



Dipl.-Kfm. Johannes Seefried, MBA, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Hilti Lab for Integrated Performance Management am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen.



Mag. Rer. Soc. Oec. Franz Wirnsperger ist Direktor des Hilti Lab for Integrated Performance Management am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen.



Dr. Jens Schulte ist als Executive Vice President Finance & Controlling verantwortlich für Finanzen weltweit bei der Hilti Gruppe, Liechtenstein.



Prof. Dr. Klaus Möller ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management an der Universität St. Gallen.

## Business Partnering durch individuelles Kompetenzmanagement – Ausgestaltung der Rolle des Performance Managements am Beispiel von Hilti

Johannes Seefried, Franz Wirnsperger, Jens Schulte und Klaus Möller

Business Partner sind heutzutage in vielen Unternehmensbereichen anzutreffen. Der Beitrag befasst sich mit dem Business Partner im Bereich des Performance Management, beschreibt anhand eines Kompetenzmodells die Sicht der Wissenschaft und gibt Einblicke in die praktische Ausgestaltung der Rolle am Beispiel der Firma Hilti.

### 1. Handlungsfelder eines Finance Business Partners

Zahlreiche Publikationen, Vorträge und Berater fordern vom Controlling einen Wandel von einem reinen Zahlenlieferanten zu einem Business Partner. Ähnliche Forderungen finden sich auch in anderen Disziplinen, wie Informatik, Marketing oder Personal. Insofern kann durchaus von einem Trend gesprochen werden, ob dieser nur temporär im Sinne einer Mode ist, bleibt noch abzuwarten. Grundsätzlich ist eine solche Forderung schnell nachvollziehbar, geht sie doch mit einer Ausweitung der Anforderungen an Controller einher, was für den Partner des Controllings (das Management) nützlich und für das Controlling selbst aufgabenerweiternd, und damit potenziell interessant wäre. Unklar bleibt bei den meisten Forderungen allerdings, was das genaue Profil eines solchen Business Partners im Controlling ist, was seine Rolle, Erwartungen, Leistungen etc. sind. Damit gehen viele Forderungen nur wenig über die Platzierung eines neuen Begriffs hinaus und überlassen es dem Leser, Zuhörer oder Anwender, dies selbst zu konkretisieren. Im Folgenden soll daher der Begriff des Finance Business Partners anhand eines Kompetenzmodells aus Sicht der Wissenschaft und in der praktischen Anwendung konkretisiert werden. Der Beitrag ist dazu wie folgt aufgebaut: In Abschnitt zwei wird zuerst die Veränderung der Rolle der Finanzfunktion beschrieben und auf den Wan-

del bei den Kompetenzen fokussiert. In Abschnitt drei geben wir einen knappen Überblick über den Stand der Forschung und Anwendung im Bereich Kompetenzen und Kompetenzmanagement. In Abschnitt vier werden der Fallstudienpartner und dessen Wandel in der finanziellen Steuerung eingeführt, in den das Kompetenzmodell eingebettet ist. Dieses wird in Abschnitt fünf konkretisiert. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Nutzung von derartigen Kompetenzmodellen, um gezielt Mitarbeiter zum Business Partner zu qualifizieren.

### 2. Veränderung der Rolle des Controllings

Auf die Entwicklung des Controllings blickend ist ein Wandel der Aufgaben und Verantwortungen des Controllers im Laufe der Zeit zu erkennen (vgl. Abb. 1). Dominierten in der Anfangszeit des Controllings noch stärker die zahlen- und rechnungswesenorientierten Aufgaben, ist in neuerer Zeit ein deutlicher Wandel hin zu mehr Entscheidungsunterstützung zu konstatieren (vgl. Fischer et al., 2015, S. 45 ff.). Entsprechende Überlegungen wurden bereits frühzeitig angestellt und führten zur Differenzierung von verschiedenen Rollen des Controllings: Registrator, Navigator und Innovator (vgl. Küpper et al., 1990, S. 286). Moderne Informationstechnologien wie Enterprise Resource Planning-Systeme und neuerdings auch Big Data und Analytics-Anwendungen beschleunigen diesen Wan-

#### Stichwörter

- Business Partner
- Finanzorganisation
- Kompetenzen
- Performance Management
- Rollenbild

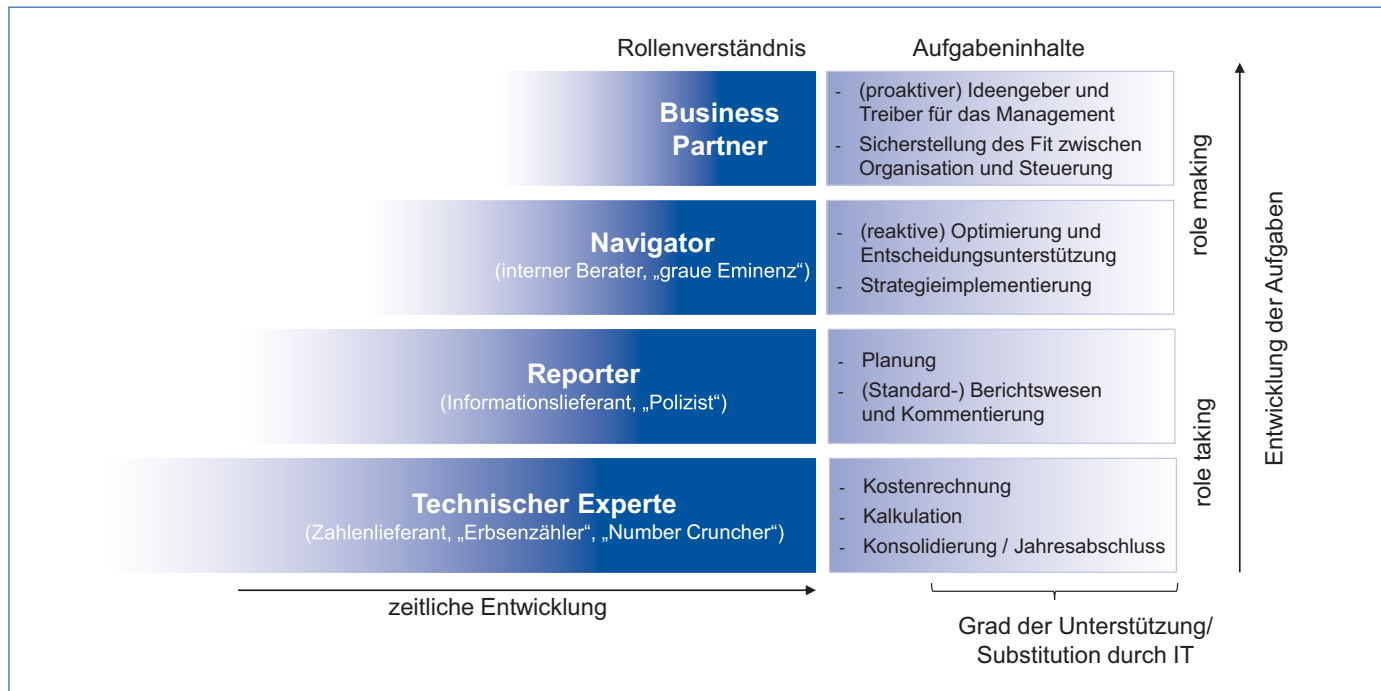


Abb. 1: Verständnis und Aufgaben des Controllings im Zeitablauf

del. Weber/Schäffer (2013) berichten praxisbezogen von einer Entwicklung des Controllings vom Erbsenzähler zum Business Partner, der durch externe und unternehmensinterne Einflüsse getrieben wird. Auch Gleich/Lauber (2013) diagnostizieren einen solchen Wandel und differenzieren die Ausprägungen Analyst, Kontrolleur, Business Partner und Change Agent.

Es lässt sich zusammenfassen, dass das Controlling-Verständnis mit einer Ausprägung des Controllers beginnt, der einen starken Fokus auf Zahlen legt und verlässlicher Zahlenlieferant oder technischer Experte ist. Neben dem reinen Bereitstellen von Zahlenmaterial entwickelte sich der Controller in einer zweiten Stufe zu einem (vertrauensvollen) Berichterstatter weiter, dessen Aufgabenbereich in der managementgerechten und zuverlässigen Aufbereitung von Zahlen und Berichten lag. Mit dem Anstieg der betrieblichen Komplexität durch wachsende Organisationsgrößen, Globalisierung etc. kamen zusätzliche Steuerungsaufgaben hinzu und die Rolle des Controllers als Entscheidungsunterstützer etablierte sich. In der jüngeren Zeit kommen nun verstärkt strategische Aufgaben hinzu und eine stärkere Mitverantwortung des Controllers für Entscheidungen, die sich im Verständnis des Business Partners manifestiert. Die Controlling-

funktion kann ihre Rolle zunehmend selbst gestalten (role making), muss dies aber auch aktiv tun, da viele der traditionellen Aufgaben zunehmend durch IT ersetzt werden.

Betont werden muss, dass das „Basisverständnis“ des Controllings als technischer Experte und zuverlässiger Zahlenlieferant weiterhin Bestand hat und einen Teil der Rolle des Controllings ausmacht. Die neuen Aufgaben sind als Zusatz zu sehen, die die Rolle erweitern, aber nicht völlig verändern. Insofern beinhaltet ein Business Partner durchaus auch die zuvor genannten Rollen, allerdings nun in geringeren Anteilen. Empirische Studien zeigen, dass sich bei einem Business Partner-Verständnis der Anteil an transaktionalen Abwicklungsaufgaben, die durch Finance Factories oder Shared Service Centers übernommen werden, verringert (vgl. Sorensen, 2009, S. 1279). Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für den Finanzbereich bestehen insbesondere im Bereich des Performance Managements, da dies die größten organisationalen Freiheitsgrade aufweist (vgl. Möller et al., 2015, S. 74). Entsprechend ist in diesem Bereich die Transformation der Finanzfunktion und des Rollenverständnisses am stärksten und die Notwendigkeit für einen strukturierten Wandel am höchsten (vgl. Goretzki/Weber, 2012, S. 25 ff.). Dieser Wandel in den

Aufgaben geht einher mit sich ändernden Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter des Finanzbereichs. Deren zukünftige Rolle als Business Partner kann nur verankert werden, wenn ihre erfolgskritischen Kompetenzen verbessert oder aufgebaut werden können (vgl. Göttling et al., 2013, S. 45). Im Folgenden soll daher zunächst der Begriff der Kompetenzen herausgearbeitet werden.

### 3. Kompetenzen und Kompetenzmanagement

Unter Kompetenz ist eine Selbstorganisationsdisposition zu verstehen, d. h. das Vermögen in Problem- und Entscheidungssituationen proaktiv und eigenständig zu handeln, sowie grundsätzlich gezeigtes Verhalten, das durch persönliche Orientierung und Motivation ergänzt wird und damit über reines Wissen hinausgeht (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel, 2003, S. XV). Kompetenzen stellen demnach eine Kombination aus Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen dar, ergänzt um Regeln, Werte und Normen (vgl. Abb. 2). Wenn eine Person als kompetent erachtet wird, besitzt sie automatisch die zur Ausführung der Tätigkeit geforderten Qualifikationen, das Wissen und auch die dazugehörigen Fertigkeiten (vgl. Heyse, 2007, S. 23). Merkmale der

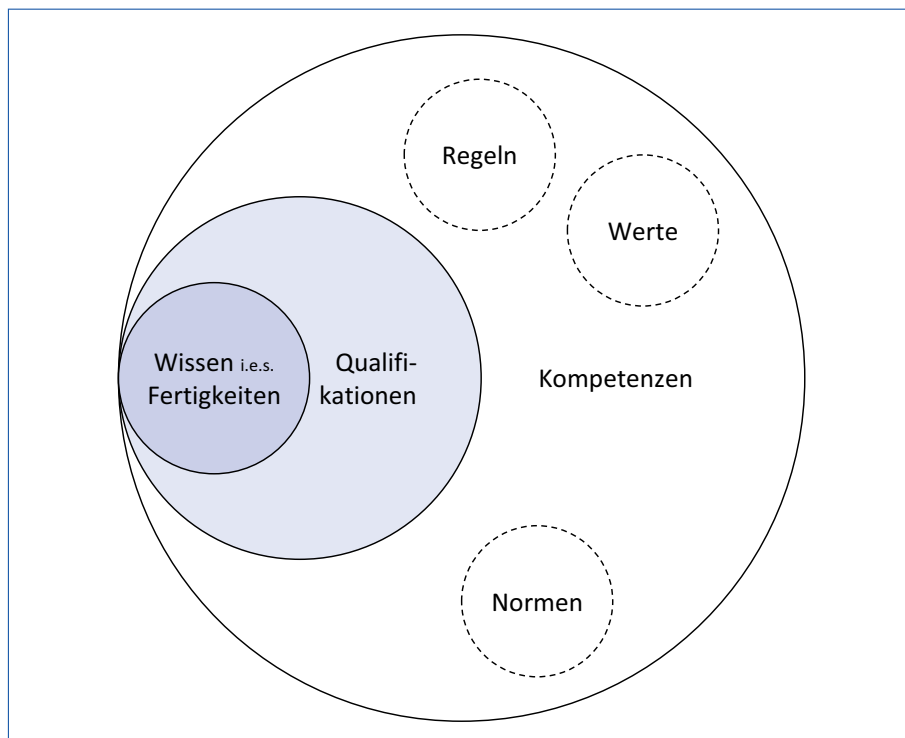


Abb. 2: Der Kompetenzbegriff (in Anlehnung an Erpenbeck/Rosenstiel, 2003, S. XII)

Kompetenz sind Subjektgebundenheit und Entwicklungsfähigkeit, welche eine auf die Person zugeschnittene Entwicklung ermöglichen (vgl. Kaufhold, 2006, S. 24).

Die Messung der Kompetenzen kann dabei mittels quantitativer, qualitativer und hybrider Verfahren erfolgen (vgl. Erpenbeck/Hasebrook, 2013, S. 372; Erpenbeck, 2009, S. 30 f.). Bei qualitativen Verfahren werden durch systematische Gesprächsführung Kompetenzen ermittelt, indem Methoden und besprochene Themen dokumentiert werden. Hierzu kann eine Kompetenzbilanz verwendet werden, bei der, abgeleitet aus geschilderten Verhaltensweisen und Lebenserfahrungen, Kompetenzen bilanziert werden. Quantitative Methoden hingegen sind Tests, Ratings oder Modellrechnungen. Diese Verfahren bauen meist auf einem Kompetenzmodell auf und schließen aus Handlungsergebnissen auf implizite Verhaltensvoraussetzungen. Hybride Verfahren kombinieren beide Verfahren. Notwendig für die Anwendung eines Verfahrens ist mindestens die Definition eines eindeutigen Kompetenzbegriffs und eines einheitlichen Kompetenzverständnisses. Aufgrund der schwierigen interpersonellen Vergleichbarkeit der Ergebnisse von qualitativen Verfahren finden quantitative Verfahren eine immer größere Verbrei-

terung und werden auch im weiteren Verlauf genutzt.

Kompetenzen können dabei unterschiedlichen Kompetenzgruppen, sog. Kompetenzdimensionen, zugeordnet werden. Bei Betrachtung der in der Literatur häufig verwendeten Kompetenzdimensionen fachlich, methodisch, persönlich und sozial (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel, 2003, S. XVII) können einzelne Kompetenzen hervorgehoben werden, die für den Business Partner als Treiber des Performance Managements ausschlaggebend sind. Um die Gestaltung und Koordination der Steuerungspraktiken einer Organisation voranzutreiben, sind fachliche Kompetenzen wie umfangreiche Geschäftskennntnisse und ein Verständnis des unternehmenseigenen Wertschöpfungsprozesses erforderlich. Dabei benötigt der Business Partner neben analytischen Fähigkeiten eine ausgeprägte Fähigkeit zu strategischem und konzeptionellen Denken, um Sachverhalte einer Diskussion ganzheitlich zu erfassen. So kann er Denkanstöße liefern und konstruktive Spannungen schaffen, um festgefahrene Verhaltensmuster und Prozesse kritisch zu hinterfragen. Neben diesen methodischen Kompetenzen liegt eine weitere Stärke des Business Partners in einer effektiven und wirkungsvollen Kommunikation, bei der Gesprächspartner über-

zeugt und für Handlungen begeistert werden können. Über die starke Verhaltensorientierung kann der Business Partner aktiv auf die Leistung des Unternehmens einwirken. Dabei handelt er stets proaktiv und mit einer starken Leistungsorientierung. Ein Großteil der Aufgaben des Business Partners liegt in der Beratungsfunktion. Damit arbeitet er täglich mit Menschen zusammen, was eine ausgeprägte soziale Kompetenz erfordert.

#### 4. Performance Management und Business Partner-Verständnis bei Hilti

Im Folgenden soll anhand des Business Partner-Kompetenzmodells der Wandel der Finanzfunktion und die Konkretisierung der Erwartungen an diese Rolle über ein solches Modell anhand der konkreten Umsetzung bei dem Unternehmen *Hilti* aufgezeigt werden. Die Umsetzung war eingebettet in einen Wandel des Steuerungsmodells, der knapp beleuchtet werden soll.

Die *Hilti* AG mit Sitz in Liechtenstein ist ein global tätiger Hersteller von Spezialwerkzeugen und Befestigungstechnik für das Baugeschäft. Mit rund 22.000 Mitarbeitern in mehr als 120 Ländern erzielte *Hilti* in 2014 einen Umsatz von 4,5 Mrd. Schweizer Franken. Zwei Drittel der Mitarbeiter sind im Direktvertrieb und im Engineering unmittelbar für den Kunden tätig. 1941 als Familienunternehmen gegründet, hat sich *Hilti* seither zum Weltkonzern entwickelt. Nach einem Going Private hält der *Martin Hilti Familien Trust* seit 2003 alle Aktien und Partizipationsscheine der *Hilti* AG.

Das im Folgenden geschilderte Kompetenzmodell war ein Teil eines tiefgreifenden Wandels in der Unternehmenssteuerung, der sich über rund zehn Jahre vollzog (vgl. Möller et al., 2015). Neben dem Setzen einheitlicher Prozess-Standards durch eine Harmonisierung der Datenbasis und IT-Systeme wurde ein System der selbstadjustierenden, relativen Zielsetzung eingeführt sowie ein damit verbundenes Anreiz- und Incentivesystem für das Management aller Profit Center der *Hilti Gruppe* geschaffen. In Kombination mit dem Einsatz einer Balanced Scorecard und der Anwendung eines Rolling Forecasts konnte die klassische Budgetierung ersetzt werden. Der gesamte

Führungsprozess wurde so Schritt für Schritt von einem traditionellen „Kommando und Kontrolle“-Ansatz in einen wesentlich stärker durch Selbststeuerungsmechanismen getragenen (Selbst-) Steuerungsprozess überführt. Der Wandel wurde dabei aktiv aus der Finanzorganisation getrieben und löste gleichzeitig eine Transformation der gesamten Finanzorganisation aus. Die Abschaffung des zeitintensiven Budgetierungsprozesses und die Standardisierung von Prozessen, inklusive der Entwicklung einer standardisierten Reporting Plattform und der Etablierung von regionalen Shared Service Centern für die Kernprozesse der Buchhaltung, eliminierten, vereinfachten oder verlagerten wesentliche Aufgabenbereiche der lokalen Finanzorganisation. Eine weitere Straffung der Prozesse wurde für die Reduktion der Durchlaufzeit des monatlichen Konzernabschlusses auf sechs Arbeitstage (inkl. aller Analysen und Managementinstrumente auf allen Ebenen des Unternehmens) genutzt. Die freigesetzte Zeit erlaubte eine intensivere Auseinandersetzung mit Optimierungspotentialen im Geschäft. Dieser Wandel wurde bei *Hilti* auch durch die Änderung der Bezeichnung der Funktion vom lokalen „Finanzleiter“ zum „Finance Business Partner“ bewusst unterstrichen. In ähnlichem Ausmaß wandelte sich die Rolle der zentralen Finanzfunktion. Von einer kontrollfokussierten Organisation, die neben den klassischen Corporate Finance Funktionen primär mit der Bewältigung von intern fokussierten Planungszyklen beschäftigt war, änderte sich die Aufgabe der zentralen Finanzfunktion zu einem Kompetenzzentrum für die Gestaltung von Steuerungspraktiken und -prozessen und somit zu einer primär auf globale Führung- und Koordination ausgerichteten Funktion.

Dennoch waren damit „lediglich“ die Grundlagen für einen größeren Umfang an Business Partnering-Aktivitäten der Finanzorganisation geschaffen. Die Qualität des Business Partnering hängt ganz entscheidend von den Kompetenzen der Funktionsträger ab. Als organisatorisches Fundament für den Wandel und die Entwicklung der Kompetenzen wurde ein Business Partner-Kompetenzmodell entwickelt und erfolgreich umgesetzt, das im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

## 5. Vorstellung des Finance Business Partner-Kompetenzmodells

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Kompetenzen wurde bei *Hilti* zur Unterstützung der Business Partner-Funktion ein speziell auf die Rolle des Finance Business Partners zugeschnittenes Kompetenzmodell entwickelt. Ausgangspunkt war ein bereits unternehmensweit eingesetztes, generisches Kompetenzmodell der *Hilti Gruppe*, welches in einigen Kompetenzdimensionen, die für die Rolle des Finance Business Partners besonders relevant sind, weiter vertieft und konkretisiert wurde. Mit Hilfe des Finance Business Partner-Kompetenzmodells wird ein global einheitliches und konkretes Verständnis für die Aufgaben und notwendigen Kompetenzen eines Business Partners innerhalb der Finanzorganisation etabliert (vgl. Abb. 3). Zusätzlich schafft das Modell einen konkreteren Bezugsrahmen für den Personalentwicklungsprozess im Finanzbereich und wird auch im Rahmen von In-house Trainingsprogrammen – der sog. Finance Academy – eingesetzt.

Auf der obersten Ebene des Modells sind die Kulturdimensionen von *Hilti* dargestellt. Auf dieser Dimension unterscheidet sich das Business Partner-Kompetenzmodell nicht vom generischen Kompetenzmodell der Organisation. Auf der Ebene darunter wurden Kompetenzcluster eingeführt, um Kompetenzen ähnlicher Ausrichtung aggregiert darstellen zu können. Hier geht das Business Partner-Kompetenzmodell in den für die Business Partner-Funktion relevanten Dimensionen über das generische Modell der *Hilti Gruppe* hinaus. Jedes Kompetenzcluster besteht dann aus verschiedenen Schlüsselkompetenzen, die auf einer Skala von 1 (beschrieben als ‚nicht wirksam, Notwendigkeit grundlegender Verbesserung‘) bis 5 (‚extrem wirksam, Rollenbild für andere‘) anhand von Verhaltensankern, die spezifisch für die Rolle des Finance Business Partners definiert sind, bewertet werden können. Der Vorteil dabei ist, dass durch Verhaltensanker ein Beispiel jeder Ausprägung auf der Skala gegeben wird. So kann besser ein einheitliches Verständnis geschaffen werden. Zudem wird der Unschärfe einer uneinheitlichen Interpretation vorgebeugt. In Summe werden für die Bewertung 38 Schlüsselkompetenzen herangezogen, die durch die Kompetenzcluster

den jeweiligen Kulturdimensionen zugeordnet sind.

Im Bereich der internen Ausbildung wird auf das Finance Business Partner-Kompetenzmodell zurückgegriffen. Durch die Abfrage der einzelnen Schlüsselkompetenzen ergibt sich ein detailliertes Bild des Entwicklungsstands einer Person, sodass die für die Funktion notwendigen Kompetenzen zielgerichtet und auf Einzelkompetenzbasis weiterentwickelt werden können. Nachfolgend wird auszugsweise auf einige als besonders wichtig definierte Kompetenzen eingegangen.

So ist im Bereich der **funktionalen Kompetenz** vor allem Fachwissen aus den Bereichen Controlling und Performance Management hervorzuheben. Der Finance Business Partner wird als Architekt und Orchestrator des Performance Management-Systems gefordert. Er muss die Steuerungselemente sowie die finanziellen Wirkungszusammenhänge innerhalb des Unternehmens kennen und ist für die Integration des Performance Management Prozesses sowie unterstützender Systeme im Bereich Zielsetzung, Forecasting, Commitment Building, und Reporting verantwortlich. Zur übergeordneten Orientierung wurde ein idealtypischer „Performance Management Cycle“ definiert, der ebenfalls Teil der standardisierten, und teilweise über e-learning Module zugänglichen Trainingsmodule der „Finance Academy“ ist. Des Weiteren ist der Finance Business Partner gefordert, für einen effektiven und effizienten Management Prozess zu sorgen, wobei ihm standardisierte Tools und Templates zur Verfügung stehen.

Im Bereich des **Geschäftsverständnisses** ist die Kenntnis des eigenen Markts elementar. Dabei geht es über das reine „Kennen“ der eigenen Kunden hinaus. Ein guter Business Partner bringt permanent einen Außenbezug ein und fördert im Innenverhältnis eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Marktleistung im Vergleich zu den Wettbewerbern. Er sorgt auch im Rahmen seiner Aufgabe als Architekt und Orchestrator des gesamten Performance Management Prozesses dafür, dass „die Stimme des Kunden“ im angemessenen Ausmaß gehört wird und als „automatisches Korrektiv“ wirken kann.

Der Bereich der **methodischen Kompetenz** ist bei *Hilti* in zwei Bereiche unter-

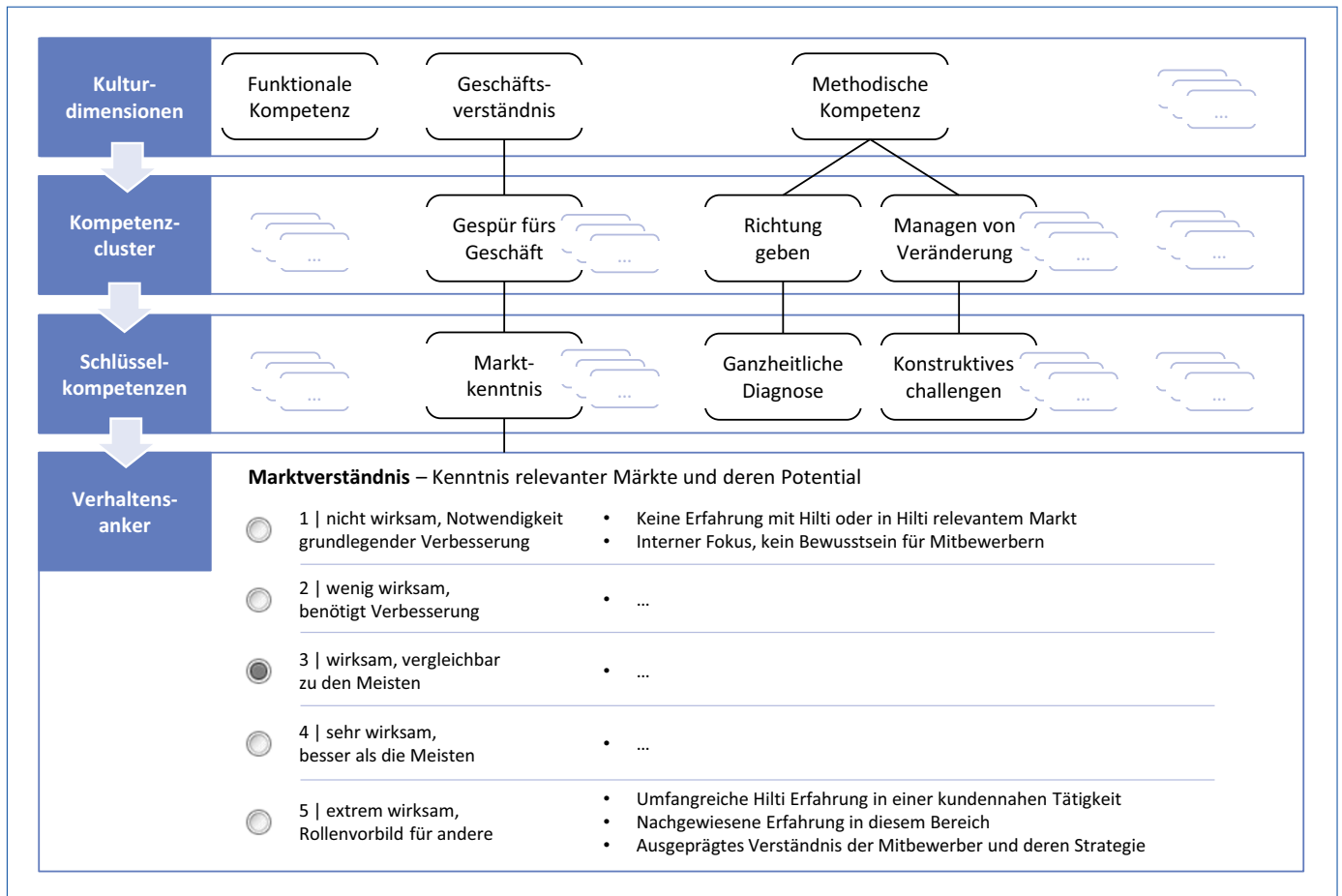


Abb. 3: Schematische Darstellung eines Ausschnitts des Finance Business Partner-Kompetenzmodells von Hilti

teilt. Zum einen in Kompetenzen, die die Fähigkeit betreffen der Organisation Richtung zu geben, zum anderen Kompetenzen, die für das Umsetzen der geplanten Richtung erforderlich sind. Im Zusammenhang mit der Fähigkeit, der Organisation Richtung zu geben, wird vom Business Partner u. a. erwartet, ganzheitliche Diagnosen erstellen zu können und nicht im Detail der finanziellen Analyse verhaftet zu bleiben (Stichwort: „analysis paralysis“), sondern z. B. auch die Wirkung von Steuerungsinstrumenten auf das Verhalten der Akteure im Unternehmen mit zu berücksichtigen. Im Bereich der umsetzungsorientierten Kompetenzen wird z. B. auf die Fähigkeit, Veränderungen zu managen, abgestellt. Dabei sind besonders der Mut und die Fähigkeit, konstruktiv zu „challengen“, gefragt. Weiter wird vom Business Partner in seiner Funktion als „Performance Driver“ eine beispielgebende Leistungsorientierung gefordert.

Darüber hinaus ist es für einen Finance Business Partner oftmals notwendig,

Sachverhalte aus einer anderen Perspektive zu betrachten und eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster sowie Prozesse zu hinterfragen. Hierfür benötigt der Finance Business Partner im Bereich der **persönlichen und sozialen Kompetenzen** ähnliche Fähigkeiten wie ein guter Manager. Das Finance Business Partner-Kompetenzmodell ist in diesen Dimensionen daher wieder praktisch deckungsgleich mit dem generellen Kompetenzmodell der *Hilti Gruppe*.

Wie an der Auswahl der erfolgskritischen Kompetenzen zu erkennen ist, ist es vor allem die fachliche und methodische Kompetenzdimension, die die Grundlage für ein erfolgreiches Finance Business Partnering bildet. Für die effektive Anwendung bedarf es jedoch auch einer ausgeprägten Fähigkeit im Bereich der persönlichen und sozialen Kompetenzen.

Business Partnering wird bei *Hilti* daher als ein Prozess verstanden, der durch Training und Coaching verinnerlicht und gelebt werden muss. Um die Kompeten-

zen zu schulen und zur Anwendung zu bringen, wurde ein generischer Finance Business Partnering-Prozess definiert, der anhand von Fallstudien, die auf typische *Hilti* Geschäfts- und Entscheidungssituationen zugeschnitten sind, trainiert werden kann (vgl. Abb. 4).

Der Prozess des Finance Business Partnering besteht aus fünf Phasen, die bei der Ausübung des Business Partnering situativ unterschiedlich zum Einsatz kommen, aber typischerweise durchlaufen werden sollten. Diese Prozessperspektive wird vor allem im Zusammenhang mit der Ausbildung und dabei primär zur Strukturierung von Fallstudien zum Business Partnering verwendet. Die Fallstudien beschreiben Entscheidungssituationen aus dem Unternehmensalltag entlang des generischen Business Partnering-Prozesses. Die Lösungsansätze im Rahmen der Fallstudien demonstrieren, wie durch die Verwendung der im Finance Business Partner-Kompetenzmodell beschriebenen Kompetenzen in der jeweiligen Entscheidungssituation idealtypisch gehan-

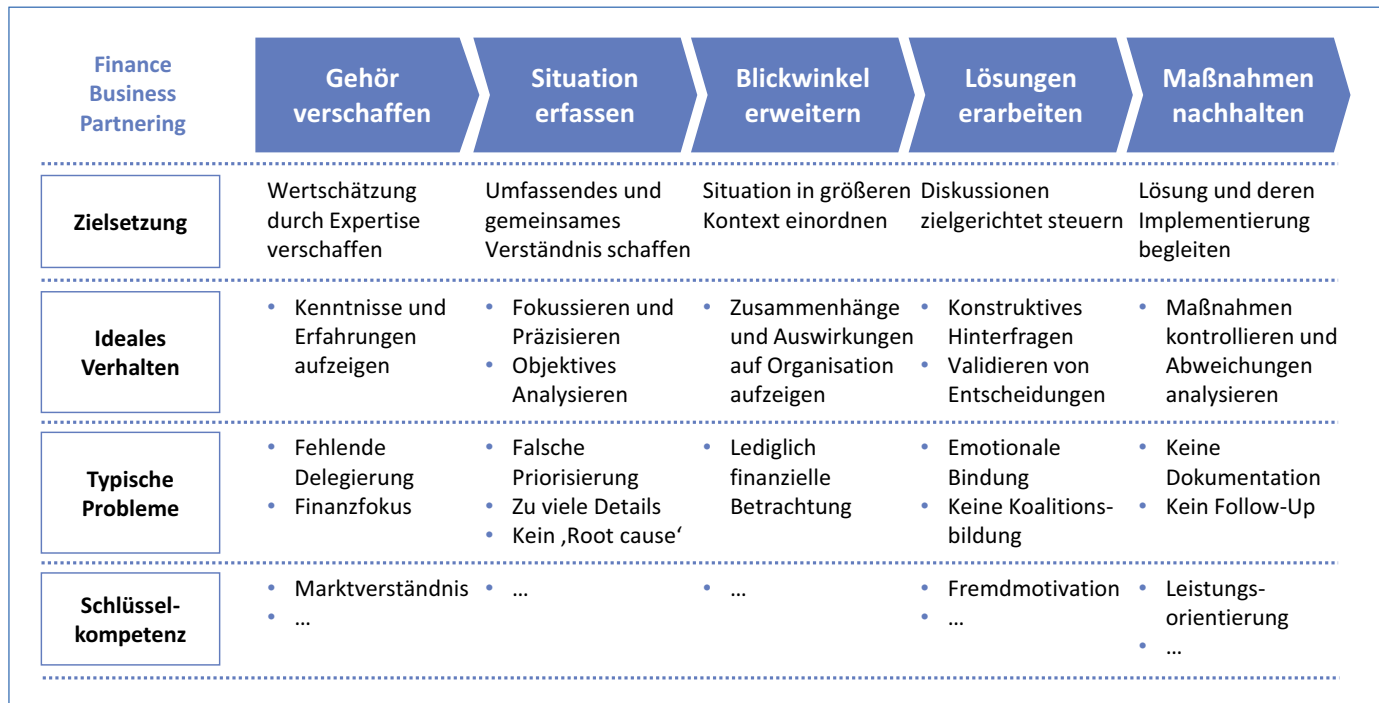


Abb. 4: Der Finance Business Partnering-Prozess bei Hilti

delt werden sollte. Fallstudien werden durch sog. „Peer learning“-Konzepte flankierend unterstützt, bei denen erfahrene und weniger erfahrene Finance Business Partner voneinander anhand konkreter Problemstellungen lernen.

### 6. Nutzung von Finance Business Partner-Kompetenzmodellen

Mit einem Kompetenzmodell lassen sich die Anforderungen an einen Business Partner konkret ausgestalten und damit eine klare Zielvorstellung im Sinne eines Rollen- bzw. Leitbilds und Selbstverständnisses formulieren. Dies ist insb. bei der Transformation der eigenen Organisation von großer Bedeutung, um einen zielorientierten Veränderungsprozess zu gestalten und diesen systematisch begleiten zu können. Durch die klare Messung wird es ermöglicht, den Fortschritt der Transformation und den Reifegrad der eigenen Organisation eindeutig zu bestimmen und daraus spezifische Handlungsnotwendigkeiten und Verbesserungsbedarfe abzuleiten. Daneben ist auch die externe Wirkung eines solchen Leitbilds und Selbstverständnisses im „war for talents“ zu berücksichtigen. Qualifizierte Nachwuchskräfte erwarten nicht nur eine strukturierte Personalentwicklung, sondern auch ein modernes

Organisationsverständnis und insb. ein Verständnis der Finanzfunktion. Regelmäßig ist in diesem Zusammenhang zu klären, wer verantwortlich für ein entsprechendes Kompetenzmodell ist. In der Phase der Entwicklung ist dies in aller Regel die Finanzfunktion selbst, da nur diese über das notwendige Fachwissen verfügt, um Kompetenzdimensionen, Verhaltensanker und -erwartungen präzise zu artikulieren. Sobald das Modell stabil ist, muss der Personalbereich involviert werden, da er für die Integrität des Kompetenzmodells zuständig ist. Eigenständig initiieren dürfte der Personalbereich eine solche Transformation des Finanzbereichs bzw. die Herausarbeitung eines Kompetenzmodells kaum – hier muss das Controlling aktiv werden!

**Keywords**

- Business Partner
- Competencies
- Finance organization
- Performance Management
- Role model

**Summary**

Business Partners can be found in a variety of corporate functions. This paper is focused on the Business Partner within the area of Performance Management describing the academic view by using a competency model.

Furthermore the paper gives insights into a practical approach of this role model using Hilti as an example.

**Literatur**

Erpenbeck, J., Kompetente Kompetenzerfassung in Beruf und Betrieb, in: Münk, D./Severing, E. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb – Status quo und Entwicklungsbedarf, Bielefeld 2009, S. 17–44.

Erpenbeck, J./Hasebrook, J., Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften?, in: Faix, W.G./Erpenbeck, J./Auer, M. (Hrsg.), Bildung. Kompetenzen. Werte., Stuttgart 2013, S. 355–490.

Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v., Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl., Stuttgart 2003.

Fischer, T./Möller, K./Schultze, W., Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 2015.

Gleich, R./Lauber, A., Ein aktuelles Kompetenzmodell für Controller, in: Controlling, 25. Jg. (2013), H.10, S. 512–514.

Göttling, A./Gleich, R./Lauber, A./Overesch, A., Erfolgskritische Kompetenzen von Controllern, in: Gleich, R. (Hrsg.), Controllingprozesse optimieren, Freiburg/München, 2013, S. 39–54.

Goretzki, L./Weber, J., Die Zukunft des Business Partners – Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft des Controllings, in: ZfCM, 56. Jg. (2012), H. 3, S. 22–28.

Heyse, V., Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen, in: Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.), KompetenzManagement, Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Münster u. a. 2007, S. 11–179.

Kaufhold, M., Kompetenz und Kompetenzerfassung – Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung, Wiesbaden 2006.

Küpper, H. U./Weber, J./Zünd, A., Zum Verständnis des Controllings – Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), H. 3, S. 281–293.

Möller, K./Wirnsperger, F./Gackstatter, T., Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin, in: Controlling, 27. Jg. (2015), H. 2, S. 74–80.

Sorensen, J. E., Management accountants in the United States: practitioner and academic views of recent developments, in: Chapman, C. S./Hopwood, A. G./Shields, M. D. (Hrsg.): Handbook of Management Accounting Research, 3. Aufl., Amsterdam 2009, S. 1271–1296.

Weber, J./Schäffer, U., Vom Erbsenzähler zum Business Partner, 1. Aufl., Weinheim 2013.

Literaturtipps aus dem **Online-Archiv** der CONTROLLING:

- Hans-Jürgen Kujath und Gero Holthoff, Performance Management bei Bayer, Ausgabe 2/2015, S. 81–88.
- Klaus Möller, Franz Wirnsperger und Thomas Gackstatter, Performance Management – Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin, Ausgabe 2/2015, S. 74–80.
- Jörg Kampmeyer, Franz Wirnsperger und Klaus Möller, Finanzielle Führung bei Hilti, Ausgabe 4–5/2013, S. 265–268.

## Bahnbrechend und inspirierend.



Von Frederic Laloux.

2015. VIII, 356 Seiten. Gebunden € 39,80

ISBN 978-3-8006-4913-6

Portofrei geliefert: [vahlen.de/14174799](http://vahlen.de/14174799)

### Herausragend zur Organisationsentwicklung

Frederic Laloux hat mit »Reinventing Organizations« das **Grundlagenbuch** für die integrale **Organisationsentwicklung** verfasst.

### Die Schwerpunkte

Das erste Kapitel des Buches gibt einen Überblick über die historische Entwicklung von Organisationsparadigmen, bevor im zweiten Kapitel Strukturen, die Praxis und die Kultur von Organisationen, die ein erfüllendes und selbstbestimmtes **Handeln** der Menschen ermöglichen, vorgestellt werden. Auf die Bedingungen, Hindernisse sowie Herausforderungen bei der Entwicklung dieser evolutionären Organisationen wird in Kapitel 3 eingegangen. Hier entwirft Frederic Laloux einen **Leitfaden** für den Weg hin zu einer ganzheitlich orientierten und sinnstiftenden Organisation.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [vahlen.de](http://vahlen.de) | Verlag Franz Vahlen GmbH  
80791 München | [bestellung@vahlen.de](mailto:bestellung@vahlen.de) | Preise inkl. MwSt. | 164360

**Vahlen**