

Frischer Wind in den Segeln

Controlling 2.0



Der Controller: ein Steuermann,
der das Schiff sicher durch die
stürmischen Fluten lotst. Er leitet
notwendige Daten und Informa-
tionen für die Planung, Steuerung
und Kontrolle an das Management
weiter, damit die Organisation auf
Kurs bleibt. Dieses plakative Bild
hat sich uns eingeprägt, entspricht
aber nur mehr eingeschränkt der
Realität. Das Schiff, die Besatzung
und die See haben sich in den
letzten Jahren massiv verändert.

von Bruno Burkart



Eine umfassende Auseinandersetzung und
detaillierte Beschreibung zum Thema
integrierte Planung und Steuerung finden Sie
im Artikel »Zielgerichtet planen und steuern«
von Manfred Höfler und Bruno Burkart
(Jubiläumsausgabe 02/2008).

Overreported, but underinformed

Laut einer deutschen Studie, in der Manager größerer Unternehmen befragt wurde, gaben beinahe drei Viertel aller Befragten an, dass sie vom Controller nicht ausreichend mit steuerungsrelevanten Informationen unterstützt werden. Und das, obwohl die heutigen modernen ERP-Systeme Daten aus allen Unternehmens- und Organisationsbereichen auf Knopfdruck zur Verfügung stellen. Jedoch – und das ist die Crux – schränkt die Fülle der verfügbaren Daten den Informationsgehalt vielfach ein. Vor lauter Bäumen sieht man dann eben den Wald nicht mehr – Unternehmen sind heutzutage overreported, but underinformed.

Untermauert wird diese Studie durch die Insolvenzstatistik 2011¹ des KSV 1870: Demnach sind mehr als 50 Prozent der Insolvenzursachen auf innerbetriebliche Fehler und Fahrlässigkeit zurückzuführen. Das Management ist entweder nicht ausreichend mit den relevanten Informationen versorgt oder es reagiert darauf falsch oder überhaupt nicht.

Auch in der öffentlichen Verwaltung und im Non-Profit-Bereich (dazu zählen insbesondere die Bereiche Bildung, Forschung, Soziales, Kunst und Kultur) wird die Budgetmisere immer drängender. Es wurden in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren zwar weitgehend flächendeckende betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme aufgebaut und damit Controllingstellen geschaffen, diese führen jedoch vielfach ein Schattendasein. Überspitzt formuliert könnte man behaupten, diese Instrumente dienen oftmals lediglich der Pflichterfüllung gegenüber Rechnungshof und ähnlichen Kontrolleinrichtungen.

Kompass zur Lösung

Lösungsansatz 1: Aufbau eines integrierten Planungs- und Steuerungssystems

In vielen privaten sowie öffentlichen Organisationen ist die strategische Steuerung weitgehend vom laufenden Tagesgeschäft abgekoppelt. Einerseits fließen strategische Entscheidungen nur ungenügend in die Jahresplanung ein beziehungsweise ist das Budget eine Fortschreibung von Vorjahresansätzen ohne nennenswerten Strategiebezug. Andererseits finden sich die strategierelevanten KPI's nicht im laufenden, unterjährigen Reporting wieder. Wir empfehlen daher, die Vision und die davon abgeleiteten Ziele und Leitstrate- ▶

»Der Controller ist nicht mehr ausschließlich Steuermann, sondern bestimmt gemeinsam mit dem Kapitän den Kurs.«

gien mit den jährlich zu planenden Arbeitsprogrammen und Budgets zu verknüpfen. Um dies erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren sind jedoch drei Voraussetzungen zu schaffen:

1. Entwickeln Sie einen transparenten Jahresfahrplan für Strategiearbeit, Planung und Zielvereinbarung sowie unterjähriges Review in Form eines Jahreskalenders.
2. Schaffen Sie professionelle Kommunikationsplattformen und eine Jour-fixe-Organisation.
3. Stellen Sie damit sicher, dass die Managementebenen und die betrieblichen oder organisationalen Teilbereiche professionell zusammenarbeiten.

Lösungsansatz 2: Reporting als qualifizierter Managementprozess

Heutige Berichtssysteme sind häufig durch zu geringe Steuerungsrelevanz gekennzeichnet. Die Datenvielfalt ist oftmals erdrückend und bringt die relevanten Themen nicht auf den Punkt. (Top-)Manager beklagen, dass sie vom Controlling nicht das kriegen, was sie wirklich brauchen. Dies endet oftmals damit, dass Bereiche ihr eigenes Controlling (»Schattencontrolling«) aufbauen.

Wir empfehlen, Berichte nach folgender Reihenfolge anzugehen (siehe Grafik »Vierfelder-Berichtsmatrix« nach Albrecht Deyhle²): Der Controller formuliert im ersten Teil Kernaussagen und bringt damit die Ist-Situation auf den Punkt. Der zweite Teil beinhaltet die von den Führungskräften entwickelten Maßnahmen-

empfehlungen. Erst danach kommt der üblicherweise an erster Stelle platzierte Datenteil. Damit erreichen Sie, dass das Wesentliche – die zu setzenden Maßnahmen – betrachtet und diskutiert wird. Die Argumentation darüber, warum es so ist, wie es ist, wird hintangestellt. Motto: Lasst uns über die Zukunft reden, nicht die Vergangenheit rechtfertigen.

Ebenso häufig kommt es vor, dass kein standardisierter Kommunikationsprozess (Berichtsbesprechung) stattfindet. Stattdessen werden Reports entweder versandt oder als Download zur Verfügung gestellt. In jedem Fall ist es somit eine Frage der Zeit und der Dringlichkeit, ob sich der Empfänger mit dem Bericht beschäftigt.

Lösungsansatz 3: Controller als Change Agent

Egal ob für private oder öffentliche Organisationen, beschleunigt durch die Wirtschafts- und Finanzkrise verändern sich die wirtschaftlichen Gegebenheiten immer schneller, die Unsicherheit steigt. Für Wirtschaftsunternehmen hat(te) dies zur Folge, dass mühsam und über Monate erarbeitete Strategien und Pläne oftmals kurzfristig über den Haufen geworfen werden mussten und müssen – die »Halbwertszeit« von Strategien hat sich dramatisch verkürzt.

Im öffentlichen Bereich hat der Budget- und damit verbundene Spardruck zu einer verstärkten »Ökonomisierung« geführt. Damit einhergehend mussten diese Einrichtungen ihre betriebswirtschaftlichen Steuerungssysteme auf- und weiter ausbauen.

Aufmerksamkeit lenken: Die Vierfelder-Berichtsmatrix



Die Stärke dieses Vorgehens liegt vor allem auf zwei Ebenen: Nicht Controller reporten, sondern Führungskräfte sind Teil des Reportingprozesses – damit findet automatisch eine Auseinandersetzung mit den relevanten Fakten statt. Weiters stellt diese Logik sicher, dass jedenfalls über die zu setzenden Maßnahmen diskutiert wird und damit der Blick nach vorne gerichtet ist.

Das Problem: diese Einrichtungen ticken völlig anders als Wirtschaftsunternehmen. Die dominierenden gesellschaftlichen und sozialen Ziele erschweren die Ausrichtung nach Effizienz und Rentabilität und sorgen damit für Spannungen in der Führung. Zum Teil waren und sind leitende Verwaltungsbeamte, Museumsdirektoren und Bühnenintendanten in der Bewältigung dieses Spannungsfeldes zwischen der Realisierung der gesellschaftlichen Ziele und der Einhaltung ökonomischer Grenzen überfordert.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass Controller noch stärker als bisher gemeinsam mit dem Linienmanagement unternehmensübergreifende Veränderungsprojekte wie zum Beispiel Unternehmensübernahmen und -fusionen, Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme durchführen müssen.

Im Non Profit-Bereich liegt es an den Controllern und kaufmännischen Direktoren, behutsam und kulturverträglich für effiziente Abläufe und wirtschaftliche Führung zu sorgen. Zumeist ist dies eine Gratwanderung – geht es doch darum, die Kernfunktion einer Sozialeinrichtung, einer Universität, eines Theaters

oder eines Museums und damit die primäre Entscheidungskompetenz der obersten Leitungsorgane nicht in Frage zu stellen.

Heutzutage müssen Controller einen bewussten Umgang mit ihrem Funktions- und Rollenverständnis pflegen und verstärkt Gesamtverantwortung für das Unternehmen bzw. die Organisation übernehmen. Damit wächst ihr Tätigkeitsbereich markant über die klassische Informationsversorgung und Beratung des Managements hinaus. Das Bild hat sich also gewandelt: Der Controller ist nicht mehr ausschließlich Steuermann, sondern bestimmt gemeinsam mit dem Kapitän den Kurs. ●

¹ Siehe Pressemitteilung des KSV1870 vom 18. Mai 2012.

² Albrecht Deyhle ist Gründer und Ehrenvorsitzender des Internationalen Controllervereins. (www.controllerverein.de)