

The background of the slide is a large, faint, light blue star with a soft glow, centered behind the text. The star has five points and is slightly out of focus, creating a subtle watermark effect.

# Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings

**ein Diskussionsanstoß**

- **Einleitung (Olivier)**
- **Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)**
- **Fundamentale Grundsätze (Kerstin)**
- **Fachliche Grundsätze (Olivier)**
- **Formale Grundsätze (Ulrich)**
- **Ethische Grundsätze (Michael)**
- **Gruppenarbeit (Olivier)**

- ➔ **Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings wird zunehmend ein Thema in der Controller-Gemeinde**
- **Themenzentrum des Controller Congresses 2006**
- **DIN-Projekt für die Einleitung eines internationalen Standardisierungsprozesses für gute Qualität im Controlling**
  - Zunächst Erarbeitung einer Spezifikation für „Grundsätze Ordnungsgemäßen Controllings“
- **Themenschwerpunkt im Fach-AK „Controlling & Qualität“ des ICV**
- **Thema im AK West II**
  
- ➔ **Ziel: einen eigenen Beitrag des AK Berlin-Brandenburg leisten**

- Einleitung (Olivier)
- **Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)**
- Fundamentale Grundsätze (Kerstin)
- Fachliche Grundsätze (Olivier)
- Formale Grundsätze (Ulrich)
- Ethische Grundsätze (Michael)
- Gruppenarbeit (Olivier)

# Brauchen wir

## Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ?



- ➔ **Der Controller-Service hat Verantwortung für die Qualität seiner eigenen Arbeit**
- **Sicherung der Steuerbarkeit von Unternehmen**
- **Steuerung von Unternehmen als Gesamtheit**  
(z.B. Strategie-Entwicklung und -Umsetzung  
Rentabilität: Anspruch und seine Erfüllung,  
Beteiligungs-Controlling, Begleitung von M&A-Aktivitäten)
- **Wertorientierte Steuerung der Geschäftsfelder**  
(z.B. Controlling der Leistungsindikatoren [KPI],  
Vorbereitung und Begleitung von Investitionen,  
Entwicklung immaterieller Vermögenswerte)
- **Unterstützung der Transaktionsprozesse**  
(z.B. Grundsätze der Kosten- und Leistungs-Rechnung,  
der Analyse von Debitoren/Kreditoren und der Liquiditätsentwicklung)

# Brauchen wir

## Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ?



- ➔ **Der Controller-Service hat Verantwortung für die Qualität seiner eigenen Arbeit**
- **Unternehmen können Verbesserungspotenzial erschließen**
- **Die Versprechen an die Kunden einhalten**  
(=> Verknüpfung betriebswirtschaftlicher Daten mit prozessbezogener Verantwortung  
=> im Sinne der Excellence das Qualitätsmanagement einbeziehen)
- **Lernendes Unternehmen fördern**  
(=> durch geeignete Instrumente – z.B. FMEA – Strukturen und Abläufe auf Fehlermöglichkeiten prüfen  
=> Audits als informelle Lernprozesse)

# Brauchen wir

## Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ?



- ➔ **Der Controller-Service hat Verantwortung für die Qualität seiner eigenen Arbeit**
- **Image der Controller verbessern**
- **Neues Controller-Bild dokumentieren und demonstrieren (Fremdbild korrigieren)**
  - vom Image des Erbsenzählers und Kostendrückers zum
  - => Berater des Managements
  - => Partner der Mitarbeiter
  - => eigenverantwortlich Handelnden für die Identifikation und Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme

# Brauchen wir

## Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ?



- ➔ **Der Controller-Service hat Verantwortung für die Qualität seiner eigenen Arbeit**
- **Sicherung der Vergleichbarkeit von Unternehmen**
- **Einbindung internationaler Tochterfirmen in den Gesamtverbund**  
(internationales Beteiligungscontrolling benötigt international vergleichbare betriebswirtschaftliche Daten)
- **Anforderungen der International Financial Reporting Standards**  
(Testat der Wirtschaftsprüfer erfordert prüfungsfähige Controlling-Dokumente)



# Was gibt es schon?

## ➔ Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung

- **Generalnorm**  
Der Jahresabschluss hat ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln
- **Unternehmensfortführung (Going Concern)**
- **Periodenabgrenzung (periodengerechter Gewinn)**
- **Verständlichkeit**
- **Relevanz**
- **Wesentlichkeit**
- **Bilanzwahrheit / Verlässlichkeit**
- **Frei von Willkür / Neutralität**
- **Vorsicht (Realisationsprinzip, Imparitätsprinzip)**
- **Vollständigkeit**

# Was gibt es schon?

---

## ➔ Grundsätze ordnungsgemäßer ...

- **GOS - Grundsätze ordnungsmäßiger Speicherbuchführung**
- **GOBS - Grundsätze ordnungsmäßiger DV-gestützter Buchführungssysteme**
- **GOP - Grundsätze ordnungsgemäßer Planung**  
<http://www.bdu.de/GoP.html>
- **GOF - Grundsätze ordnungsmäßiger Finanzplanung**  
[http://www.fpsb.de/files/documents/GoF\\_Stand%20Juni%202005.pdf](http://www.fpsb.de/files/documents/GoF_Stand%20Juni%202005.pdf)
- **GOBIL - Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung**  
<http://www.unternehmerratgeber.de/Lexikon/G/GOBil.htm>
- **GOD - Grundsätze ordnungsgemäßer Dokumentation**  
[http://www.unternehmerratgeber.de/Lexikon/G/Grundsätze\\_Dokumentation.htm](http://www.unternehmerratgeber.de/Lexikon/G/Grundsätze_Dokumentation.htm)

# Was gibt es schon?

## ➔ Grundsätze ordnungsgemäßer ...

- **Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung**  
[http://www.rsf.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/lehrstuehle/matschke/Vortrag\\_Euroforum\\_UB.pdf](http://www.rsf.uni-greifswald.de/fileadmin/mediapool/lehrstuehle/matschke/Vortrag_Euroforum_UB.pdf)
- **GOR - Grundsätze ordnungsgemäßen Ratings**
- **GoDK - Grundsätze ordnungsgemäßer Dokumenten-Archivierung**
- **Grundsätzen ordnungsmäßiger Due Diligence**  
[http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974004227&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=974004227.pdf](http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974004227&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974004227.pdf)
- **Grundsätzen ordnungsmäßiger Compliance**  
[http://www.fma.gv.at/cms/site//attachments/4/4/5/CH0238/CMS1200062883925/grundsaeetze\\_ordnungsmuessiger\\_compliance\\_stand\\_28.12.2007.pdf](http://www.fma.gv.at/cms/site//attachments/4/4/5/CH0238/CMS1200062883925/grundsaeetze_ordnungsmuessiger_compliance_stand_28.12.2007.pdf)

# Was gibt es schon?

- ➔ **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)**
  - Einrichtung eines internen Kontrollsystems (IKS)
  - Haftung der Geschäftsführer / Vorstände für publizierte Abschlüsse
  
- ➔ **Sarbanes Oxley Act (SoA / SOX)**
  - Dokumentation der Wahrhaftigkeit getroffener Aussagen
  - Eidesstattliche Erklärung von CEO und CFO über die Ordnungsmäßigkeit publizierter Abschlüsse börsennotierter Unternehmen

# Was gibt es schon?

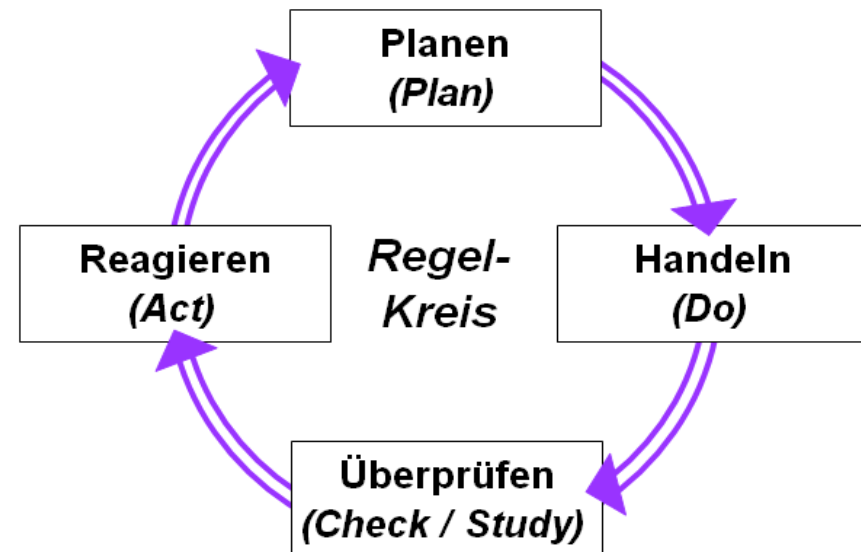
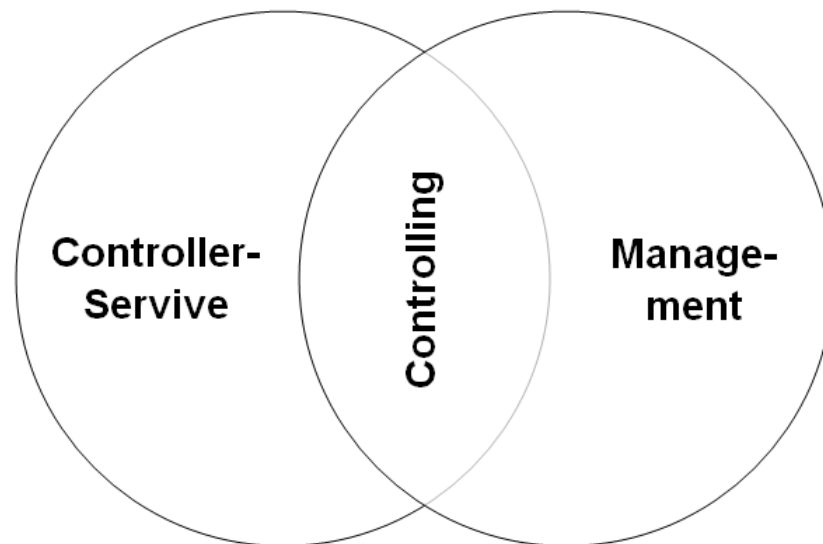
## ➔ Der Fachkreis Controlling & Qualität des ICV

- **Wie kann der Controller-Service das Management noch wirksamer bei seiner Führungsarbeit unterstützen ?**
  - Besser den Erwartungen an unsere Arbeit gerecht werden
  - Praktische Anregungen geben, für effektive und effiziente Arbeit des Controller-Services
- **Unterstützung der Standardisierungs-Initiative von ICV, IGC, DGQ & DIN**
  - Vergleichbare Berichte setzen vergleichbare Daten sowie vergleichbare Methoden und Instrumente zur Interpretation der Daten voraus.
  - Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings sichern die interne und zugleich externe Akzeptanz controllerischer Informationen.

## ➔ Das Wichtigste: Miteinander um die besten Lösungen ringen

# Basis für Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings

- ➔ **Unser Ausgangspunkt**  
*(Leitbild ICV, Regelkreis Qualitätsmanagement)*
- **Controlling ist Zusammenwirken von Management und Controller-Service bei der Planung und Steuerung (Regelung) einer Unternehmung**



# Strukturvorschlag für die GoC

## ➔ Idee des Arbeitskreises West II:

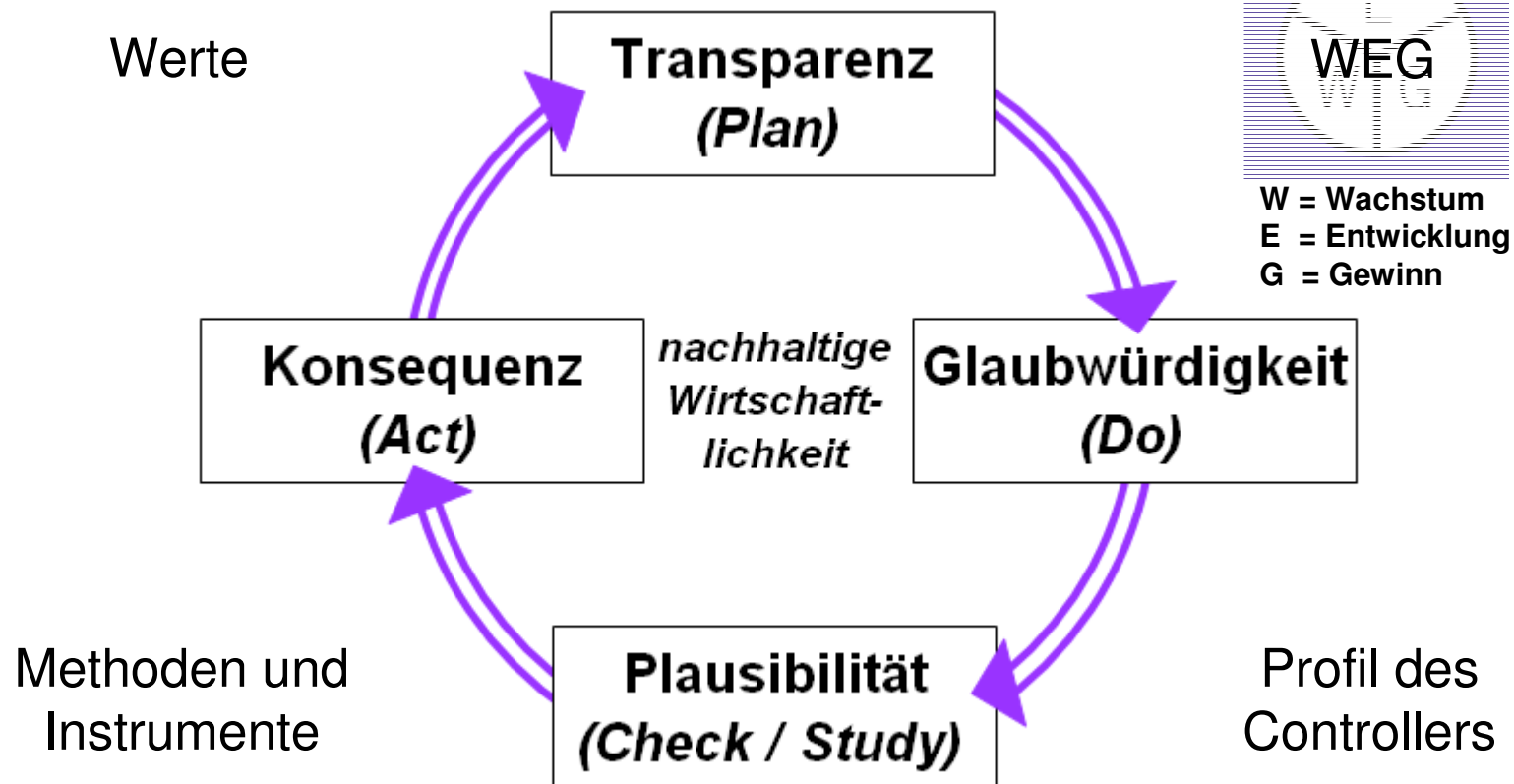
- **Fundamentale Grundsätze**
- **Fachliche Grundsätze**
- **Formale Grundsätze**
- **Ethische Grundsätze**

- Einleitung (Olivier)
- Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)
- **Fundamentale Grundsätze (Kerstin)**
- Fachliche Grundsätze (Olivier)
- Formale Grundsätze (Ulrich)
- Ethische Grundsätze (Michael)
- Gruppenarbeit (Olivier)



# Thesen zu Grundsätzen ordnungsgemäßen Controllings

➔ **Thesen: vier fundamentale Grundsätze zur Gewährleistung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit**



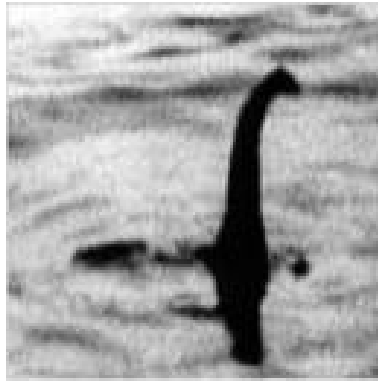
# Thesen zu Grundsätzen ordnungsgemäßen Controllings



## ➔ Thesen: vier fundamentale Grundsätze

- **Grundsatz der Transparenz**
  - alle Annahmen und Methoden / Funktionen sind explizit bekannt
- **Grundsatz der Glaubwürdigkeit**
  - die Annahmen und Methoden / Funktionen beruhen auf der Strategie (Glaubwürdigkeit schließt Bonität und Nachhaltigkeit ein)
- **Grundsatz der Plausibilität**
  - die Umsetzung und ihre Ergebnisse beruhen auf den Annahmen
- **Grundsatz der Konsequenz**
  - das Verbesserungspotenzial der Ergebnisse führt zu angemessenen Maßnahmen

## 4 Grundsätze :



unglaublich  glaubwürdig



intransparent  transparent



## 4 Grundsätze :




unplausibel → plausibel



inkonsequent → konsequent



# Transparenz

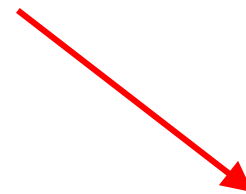
- alle Annahmen und Methoden / Funktionen sind explizit bekannt und nachvollziehbar
  - nachvollziehbar nicht nur für Controller-Service, sondern vor allem auch für Empfänger
  - zeitliche Dimension - > Vergleichbarkeit zwischen allen Perioden erreichen (Vergangenheit, Ist, Zukunft)
- 
- Wie weit darf das „Vertrauen“ in gelieferte Daten/Annahmen gehen ?
  - Wer ist für die Datenbasis verantwortlich ?
  - Soll diese Aufgabe in den Grundsätzen verankert sein ?
  - Welche Prüfungsszenarien sind notwendig ?

# Plausibilität

- die Umsetzung und ihre Ergebnisse beruhen auf den Annahmen
- Dokumentation der Annahmen
- Plan/Ist-Vergleiche -Wirkungskette darstellen
- Datenqualität als Bedingung für Plausibilität
- Aufwand und Nutzen Abwägen z.B. beim Finden von Annahmen
- Kontinuität/Wandel –Erkennen und Aufzeigen veränderter Bedingungen

# Glaubwürdigkeit


- Bereitschaft des Adressaten, die „Botschaft“ zu glauben
- Darstellung der Daten zielorientiert -> Wer ist der Empfänger?
- klare, verständliche nachvollziehbare Beweisführung
  
- Glaubwürdigkeit als Ergebnis der Annahmen
- die Annahmen und Methoden / Funktionen beruhen auf der Strategie
- Glaubwürdigkeit schließt Nachhaltigkeit ein – dauerhaft tragfähig, wirtschaftlich



Umsetzung in Strategien

## Konsequenz

- zwingende Folge eines Sachverhaltes
- Herleitung aus getroffenen Annahmen, erreichter Glaubwürdigkeit
- Vertrauen in die „Zahlen“, kritisches Abwägen aller Einflüsse
- Ableitung von Maßnahmen, Verbesserungspotenzialen durch Controller Service
- Maßnahmen konkretisieren für Mitarbeiter in den Bereichen, Abteilungen, Teams (glaubwürdig)

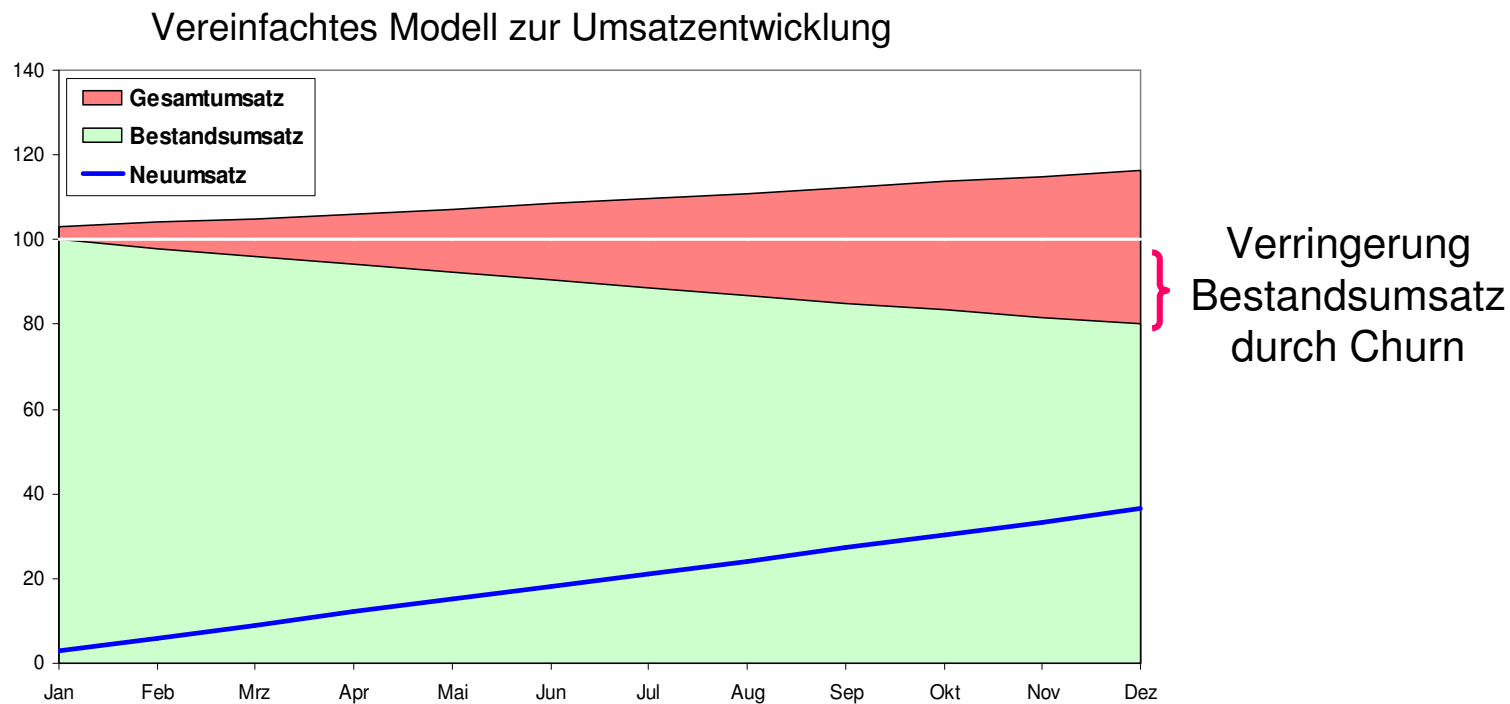


Umsetzung der Maßnahmen durch Management  
(Leitbild ICV – gemeinsame Verantwortung  
Controllerservice und Management )



## Churnquote

Churnquote = entscheidender KPI -> Kundenabwanderungen  
 change : Wechsel der Einstellung des Kunden  
 turn : Abkehrung des Kunden

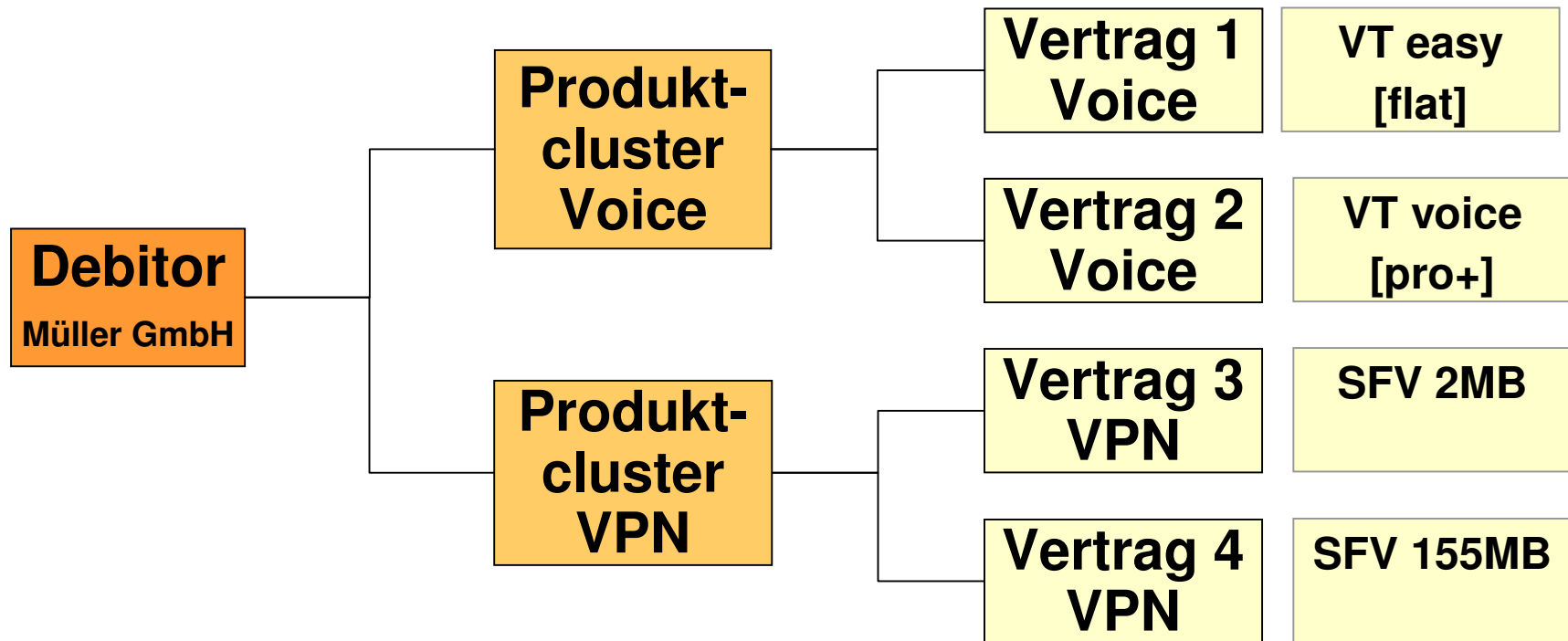


## Bedeutung Churnquote

- unternehmensweite Definition für alle Geschäftsbereiche sinnvoll => Geschäftskunden (GK)/Privatkunden (PK)
- differenzierte Definition aufgrund Unterschiede GK/PK
- Churn zeigt Sicherung des Kundenbestandes
- Churnquote als eine wichtige Steuerungsgröße zur Umsatzplanung
- Churn als Basis für Aktionen
- externe Unternehmenskommunikation

# Definition Churnquote

im Vergleich zur Vorperiode weggefallener Umsatz  
pro Debitor ?  
pro Productcluster ?  
pro Vertrag ?



## Definition Churnquote

im Vergleich zur Vorperiode weggefallener Umsatz

### pro Debitor

- Ermittlung gut nachvollziehbar – entspricht der „vertrieblichen Denkweise“
- Umsetzung in Aktionen (FTC, Provisionierung)
- geringste Quote

### pro Prodcluster

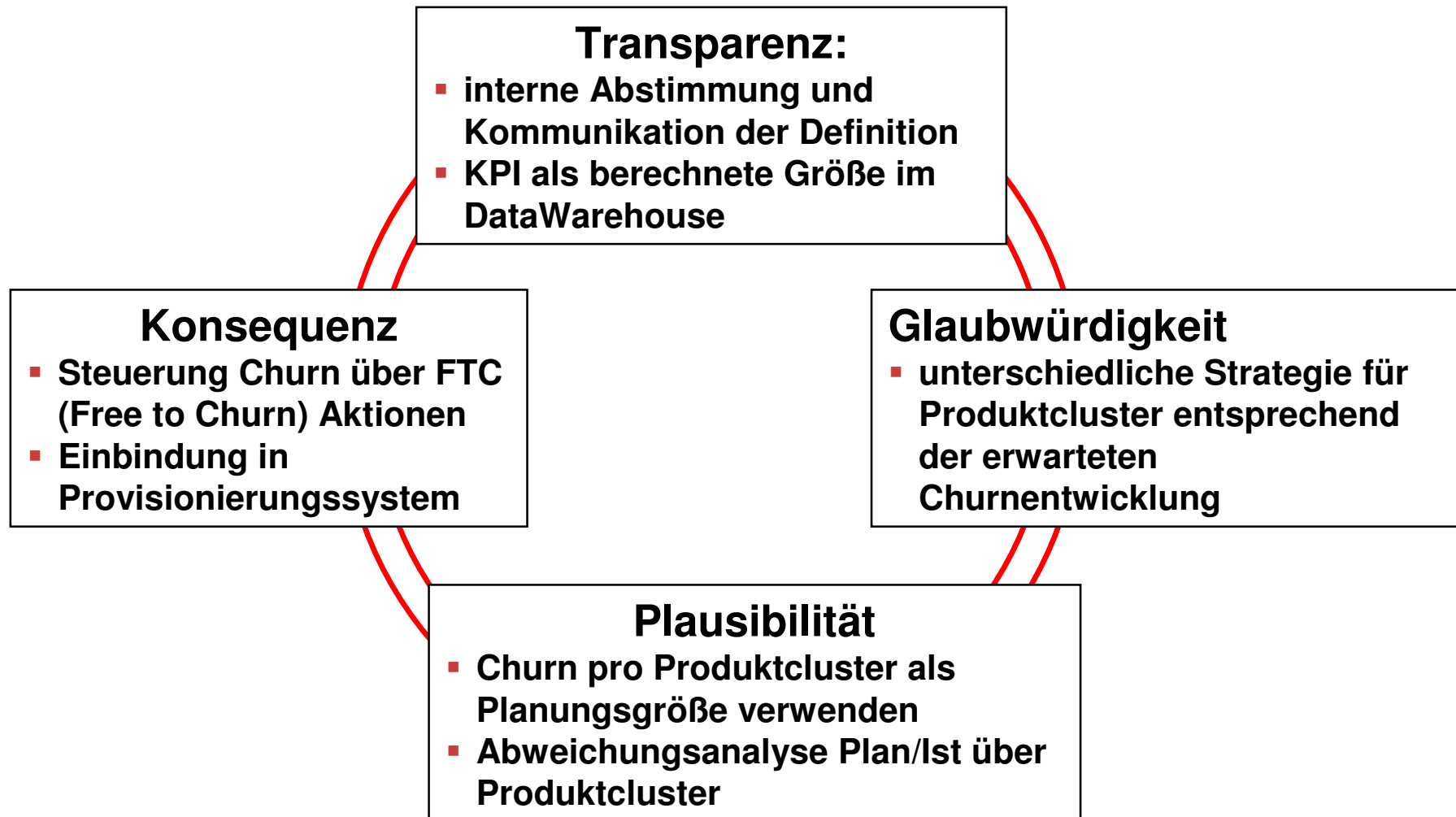
- entsprechend der Planungsstruktur
- Probleme bei Veränderung von Produktclustern

### pro Vertrag

- Ermittlung aufgrund Detaillierung sehr komplex – schwer vermittelbar
- Abgrenzung verschiedenster Wechselgründe mindert die Aussagekraft

# Churnquote nach GoC

## pro Prodcluster



# Gliederung

---

- Einleitung (Olivier)
- Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)
- Fundamentale Grundsätze (Kerstin)
- **Fachliche Grundsätze (Olivier)**
- Formale Grundsätze (Ulrich)
- Ethische Grundsätze (Michael)
- Gruppenarbeit (Olivier)

# Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings



## ➔ Fachliche Grundsätze

- Was mache ich als Controller eigentlich mit GoC?
- Was gehört fachlich zur GoC?
- Mit welchen Instrumenten und Methoden setze ich die fundamentalen Grundsätze um?

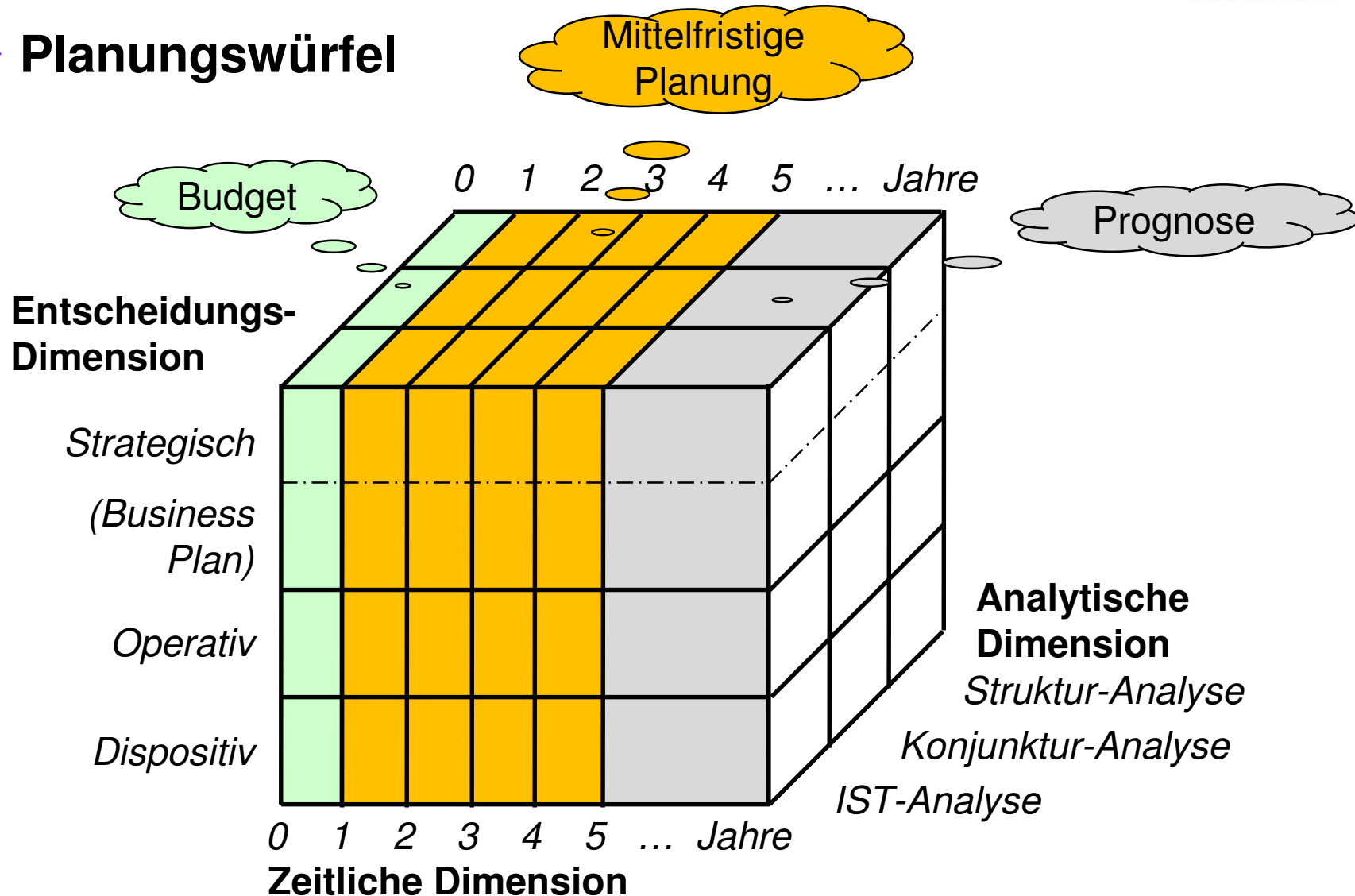
## ➔ **Transparenz in der Planung**

- **Alle verwendeten Annahmen und Methoden/Funktionen sind explizit bekannt.**
- **Ziel: später die IST-Daten mit den Plan- bzw. Soll-Daten gegenüberzustellen**
- **Wichtig ist, dass die Strategie mit Maßnahmen untermauert ist**
- **Methoden:**
  - Planungswürfel (Planungshorizont, Analysen/Prognosen/Szenarien)
  - Kostenwürfel (Produkt-, Strukturkosten nach Beeinflussbarkeit und Erfassbarkeit)

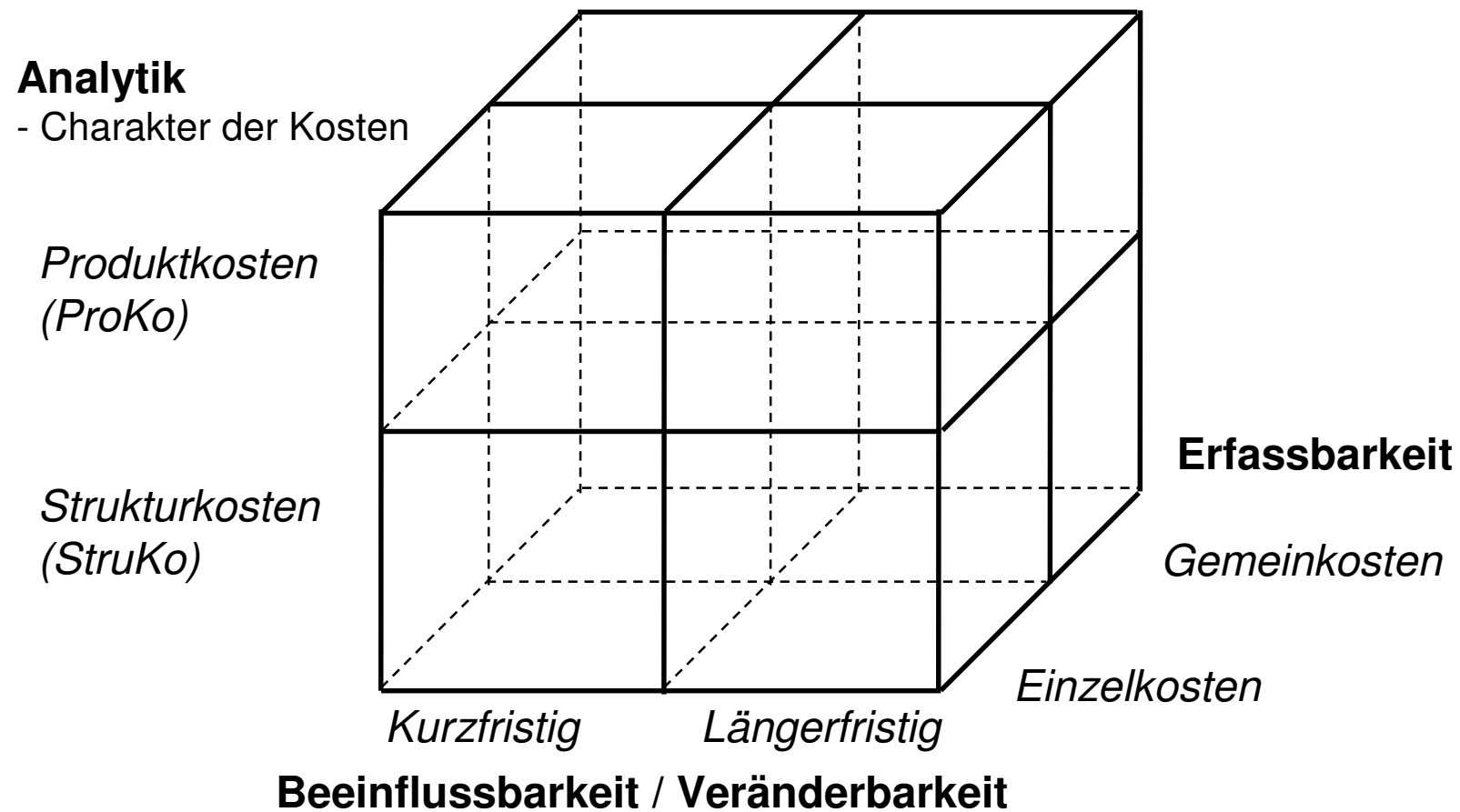


# Fachliche GoC

## ➔ Planungswürfel



## ➔ Kostenwürfel



## ➔ Glaubwürdigkeit im Handeln

- Das von den Annahmen inspierte Tun folgt der Strategie
- Antwort auf die Frage: mache ich, was ich geplant habe?
- Wichtig ist, eine Orientierung für die Leute vor Ort anzubieten
- Methoden:
  - Kennzahlen (KPI, Leistungsindikatoren, Ampel)

## ➔ Plausibilität in der Analyse

- **Die Umsetzung und ihre Ergebnisse beruhen auf den Annahmen**
- **Wichtig ist Abweichungen zu erkennen, um rechtzeitig neue Maßnahmen zu definieren (KPI in der Analyse)**
- **Methoden:**
  - Plan-Ist Vergleich (Leistungsabweichung, Terminabweichung) unter Berücksichtigung der effektiv erbrachten Leistungen
  - Ursachen-Analyse
  - Ist-Ist Vergleich
  - Benchmarking

- ➔ **Konsequenz in der Ableitung von Verbesserungspotenzialen**
  
- **Das Verbesserungspotenzial der Ergebnisse führt zu angemessenen Maßnahmen**
  
- **Wichtig ist, die Weiterentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten**
  
- **Methoden:**
  - KPI
  - Kaizen, KVP
  - Six-Sigma
  - Benchmarking

## ➔ Arbeitsgruppe fachliche Grundsätze

- Welche Methoden nutzen Sie, die hier nicht gelistet wurden?
- Komplettierung der Methodenliste nach den 4 Grundsätzen
- Unterscheiden nach „Kann“ und „Muss“

# Gliederung

---

- Einleitung (Olivier)
- Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)
- Fundamentale Grundsätze (Kerstin)
- Fachliche Grundsätze (Olivier)
- **Formale Grundsätze (Ulrich)**
- Ethische Grundsätze (Michael)
- Gruppenarbeit (Olivier)

# Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings



## ➔ Formale Grundsätze

- **Bedeutet: formal sicherstellen, dass die fundamentalen und fachlichen Grundsätze umgesetzt werden können**
- **Hier gehört auch die Risiko-Abprüfung der Struktur z.B. nach FMEA hinein (Aufbau, Ablauf)**

*(FMEA = Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse)*

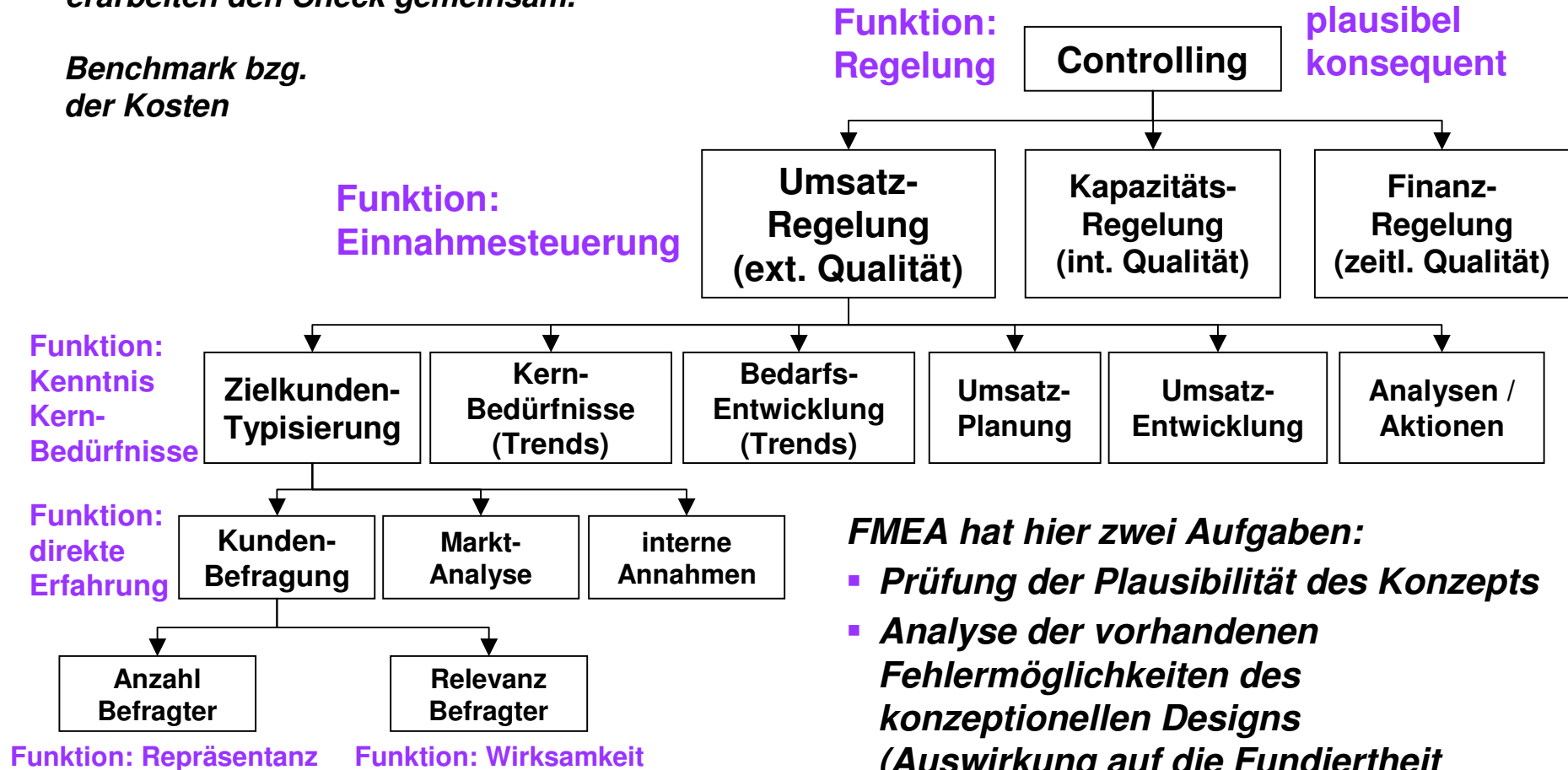


# Funktionsstruktur prüfen durch FMEA

Alle relevanten Interessengruppen erarbeiten den Check gemeinsam.

Benchmark bzgl. der Kosten

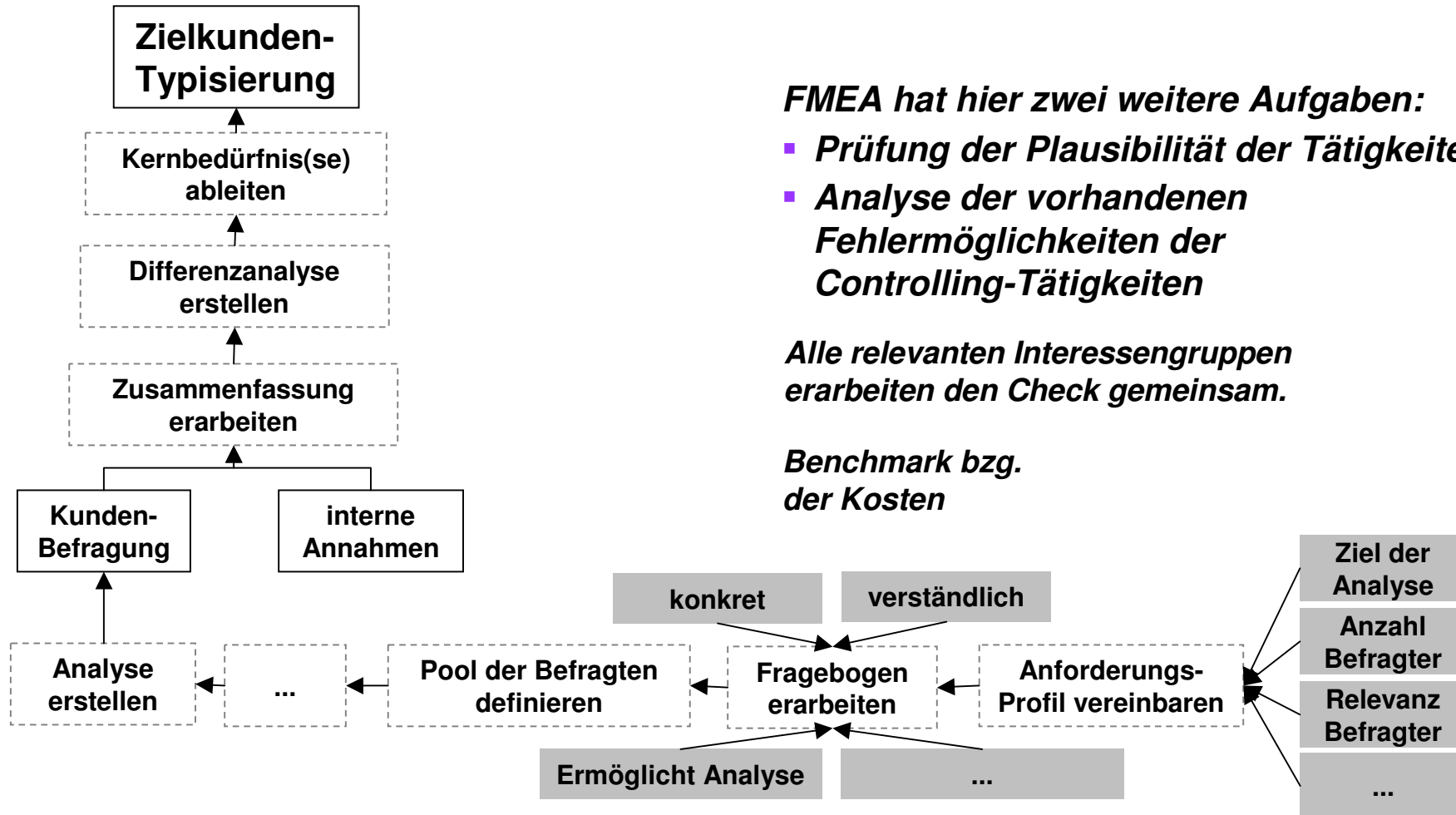
transparent  
glaubwürdig  
plausibel  
konsequent



**FMEA hat hier zwei Aufgaben:**

- Prüfung der Plausibilität des Konzepts
- Analyse der vorhandenen Fehlermöglichkeiten des konzeptionellen Designs (Auswirkung auf die Fundiertheit der Annahmen)

# Abläufe prüfen durch FMEA (Beispiel Zielkunden-Typisierung)



**FMEA hat hier zwei weitere Aufgaben:**

- **Prüfung der Plausibilität der Tätigkeiten**
- **Analyse der vorhandenen Fehlermöglichkeiten der Controlling-Tätigkeiten**

**Alle relevanten Interessengruppen erarbeiten den Check gemeinsam.**

**Benchmark bzg. der Kosten**

# FMEA-Risiko-Management



## ➔ Beispiel: Fragebogen erarbeiten

geforderte Eigenschaften	möglicher Fehler	mögliche Fehlerfolge	mögliche Ursache	derzeitiger Zustand				geänderter Zustand						
				Prüf-Maßnahme	B	A	E	RPZ	Abstell-Maßnahme	B	A	E	RPZ	
konkret														
verständlich														
Analyse ermöglichen														
...														

B = Bedeutung des Fehlers (1 ... 10)

A = Wahrscheinlichkeit des Auftretens (1 ... 10)

E = Chance, die Ursache des Fehlers beim Auftreten zu entdecken (1 ... 10)

RPZ = Risikoprioritätszahl (B x A x E)

## ➔ Zu den formalen Grundsätzen gehören:

- **Ein einheitlicher Kontenrahmen mit**
  - Kontenschlüsseln (z.B. Bilanzkonto, G&V-Konto)
- **Eine einheitliche Buchungsstruktur mit**
  - Kontenplan und Beschreibung der Konteninhalte
  - fest definierten Buchungsperioden
- **Eine einheitliche Planungsstruktur mit**
  - festen Planungszyklen (Strategic Business Plan, Budget, Forecast) und Verantwortlichkeiten
  - fest definierten Planungselementen für z.B. Personalplanung und Sachkostenplanung
  - fest definierten Planungsperioden (Woche, Monat, Quartal, Jahr)
  - fest definierten Vergleichsperioden (z.B. Forecast, Budget)
  - fest definiertem Zeit- und Ablaufplan

## ➔ Zu den formalen Grundsätzen gehören weiter:

- **Eine einheitliche Kostenstellenstruktur mit z.B.**
  - Periodenkostenstellen und
  - Variablen Kostenstellen
  - festgelegten Kostenstellenverantwortlichen
- **Ein einheitlicher Kostenartenplan mit**
  - Kostenarten-Nr. und Bezeichnung der Kostenart
  - Beschreibung der Kostenarteninhalte
- **Fest definierte Abrechnungsperioden mit**
  - letzter Tag der Periode
  - letzter Buchungstag

## ➔ Zu den formalen Grundsätzen gehören weiter:

- **Ein einheitlicher Kundenstamm (Debitoren) mit**
  - Name und Anschrift
  - Bankverbindung und Zahlungsziel
- **Ein einheitlicher Lieferantenstamm (Kreditoren) mit**
  - Name und Anschrift
  - Bankverbindung und Zahlungsziel
- **Ein einheitlicher Artikelstamm mit**
  - genauer Bezeichnung des Artikels
  - Name und Anschrift des Lieferanten
  - Einheit, Bestellmenge, Preis und Lieferzeit des Artikels

# Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings



## ➔ Zu den formalen Grundsätzen gehören weiter:

### ■ Einheitliche Arbeitspläne mit

- Vorgänger und Nachfolger
- Menge (Anzahl Mitarbeiter), Wert (Lohngruppe)
- Arbeitsplatz-Nr. und Bezeichnung der Arbeit (Vorarbeiter)

### ■ Einheitliche Stücklisten mit

- Bezeichnung des herzustellenden Artikels
- Bezeichnung der zu verwendenden Materialien
- Einheit, Menge und Preis der Materialien
- ausführende Kostenstelle und Lagerort

### ■ Einheitliche Kalkulationsverfahren der Artikel/Produkte

- z.B. Vollkostenrechnung
- z.B. Teilkostenrechnung

## ➔ Zu den formalen Grundsätzen gehören weiter:

- **Unterschrifts- und Vollmachtsordnung mit**
  - Beschreibung der Regeln/Definition der Vollmachtsordnung
  - Name des Verantwortlichen und Inhalt der Vollmacht
  - Unterschriftenspiegel (Bild der Unterschrift in Lang- und Kurzform)
  - Feste Zeiten für Änderungsdienste
  
- **Einheitliche und vollständige Datenerfassung mit**
  - festgelegten Verantwortlichkeiten und Erfassungszeiten
  - einheitlicher Datenstruktur



- ➔ **Der Zu den formalen Grundsätzen gehören weiter:**
  
- **Einheitliche Auditverantwortlichkeiten und –Abläufe mit**
  - Risikoabprüfung der Struktur
  - Risikoabprüfung der Abläufe
  
- **Risikoabprüfungen können schematisch durchgeführt werden z.B.**
  - nach der FMEA Methode
  - nach den Regeln von SOX
  - nach den Regeln des ConTraG
  - nach den Regeln einer anerkannten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

- ➔ **Zu den formalen Grundsätzen gehören weiter:**
  - **Ein einheitlicher Archivierungsplan mit Verantwortlichkeiten**
    - mit festgelegten Archivierungszeiten und Kennzeichnungen
    - mit definierten Archivierungsorten (z.B. intern und/oder extern)
  - **Einheitliche Definition von Kennzahlen und Begriffen**
    - Balance Score Card, KPI, Ampel etc.
  - **Eine einheitliche Definition des Anlagevermögens**
    - mit festgelegten Asset-Classes (Gebäude, Maschinen, Autos)
    - einheitlich definierten Lebensdauern
  - **Eine einheitliche Definition des Lagerwesens für das Umlaufvermögen**
    - mit festgelegten Lagerorten und Verantwortlichkeiten
    - mit einheitlichen Artikel-Nrn.-kreisen, Soll-Bestandsgrößen

## ➔ Vorerst Schluss mit formalen Grundsätzen

- **Diese Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit**
- **Sie soll Anregung geben für die Führung eines ordentlichen Controlling-Haushaltes**
- **Die genannten und auch noch weitere formale Grundsätze müssen nicht alle vom Controlling-Service erstellt und verantwortet werden. Auch anderen Bereichen/Abteilungen kann die Verantwortung für bestimmte formale Grundsätze übertragen werden.**

# Gliederung

---

- Einleitung (Olivier)
- Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)
- Fundamentale Grundsätze (Kerstin)
- Fachliche Grundsätze (Olivier)
- Formale Grundsätze (Ulrich)
- Ethische Grundsätze (Michael)
- Gruppenarbeit (Olivier)

## ➔ Übersicht zu ethische Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings

- Grundlagen zu Ethik, Recht und Wirtschaft
- Akteure des Ethik-Kodex
- Erkenntnisfad der ethischen Grundsätze im Controlling
- Auswahl ethischer Grundsätze in der Praxis
  - VDI Grundsätze
  - veb.ch
  - Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
  - Ethik-Charta der Hipp GmbH
- Ethik-Kodex für Controller

## ➔ Grundlagen zur Ethik - Rechtssystem und Ethik

- Das Gesetz der Keule
- Ethik, Ethos, Moral und Recht im Zusammenhang
- Sitte und Gebrauch (Ethos) und die Entstehung eines Rechtssystems
- Ethik ist die Wissenschaft der moralischen Grundsätze (Moral)
- Moral ist das Untersuchungsobjekt
- Kodifizierung (z.B. BGB, HGB) und Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings



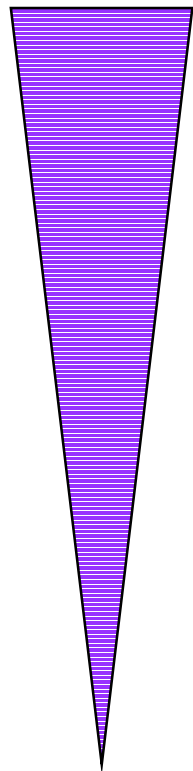
- Die Zehn Gebote

## ➔ Hüter des ethischen Grals



- Ethik-Kommissionen (Medien, Pharma, Medizin, ...)
  - Ethikkommissionen gehen hauptsächlich zurück auf die revidierte Deklaration von Helsinki des Weltärztebundes von 1975
  - Neu: Gesetz zur Einrichtung des Deutschen Ethikrats (Ethikratgesetz – EthRG) vom 16. Juli 2007; [www.ethikrat.org](http://www.ethikrat.org)
  - Ethik-Kommission des Landes Berlin (Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz als 1. am 1.10.2005)
  - Gewaltenteilung: Legislative, Judikative, Exekutive
  - Föderalismus: Subsidiaritätsprinzip
- ➔ Controlling Service als Akteur

## ➔ Erkenntnispfad der ethischen Grundsätze



- **Generelle ethische Grundsätze**
- **Wirtschaftsethik**
- **Corporate Government** Regierungskommission  
Deutscher Corporate Governance Kodex
- **Berufsethik (VDI, veb.ch, u.a.)**
- **Ethik-Kodex für Controller**
- **Ableitung der unternehmensspezifischen ethischen GoC für den Controller Service**



**Ziel: Umsetzung der ethischen Grundsätze der ordnungsgemäßen Controlling**



## ➔ Wirtschaftsethik

- Die besondere ethische Diskussion im Spannungsfeld von Gewinnmaximierung und Verteilungskämpfen
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (Mittler zwischen Praxis, Kirche und Wissenschaft, EBEN - European Business Ethics Network, [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de) )
- Institut für Wirtschaftsethik Universität St. Gallen

- Loyalität gegenüber dem Unternehmen
- Werte mit Geschäftsmodell verzahnen
- Stakeholder-Orientierung



- **Kontrovers: Manager-Gehälter zwischen Markt und Plan**

## ➔ Corporate Governance der **T** Systems

- **Deutscher Corporate Governance - Kodex**
- **Die Empfehlungen und Vorschriften zu guter Unternehmensführung (Corporate Governance) sind auf eine Reihe unterschiedlicher Dokumente und Gesetze verteilt.**
- **Zu den verbindlichen Regelungen zählen der Sarbanes-Oxley-Act und der vom TransPuG in Kraft gesetzte Deutsche Corporate Governance Kodex.**
- **Zu den Richtlinien gehören externe Leitlinien (wie die OECD Grundsätze der Corporate Governance) und interne Unternehmensregelungen (wie Sozialcharta oder der Ethikkodex).**

## ➔ Berufsethik in der Praxis

- **VDI:** Ethische Grundsätze des Ingenieurberufs
- **veb.ch:** Ethik-Kodex der Experten in ReWe
- **Hipp:** Ethik-Charta
  
- **Zfwu:** Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
  
- **Institut für Wirtschafts- und Sozialethik**
- **Ethik in der Aus- und Weiterbildung**



## ➔ Auswahl ethischer Grundsätze in der Praxis

### ■ VDI Grundsätze



- **Anfang 2002 hat der Verband Deutscher Ingenieure „Ethische Grundsätze des Ingenieurberufs“ verabschiedet**
- **Gemeinsames Verständnis für ethischen Handelns von Ingenieuren**
- **Schwerpunkte der VDI Grundsätze**
  - Verantwortung zu den Folgen beruflicher Arbeit
  - Bringpflicht sinnvoller technischer Lösungen
  - Selbstverantwortliches Handeln und Vermeidung von Sachzwängen
  - Verpflichtung zur Aus- und Weiterbildung
  - Einhaltung aller gesetzlich relevanten Vorschriften

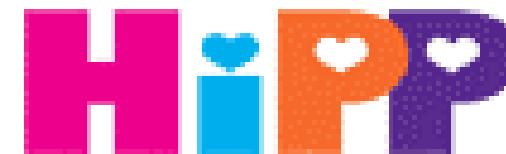
## ➔ Auswahl ethischer Grundsätze in der Praxis

- Richtlinien für das berufliche Verhalten in Rechnungswesen, Controlling, Rechnungslegung und Treuhandwesen
- Die veb.ch-Mitglieder sichern das Vertrauen Dritter und schaffen die Voraussetzung und Grundlage für die kompetente Erfüllung der Berufsaufgaben, indem sie diese Prinzipien einhalten
- Grundsätze des veb.ch
  - Rechtschaffenheit (kein Mißkredit des Standes)
  - Objektivität (Offenlegung, Transparenz, Unabhängigkeit)
  - Vertraulichkeit (Klient, Mandat)
  - Fairness (Besprechung von Konflikten)
  - Fachliche Kompetenz
  - Sanktionen (Verstoß -> Ausschluß)



## ➔ Auswahl ethischer Grundsätze in der Praxis

- Ethik-Charta der Hipp GmbH
- Ein Code of „ethical conduct“ der als Ethik-Kodex nicht nur formal die Anforderungen des Sarbanes-Oxley Acts umsetzt, sondern substantielle inhaltliche Regelungen trifft, die sich nicht nur an die Leitungsebene richten.
- Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Mitarbeitern, Staat und Gesellschaft.



Für das Wertvollste im Leben.

## ➔ Vertreter ethischer Grundsätze in der Praxis

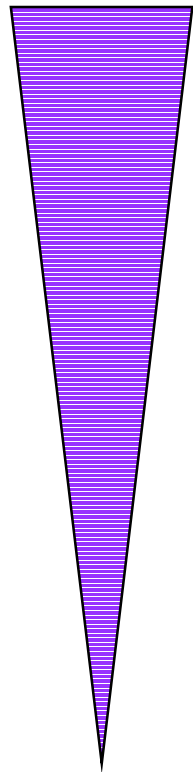
- Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Die zfwu ist aus dem Berliner Doktoranden- und Habilitandenforum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik hervorgegangen
- Gegenseitige Vorstellung der Forschungsvorhaben (2 x j.)
- Links: [www.berlinerforum.org](http://www.berlinerforum.org) & [www.zfwu.de](http://www.zfwu.de)



**zfwu**

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

## ➔ Erkenntnispfad der ethischen Grundsätze




- **Generelle Ethische Grundsätze**
- **Wirtschaftsethik**
- **Corporate Government**
- **Berufsethik (VDI, veb.ch)**
- **Ethik-Kodex für Controller des ICV**
- **Ableitung der unternehmensspezifischen ethischen GoC für den Controller Service**

**Ziel: Umsetzung der ethischen GoC**



## ➔ Ethik Kodex für Controller

- **Auslöser für die Diskussion des Ethik-Kodex für Controller**
  - IFRS (siehe Controller-Statements): 3jährige Diskussion im ICV
  - Wachsende Ermessensspielräume
  - Ethische Ansprüche an Transparenz und Wahrhaftigkeit steuerungsrelevanter Informationen (Planung)
  - Liste der gesetzlichen Grundlagen und Grundsätzen 
  - Ethik als Bestandteil der Grundsätze ordnungsgemäßen Controlling

## ➔ Ethik Kodex für Controller

### ■ Diskussionsanregung zum Ethik-Kodex für ICV-Controller

- Aufklärung : Aktiv über Ethik aufklären
- Bildung : Aus- und Weiterbildung von Controllern
- Cooperation : Kooperation an Stelle von Konfrontation
- Diskussion : Diskussion an Stelle von Diktat (Controlling-Prozess)
- Ehrlichkeit : Erfahrung einbringen (Frühwarnsystem)
- Förderung : Fördern von Unternehmenserfolg (DB-Rechnung)
- Gesetz : Einhaltung gesetzlicher Grundlagen
- Handeln : Soziales Handeln (Zahl der FTE-Stellen)
- Initiative : Initiative ergreifen (Gewinnwarnung)

1. AktG §90 Abs. 1 Nr. 1 (Fragen zur Unternehmensplanung, usw.)
2. Deutscher Corporate Governance Kodex
3. Kapitalanleger - Musterverfahrensgesetz (KapMuG) 2005
4. Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) 2005
5. Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) 2002
6. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998
7. Gesetz über den Wertpapierhandel (WpHG)
8. EU - Marktmissbrauchsrichtlinie (Richtlinie 2004/72/EG der Kommission vom 29. April 2004)
9. Sarbanes-Oxley Act (S-OX)
10. OECD-Richtlinien zu Corporate Governance
11. Corporate Governance Dokumente zahlreicher Länder
12. SA 8000 (Standard for Social Accountability) des Council for Economic Priorities



Internationaler  
Controller Verein

..... **T** ..... Systems

## Michael Böhrenz

Gesellschaft	T-Systems GEI GmbH		
Stellenbezeichnung	SI-PSRR1_P&D / Serv / RoadCharg&T / RCT1		
Hausanschrift	Goslarer Ufer 35, 10589 Berlin		
Telekontakte	Telefon	+49 30 3497-1180	
	Handynummer	+49 175 2749002	
	Fax	+49 30 3497-1199	
		+49 1805 06034796619	
E-Mail	Michael.Boehrenz@t-systems.com		

# Gliederung

---

- Einleitung (Olivier)
- Brauchen wir Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings ? (Walter)
- Fundamentale Grundsätze (Kerstin)
- Fachliche Grundsätze (Olivier)
- Formale Grundsätze (Ulrich)
- **Ethische Grundsätze (Michael)**
- Gruppenarbeit (Olivier)

## ➔ **Arbeitsgruppen**

- **Gruppe 1 (Walter): Image der Controller verbessern. Wie? Wodurch?**
- **Gruppe 2 (Kerstin): Rollen der Akteure in der Ausübung der GoC diskutieren und festlegen. Welche Aufgaben haben die einzelnen Akteure?**
- **Gruppe 3 (Olivier): fachliche Grundsätze – Klassifizierung der Methoden nach „Kann“ und „Muss“**
- **Gruppe 4 (Ulrich): 10 Gebote für den Controller**
- **Gruppe 5 (Michael): wie kann man Ethik messen?**

The background of the slide is a large, faint, light blue star with a soft glow, centered behind the text. The star has five points and is slightly out of focus, creating a subtle watermark effect.

# Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings

**Willkommen zum offenen Dialog**