

Controlling-Trends

# Kontrollieren statt steuern – Controlling auf Abwegen

Wenn's rundherum kriselt und Skandale an der Tagesordnung stehen, werden im Allgemeinen Gesetze und Spielregeln verschärft, damit sich die Menschen wieder „sicher“ fühlen. So wird beispielsweise auch die Rechnungslegung immer umfassender und die Anforderungen an Kontrollsysteme nehmen zu. Doch führen mehr Regeln auch zu besserem Verhalten?



Peter Meiregger Bruno Burkart

Der Trend geht derzeit – verursacht durch große Unternehmenspleiten und Wirtschaftsskandale – in Richtung strengere Bilanzierungs- und Kontrollregeln. Finanz-/Controllingabteilungen wachsen, große Unternehmen beschäftigen sogar eigene Abteilungen mit Akademikern, die sich ausschließlich mit dem Auf-/Ausbau der internen Kontrollsysteme beschäftigen. Doch werden dadurch Unternehmen (betriebswirtschaftlich) besser geführt? Werden dadurch Effizienz, Nachhaltigkeit und Unternehmenswerte gesteigert? Oder anders gefragt: Führen zusätzliche und komplexere Verkehrsschilder zu besseren Autofahrern? Wir haben in unserer Beratungspraxis folgende Entwicklungen beobachtet:

## Abteilungen wachsen zusammen

In den letzten Jahrzehnten haben sich aus einem „führungsorientierten“ Controllingverständnis heraus eigene organisatorische Einheiten für Controlling entwickelt. Damit sollte erreicht werden, dass Controlling sich zur Gänze auf seine Kernfunktionen Reporting, Forecasting, Kennzahlenermittlung und dgl. m. fokussieren kann, während die Finanzabteilungen und Rechnungswesen-Abteilungen gesetzliche Vorschriften wie Buchhaltung, Jahresabschluss und Steuerwesen erfüllen. Und das war gut so!

Derzeit beobachten wir aber eine Trendumkehr: Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling wachsen organisatorisch wieder zusammen, insgesamt stehen Themen wie Umsetzung der internationalen Rechnungslegungsvorschriften, Aufbau von IKS-Systemen bzw. Konzernberichtserstattung im Vordergrund. Begründet wird diese Zusammenführung oft mit Straffung von Abläufen, Vermeidung von Schnittstellen und Doppelgleisigkeiten. Die Konsequenz: Den Controllern fehlen die nötigen Ressourcen, um ihre

Funktion als betriebswirtschaftliche Servicestelle für Führungskräfte auszuüben.

## Konzern- bzw. Eigentümersicht dominiert

In vielen Unternehmen wie auch NPOs ist das Controlling auf die Informationspflichten und -bedürfnisse der Eigentümer und des Top-Managements ausgerichtet. Dadurch wird das operative Management als Kunde der Controllingabteilungen in die zweite Reihe gestellt. Schärfer formuliert: Die Controller kümmern sich zu wenig um ihre Kunden im operativen Bereich. Das ist so lange unproblematisch, wie die dezentralen Unternehmensbereiche (Werke, Niederlassungen, Tochtergesellschaften, große Bereiche) über eigene Controllingressourcen verfügen. Wenn dies jedoch nicht der Fall ist oder diese dem Rotstift zum Opfer gefallen sind, entsteht ein fatales Loch. Die zentralen Finanz-, Rechnungswesen- und Controllingstellen sind mit dem externen Rechnungswesen und der Konzernberichtserstattung ausgelastet. Für die operativen Einheiten fehlen einerseits die Ressourcen, andererseits sind die Zentralstellen zu weit weg vom Geschäft, um als operative betriebswirtschaftliche Servicestellen wirksam zu werden.

## Verwaltung und NPOs werden „ökonomisiert“

Universitäten, Opern, Museen, Stadtwerke, Krankenhäuser oder auch die Buchhaltungsagentur des Bundes haben eines gemeinsam: Sie erbringen

Save the date



Controller-Forum 23. März 2011, messecongress Igraz

unverzichtbare Dienstleistungen für die Bürger und stellen insgesamt als öffentliche Unternehmen den wahrscheinlich größten Wirtschaftsbereich dar. Im Zuge knapper werdender Finanzmittel, Liberalisierung und Verwaltungsreform (Stichwort Ausgliederungen und Privatisierungen) haben diese Organisationen einen hohen Nachholbedarf an betriebswirtschaftlichem Know-how. Gleichzeitig sind die Finanz- und Controllingabteilungen mit dem Auf- und Ausbau eines privatwirtschaftlichen Rechnungswesens voll ausgelastet oder bauen Informations- und Kennzahlensysteme für die Führungsspitze auf. Controlling im klassischen Sinn als Führungsunterstützung in betriebswirtschaftlichen Belangen befindet sich daher in den meisten Einrichtungen noch in den Kinderschuhen.

## Controlling-Systeme verwirren statt unterstützen

Die Möglichkeiten moderner EDV-Systeme sind fast grenzenlos und verführerisch: Auf „Knopfdruck“ – so suggeriert es die Werbung – ist beinahe jeder beliebige Bericht für jedermann verfügbar. Das Trügerische an diesen Versprechen: Der notwendige Organisationsaufwand ist enorm, die laufende Betreuung der Systeme aufwändig und die Gefahr groß, dass unzählige aufeinander nicht abgestimmte Auswertungen den Blick auf das Wesentliche verstellen. Am Ende sieht man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr – das klassische „overreported, but underinformed-Syndrom“ tritt ein.

### Wie gelingt der Weg zurück zur Steuerung?

- 1 Operative Einheiten müssen seitens des Controllings ausreichend unterstützt werden. Das bedeutet, dass größere Einheiten (ab ca. 100 Mitarbeiter) unbedingt einen eigenen Controller haben sollten.
- 2 In größeren Organisationen ist es sinnvoll, Konzerncontrolling und operatives Controlling zu trennen. Das Konzerncontrolling ist für die Reports an die Unternehmensleitung, Konzernzentrale oder andere oberste Organe verantwortlich. Das operative Controlling unterstützt die Führungskräfte im Tagesgeschäft und sollte für diese als betriebswirtschaftlicher Dienstleister und Sparringpartner unverzichtbar sein.
- 3 In Verwaltungen und NPOs ist eine umfassende Qualifizierung der Führungskräfte unabdingbar. Die betriebswirtschaftliche Verantwortung kann nicht „wegdelegiert“ werden. Eigene Controllingexperten sind notwendig, diese sollten jedoch aus dem betrieblichen Umfeld der Organisation kommen. Dies erhöht die Anschlussfähigkeit und Akzeptanz.
- 4 Überbordende Reportingstrukturen müssen abgespeckt werden. Einheitliche Gestaltung, Aktualität, Nachvollziehbarkeit und Steuerungsrelevanz sind unverzichtbare Anforderungen an die innerbetrieblichen Berichte. Dies betrifft u. a. öffentliche Unternehmen und die Verwaltung: Analysen haben gezeigt, dass 60 bis 80 Prozent der vorhandenen Berichte die Führungskräfte nicht unterstützen, sondern nur den übergeordneten Berichtspflichten dienen.
- 5 „Was unter Beobachtung ist, wird auch beobachtet“ – die tatsächlich relevanten (betriebswirtschaftlichen) Ziele und Kenngrößen müssen in den internen Abteilungssitzungen besprochen und analysiert werden. Achten Sie daher darauf, dass in Managementmeetings nicht über Nebensächlichkeiten referiert wird, sondern die relevanten Themen besprochen werden.

Tip

#### Controlling für Nichtcontroller

9. bis 10. Juli 2010, Business-Circle Wien

Bei Anmeldung über ICG erhalten Sie € 80 Ermäßigung! [www.IGC.eu.com/termine](http://www.IGC.eu.com/termine)

Ansprechpartner für Unternehmenssteuerung und Veranstalter des Controller-Forums:  
[bruno.burkart@ICG.eu.com](mailto:bruno.burkart@ICG.eu.com) (Partner ICG)  
[peter.meiregger@campus02.at](mailto:peter.meiregger@campus02.at) (Studiengangsleiter Rechnungswesen & Controlling FH CAMPUS02)