zur dispositiven Steuerung,
- b) integrierte, bereichsübergreifende Planung,
- c) adressierte Führungsverantwortung,
- d) Verständlichkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit,
- e) Verfügbarkeit konsistenter Daten.

Verzahnung aller Führungsstufen stellt den Zusammenhang her zwischen dem Zweck des Unternehmens, seinem Geschäftsmodell, seinen Zielen bezüglich Wachstum, Entwicklung und Wirtschaftlichkeit sowie den konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen und operativen Ziele über alle Hierarchie-Stufen hinweg.

Integrierte, bereichsübergreifende Planung stellt den Zusammenhang her zwischen den zu treffenden Entscheidungen, dem zeitlichen Rahmen ihrer Umsetzung und den analytischen Grundlagen der Entscheidungsfindung.

Adressierte Führungsverantwortung stellt sicher, dass der Manager seine Verantwortung für die von ihm beeinflussbaren Größen wahrnehmen kann und den Zusammenhang versteht zwischen zu erreichenden Leistungen bzw. Erlösen und den korrespondierenden Kosten. Die Verantwortung für jedes Kontierungs-Objekt ist eindeutig geregelt. Plan-Daten und Ist-Daten können widerspruchsfrei gegenübergestellt und zugeordnet werden. Eine systematische Performance-Messung wird durchgeführt.

Verständlichkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit stellen den Zusammenhang her zwischen den verfügbaren Informationen zur Steuerung und Regelung des Unternehmens und den Managern, die diese Informationen nutzen. Verständlichkeit bezieht sich auf den Inhalt der Information und ihre Einordnung in den Kontext der Arbeit. Handhabbarkeit bezieht sich auf das Umgehen mit der Information entsprechend den

⁶ Möglichkeiten und Fähigkeiten, effektive Zahlungsströme zu generieren

Kompetenzen und dem Know How des Empfängers. Bedeutsamkeit bezieht sich auf die Relevanz der Information für den Empfänger. Vom Zusammenspiel dieser Faktoren hängt es ab, ob das Controlling des Unternehmens einfach oder kompliziert wahrgenommen wird.

Verfügbarkeit konsistenter Daten stellt den Zusammenhang her zwischen den Zielen und der Realität der betriebswirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens. Für die Verfügbarkeit konsistenter Daten zu sorgen, liegt auf jeder Führungsebene in der Verantwortung der Manager im Zusammenwirken mit den Controllern. Konsistenz bedeutet dabei, dass Struktur, inhaltliche Güte und zeitliche Vergleichbarkeit der Daten den Erfordernissen der zu treffenden Entscheidung entsprechen.

3.2.2 Anforderungen an das Controlling-Instrumentarium

Der Controller definiert die Anforderungen an das Controlling-Instrumentarium, um den Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung des Unternehmens effektiv und effizient zu gestalten. Im Rahmen seiner Richtlinien-Kompetenz legt er interne Regeln und Prozess-Abläufe fest, welche zur Umsetzung des ganzheitlichen Controlling-Prozesses erforderlich sind.

Dazu gehören vor allem folgende Positionen:

- a) Anforderungen und Format einer Unternehmensplanung / strategischen Planung,
- b) Planungsstruktur mit festen Planungszyklen und Verantwortlichkeiten sowie definierten Planungselementen, Genehmigungsverfahren, Planungs- und Budgetierungsperioden, Vergleichsperioden und Zeit- bzw. Ablaufschemata,
- c) erforderliche Detaillierung der Planung und der Ist-Erfassung bezüglich Erlösen, Leistungen, Kosten, Investitionen, Personal und sonstigen Kennzahlen,
- d) Struktur des Kontenrahmens mit Kontenschlüsseln (z.B. Bilanzkonto, G&V-Konto),
- e) Kostenstellenstruktur mit festgelegten Kostenstellenverantwortlichen,
- f) Festlegung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Arbeitspläne und Stücklisten bzw. Stufennormen, sofern der spezifische Geschäftsbetrieb es erfordert,
- g) Kalkulationsverfahren,
- h) Erarbeitung von Prinzipien der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung,
- i) Definition von Verrechnungspreisrichtlinien zwischen Konzerngesellschaften,
- j) Abrechnungsperioden mit letztem Tag der Periode und letztem Buchungstag,
- k) Liste der zu erstellenden Berichte mit Turnus, Verantwortlichkeiten und Empfängerkreis,
- l) Vorgehensweise und Detaillierung der Erstellung von Erwartungsrechnungen / Forecasts,
- m) Definitionen von Kennzahlen mit ihren Berechnungsregeln und Messmethoden sowie von betriebswirtschaftlichen Begriffen.

Soweit erforderlich arbeitet der Controller dabei mit anderen Bereichen, vor allem Finanzen und Buchführung/Rechnungslegung sowie der IT zusammen.

Im Rahmen seiner Systemverantwortung sorgt der Controller für den Aufbau und die Anwendung eines entscheidungs- und verantwortungsgerechten Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnungs-Systems.

Dieses System muss in der Lage sein, sämtliche Wertarten (Plan, Ist, Soll, Abweichung und Erwartung) abzubilden und miteinander zu vergleichen. Es muss für jede anstehende Entscheidung diejenigen Mengen, Leistungen und Werte zeigen, die sich durch die Entscheidung verändern. Es muss stufengerecht unterscheiden, welche Größen von der jeweiligen Führungsperson direkt beeinflusst und damit verantwortet werden können.

3.2.3 Anforderungen an die Controller

Der Controller sorgt selbstverantwortlich für seine notwendige fachliche Qualifikation zur Erfüllung seiner Aufgaben entsprechend den Anforderungen an seine Kompetenz und Verantwortung.

- a) Der Controller ist das betriebswirtschaftliche Gewissen seines Unternehmens und vertritt dessen Werte.
- b) Der Controller denkt und handelt zukunftsorientiert. Dazu entwickelt er Methoden zur Erkennung und Bewertung von Chancen und Risiken. Er leistet so auch einen maßgeblichen Beitrag zum Risiko-Management des Unternehmens und zu dessen internem Kontroll-System.
- c) Der Controller ist beim Aufbau und der Anwendung seiner Systeme und Richtlinien in erster Linie der erfolgreichen Unternehmensführung verpflichtet.
- d) Der Controller setzt die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Instrumente und Methoden so ein, dass die Manager ihre eigene Verantwortung für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erkennen können und bereit sind, sich an ihrem Beitrag messen zu lassen.
- e) Der Controller gestaltet und pflegt die Controllingsysteme und sorgt für eine einheitliche Datenbasis. Er arbeitet bei wiederkehrenden Fragestellungen mit standardisierten, bei spezifischen Sachverhalten mit maßgeschneiderten Systemen und Instrumenten.
- f) Der Controller ist in der Lage, die Erarbeitung sämtlicher leistungs- und wertbezogenen Pläne des Unternehmens zu unterstützen und zu moderieren. Er baut Systeme zur Messung der Leistungsfähigkeit und der Leistungserbringung (Performance) der Struktureinheiten des Unternehmens auf. Diese orientieren sich in nachvollziehbarer Weise sowohl an den Gegebenheiten der Geschäftstätigkeit als auch den Anforderungen der relevanten Interessensgruppen (Stakeholder). Zur Verifizierung und Relativierung von Informationen nutzt er bei Bedarf auch Vergleichsdaten (Benchmarks). Die Festlegung der Zielinhalte und der Zielhöhen obliegt den verantwortlichen Führungskräften.
- g) Der Controller sorgt intern für eine zweckgerechte Bewertung und Berichterstattung. Sofern Regeln für die externe Rechnungslegung dem entgegenstehen, steuert er die Daten für externe Berichterstattungen in gesonderten Auswertungen bei und sorgt für nachvollziehbare Überleitungsrechnungen.
- h) Der Controller ist für die Prüfung der Plausibilität von betriebswirtschaftlichen Planungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen zuständig, die von anderen erstellt wurden.
- i) Der Controller definiert bzw. koordiniert Zeitraum, Inhalt, Ablauf und Methoden des betrieblichen Planungsprozesses. Er erstellt die dazu notwendigen Analysen zur Geschäftsentwicklung und deren Abweichungen, ermittelt Ursachen und Auswirkungen und gibt Handlungsempfehlungen. Er organisiert das Management-Informationssystem und entwickelt es weiter.
- j) Der Controller präsentiert und interpretiert die Daten adressatengerecht und stimmt ihre Verfügbarkeit auf die Möglichkeiten der Einflussnahme der jeweiligen Führungskraft ab. Er bildet die Führungskräfte in der Anwendung und Interpretation der Daten aus und weiter.
- k) Der Controller arbeitet mit verlässlichen Kennzahlen und Vergleichswerten (Ist-/ Plan-/ Prognosewerte). Bei der Verdichtung von Informationen berücksichtigt er die jeweilige Entscheidungsebene und den Informationsbedarf des Empfängers.

- l) Der Controller gibt keine vertraulichen Informationen weiter und verwendet sie nicht für illegale Zwecke oder zum Schaden des Unternehmens.

3.3 Qualitätssicherung

Sowohl der Management-Prozess des Controllings als auch die Arbeit der Controller erfordern Selbst- und Fremdbewertungen. Es ist periodisch zu hinterfragen, inwiefern die Qualifikation, Prozesse, Methoden und Instrumente den aktuellen und perspektivisch zu erwartenden Anforderungen ganzheitlicher Unternehmensführung gerecht werden. Die Bewertungen verfolgen das Ziel der Qualitätsverbesserung sowie der Vermeidung struktureller Fehler.

Der Controller konzentriert sich in der Qualitätssicherung vor allem auf folgende Punkte:

- a) Er bewertet, ob die internen Strukturen und Abläufe der Controller-Organisation den Bedürfnissen der Unternehmens-Steuerung gerecht werden.
- b) Er initiiert systemische und prozessuale Anpassungen mit dem Ziel, einen höheren Nutzen für die Manager zu bieten. Er bewertet die Wirksamkeit der durch ihn veranlassten Maßnahmen und leitet daraus Verbesserungen für den Controlling-Prozess ab.