



**Liebe Leserinnen und Leser,**

das Thema Nachhaltigkeit und das ökologische Engagement von Unternehmen sind weiterhin und zunehmend in aller Munde. Während Studien bislang zeigten, dass das Controlling im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen weniger vom ökologischen Wandel betroffen ist und den Controllern eine eher wenig förderliche Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement zugesprochen wird, konnten wir mit der im Herbst 2010 unter ICV-Mitgliedern durchgeführten **ICV-Studie** zeigen, dass das „Greening“ auch ein Controlling-Thema ist und die Mehrheit der Befragten ökologischen Aspekten im Controlling eine zunehmend wichtige Rolle zuspricht.

Um ökologische Aspekte besser in das Controlling integrieren zu können, haben wir in der Ideenwerkstatt im Lauf des Jahres ein White Paper zum Green Controlling, als unser **Dream Car 2010** erarbeitet. Für eine Auswahl von Controlling-Prozessen stellen wir Ihnen Möglichkeiten zu deren „Begründung“ dar. Das White Paper soll Impulse für ein grünes Controlling liefern und wird im Frühjahr 2011 veröffentlicht. Auf Basis der Studie und des White Papers soll der Dialog um ein grünes Controlling nun im ICV aufrechterhalten werden.

Die Ideenwerkstatt wird im kommenden Jahr der Frage nachgehen: **Was macht Controller erfolgreich(er)?** Wir sind der Meinung, dass es heute und künftig nicht mehr nur darauf ankommt, die richtigen Instrumente anzuwenden, sondern auch zu wissen, wie bspw. Controllinginformationen kommuniziert werden müssen und wie diese beim Empfänger aufgenommen und verarbeitet werden. Hierfür untersuchen wir, welche verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse Controller in der täglichen Arbeit berücksichtigen und anwenden können, um negative Wirkungen zu vermeiden. Wir wünschen Ihnen frohe Weihnachten und ein erfolgreiches neues Jahr.

Ihre,



Péter Horváth

und



Uwe Michel

Vorstellung **Dr. Lars Grünert**, Trumpf GmbH + Co. KG



TRUMPF ist ein Hochtechnologieunternehmen mit Schwerpunkten in der Fertigungs- und Medizintechnik. Als Familienunternehmen mit einer ausgeprägten Unternehmenskultur ist TRUMPF in allen wesentlichen globalen Märkten vertreten und mit seinen Produkten Technologie- und Marktführer. Langfristiger Unternehmenserfolg, Unabhängigkeit und stetige Entwicklung des Unternehmenswertes sind die bestimmenden Leitlinien der Unternehmensführung.

An diesen Grundsätzen muss sich das Controlling von TRUMPF ausrichten. Es muss Innovationen zulassen und bei der Auswahl der richtigen Prioritäten unterstützen, um die Basis für zukünftiges Wachstum zu legen. Gleichzeitig hat es zur Erreichung einer nachhaltigen Ergebniskraft für Kostendisziplin und Wirtschaftlichkeit zu wahren. Daher spielt neben einer ausgezeichneten und überzeugenden fachlichen Kompetenz auch die soziale Kompetenz des Controllers eine zentrale Rolle. Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft sind hier die entscheidenden Verhaltensaspekte.

Daher freut es mich besonders, gemeinsam mit den Kollegen in der Ideenwerkstatt des ICV als nächstes das Thema „Behavioral Controlling“ zu beleuchten. Ich bin überzeugt, dass die Ideenwerkstatt auch hier wieder nützliche und praxisrelevante Impulse setzen kann.

*Dr. Lars Grünert ist Geschäftsführer der TRUMPF GmbH + Co. KG und verantwortlich für IT, Organisationsentwicklung und Nordamerika. Außerdem ist er kaufmännischer Leiter des Geschäftsbereiches Lasertechnik und Elektronik.*

## „Green Controlling“ in der Praxis | Ergebnisse der ICV Studie

Nicht nur die in 2010 veröffentlichte Studie „Corporate Sustainability Barometer“ hat gezeigt, dass den Bereichen Controlling, Finanzen und Rechnungswesen im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen eine wenig förderliche Rolle im Nachhaltigkeitsmanagement zugesprochen wird. Doch wie sehen Controller die Relevanz der Ökologie im Controlling?

Wenn sich Unternehmen ernsthaft ökologisch ausrichten und mit ökologischen Produkten und Leistungen erfolgreich sein wollen, erscheint eine aktive Auseinandersetzung mit ökologischen Aspekten im Controlling unumgänglich. Diese Annahme bildete den Ausgangspunkt für die ICV-Studie zum „Green Controlling“ unter allen Mitgliedern des ICV. Insgesamt haben sich 295 ICV-Mitglieder aus mehreren Ländern, Branchen und unterschiedlichen Funktionen an der Befragung beteiligt.

Die **Controller-Sicht** zeigt, dass auch Controller dem „Greening“ eine hohe Bedeutung zusprechen und eine eigene Mitverantwortung für das Thema im Sinne der Unternehmenssteuerung sehen. Auszüge aus den Ergebnissen zeigen:

- Controller sehen im „Greening“ von Unternehmen zunehmend auch eine Aufgabe des Unternehmenscontrollings.
- Der Ausbaustand des „Green Controlling“ weist in der Praxis starke Unterschiede auf. Generell nimmt das Ausmaß der Integration von ökologischen Aspekten in das Controlling mit der strategischen Verankerung der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene zu.
- Controller sind bereits im Umweltmanagement beteiligt und können hierbei insb. als Fach- und Methodenspezialisten mitwirken.
- Ein um grüne Aspekte erweitertes Controlling fördert den Umsetzungserfolg von nachhaltigen Strategien.

Die Unterscheide in den Antworten sowie qualitative Aussagen zeigen aber auch deutliche **Handlungsbedarfe**:

- Die Integration ökologischer Aspekte muss weiter ausgebaut werden,
- Es bedarf einfacher Instrumente bzw. Lösungsansätze, die eine Anwendung von grünen Instrumenten und Methoden vereinfachen
- Die Mehrheit der Befragten sieht die künftige Verortung eines „Green Controllings“ beim Unternehmenscontrolling und nicht beim Umweltmanagement, dennoch gibt es hier in der Mehrheit der Fälle noch keinen Handlungsplan oder eine Controlling-Agenda.

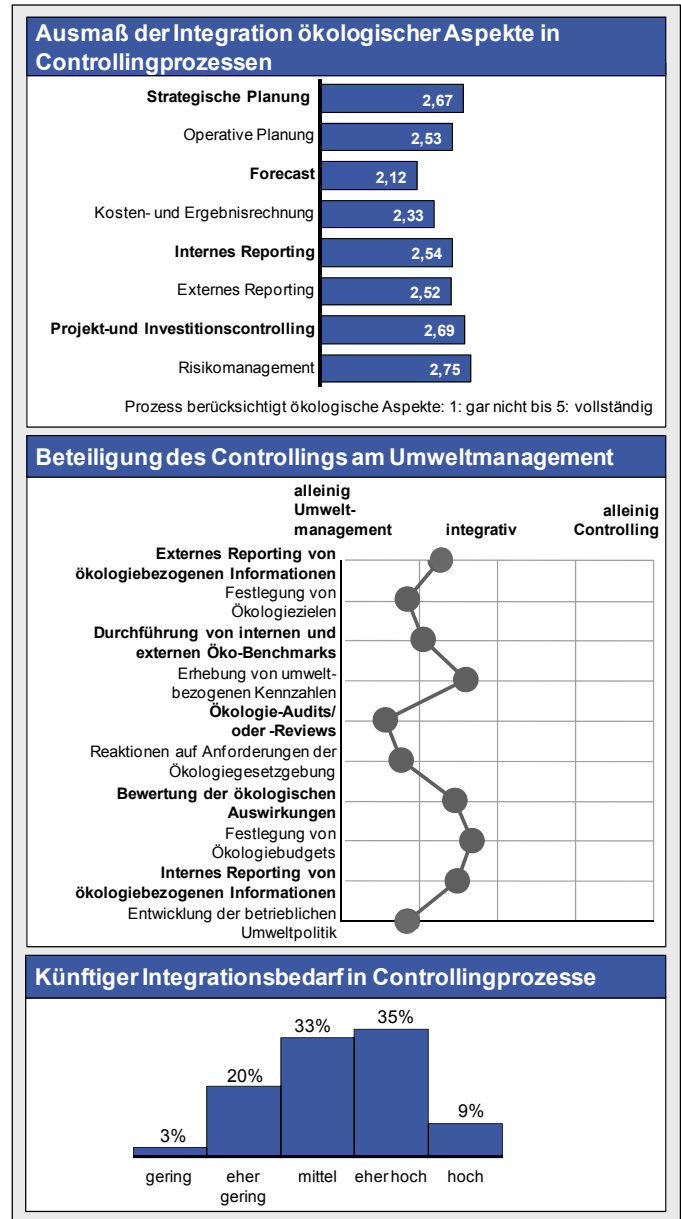


Abbildung: Ausgewählte Ergebnisse der ICV Green Controlling Studie

### ICV-Studie zum Green Controlling und ICV Praxiskonferenz

Die Ideenwerkstatt hat im September 2010 alle ICV-Mitglieder zur Teilnahme an einer Studie zum aktuellen Stand und den künftigen Erwartungen an ein „Green Controlling“ eingeladen. Insgesamt beteiligten sich 295 ICV Mitglieder aus mehreren Ländern und verschiedenen Branchen über einen Online-Fragebogen.

Die Ergebnisse der Studie werden allen Teilnehmern im ersten Quartal 2011 zugesandt und auf dem 36. Congress der Controller am 16. Mai 2011 in München vorgestellt. Der Ergebnisbericht kann weiterhin bei Herrn Johannes Isensee ([jisensee@ipri-institute.com](mailto:jisensee@ipri-institute.com)) angefordert werden.

Die Ergebnisse sollen die Grundlage für eine weitere Diskussion im ICV bilden. Im Herbst 2011 wird hierzu eine ICV-Fachkonferenz stattfinden. Weitere Informationen folgen.

## Dream Car 2010 | Ausblick auf die Inhalte des ICV-White Paper zum „Green Controlling“

Das White Paper „Green Controlling“ fasst die Sicht der Ideenwerkstatt zur Notwendigkeit und zu den Ausgestaltungsmöglichkeiten eines „Green Controlling“ zusammen. Controller müssen sich künftig zunehmend mit ökologischen Aspekten bei der Wahrnehmung von Controllingaufgaben auseinandersetzen. Wie sich dieses organisieren lässt, beschreiben wir für ausgewählte Controllingprozesse und -instrumente in diesem „Dream Car“-Bericht.

Um Unternehmen künftig nachhaltig zu steuern, bedarf es auch einer Erweiterung des Controllings um Aspekte der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Eine ökonomisch-nachhaltige Unternehmenssteuerung ist bereits Kern der Controller Arbeit. Ökologische und soziale Aspekte werden aber von ökonomischen Zielen und Kennzahlen häufig dominiert.

### Das „Greening“ ändert die Aufgabe des Controllers nicht

Das „Greening“ stellt den Controller vor neue Aufgaben, ändert aber den Kern der Arbeit des Controllings nicht. Die Position der Ideenwerkstatt zum Green Controlling kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Im Sinne eines integrierten „Green Controllings“ muss es dem Controller gelingen, ökologische Anforderungen und Zielsetzungen als eine Nebenbedingung neben sozialen und ökonomischen Zielen zu etablieren und auszubalancieren.
- Eine ökologische Betrachtung des Unternehmens endet nicht am Werkstor, sondern muss auch indirekte Effekte vor- und nachgelagerter Stufen der Supply Chain berücksichtigen.

- Controller müssen die ökologische Leistung des Unternehmens und die Wechselwirkungen auf soziale und ökonomische Ziele messbar machen, die Erfolgswirksamkeit darstellen und in Entscheidungsprozesse einbringen.
- Das Controlling muss für eine ökologisch nachhaltige Unternehmensführung einen integrativen Rahmen schaffen und angepasste Methoden und Instrumente bereitstellen.

### Begründung von Controllingprozessen

Im White Paper „Green Controlling“ werden Möglichkeiten zur Begründung zentraler Controllingprozesse beschrieben. Dies geschieht auf Basis einer Auswahl von Hauptprozessen des Controlling-Prozessmodells der International Group of Controllers (IGC). Behandelt werden die strategische Planung, die Budgetierung, die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das interne und externe Reporting sowie eine Auswahl von Instrumenten hierzu. Weiterhin werden einzelne Instrumente des stoffstrom-basierten Umwelt-Controllings vorgestellt.

Wir stellen Ihnen das Whitepaper ab Februar 2011 zur Verfügung.

## Künftige Aktivitäten des ICV zum „Green Controlling“

Wie geht es im ICV mit dem grünen Controlling weiter? Die Position des ICV-Vorstands aus der Sicht von Siegfried Gänßlen und Prof. Dr. Heimo Losbichler



Wir möchten die Diskussion um die „grüne Herausforderung“ für das Controlling im ICV auch über die Impulsarbeit in der Ideenwerkstatt hinaus fortsetzen.

Im ICV-Vorstand haben wir daher auf Basis der Vorschläge der Ideenwerkstatt für das Jahr 2011 die Umsetzung von drei Maßnahmen beschlossen, die einen intensiven „Green Controlling“ Dialog ermöglichen sollen.

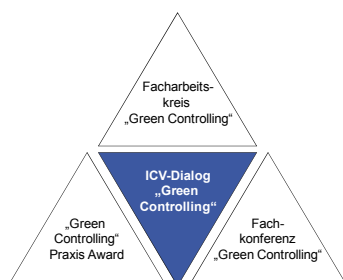


Abbildung: Künftige Aktivitäten im ICV zum Green Controlling

In Form eines **Facharbeitskreises „Green Controlling“** sollen Controller, Berater und Wissenschaftler gemeinsam vorbildliche Praxislösungen eines integrierten Controllings erarbeiten und so eine Einstiegshilfe für interessierte Unternehmen bieten.

In Form einer **ICV-Praxiskonferenz** sollen die Ergebnisse der Studie vorgestellt und Erfahrungen, Anforderungen und Interessen von Studienteilnehmern und allen interessierten ICV-Mitgliedern aufgenommen werden.

Durch die Ausschreibung eines **„Green Controlling Praxis Awards“** möchte der ICV zusammen mit der Péter Horváth-Stiftung Anreize für die Controlling-Praxis zur intensiven Auseinandersetzung mit ökologischen Aspekten im Controlling setzen. Jährlich sollen hierdurch vorbildliche „Green Controlling“-Lösungen prämiert und der Controller-Community vorgestellt werden.

Wir laden Sie im Namen des ICV-Vorstands und der Ideenwerkstatt herzlich ein, an diesem Dialog teilzunehmen. Weiteres erfahren Sie hierzu im Frühjahr 2011.

## Schwerpunktthema 2012 | Was macht Controller erfolgreich(er)?

Nach der Auseinandersetzung mit den grünen Herausforderungen für das Controlling im Jahr 2010 wird sich die Arbeit der Ideenwerkstatt im kommenden Jahr auf eine neue Fragestellung konzentrieren. In 2011 wollen wir der Frage nachgehen: „Was macht Controller erfolgreich(er)?“

Die erfolgreiche Interaktion zwischen Controllern und deren Kunden hängt nicht nur von der bestmöglichen Gestaltung von Controllinginstrumenten ab, sondern auch davon, wie sich Controller und Manager verhalten. Dieses wiederum wird von der Organisationskultur, den Fähigkeiten und den Handlungsmöglichkeiten von Controllern und Managern beeinflusst. Wir wollen untersuchen, was Controller berücksichtigen müssen, um den Erfolg Ihrer Controllerarbeit zu steigern. Unsere Meinung: Auf das Verhalten kommt es dabei an!

Unterschiedliche Erfahrungen zeigen, dass richtige Controllinginformationen oft nicht zwangsläufig zu den richtigen Entscheidungen führen. Eine Befragung von Horváth & Partners in 2008 unter Controllern hat gezeigt, dass Controller zwar in vielen Unternehmen auf die sich abzeichnende wirtschaftliche Krise hingewiesen haben, diese Informationen aber nur in den wenigsten Fällen wahrgenommen wurden und zu den richtigen Konsequenzen geführt haben.

Die Ursachen für einen solchen „Misserfolg“ des Controllings können vielfältig und entweder beim Controller, beim Manager oder in der zwischen diesen stattfindenden Interaktion liegen. Es kann sein, dass der Controller die Informationen unzureichend kommentiert oder missverständlich dargelegt hat, vielleicht hat der Manager diese nicht verstanden oder er wollte „schlechte Nachrichten“ nicht verstehen. Diese Tatsache kann aber auch darauf hindeuten, dass Entscheidungen gar nicht ausschließlich auf Basis objektiver Informationen getroffen werden, sondern von individuellen Heuristiken, inneren Gedankenmodellen und Erfahrungen der Vergangenheit beeinflusst werden.

Die Controllingforschung setzt sich seit einiger Zeit mit verhaltensorientierten Aspekten im Bereich Finanzen und Controlling auseinander. Hierfür werden Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften in die Controllingforschung integriert. Die Forschungsmethoden reichen hierbei von Experimenten in Labors bis hin zu Beobachtungen und Befragungen.

Auch in der Praxis bestehen häufig „Daumenregeln“ wie mit unterschiedlichen Persönlichkeiten oder bspw. bei der Verhandlung von Zielen umzugehen ist.

Für das kommende Jahr haben wir uns daher zum Ziel gesetzt, eine Bestandsaufnahme der verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse durchzuführen und diese dahingehend zu bewerten, wie diese die Arbeit von Controllern erfolgreich(er) machen können.

Zu diesem Zweck werden wir aus der bestehenden Vielzahl verhaltenswissenschaftlicher Studien eine Anwendungshilfe für die Arbeit des Controllers erstellen. Interessant erscheinen hierbei u.a. folgende Fragestellungen:

- Wie müssen Controllinginstrumente in welchen Situationen gestaltet werden?
- Wie sind positive und negative Controllinginformationen aufzubereiten und zu berichten?
- Wie können mentale Modelle und die Anwendung von Heuristiken bei Entscheidern beeinflusst werden?
- Wie sollte die Kommunikation und das Auftreten des Controllers aussehen? Welche Fähigkeiten werden hierfür benötigt?

Wir sind der Meinung, dass in einer stärkeren Verhaltensorientierung der Controller-Arbeit ein Schlüssel für künftigen Controllingerfolg liegt. Es besteht bereits eine Menge Forschungsergebnisse, die in geeignete Gestaltungsempfehlungen für die tägliche Controllerarbeit umgesetzt werden müssen. Wir laden Sie ein, auch bei diesem zukunftssträchtigen Thema mitzuwirken. Wir werden Sie nicht nur über das Ideenwerkstatt | Quarterly auf dem Laufenden halten.

### In aller Kürze: Was ist verhaltensorientiertes Controlling?

„Ein Controller muss sich auf interne und externe Kunden einstellen, sonst erleidet er Schiffsbruch“. (Siegfried Gänßlen in der Zeitschrift Controlling & Management 2010) Um den Erfolg und die Akzeptanz des Controllings zu steigern, müssen Controller künftig Unterschiede bei ihren Kunden zum Beispiel in Bezug auf Fähigkeiten, Wissen, Denkmodelle und Ziele erkennen, ebenso müssen sie ihre Leistungen situations- und organisationsspezifisch gestalten.

Controller benötigen daher psychologisches Wissen, um das Verhalten von Führungskräften erklären und darauf angemessen darauf reagieren zu können. In der Wissenschaft hat sich daher ein **Verhaltensorientiertes Controlling** entwickelt. Dieses ist als eine interdisziplinäre Controllingperspektive zu sehen, welche über die Generierung, Aufbereitung und Berichterstattung von Informationen hinaus auch die Wirkung bzw. die Verwendung der Informationen auf den und durch den Informationsempfänger betrachtet.

### Impressum

**Herausgeber und Urheberrechte:**  
Internationaler Controller Verein eV  
Ideenwerkstatt  
Leitung:  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth  
Dr. Uwe Michel  
[www.controllerverein.com/iw](http://www.controllerverein.com/iw)

**Redaktion:**  
IPRI gemeinnützige GmbH  
Dipl.-Kfm. techn. Johannes Isensee  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 (711) 620 32 68-0  
Telefax: +49 (711) 620 32 68-889  
[jisensee@ipri-institute.com](mailto:jisensee@ipri-institute.com)

**Mitglieder der Ideenwerkstatt:**  
Manfred Blachfellner  
Siegfried Gänßlen, Hansgrohe AG  
Dr. Lars Grünert,  
Trumpf Laser GmbH & Co. KG  
Prof. Dr. Heimo Losbichler,  
FH Oberösterreich  
Manfred Rimmel,  
[manfredremmel-strategieconsulting.com](http://manfredremmel-strategieconsulting.com)  
Karl-Heinz Steinke,  
Deutsche Lufthansa AG

**Internationaler Controller Verein eV**  
Geschäftsstelle  
Postfach 11 68  
82131 Gauting  
Telefon: +49 (89) 89 31 34-20  
Telefax: +49 (89) 89 31 34-31  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)  
[verein@controllerverein.com](mailto:verein@controllerverein.com)