

Modernes Controlling erfordert vor allem Prozessdenken



Das Bild des Controllings hat sich seit seinen Anfängen wie kaum ein anderes in den letzten Jahrzehnten gewandelt, wobei die Orientierung an den Funktionsbereichen weitgehend einer Orientierung des Controllers an Prozessen, insbesondere den Wertschöpfungsprozessen, gewichen ist.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Die hierdurch beschriebene veränderte Entwicklung im Bereich des Controllings führte vor dem Hintergrund einer fortschreitenden Globalisierung ebenso zu neuen Anforderungen im Zusammenhang mit der Unternehmensorganisation sowie der effizienten Gestaltung derselben. Diese Entwicklung spiegelt sich in der zunehmenden Bedeutung der Wertorientierung (engl. Value based Management), der Leistungsmessung (engl. Performance Measurement), des Wissensmanagements oder der Lieferketten (engl. Supply Chains) im Kontext des Controllings wieder.

So beschleunigt heute vor allem die Informations- und Kommunikationstechnologie die Abläufe im Unternehmen und erhöht zugleich die Erwartungen der Marktpartner wie Kunden, Lieferanten und Wettbewerber an die Durchlaufzeit, Effizienz und Flexibilität der Prozesse. Dabei steht die notwendige Abstimmung von Kundenwünschen über die Entwicklungen, das Produktportfolio bis hin zu Fertigung, Verkauf und After-Sales-Service nicht nur innerhalb eines Unternehmens sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Mittelpunkt. Informations- und Kommunikationstechnologie ist dabei nicht nur eine Voraussetzung für die Optimierung bestehender Prozesse, sondern befähigt Unternehmen darüber hinaus auch zur Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen, wie das Beispiel des Unternehmens DELL zeigt, welches in den zurückliegenden Jahren durch eine enorme Effizienz in der Fertigung und im Online-Vertrieb von PC-Systemen auffiel.

Diese Form der Prozesskompetenz hat in der Vergangenheit bereits vor allem in Industrieunternehmen mit Konzepten wie Lean Controlling, Total Quality Management, Kaizen und Reengineering eine erhöhte Aufmerksamkeit erhalten und zeigt auch die Notwendigkeit für einen Perspektivenwechsel vom funktionsorientierten zum prozessorientierten Controlling auf, wenn die Geschäftsprozessoptimierung nicht dem Zufall überlassen bleiben soll.

Dieser Perspektivenwechsel nimmt Bezug zur Unternehmensorganisation und ihre aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen, welche notwendig sind, damit ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele erreicht.

Zunächst war es Adam Smith, der im 18. Jahrhundert mit seinem Buch «The Wealth of Nation» die Funktionsorientierung als fundamentales Merkmal industrieller Organisationen beschrieb, da sich durch die Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Fertigungsorganisation enorme Leistungssteigerungen erzielen liessen. Grundlage hierfür war die aufbauorganisatorische und ablauforganisatorische Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und Abläufe, bei der zugleich dispositive (im Sinne von anordnenden, planenden und koordinierenden Aufgaben) von ausführenden

den Aufgaben und Aufgabenträgern getrennt wurden. Eine Konsequenz hieraus war die Bildung zusätzlicher Hierarchie-Ebenen, deren Führung steigende Planungs-, Steuerungs- und Kontrollanstrengungen notwendig machte, da Funktionsüberlappung und Schnittstellenprobleme zu fehlender Eigenverantwortung und unklaren Kompetenzen sowie engen Handlungsspielräumen führten.

Die fortschreitende Aufgabenorientierung sowie die Zerlegung des Aufgabenumfangs in immer kleinere Teilschritte führte im weiteren Verlauf gemäss den Vorstellungen von Frederick Taylor als Vertreter des «Scientific Management» zu einer weitgehenden Standardisierung der Arbeit sowie zur Einführung leistungsfördernder Entlohnungssysteme, wobei allerdings Einflussfaktoren wie Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden ignoriert und zudem das menschliche Leistungsvermögen nur unzureichend beachtet wurde.

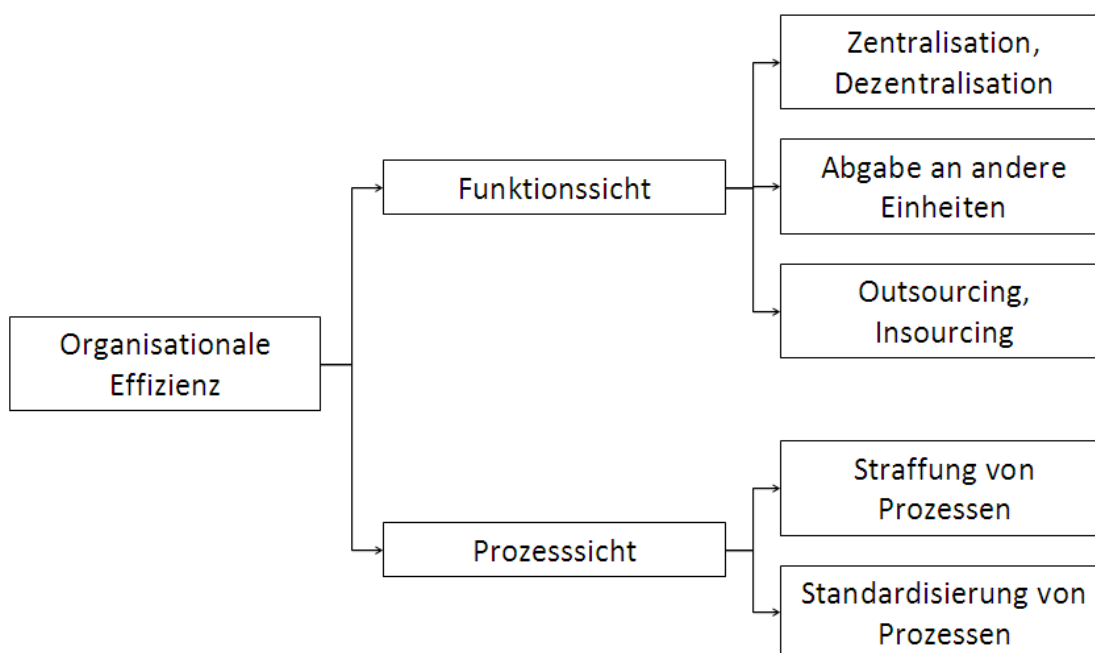
Von der Funktions- zur Prozessorientierung

Aus heutiger Sicht ist die damals vorherrschende Funktionsorientierung in den Unternehmen vor dem Hintergrund hoher Umweltdynamik aus mehreren Gründen nicht zielführend gewesen, wobei die mangelhafte Ausrichtung der Unternehmensorganisation auf die Anforderungen bereichs- und unternehmensübergreifender Abläufe zahlreiche Nachteile der funktionsorientierten Organisation offenbarte, wie z.B.:

- Fehlende Transparenz der Abläufe
- Informationsverluste
- Medienbrüche und Übermittlungsfehler
- Starre Arbeitsabläufe mit langen Durchlaufzeiten
- Störanfälligkeit
- Komplexität der Ablauforganisation und steigende Transaktionskosten.

Diese Mängel der traditionellen funktionalen Organisation zeigen sich in der Unternehmenspraxis anhand von weit verbreiteten Alltags-Phänomenen wie fehlender Abstimmung zwischen Abteilungen und Teams, Ressortegoismus, Doppelarbeiten und unnötigen Schnittstellen, die zu einer verringerten Effizienz und Kundenorientierung führen.

Das hieraus resultierende Streben nach höherer Effizienz innerhalb der Organisation kann grundsätzlich aus zwei Sichtweisen angegangen werden (siehe Abbildung): aus funktionaler Sicht ist in einer geänderten organisatorischen Verteilung der Funktionen eine mögliche Lösung zu finden. Beispielsweise ist die Verlagerung von Aufgaben im Rahmen eines Outsourcing oder die Zentralisation von vormals dezentral organisierten Aufgaben durch ein Shared-Service Center oft beschrittene Lösungswege, wie sie vor allem in Grossunternehmen beobachtet werden können. Dahinter steht vor allem der Wunsch nach höherer Kosteneffizienz, so dass das Controlling die Aufgabe übernimmt, solche funktionsorientierten, organisationalen Änderungen entscheidungsbezogen zu analysieren und zu bewerten.



Aus Prozessorientierter Sicht steht dagegen eine Straffung oder auch eine Standardisierung von Geschäftsprozessen im Mittelpunkt, wenn es um die Effizienzerhöhung geht. Dabei folgt eine Straffung von Geschäftsprozessen vor allem Leistungs- bzw. Wirtschaftlichkeitszielen, so dass ein gewünschtes Prozessergebnis (output) mit weniger Ressourceneinsatz (input) oder kürzerer Durchlaufzeit als bisher erreicht werden kann. Die Standardisierung von Prozessen kann zwar ebenso mit diesen Zielsetzungen verfolgt werden, dennoch liegt ihre Motivation vor allem in der Erreichung von höherer Prozesstransparenz bei gleichzeitiger Reduzierung von Komplexität. Letztere ist ein Phänomen, dass sich wiederum in den Prozesskosten widerspiegelt, allerdings ist die Messung von Komplexitätskosten eines Geschäftsprozesses eine Herausforderung für das Prozesscontrolling.

Der Bedarf für ein Prozessorientiertes Controlling ist in vielen Unternehmen heute relativ hoch, zumal der Wunsch nach organisationaler Effizienz bzw. Prozesseffizienz auch jenseits der Fertigung ein stetes Bemühen in Zeiten der Reorganisation darstellt. Zu den Kernaufgaben eines Prozesscontrolling zählt es vor allem, betriebliche Prozesse zu analysieren, zu bewerten und zu überwachen. Werden beispielsweise Abweichungen zwischen dem Ist-Prozess und seiner Ressourcenzuteilung einerseits und dem zugehörigen modellierten Prozess andererseits festgestellt, so fällt es dem Prozesscontrolling zu, entsprechende Prozessverbesserungen zu entwickeln und deren Implementierung zu begleiten. Darüber hinaus werden vom Prozesscontrolling auch Informationen über die Prozesse und die Prozess-Leistung ermittelt und weitergegeben. Dies setzt voraus, dass die Hauptprozesse im Unternehmen und ihre zugehörigen Teil-Prozesse zunächst dokumentiert werden. Erst in einem zweiten Schritt sind dann Kenngrößen der Prozessleistung sowie die Prozesskosten zu erfassen und über das Berichtswesen an die Entscheidungsträger zu kommunizieren. Aus Sicht des Prozesscontrolling überwiegen hier vor allem Messgrößen, die Kosten-, Qualitäts- und Zeitkriterien der Prozesse bewerten helfen.

Fazit

Ein modernes Controlling hilft mit bei der effizienzorientierten Gestaltung der Unternehmung und legt den Fokus vor allem auf die Geschäftsprozesse, deren Gemeinkosten durch Reorganisation nicht nur in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unter Veränderungsdruck stehen.

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich verantwortlicher Leiter des Center for Accounting & Controlling und zugleich Mitglied der erweiterten Hochschulleitung. Zusätzlich hat er Lehraufträge im Executive MBA an der Universität Fribourg, im Management-Studium an der Frankfurt School of Finance and Management, an der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung sowie der University of Applied Sciences Mikkeli, Finnland. Zuvor war er Dozent und Projektleiter am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug. Bevor er in die Schweiz kam, hatte er eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an einer Fachhochschule in Deutschland.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre und anschliessendem Doktorat an der Universität Göttingen im Bereich Wirtschaftsinformatik war er über sieben Jahre in Fach- und Führungsverantwortung in der Wirtschaftsprüfung sowie als Leiter Kostensysteme im Corporate Controlling der Continental AG, Hannover. Thomas Rautenstrauch ist Autor mehrerer Bücher und Fachaufsätze und Managing Partner der Editus Consulting in Cham.

Stefan Hunziker, MScBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). Ab 2009 Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug mit Forschungsschwerpunkten Interne Kontrollsysteme/Risikomanagement. Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist zudem Studienleiter MAS Controlling am IFZ und Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling, Interne Kontrollsysteme und Finanzmanagement.