

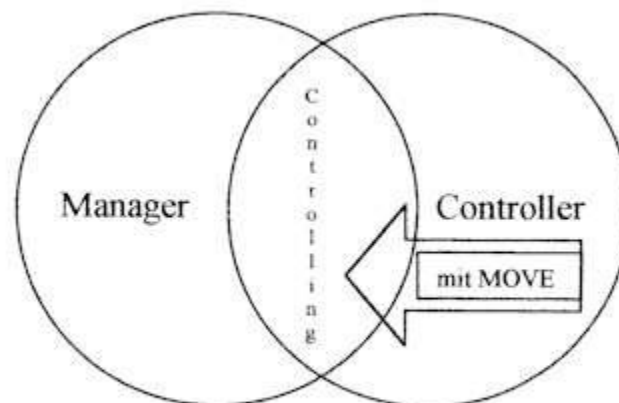
# Wie als Controller heute mehr Einfluss erhalten? Oder: Controller mit MOVE

von: Manfred Grotheer, „Geburtstagsvortrag“ im Jahr 1999 zum 10-jährigen Jubiläum der Firma „Corporate Planning“; Hamburg

## 1. Einleitung

Zahlreiche Controller meinen auch heute noch, dass sie weiterhin zu häufig gar nicht oder zu spät in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Diese Einschätzung wird durch Untersuchungen aus den USA bestätigt. Auch dort besteht noch immer eine Lücke zwischen der Bedeutung, die Controller ihrer Rolle in Entscheidungsprozessen (Selbstbild) beimessen, und der tatsächlichen Akzeptanz dieser Rolle (Fremdbild) durch das Management. In Großunternehmen ist diese Lücke tendenziell geringer als in Kleinunternehmen. Das mag vielleicht daran liegen, dass es den Controller in Großunternehmen bereits länger gibt oder das mehr Ressourcen vorhanden sind, um sich als Controller der Businesspartnerrolle zu widmen. Ich glaube, diese Erkenntnisse lassen sich auch auf Deutschland übertragen.

Controller, insbesondere in mittleren und kleineren Unternehmen, möchten aber die volle Akzeptanz des Managements gewinnen und somit als Business-Partner Mitglied des Management-Teams werden. In der Controller Akademie verdeutlichen wir diese Business-Partnerschaft durch das sogenannte "Schnittmengenbild".



Business-Partnerschaft durch das sogenannte "Schnittmengenbild".

Controller müssen die Manager davon überzeugen, dass sie zum Entscheidungsteam (Management-Team) gehören. Wie kann diese Überzeugung gelingen? Aus meiner Sicht könnte das Wort MOVE eine Orientierung in der Überzeugungsarbeit des Controllers leisten. MOVE ist in einem Seminar der Controller Akademie als Akronym entstanden, d. h. es wurde aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter gebildet. Es möchte darauf hinweisen, dass man als Controller bei Veränderungen/Bewegungen (movere, lat. Bewegen), die sachorientierten Perspektiven **M**ethoden/**M**aterialien, **O**rganisation, und die eher personenbezogenen Perspektiven **V**erhalten und **E**instellung berücksichtigen möge. Die Anfangsbuchstaben dieser vier Worte ergeben zusammengesetzt das Wort MOVE. Somit sollte der Controller Methoden-, Organisations- und Verhaltenskompetenz und eine geeignete Einstellung für seinen Einstieg als Business-Partner in das Management-Team mitbringen. Wie sehen diese Aspekte konkret aus:

## 2. Die MOVE-Komponenten

### A. Sachbezogene Aspekte

## **a. Methoden/Materialien**

In dieser Rubrik unterstützen diese Produkte Corporate Planner und Strategic Planner den Controller. Daher wahrscheinlich auch meine Einladung.

### i) liefern

Controller liefern zunächst betriebswirtschaftliche Systeme und Verfahren. Die mit diesen Systemen generierten führungs- und entscheidungsrelevanten Daten bilden für den Controller die Eintrittskarte in die Managementberatung. Der Controller besitzt die Systeme und Verfahren, um z.B. die wirtschaftlichen Auswirkungen von Akquisitionen, Investitionen, Verfahrenswahlentscheidungen oder Sortimentsprioritäten zu zeigen.

### ii) erläutern und weiterentwickeln

Sind neue Systeme erforderlich, so sollten diese Systeme mit dem Manager gemeinsam entwickelt werden. (Diese Vorgehensweise beugt auch dem absenderorientierten Systemperfektionismus vor.) Dabei sind dem Manager die Systeme zu erklären, womit dem Manager eine Begründung für dieses System ("Telling why") gegeben werden sollte. Insbesondere sollte dabei der Nutzensgewinn aus der Sicht des Managers dargestellt werden.

### iii) mit relevanten Daten

Das betriebswirtschaftliche "Ist" ist de facto bereits ein "War". An der eingetretenen Vergangenheit lässt sich bekannterweise nichts mehr ändern. Die Ist-Zahlen sind daher maximal in dem Maße entscheidungsrelevant, wie sie kurzfristig zur Verfügung stehen und durch sie verändernde Plan-Maßnahmen ausgelöst bzw. plausibilisiert werden können. Entscheidungsrelevant sind zukünftige wirtschaftliche Effekte (z.B. Deckungsbeitragsveränderungen), die durch einen zu treffenden Entscheidung/Maßnahme (z.B. Annahme eines Zusatzauftrages bei Unterauslastung) entstehen. Zu beobachten ist weiterhin, dass für das Management nicht nur interne Finanz- und Prozessdaten relevant sind, sondern zunehmend auch Daten zur Wettbewerbsposition und Marktattraktivität. Insofern hat der Controller seine Systeme von der Finanzperspektive zur Gesamtunternehmenssicht weiterzuentwickeln.

### iv) in stabiler Weise

Betriebswirtschaftliche Systeme und Verfahren sind kein Selbstzweck. Es soll mit ihnen gearbeitet werden, damit das Unternehmen langfristig auf seinem Weg bleibt und nicht weg ist. Dazu müssen sie aber Akzeptanz bei denjenigen haben, die mit diesen Systemen ihre Entscheidungen treffen. Um diese Akzeptanz zu gewinnen, braucht es häufig Zeit. Diese Zeit sollte den Managern gewährt werden. Durch häufige Änderungen werden Systeme nicht stabil sondern labil. Hier hat der Controller den Spagat zwischen "Dauer" und "Wechsel" zu leisten. Wir empfehlen, Änderungsideen über einen längeren Zeitraum zu sammeln und dann in eine größere Anpassung einzuarbeiten, im Gegensatz zum Einarbeiten jeder (auch kleineren) Änderung.

## **b. Organisation**

Um als Controller mehr Einfluss zu gewinnen, sind hier einige organisatorische Rahmenbedingungen aufgeführt, die in diesem Zusammenhang für besonders erwähnenswert sein könnten:

### i) Termine

Die Schnittmenge zwischen Manager und Controller, die wir bei der Controller Akademie als das Controlling bezeichnen, steht für den Prozess des gemeinsamen Rechnens und Verhandeln (ökonomischen Ausrichtens) von Controller und Manager im Team. Die Schnittmenge symbolisiert gleichzeitig aber auch immer Termine zwischen Controller und Manager. Termine sind für den Controller eine zentrale organisatorische Komponente, um in den Controlling-Prozess (Entscheidungsprozess) einbezogen zu werden.

#### ii) Jour-fixe-Prinzip

Zwischen Controller und Manager eignet sich insbesondere die Terminvereinbarung nach dem Jour-fixe-Prinzip. Speziell im Berichtswesen muss der Controller immer aktiv werden, wenn sich negative Abweichungen zeigen. Da der Controller zumeist selber diese negative Botschaft überbringt, wird er auch häufig mit dem Inhalt dieser negativen Botschaft personifiziert. Der Controller bringt Ärger, also ist er schlecht. Dieser ("Kurz-") Schluss wäre zu vermeiden, wenn der Controller einfach deshalb kommt, weil der Termin (regelmäßig) anfällt. Jeden zweiten Dienstag im Monat erscheint der Controller zum vereinbarten Termin beim Manager. In Anlehnung an ärztliche Verfahrensweisen wird diese Tätigkeit als "Controllers Hausbesuchspraxis" bezeichnet. Dabei ist darauf zu achten, dass dieser Termin zeitlich nicht überzogen wird, damit der Manager anschließend keinen Bruch in seinen Tagesplan erhält. Für den Fall, dass aus der Sicht des Controllers einmal ein Gespräch außerhalb der Reihe erforderlich ist, ist auf guten Kontakt zu den Sekretariaten der Manager zu achten. Sekretärinnen können beim Timing des jeweiligen Sachverhaltes wertvolle Hilfe leisten. Generell sollte der Controller während dieser Meetings darauf achten, dass er neben dem Manager sitzt, um die Gefahr möglicher Konfrontationen durch ein Gegenübersitzen gering zu halten.

#### iii) Berichtsempfänger

"Wer schreibt, der bleibt!", so lautet ein Slogan unter Controllern. Dieser Sachverhalt wurde auch durch US-amerikanische Untersuchungen bestätigt. Wer direkt an den leitenden Manager einer Einheit berichtet, kommt eher in die Rolle des Managementpartners als derjenige, der an einen Zentralcontroller oder Finanzchef berichtet. Häufig wird so der dezentrale Controller, der sich nah am Tagesgeschäft befindet, zum Business-Partner für den Unit-Leiter. Der Zentral-Controller ist näher zu den Zentralbereichen und hat hier eher Möglichkeiten die Unternehmensstrategie zu beeinflussen

#### iv) Ziel-Vereinbarungen

Positiv dürfte sich auch das Verfahren der Ziel-Vereinbarung auf die Schnittmenge auswirken. Wenn Manager, was bereits seit Jahren übliche Praxis ist, einen Teil ihres Jahresgehalts in Abhängigkeit von der Zielerreichung erhalten, so könnte dieses Verfahren auch auf Controller übertragen werden, die dann auch einen Teil ihres Jahresgehalts in Abhängigkeit von der Zielerreichung des betreuten Bereiches erhalten. So wären beide "Parteien" daran interessiert, durch gemeinsames zielorientiertes Agieren das Ziel der Unit zu erreichen. Zudem gäbe es für den Controllerdienst noch bereichsspezifische Ziele. Controller können dann dem Management beweisen, dass sie in der Lage sind, ihren eigenen Bereich zielorientiert zu managen - eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz als Business-Partner.

#### v) Prozessanalyse und Technologieeinsatz

Controller erwarten, zukünftig mehr Zeit in ihre Rolle als Business-Partner einzusetzen. Bereits heute arbeiten viele Controller unter massivem Zeitdruck. Eine Möglichkeit, mehr Zeit für Beratungsleistung und Mitarbeit in strategisch wichtigen Projekten zu gewinnen, ist die Standardisierung und Automatisierung von controllerischen Routineprozessen in Planung und Berichtswesen. Insbesondere das Berichtswesen bietet viele Ansatzpunkte,

Arbeitszeit einzusparen. Wie lange muss auf den Buchungsschluss evtl. gewartet werden? Wie genau müssen Kostensatzabweichungen an andere Kostenstellen oder Aufträge nachverrechnet werden? Welche Informationen brauchen wir tatsächlich (Informationswertanalyse)? Eine Prozessanalyse im Controllerdienst sollte zu schlankeren Prozessen führen, die dann möglichst keine manuellen Schnittstellen mehr aufweisen, so dass sie sich weitgehend automatisieren lassen. Diese Maßnahmen sollten dazu führen, dass sich der Zeiteinsatz und damit der Arbeitsschwerpunkt des Controllerdienstes vom Sammeln und Berichten zum Steuern und zur Gestaltung der Zukunft verlagert.

## **B. Personenbezogene Aspekte**

Bei den personenbezogenen Aspekten werden die Möglichkeiten für den Controller, mehr Einfluss zu erhalten, einerseits etwas allgemeiner, d.h. sie können teilweise auch für andere Funktionen im Unternehmen gelten, andererseits sind diese Aspekte sehr mit der Persönlichkeit eines jeden einzelnen Controllers verbunden und benötigen daher häufig einen weitaus höheren Zeitbedarf bei gewünschten Veränderungen. Wie sieht es z.B. mit Ihren guten Vorsätzen aus der Silvesternacht aus?

### **a. Verhalten**

#### i) Empfängerorientiert agieren

Das empfängerorientierte Verhalten besitzt für den Controller als internen Dienstleister eine besondere Bedeutung, um mehr Einfluss zu gewinnen. Wer sind meine internen "Kunden (Top-Management, Technik, Vertrieb, Marketing, ...)" als Controller? Welche wirtschaftlichen Ziele haben sie? Wie kann ich als Controller mit meinen Systemen und Verfahren und meiner Beratungsleistung ihnen helfen, ihre Ziele (noch besser) zu erreichen ?

Es empfiehlt sich für den Controller - auch außerhalb der Jour-fixe-Termine - jede Chance zu nutzen, mit den Managern Zeit zu verbringen, da nur derjenige, der die Aktivitäten und Probleme seiner Manager kennt, zielgerichtete Unterstützung leisten kann. Ein derartiger Anlass könnten z.B. gemeinsame Dienstreisen sein, insbesondere im Auto: Manager und Controller gemeinsam auf dem Weg zum Ziel als Controlling-Gleichnis. Ich kann als Controller in dieser teilweise etwas informelleren Situation ein Gespür für die aktuellen Entscheidungssituationen, die Denklöge und die Fachsprache des Managers entwickeln.

#### ii) Proaktiv arbeiten

Um vom Management als Businesspartner akzeptiert zu werden, wird vom Controller erwartet, dass auch er selbst strategische Initiativen ergreift. An erster Stelle wären hier z.B. das wertorientierte Management, der Aufbau einer Balanced Scorecard oder die Vorbereitung des KonTraG zu nennen, da diese Instrumente nahe an der eigentlichen Funktion des Controller liegen. Weiterhin könnte der Controller-Bereich aktiv gestaltend mitwirken an der Konzeption und Durchführung regelmäßiger Benchmarking-Prozesse und dem Aufbau eines Datawarehouse.

Die nächsten beiden Punkte sind unter Controllern zwar weitgehend bekannt, dennoch möchte ich sie hier der Vollständigkeit wegen noch einmal aufführen, da speziell die Berichtswesenfunktion des Controllers ein permanentes Konfliktpotential beinhaltet, insbesondere wenn es um die Diskussion von (negativen) Abweichungen geht. Sie lassen sich zusammenfassen zu dem Motto "Erst (als Controller) verstehen, dann (als Controller) verstanden werden."

#### iii) Visualisieren

In der deutschen Sprache gibt es das Sprichwort: "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!" Die US-Amerikaner drücken diesen Sachverhalt durch den Ausruf "I see!" aus, den sie benutzen, wenn sie etwas verstanden haben. Insofern sollte der Controller jede Chance nutzen, z.B. bei der Diskussion von Organigrammen, Abläufen oder dem Aufbau einer Agenda etc., im Team zu Visualisieren, d.h. gemeinsam nebeneinander auf einem Blatt Papier oder einem Flip Chart die verschiedenen Möglichkeiten aufzeigen. Das Gespräch verläuft zielgerichteter, weil man (sich) besser versteht.

#### iv) Moderieren

Ein Controller sollte niemals unvorbereitet in eine Arbeitssitzung gehen. Falls er selber die Leitungsfunktion hat, ist eine Agenda mit Zeitplanung zu erstellen. Auch sollte (z.B. auf einem Flip Chart) eine strukturierte Aussageform (Formular) vorbereitet werden, um zu treffende Maßnahmen bzw. Beschlüsse in wertmäßiger oder verbaler Form protokollieren zu können. Ist eine derartige Protokollform für das begleitende Protokollieren vorbereitet, fällt es auch leichter, nach einem (erforderlichen) schweifenden und suchenden Start eines Meetings, Zusammenfassungen und Beschlüsse zu bilden. In der Startphase ist für den Controller in der Moderationsfunktion zunächst das Zuhören wichtiger als das Reden. Der Manager muss sehen, dass der Controller seine Situation versteht. Dazu trägt die Visualisierung und das rückkoppelnde Fragen bei (z.B.: "Sie meinen, dass ..."). Fragen stellen für den Controller ein wichtiges Instrument dar, um sich von der Situation einen Eindruck zu verschaffen. Insgesamt könnte es für den Controller in Diskussionen überlegenswert sein, mehr in Fragesätzen als in Ausrufezeichensätzen zu sprechen. Wobei diese Fragen möglichst Wertungen ("bloß, nur, ...) und Vergleiche ("weniger als ...") vermeiden und zukunftsorientiert ausgerichtet sein sollten.

Besteht bereits eine gute Business-Partnerschaft mit den Managern, brauchen diese Verhaltensempfehlungen vielleicht etwas weniger akribisch praktiziert werden, sollten aber bei "Kommunikationsstörungen" zur Eigenreflexion aus der Erinnerung geholt werden können.

### **b. Einstellung**

"Ich bin als Controller ein lernoffener, akzeptanzfähiger und kommunikationskompetenter Berater und Partner des Managements für ökonomische Fragen zu Wachstum, Entwicklung und Gewinn, d.h. zum WEG des Unternehmens!" So oder ähnlich könnte die Einstellung des Controllers zu seiner Arbeit lauten. Besonders betonen möchte ich aus dieser Einstellung drei Komponenten:

#### i) Lernoffenheit

Das Motto vom lebenslangen Lernen ist längst keine Neuigkeit mehr. Doch für den Controller in seiner Entwicklung zum Business-Partner stellt die Lernoffenheit sogar einen Schlüsselfaktor dar. Zunächst sollte der Controller an der Erweiterung seines Wissens im eigenen Finanz- und Rechnungswesenbereich arbeiten; sich zum Beispiel mit den Besonderheiten des internationalen Rechnungswesens befassen, um bei zunehmender Anzahl internationaler Shareholder und Partner mit diesen besser fachlich kommunizieren zu können. Zum Wissen im eigenen Bereich sollte sich der Controller noch ein tiefes Wissen im Bereich des Managers aneignen, um durch kompetente Fragen und Hinweise von diesem akzeptiert zu werden. Der Controller sollte nicht nur seine eigene Lernoffenheit behalten, sondern auch durch Weiterbildung seine Mitarbeiter entwickeln. Hat der Controller qualifizierte Mitarbeiter, braucht er sich einerseits nicht um jedes Detail zu kümmern. Zudem steigt durch die Qualifizierung der Mitarbeiter die Kompetenz des eigenen Controllerdienstes und wächst die Fähigkeit, das Management zu beraten. Da es aus meiner Sicht kein Patentrezept für die Entwicklung zum Business-Partner gibt, hilft auch die Orientierung an Controller-Kollegen, die bereits die Entwicklung zum

Business-Partner geschafft haben. Die Arbeitskreise des Controller Vereins bieten ein Forum, diese Kollegen zu finden.

## ii) Akzeptanz- und Kommunikationsfähigkeit

Controller haben viele Eigenschaften mit Verkäufern gemeinsam. Wie bereits bei den Verhaltensaspekten gezeigt, sollten Controller ihre Manager als Kunden akzeptieren und vom Kunden her denken. Auch sollten Sie, wie ein guter Verkäufer, auf den Kunden in freundlicher Weise zugehen und nicht darauf warten, dass sie angesprochen werden. Gelingt es jetzt, eine positive Beziehungsebene aufzubauen, auf der dann die Sachdiskussion gestartet werden kann?

Vielleicht kann man die Akzeptanz- und Kommunikationsfähigkeit des Controllers in einem Satz zusammenfassen, der über Papst Johannes XXIII geschrieben wurde:

"Er war voller Verständnis für die Irrenden - aber unnachgiebig mit dem Irrtum."

## iii) Partner

Das Wort Partner kommt wahrscheinlich vom lateinischen Wort pars, auf deutsch: Teil, Anteil.

"Fair", "dazugehörend", "teilnehmend" könnten Eigenschaften sein, die in dem Wort Partner enthalten sind, so dass es umgangssprachlich als positiv empfunden werden dürfte. Manager sind als Partner ergebnisverantwortlich, müssen unter Berücksichtigung von (Markt-) Unsicherheit risikobehaftete Pläne abgeben, an denen sie gemessen werden. Um den Controller als Partner zu akzeptieren, erwarten Manager vom Controller, das er auch einen Teil des Risikos mitträgt, z.B. in Form einer teilweise erfolgsabhängigen Bezahlung. Diese Forderung ist berechtigt, da der Controller die Ergebnisqualität durch die Qualität seiner Beratung mitgestalten kann. Ebenso wird vom Controller erwartet, dass er ebenso wie alle anderen Manager als Business-Partner im Management-Team ein verkäuferisch, positives Risikobewusstsein zeigt und vielleicht eher nicht als Reichtumsbedenkenträger wirken möge. Eventuell wirkt es auch fördernd auf die Partnerschaft, sich als Controller nicht zu wichtig zu nehmen und auch Humor zu zeigen, z.B. indem man selber über sich lachen kann.

## 3. Resümee

Haben Sie diese Zeilen bis hierher als Manager gelesen, bitte ich Sie, falls Ihr Controller noch kein Business-Partner ist, ihn zu dieser Entwicklung zu motivieren und in Entscheidungssituationen rechtzeitig einzubeziehen.

Sind Sie selber Controller und haben, wie zahlreiche amerikanische Kollegen in mittelständischen Unternehmen, noch nicht das Gefühl, ausreichend als Business-Partner vom Management akzeptiert zu werden, sollten Sie sich für Ihre Entwicklung und die Entwicklung Ihres Teams in diese Richtung einsetzen. Das Leben ist die Aufgabe, sich selbst zur Vollendung zu bringen. Es würde mich freuen, wenn meine Hinweise dazu Bestätigung und Anregung leisten konnten. Wenn die vollen Möglichkeiten des Controllers erkannt werden, steigt die Rentabilität des Unternehmens, Arbeitsplätze bleiben erhalten bzw. werden sogar geschaffen und die Arbeitszufriedenheit des Controllers als Business-Partner steigt.