

Als Controller ein „guter Handwerker für Zahlen“ zu sein, reicht heute bei Weitem nicht. In Zeiten rasanter Veränderungen sind das Gespür für das Geschäft und soziale Kompetenzen gefragter denn je.

Der Controller als Auslaufmodell?

Anlässlich des Controller-Forums 2008 in Graz beantworteten Siegfried Klopff (Studiengangleiter Rechnungswesen & Controlling, FH CAMPUS 02) und Bruno Burkart Fragen zum künftigen Rollenbild des Controllers.



Bruno Burkart

Siegfried Klopff

Wie sehen Sie die Zukunft des Controllings bzw. der Controllingfunktion im Unternehmen?

Burkart: Es sind meines Erachtens drei Entwicklungen zu beobachten: Controlling und das ehemals „klassische Finanz- und Rechnungswesen“ wachsen mit der Umsetzung der internationalen Bilanzierungsrichtlinien wie IFRS wieder enger zusammen. Ansätze wertorientierter Unternehmensführung werden verstärkt auch von mittelständischen, nicht börsennotierten Unternehmen übernommen. Und schließlich die dritte Entwicklung: Controlling als Führungsaufgabe in allen Führungsebenen und Führungsfunktionen gewinnt rasant an Bedeutung.

Klopff: Grundsätzlich sehe ich ein sehr großes Verlangen nach den klassischen Controllingaufgaben; genauso werden Controlling-Skills zur Unterstützung des Managements immer

wichtiger und für den Unternehmenserfolg bedeutender. Ich habe allerdings starke Bedenken, ob die klassische Controllingfunktion, wie sie heute größtenteils ausgeübt wird, noch lange Bestand haben wird. Ich gehe sogar so weit, zu behaupten, dass der „Controller“ in der derzeitigen Form sehr bald obsolet sein wird!

Woran wird dies sichtbar?

Burkart: Es kann sich heute keine Führungskraft auch in der zweiten oder dritten Ebene – egal, ob im Marketing, als Logistikverantwortlicher oder im Personalwesen – mehr auf die reine „Fachfunktion“ zurückziehen. Die betriebswirtschaftliche Steuerung ist Teil des Führungsjobs. Das bedeutet, dass die jeweiligen Bereiche auch verstärkt für „ihr“ Controlling verantwortlich sind.

Klopff: Diese Entwicklung manifestiert sich sowieso schon im Phänomen des „Schattencontrollings“, wo einzelne Abteilungen beginnen, parallel zur „offiziellen“ Steuerungs- und Berichtsschiene eigene Kennzahlen für ihre Bereiche zu entwickeln – allerdings ohne Wissen der Controlling-Verantwortlichen. Was den Controllern heute fehlt und von Mitarbeitern bzw. der Unternehmensführung sehr oft bemängelt wird, ist der Wille, über die eigentlichen Kernaufgaben hinaus das Bu-

sinessmodell des Unternehmens bzw. die Prozesse zum Kunden genauestens zu verstehen und in die Entscheidungsvorbereitung für das Management mit einzubeziehen.

Werden die Controller damit arbeitslos?

Burkart: Nein, ganz im Gegenteil. Einerseits bleiben das „Konzernreporting“, d. h. die Unterstützung des Top-Managements, und die Reportingfunktion an die Aufsichtsgremien bzw. die Zentralstellen wesentliche Funktionen des Controllings. Beim unternehmensinternen Controlling setzt sich jedoch der Trend zur Aufgabenverlagerung fort. Der Controller muss verstärkt die „Übersetzungsleistung“ einbringen. Die Führungskräfte brauchen jemanden, der ihr Geschäft versteht, sie berät und ein Diskussionspartner auf gleicher Augenhöhe ist.

Klopff: Immer wieder hören wir aus Gesprächen mit Unternehmensvertretern heraus, wie wichtig die Entwicklung von kommunikativen und sozialen Fähigkeiten neben der fachlichen Ausbildung ist. Ein weiterer Aspekt ist die Anwendung von internationalen Rechnungslegungsstandards – zurzeit allerdings hauptsächlich bei größeren Unternehmen – und die damit einhergehende Neustrukturierung des gesamten Finanz- und Rechnungswesens im Unternehmen. Regelungen, wie z. B. die Fair-Value-Bewertung, die Durchführung von Impairment-Tests oder die Aufstellung von Segmentberichterstattungen, erfordern von Controllern vermehrte Kenntnis der konkreten Geschäftsmodelle sowie eine proaktive Kommunikation mit den betroffenen

Controller-Forum 2008

Über 200 Teilnehmer sind auch heuer wieder der Einladung von ICG und der FH CAMPUS02 zum vierten Controller-Forum in Graz gefolgt. Die Veranstaltung hat sich in den letzten Jahren zum größten Fachkongress für Controlling in der Steiermark entwickelt.

Geschäftsbereichen. Sollten die Controller ihr Rollenverständnis nicht rasch erweitern, werden die Aktionsfelder Planung, Performancemessung, Steuerung und Berichtswesen eben von anderen Abteilungen/Mitarbeitern übernommen.

Das ist ja nichts Neues für gute Controller.

Burkart: Das stimmt schon – und doch wandelt sich das Rollenbild. Natürlich muss der Controller ein guter „Handwerker für Zahlen“ sein – aber das reicht bei Weitem nicht. Das Gespür für das Geschäft und soziale Kompetenzen sind gefragt denn je. Ein Controller muss wissen, was z. B. einen Logistiker oder Plantmanager beschäftigt – sie bzw. er muss deren tägliche Probleme und deren Umfeld kennen. Und das alles bewegt sich in einem schwierigen Umfeld – Stichwort: Geschwindigkeit und sich rasch ändernde Rahmenbedingungen, Globalisierung.

Sehen Sie Karrierechancen für Controller?

Klopf: Absolut! Die Chancen für Controller, in die Unternehmensführung aufzusteigen, sind mehr denn je vorhanden. Durch ihre zentrale Funktion als Management-Dienstleister und interne Berater kennt grundsätzlich niemand das Unternehmen so im Detail wie die Controller – wenn sie wollen! Mit diesen Aussichten und der gegebenen Nähe zum Top-Management ergeben sich für fähige und effektive Controller gute Chancen, selbst bald Führungsverantwortung zu übernehmen.

Wohin geht die Reise? Diese Frage stand im Mittelpunkt der drei Vorträge am Vormittag. Die Referate bildeten einen breiten Bogen von empirischen Untersuchungen zum Controllingeinsatz bis hin zum „Controller als Veränderungsmanager“.

Birgit Feldbauer-Durstmüller von der Johannes Kepler Universität Linz stellte Forschungsergebnisse über den Einsatz von strategischen und operativen Planungsinstrumenten in österreichischen KMU's vor. Ein überraschendes Ergebnis: Nur knapp ein Drittel der Mittelstandsunternehmen haben eine BSC eingeführt. Dass in über 60 Prozent der Insolvenzen in Oberösterreich mangelnde bzw. mangelhafte Controlling-Instrumente als Insolvenzursache angeführt wurden, zeigt, dass Controlling-Instrumente noch lange keine Selbstverständlichkeit sind.

Stefan Stoltzka, Geschäftsführer der LEGERO Schuhfabrik GmbH,

stellte die atemberaubende Entwicklung seines Unternehmens dar. Klare strategische Ziele, die konsequente Personalpolitik und einfache und damit für jedermann verständliche Controlling-Systeme sind das Fundament dieser Erfolgsgeschichte.

Managementtrainer **Klaus Doppler** beschrieb in seinem Vortrag den „optimalen“ Controller, der als Business-Partner nicht nur Zahlen abliefern, sondern mit Energie und Beharrlichkeit an der Umsetzung erforderlicher Maßnahmen dranbleibt. Der Blick in die Vergangenheit reicht nicht („Ein Pilot fängt mit Wetterberichten der vergangenen Woche auch nichts an“). In Zeiten rasanter Veränderungen („Wir leben im permanenten Ausnahmezustand“) ist der Blick nach vorne das Um und Auf. Sich in die Rolle des internen Dienstleisters zurückzuziehen („Die da oben müssen was tun“) ist zwar bequem, löst aber keine Probleme.



v. li.: Birgit Feldbauer-Durstmüller, Stefan Stoltzka, Klaus Doppler