

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Ronald Gleich

Organisation des Controllings

Den Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität bewerkstelligen

- > Einsatz von agilen Methoden und OKR
- > Auswirkungen von Digitalisierung und Automatisierung
- > Rollenprofile und Kompetenzanforderungen
- > Praxisempfehlungen für Implementierung und Transformation

HAUFE.

ERP-Einführung in Familienunternehmen: Grundlage für ein effizientes Controlling

- Effizienz ist ein wesentliches Element und eine Voraussetzung für die Performance eines Unternehmens. Auch das Controlling muss sich der Bewertung der Effizienz stellen und sollte daher alle Anstrengungen unternehmen, um die eigenen Aufgaben effizient zu erfüllen. Dies fördert die Akzeptanz und stärkt die Rolle des Controllings in der Gesamtorganisation.
- Grundlage für die angedeutete Effizienz ist die optimale Nutzung und Verarbeitung der im Unternehmen vorhandenen Daten und Informationen durch das Controlling.
- Das ERP-System des Unternehmens ist dabei eine wesentliche Quelle dieser Informationen. Je besser das Controlling diese Quelle nutzt, umso effizienter kann es seine Aufgabe erfüllen.
- Dafür sollte das Controlling dieses Instrument, das sich quer durch das ganze Unternehmen zieht, mitgestalten und bereits während der Einführung auf seine Anforderungen mit ausrichten.

Inhalt	Seite
1	Effizienzanforderungen an das Controlling: Der Beitrag des ERP-Systems zur Verbesserung der Controllingeffizienz 161
1.1	Effizienz- und Kostentreiber im Controlling 161
1.2	Reifegrad des Datenumfelds ist entscheidend 163
2	Unterschiedliche Unternehmenstypologien haben unterschiedliche Ausgangssituationen und Anforderungen 164
3	Das ERP-System und seine Daten als Grundlage für Controllingeffizienz 166
3.1	Optimierung der Datengrundlage als wichtiger Schritt zu mehr Controllingeffizienz 166
3.2	Anforderungen des Controllings bei der ERP-Einführung sicherstellen 167
4	Auswirkungen auf das Anforderungsprofil der Controllingabteilung und der Controller 169
5	Fazit 170

■ **Die Autoren**

Dr. Günter Lubos, Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber und Partner GmbH und verantwortlich für das Geschäftsfeld Controlling, kaufmännische Systeme und Gewinn- und Kostenmanagement.

Dr. Philipp Hoog, Manager bei Dr. Wieselhuber und Partner GmbH in München. Er berät Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter und Handel bei Herausforderungen in Strategie, Marketing/Vertrieb und Organisation.

1 Effizienzanforderungen an das Controlling: Der Beitrag des ERP-Systems zur Verbesserung der Controllingeffizienz

1.1 Effizienz- und Kostentreiber im Controlling

Das Controlling hat die wesentliche Aufgabe, das Management des Unternehmens bei dessen Entscheidungen zu unterstützen und dabei immer stärker auch als strategischer Sparringspartner des Managements sowie als Informationsspezialist zu agieren. Dies erfordert, Daten zu sammeln, zu verdichten, zu kombinieren und darauf aufbauend zu interpretieren. Ziel ist es, Managemententscheidungen effektiv und effizient vorzubereiten. Effektiv bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Aufgabe und das Ziel erfüllt werden. Das ist der Fall, wenn das Management die Daten und Informationen erhält, die es für seine Entscheidungen benötigt. Effizient bedeutet, dass das Controlling diese Daten unter Berücksichtigung des damit einhergehenden Ressourcen- bzw. Kosteneinsatzes bereitstellt – um es pragmatisch auszudrücken. Das Controlling kann seine Aufgaben mit einer großen oder kleineren Anzahl an Controllern zur Zufriedenheit des Managements erfüllen. Da das Controlling der Pate der Effizienz im Unternehmen sein sollte, darf, kann und sollte es sich einer Effizienzbewertung seiner eigenen Tätigkeit nicht entziehen. Will man die Effizienz der Controllingorganisation bewerten, so stellt sich in einem ersten Schritt die Frage, was die Effizientreiber oder die möglichen Quellen der Ineffizienz des Controllings sind. 4 Faktoren können in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen (s. Abb. 1).

Die Zahl der Controllingobjekte im Unternehmen bestimmt, in welchem Umfang sich das Controlling mit Funktionsbereichen wie Vertrieb, Produktion oder Logistik auseinander setzen muss. Sparten, Tochtergesellschaften oder Kostenstellen generieren ebenfalls Arbeitsaufwand für das Controlling. Je mehr Controllingobjekte existieren, desto mehr Arbeitsaufwand fällt an. Auch die Auseinandersetzung mit Erfolgstreibern wie Konditionen, Deckungsbeiträgen, Herstellkosten etc. ist Gegenstand des Controllings. Auch hier gilt: Je detaillierter und umfassender sich das Controlling damit beschäftigt, desto ressourcenintensiver wird die Aufgabenwahrnehmung. Aus dem organisatorischen Umfeld werden Wünsche und Anforderungen des Managements an das Controlling herangetragen, die sich ebenfalls in Arbeitsaufwand für das Controlling niederschlagen. Typischerweise fallen hier oft Ad-hoc-Aufgaben im Auftrag der Unternehmensleitung an, die es zusätzlich zu den Standardaufgaben zu erfüllen gilt.

Das alles lässt sich nur bewerkstelligen, wenn es eine angemessene Anzahl möglichst erfahrener Controller gibt. Dadurch wird das Controlling allerdings selbst zum Kostenfaktor und damit zum Gegenstand einer Effizienzbetrachtung. Wie viel Input in Form von personellen Controllingressourcen soll bereitgestellt werden, um die Controllingaufgaben zu bewältigen? Um diese Frage zu beantworten ist es erforderlich, den 4. Effizientreiber zu betrachten. Das Daten- und Systemumfeld bestimmt maßgeblich, wie effizient das Controlling seine Aufgaben erfüllen kann und beeinflusst gleichzeitig auch die Tätigkeitsschwerpunkte des

Controllings. Im besten Fall konzentriert sich das Controlling auf Basis der verfügbaren Daten auf Analyse, Interpretation und Prognose von Daten, verbunden mit der Ableitung von Maßnahmen. Im schlechtesten Fall beschäftigt sich das Controlling vorrangig damit, Daten aus verschiedenen Quellen zusammenzutragen, auf Konsistenz zu prüfen, Überleitungen bei Datendifferenzen zu erstellen und in umfassenden Tabellen aufzubereiten. Die eigentlichen Aufgaben des Controllings kommen viel zu kurz. Das Ergebnis ist oft Unzufriedenheit bei den Adressaten der Controllinginformationen hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit und der Inhalte.



Abb. 1: Effizienztreiber im Controlling

1.2 Reifegrad des Datenumfelds ist entscheidend

Kritisch betrachtet ist das Controlling in diesem Fall weder effektiv im Sinne der Zielsetzung noch effizient im Sinne der Relation aus Ressourcen-/Kosteninput und Ergebnisoutput. Dabei verantwortet das Controlling diese Situation eigentlich nicht. Defizite entstehen aus dem fehlenden Reifegrad des Datenumfelds, dessen sich das Controlling bedienen muss. Will man also die Effizienz des Controllings steigern, so muss auch das Datenumfeld optimiert und verbessert werden. Der Reifegrad dieses Umfelds bestimmt in hohem Maße, wo das Controlling seine Schwerpunkte setzt und wie viele Ressourcen erforderlich sind, um die Aufgaben zu erfüllen. Unsere Projektpraxis in Familienunternehmen, Konzerntöchtern sowie Sparten von Großunternehmen zeigt dabei eindeutig eine direkte Abhängigkeit: Je geringer der Reifegrad des Datenumfelds, desto geringer auch die Effizienz des Controllings (s. Abb. 2).

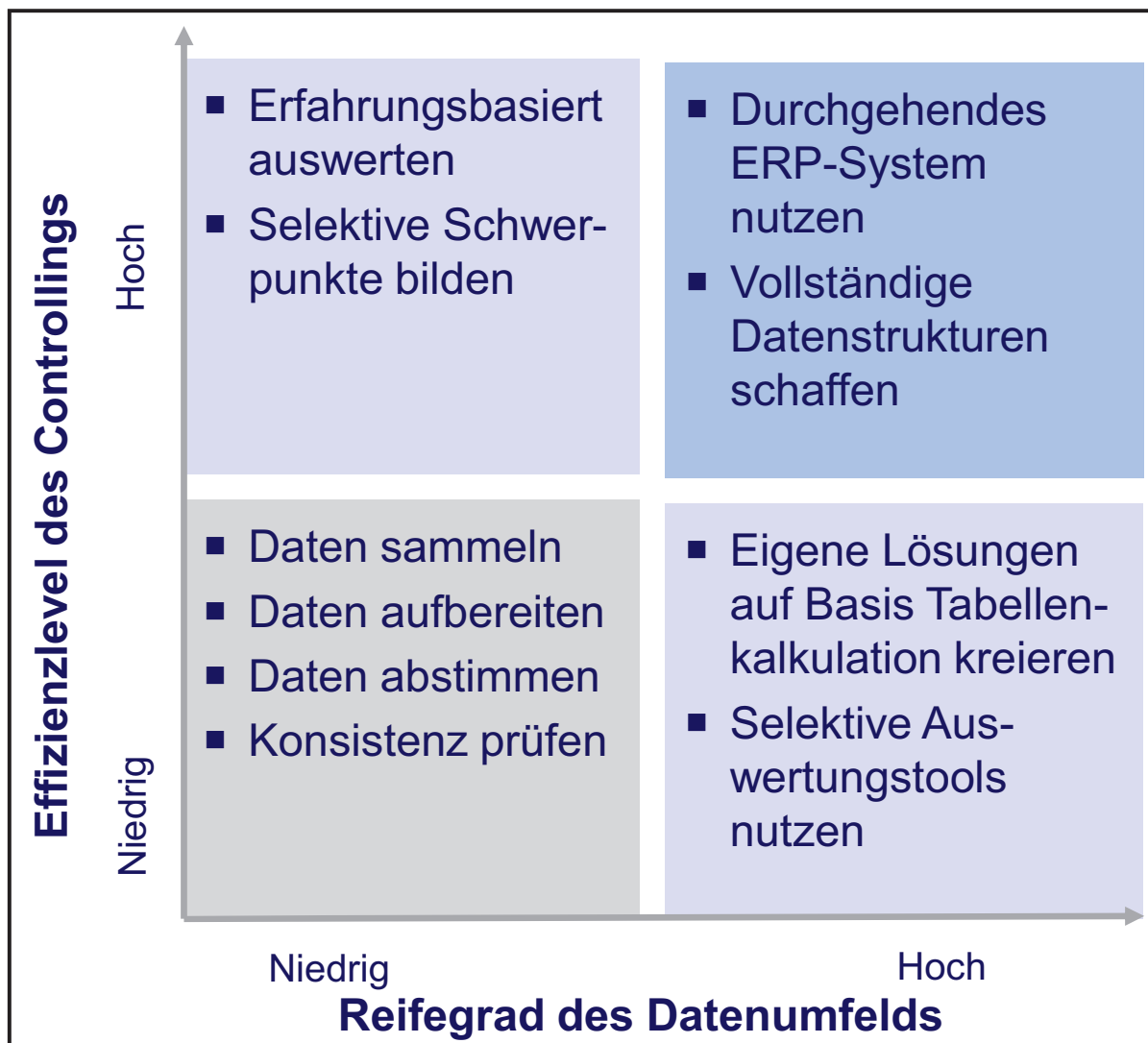


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Reifegrad des Datenumfelds und Reifegrad der Controllingorganisation

Um die Effizienz zu steigern gibt es verschiedene Möglichkeiten. Erfahrene Controller erkennen auch bei ungenügender Datenbasis „intuitiv“, wo Probleme liegen und wo bei Analysen und Schlussfolgerungen genauer hinzusehen ist. Es bedarf in diesem Fall aufgrund der personell verankerten Erfahrung keiner zusätzlichen Ressourcen oder Instrumente. Die Kehrseite der Medaille ist, dass Effizienz in diesem Fall durch große personelle Abhängigkeiten erkaufte wird, die im Falle eines Ausfalls der Know-how-Träger in zahlreichen Fällen auch zum Risiko werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich im Controlling angesichts der begrenzten Ressourcen auf bestimmte Bereiche zu fokussieren und selektive Schwerpunkte bei Analyse und Interpretation zu setzen. Damit werden zwar Ressourcen geschont, der Output des Controllings leidet jedoch darunter.

Eine häufige Lösung, um einen niedrigen Reifegrad des Datenumfelds zu kompensieren sind umfassende, selbst geschaffene Auswertungstools z. B. auf Basis von Tabellenkalkulationen. Sie dienen dazu, Lücken im Datenmodell des Unternehmens zu überbrücken. Komplexe Auswertungsformeln oder umfassende Pivot-Tabellen bilden oft die Basis dieser Analysen. Diese Lösung ist zeitintensiv und fehleranfällig – Stichwort Formelfehler in der Tabellenkalkulation – und deswegen niemals eine Dauerlösung für mehr Effizienz. Oft führt auch diese manuelle Herstellung von Sonderlösungen zu hohen personellen Abhängigkeiten, denn nur einzelne Personen sind in der Lage, die Datenentstehung nachzuvollziehen. Möglicherweise bietet sich ein selektives Auswertungstool als Insellösung an, das allerdings wiederum nicht zu umfassender Effizienz beiträgt.

Erst eine umfassende Lösung betreffend die Datenstrukturen auf Basis eines ERP-Systems trägt dazu bei, die Effizienz des Controllings nachhaltig zu steigern. Es bestimmt, wie effizient die Daten für das Controlling nutzbar sind.

2 Unterschiedliche Unternehmenstypologien haben unterschiedliche Ausgangssituationen und Anforderungen

„Charakteristisch für den Mittelstand ist im Prinzip, dass es nichts Charakteristisches gibt.“¹

Diese Auffassung aus der Zeit vor der Jahrtausendwende verdeutlicht, dass mittelständische Unternehmen, und die in diesem Beitrag im Fokus stehenden Familienunternehmen, durch eine Vielzahl von individuellen und nicht verallgemeinerbaren Eigenschaften gekennzeichnet sind. Als charakteristisch für Familienunternehmen werden nachfolgend solche Merkmale verstanden, die einerseits für einen Großteil der mittelständischen und/oder inhabergeführten Unternehmen typisch sind und andererseits in den meisten Großunternehmen und Konzernen

¹ Bergerhof, Die Anforderungen mittlerer Unternehmungen an Finanzierungsformen mit Eigenkapital, in Wossidlo (Hrsg.), Die Finanzierung mittelständischer Unternehmungen in Deutschland, 1985, S. 162

nicht im gleichen Ausmaß vorliegen. Diese sind als Implikationen und somit als Orientierung für die Controllingorganisation im Familienunternehmen zu verstehen (s. Abb. 3).

Charakteristika (Auswahl)	Familienunternehmen	Großunternehmen/ Konzern
Gesellschaftspolitische Verankerung	hoch	mittel/gering
Markt	hohe Kundennähe in Nischenmarkt	„Gießkanne“ in Massenmarkt
Organisationsstruktur	flexibel, geringer Formalisierungsgrad, hohe Wissenskonzentration	stark ausgeprägte Abteilungsbildung, hoher Delegationsumfang
Ressourcenbezug	ökonomisch/rational	hoch, weitgreifende Handlungsalternativen
Prozessrigidität	niedrig	hoch
Managemententscheidungen	intuitiv/improvisiert → Entwicklung schwer messbar	Systematisch → Entwicklung konkret messbar

Abb. 3: Charakteristischer Vergleich ausgewählter Bereiche in Familien- und Großunternehmen

Aus den auf den ersten Blick vorteilhaft erscheinenden Eigenschaften von Familienunternehmen resultiert gleichsam ein hoher Veränderungsbedarf, insbesondere vor dem Hintergrund der Einführung neuer ERP-Systeme. Die stark inhaberorientierte Unternehmensführung ist, wie in zahlreichen Praxisbeispielen zu beobachten, vorwiegend patriarchisch geprägt. Gerade diese Intuition des Unternehmers war es, die bei vielen herausragenden Familienunternehmen lange für den Firmenerfolg ausschlaggebend war. Andererseits sind aufgrund dieser hohen Individualität in Management und Unternehmenssteuerung in zahlreichen Familienunternehmen heute keine oder nur rudimentäre Prozessdokumentationen vorhanden. Zudem führt eine oft geringe Prozesstreue zu hohen Ineffizienzen. Die beschriebene Situation verdeutlicht, dass die unzureichende Prozessorientierung im Unternehmen nicht ausschließlich durch die Einführung eines neuen ERP-Systems gelöst werden kann. Um durch die Einführung eines neuen ERP-Systems den gewünschten strategischen Beitrag zu gewährleisten, ist eine Transformation von System, Organisation, Prozessen und dem Mindset relevanter Mitarbeiter unabdingbar.

Folglich sind mit der Einführung neuer ERP-Systeme in Familienunternehmen eine Reihe von Zielen parallel zu verfolgen, was den Gesamtprozess außerordentlich herausfordernd gestaltet. Im weiteren Verlauf dieses Beitrags soll der Effizienzgewinn insbesondere für die Controllingorganisation weiter diskutiert

werden. In diesem Zusammenhang besitzen die Optimierung der Datengrundlage sowie eine konkrete Formulierung der Controllinganforderungen an ein neues ERP-System oberste Priorität.

3 Das ERP-System und seine Daten als Grundlage für Controllingeffizienz

3.1 Optimierung der Datengrundlage als wichtiger Schritt zu mehr Controllingeffizienz

Ein umfassendes und effektives Controlling sollte sich mit allen relevanten Erfolgstreibern des Unternehmens und dessen Funktionen auseinandersetzen. Dies beinhaltet – je nach Geschäftsmodell und Unternehmen – Vertriebscontrolling, Produktionscontrolling, Logistikcontrolling, Gemeinkosten- und Kostenstellencontrolling etc.

In all diesen Funktionen findet sich ein ERP-System als Datenmanager und Datenspeicher wieder. Es bildet Mengengrößen wie Stück, Gewicht und Zeiten ebenso ab wie die damit verbundenen Werte in Form von Umsatz oder Kosten. Auch die Zeitdimension in Form von Ist- und Plandaten ist in diesem Datenmodell enthalten (s. Abb. 4).

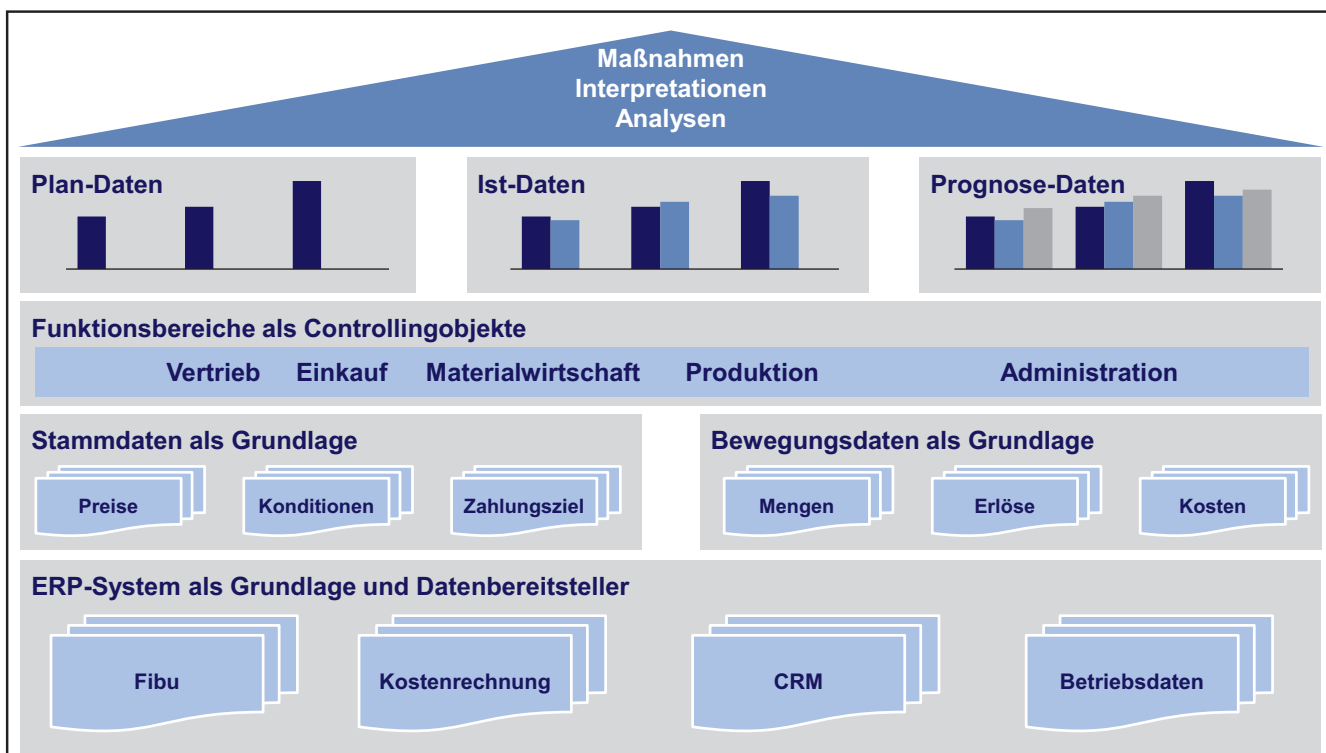


Abb. 4: Relevante Daten als Grundlage für Controllingaktivitäten

Sowohl Stammdaten als auch Bewegungsdaten speisen die Erkenntnisgewinnung des Controllings hinsichtlich Analysen, Interpretation und Maßnahmen. Ein ERP-System, das all diese Daten integriert vorhält, hat verschiedene Vorteile, die sich in Controllingeffizienz niederschlagen können. Aktualität und Konsistenz aufgrund integrierter Datenhaltung sind hierbei besonders hervorzuheben. Einerseits reduziert sich der Aufwand, weil das Controlling nicht selbst Daten aus verschiedenen „Töpfen“ zusammenführt und auf Konsistenz überprüft. Andererseits werden die qualitativen Anforderungen an die zu verarbeitenden Daten sichergestellt, was besonders wichtig ist, wenn sich das Controlling sehr unterschiedlicher Quellen bedient, um zu Erkenntnissen zu gelangen. Kommen Bewegungsdaten und Stammdaten zusammen und handelt es sich um Daten aus der Buchhaltung, der Kostenrechnung, die z.B. mit Betriebsdaten wie Maschinenstunden, Stückzahlen oder ähnlichen Inputgrößen kombiniert werden, so wird z.B. Konsistenz besonders wichtig. Ein einheitliches ERP-System verbessert dabei die Ausgangssituation für das Controlling erheblich. Ein großer Teil der verwendeten Daten kommt „aus einem Topf“ und muss nicht zeitaufwendig manuell zusammengetragen und andauernd plausibilisiert werden.

3.2 Anforderungen des Controllings bei der ERP-Einführung sicherstellen

Damit ein ERP-System tatsächlich auch Effizienzeffekte für die Controllingorganisation im Familienunternehmen entfaltet, ist es wichtig, dass die Anforderungen des Controllings bereits während der Einführung des Systems in die Funktionalität und Ausgestaltung einfließen. Was bedeutet dies konkret? Zunächst kommt es darauf an, dass das Projekt der ERP-Einführung nicht als reine IT-technische Herausforderung gesehen wird oder als eine Aufgabenstellung, die „nur“ die Finanzbuchhaltung betrifft. Denn mit der Einführung des Systems, das sich im Regelfall in Familienunternehmen möglichst nah am Standard orientieren sollte, werden Vorentscheidungen hinsichtlich der Nutzungsmöglichkeiten und Datenauswertung durch das Controlling getroffen. Dabei muss ein ERP-System in der Lage sein, die Anforderungen des Controllings in verschiedener Hinsicht zu erfüllen (s. Abb. 5).

Die Sicherstellung einer hohen Datenqualität ist dabei eine erste Grundbedingung. Hier steht sogar weniger das System im Vordergrund als dessen Befüllung, denn allein mit der Implementierung des Systems ist nicht automatisch eine Verbesserung der Datenqualität verbunden. Mit der Einführung sollte daher ein „Aufräumen“ der Daten verbunden werden, was sich am Beispiel der Liquiditätsplanung besonders gut verdeutlichen lässt. Grundlage einer Liquiditätsplanung sind u. a. Stammdaten hinsichtlich der Zahlungsziele bei Debitoren und Kreditoren. Diese werden typischerweise vom Finanz- und Rechnungswesen im ERP-System hinterlegt, gepflegt und vom Controlling zur Planung verwendet. Oft sind diese Daten nicht durchweg aktuell, daher ist bei der Einführung deren Aktualität sicherzustellen. Andernfalls ist das Controlling gezwungen, mit unsicheren Annahmen zu arbeiten oder die Daten mühsam „von Hand“ zu beschaffen.

Jedes Geschäftsmodell hat Spezifika, die sich auch im ERP-System niederschlagen sollten, weshalb es wichtig ist, solche spezifischen Anforderungen abzubilden. Dominiert in einem Unternehmen das Projektgeschäft und ist das ERP nicht auf dessen Anforderungen und Besonderheiten ausgerichtet, so macht dies eine mühsame und zeitintensive Aufbereitung durch das Controlling erforderlich. Projektergebnisse oder eine Avalplanung lassen sich dann nicht im ERP-System abbilden, sondern erfordern wiederum Auswertungen in zusätzlichen Tabellenkalkulationsprogrammen. Ähnliches gilt für Wertschöpfungsmerkmale, Branchenspezifika oder Fertigungsverfahren, die sich mit ihren Besonderheiten in einem ERP-System wiederfinden sollten und damit auch direkte Auswirkungen auf die Controllingorganisation haben.

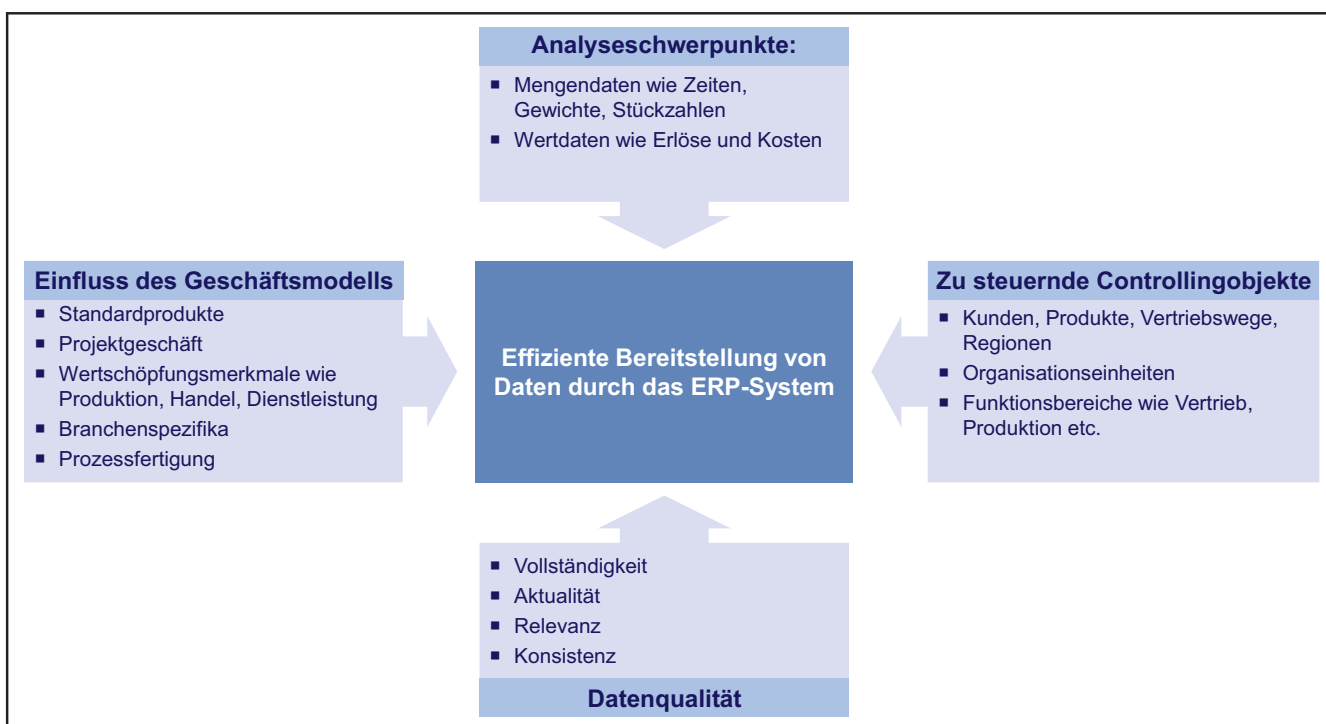


Abb. 5: Anforderungen des Controllings an ein ERP-System

Anders als das rein wertorientiert ausgerichtete Finanz- und Rechnungswesen ist der Charakter der zu nutzenden Daten im Controlling breiter. So gehen – ob als absolute Größe oder kombinierte KPI – auch Mengendaten in Form von Zeiten, Stückzahlen, Tonnen, Kilogramm oder Mitarbeiterzahlen in Auswertungen und Analysen ein. Ein gemeinsamer und abgestimmter Datenpool vereinfacht die Handhabung durch das Controlling und erhöht die Konsistenz, wodurch sich der Aufwand für die notwendige Abstimmung der verschiedenen Daten reduziert. Das Controlling kann auf eine konsistente Datenbasis zugreifen und muss diese Konsistenz nicht erst herstellen.

Jedes Controlling befasst sich mit unterschiedlichen Controllingobjekten in Form von Kunden, Produkten, Vertriebswegen, Organisationseinheiten oder Funktions-

bereichen. Aus den Controllingobjekten ergeben sich die Anforderungen an das System. So bildet das ERP-System die Basis für eine Kundenerfolgsrechnung oder die Abbildung der Organisationsstruktur in Form einer Spartenrechnung. Die Herausforderung besteht vor allem darin, unterschiedliche Ausweissystematiken so zu verknüpfen, dass es keiner umfassenden (manuellen) Überleitungen, z.B. zwischen einem Produkt- und Kundendeckungsbeitrag, bedarf. Dies gelingt am effizientesten dann, wenn derartige Strukturen bereits im ERP-System angelegt werden und nicht im Nachhinein vom Controlling übergeleitet werden.

Um all diese Anforderungen zu erfüllen, ist die frühzeitige Mitwirkung des Controllings bei der Implementierung des ERP-Systems gerade in Familienunternehmen sinnvoll. Je früher das Controlling seine Anforderungen formuliert und einbringt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch berücksichtigt werden. So kann das Controlling bereits bei der ERP-Auswahlentscheidung z.B. darauf hinwirken, dass ein System beschafft wird, das überhaupt erst für Controllinganwendungen im Projektgeschäft geeignet ist. In der Phase des Customizing während der Systemeinführung können Prozesse und Instrumente dann so ausgestaltet werden, dass relevante Informationen „mundgerecht“ für die Controllingbedürfnisse generiert werden. In der Anwendungsphase nützt es dem Controlling, an der Weiterentwicklung des ERP mitzuwirken. Nur so lässt sich das System zum Nutzen der Controllingorganisation permanent weiterentwickeln und die identifizierten Effizienzpotenziale können gehoben werden.

4 Auswirkungen auf das Anforderungsprofil der Controllingabteilung und der Controller

Neue Instrumente bleiben in der Regel nicht ohne Auswirkung auf das benötigte Know-how in einer Controllingorganisation – auch wenn es sich bei einem ERP-System um kein völlig neues oder am Anfang seiner Entwicklung stehendes innovatives Instrumentarium handelt, wie dies bspw. bei KI-Anwendungen der Fall ist.

Dennoch wirkt sich auch eine ERP-Einführung auf das Anforderungsprofil der Controller aus. Das Instrument ERP und seine Anwendung erfordern vor allem Kenntnisse über prozessuale Zusammenhänge im Unternehmen. Die Kenntnisse dieser Zusammenhänge erleichtert es insbesondere in der Einführungsphase des ERP-Systems, Anforderungen und Sichtweisen des Controllings einzubringen. Der Controller sollte sich vor diesem Hintergrund nicht nur als Anwender einer IT- oder Softwarelösung verstehen, sondern als aktiver Gestalter des Systems.

Mit dem Ziel, die für ihn sinnvollen Datenstrukturen auf Basis des eigenen Know-how zu gestalten, verändert sich nicht nur die Rolle des Controllers immer stärker, sondern auch die Erwartungen. Weg von einer Controllingorganisation „wie sie früher einmal war“; hin zu einer deutlich stärker strategischen Informationsspezialisierung. In der heutigen, verstärkt englischsprachigen Managementliteratur ist deshalb immer öfter auch von einem modernen „Corporate Performance Management“ zu lesen.

Diese für die Gesamtorganisation dienliche Transformation der Controllingorganisation kann durch die Einführung eines neuen ERP-Systems aktiv gestaltet werden. Eine nachhaltige Verbesserung der Geschäftsergebnisse, die Erhöhung der Agilität der Controllingorganisation sowie die Möglichkeit, auch die Automatisierung von Prognosen und neuen Erkenntnissen durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) forcieren zu können, sind weitere Effekte eines konsequent gestalteten Veränderungsprozesses innerhalb der Controllingorganisation. Dabei gilt es Integration, Partizipation und Education aller relevanten Mitarbeiter sowie deren Schnittstellen zu fokussieren. Dieser Veränderungsprozess darf seitens des Managements nicht unterschätzt werden – er endet nämlich nicht mit der Einführung des neuen ERP-Systems, sondern geht da erst richtig los.

5 Fazit

Die Einführung von ERP-Systemen ist für Familienunternehmen eine enorme Herausforderung. Die anfängliche „Effizienzeuphorie“ legt sich dabei oft bereits in einer sehr frühen Einführungsphase. Der Grund hierfür ist, wie in der Unternehmenspraxis regelmäßig zu beobachten, dass die Projekte zu ERP-Systemen isoliert von IT-Abteilungen geplant und durchgeführt werden. Damit werden die Anforderungen der Funktionsbereiche nur unzureichend erfüllt, da sie bei einer isolierten Projektierung nicht bzw. unzureichend in den Implementierungsprozess einbezogen werden.

Für die Controllingorganisation bietet die Einführung eines neuen ERP-Systems nicht nur die Möglichkeit, interne Prozesse durch die Reduktion manueller Tätigkeiten effizienter zu gestalten, sondern auch die eigene Rolle im Unternehmen strategisch zu transformieren. Die Verbesserung der Datenqualität und damit der Reifegrad des eigenen Datenumfelds sind sowohl für gesetzte Effizienzziele, die mit der Einführung eines neuen ERP-Systems einhergehen, als auch für die weitere Professionalisierung oberste Bedingung. Auch deshalb gilt es für die Controllingorganisation bereits in einer frühen Phase der ERP-Implementierung konkrete Anforderungen zu formulieren, die im Wesentlichen Bedarfe zu Datenqualität, -charakter, den zu kontrollierenden Objekten sowie dem damit verbundenen Einfluss auf das Geschäftsmodell des Familienunternehmens beinhalten sollten.

Der Veränderungsprozess sowohl im Gesamtunternehmen als auch in der Controllingorganisation sollte aktiv begleitet werden. Wie dieser Beitrag verdeutlicht ist dieser Gesamtprozess außerordentlich herausfordernd für Controllingabteilungen in Familienunternehmen und nur mit der Unterstützung erfahrener (externer) Experten überhaupt zu realisieren. Gelingt dies, ist die Grundlage für effizientes Controlling im Unternehmen geschaffen und kann durch Automatisierung und den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) auf eine für das Unternehmen neue Ebene gebracht werden.