

Quo-Vadis, Controller?

Gedanken von Manfred Grotheer im Controller Magazin 4/96

Controller Magazin 4/96 (!)

Copyright: [Verlag für ControllerWissen AG VCW - Haufe](#)


Hieraus lässt sich ein weiterer Arbeitsschwerpunkt ableiten: die Informationsverarbeitung (IV): IV-mäßige Strukturierung, Planung und Weiterentwicklung der benötigten Informationen. Hier ist es zu erwarten, dass der Controller maßgeblich an der Weiterentwicklung der betrieblichen Informationssysteme mitwirkt, zum Beispiel, wenn es um die Organisation der weltweiten Datenbanken geht. Da sich auch die physische DV in den meisten Unternehmen nicht mehr im eigenen Hause befindet, wird es bei den IV-Entscheidungen insbesondere um Entscheidungen hinsichtlich der einzusetzenden Software und Datenbanken, Datenschutz und -sicherung sowie um die Organisation der IV-Dienstleistungen gehen. Diese Maßnahmen sollten sich aus einer IV-Strategie ableiten, die integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Diese IV-Strategie anzuregen, das Management von der Wichtigkeit für das Unternehmen zu überzeugen ("Information als strategischer Erfolgsfaktor") und die Informationsstrategie als Controller selbst mitzuentwickeln und erfolgreich anzuwenden, wird dem Controller zum akzeptierten Mitglied im Management werden lassen, das zusätzlich noch für das Strukturkostenmanagement im gesamten Unternehmen zuständig sein wird.

Damit wird der Controller auch die Akzeptanz erhalten, die strategischen Planungsrequisiten auch auf den Wettbewerb, Lieferanten und Kunden auszudehnen. Auf dieser Ebene

sind Analysen durchzuführen und Strategien zu entwickeln, die dann als Zielgröße für das Performance Measurement System zu operationalisieren sind.

Um den Bedürfnissen seiner "internen Kunden" zu entsprechen und die Prozesstransformationen voranzutreiben, gehört in die Toolbox des Controllers neben "harten" Tools auch ein Repertoire an "weichen" Instrumenten. Wie werden Prozesse gestaltet? Wer ist hinzuzuziehen? Wie gehe ich mit Beteiligten und Betroffenen um? Wie sich schnell auf eine Situation einstellen? Agiert der Controller in dieser Art und Weise, hat er neben der fachlichen Funktion auch noch eine Koordinations- und Moderationsfunktion, die maßgeblich den fachlichen Erfolg beeinflusst.

Doch jetzt zur Zukunft! Wie könnte er aussehen, der Controller im Jahr 2005? Einer der Megatrends, die die Entwicklung des Controllers beeinflussen, wird neben Kapitalkonzentration, Internationalisierung und Liberalisierung zweifellos die Technologie sein. Zurzeit verdoppelt sich im PC-Bereich die Leistung bei gleichen Hardwarepreisen innerhalb von 18 Monaten. Konstante Entwicklung unterstellt, bedeutet dieses, dass ein PC im Jahre 2005 eine Leistung von knapp 13.000 Mhz erbringen könnte. Hiermit wäre eine Anwendungsperformance möglich, die heute noch fast unvorstellbar ist. Dieser Effekt wird auch die Personalintensität beeinflussen. Spezialisten (oder sollte ich besser "Prognostiker" sagen) gehen von 70 Prozent Personalkostensenkung im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens aus. Davon werden insbesondere die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltungen betroffen sein, die durch auditierbaren Electronic Data Interchange (EDI)

zwischen Kunden- und Lieferanten quasi komplett entfallen werden. Die Versicherungs- und Steuerabteilung werden dem Outsourcing unterliegen. Die Treasury-Funktion wird wegen der zahlreichen Finanzinnovationen von den Banken als Servicedienstleistung angeboten werden und folgt damit auch dem Outsourcing. Dem (verbleibenden) Finanzchef (Chief Finance Officer) wird vermehrt eine Marketing-Funktion zukommen. Unter Shareholder-Value-Gesichtspunkten könnte es ein permanentes Berichtswesen gegenüber Gesellschaftern, Banken und Medien geben. Diese Zielgruppen sind an einer permanenten Information über die Entwicklung des Shareholder Value interessiert, der sich auch dem Gesamtkapitalwert ableitet. Dieser wird wiederum als Ertragswert aus den abgezinsten zukünftigen Cash Flows gebildet - einer ökonomischen Größe, deren Planung und Steuerung heute noch überwiegend im F-Bereich angesiedelt ist.

Der CFO bekäme als Berichtswesenmanager vermehrt die Aufgabe, zu selektieren, welche Informationen welchen Adressaten wann bekanntgegeben werden. Dieser Trend könnte dadurch unterstützt werden, dass sich der US-\$ de facto zur Leitwährung der Welt entwickelt. Wer Finanzierungsquellen aus dem Dollarraum gewinnen möchte, muss sich den Planungs- und Berichtswesengepflogenheiten des Dollarraumes anpassen. Damit würde in Deutschland das deutsche Handelsrecht an die IAS (International Accounting Standards) angepasst, die sich wiederum sehr stark an den GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) der USA orientieren. Insgesamt werden dadurch Cash Flow-Größen in den Vordergrund der Diskussion treten. Gleichzeitig könnten externe Revisoren

zur qualitativen Transparenz und Sicherheit des Finanzmarktes die Aufgabe bekommen, als Externe per Rechneranschluss die Ordnungsmäßigkeit und Richtigkeit der genormten Abschlüsse sowie der Kennzahlen permanent zu prüfen. Auch zu diesen Ansprechpartnern müsste der Finanz-Chef als Finanz-Marketer Kontaktpflege betreiben.

Diese generelle Globalisierung kann im Szenario weiterhin dazu führen, dass quasi jeder mit jedem auf dem einem und einzigem Weltmarkt konkurriert. Diese Tendenz wird durch weitere Liberalisierungsbemühungen der Regierungen unterstützt. Dadurch wird die Findung des richtigen Verkaufspreises eine noch größere Bedeutung erhalten. Ihr Einfluss wird weiterhin durch zunehmend verkürzte Produktlebenszyklen steigen. Schließlich wird auch der Faktor menschliche Arbeit (im industriellen Bereich) noch immer durch den Faktor Kapital substituiert. Daraus könnte sich ergeben, dass vermehrt auch Vollkosteninformationen, bzw. Vollkosten- und Gewinnzieldeckung entscheidungsrelevant werden.

Wirtschaftliche Entscheidungen werden in der Kostenbestimmungsfunktion mit der Produktdefinition und der Anlagenausstattung bestimmt, nicht im Nachhinein mit Kostenstellenplanung und Kalkulation auf der Kostenanfallsfunktion. Controller und Marketing-Bereich müssen somit wirtschaftliches Kneten in der vorgezogenen Kostenbestimmungsfunktion betreiben, wo auch bereits wirtschaftliche Zuständigkeiten und Verantwortungen definiert werden müssen. Da diese überwiegend im Marketing-Ressort liegen, könnte für den Marketing-Bereich

die Verantwortung entstehen, das Auslastungsrisiko kapitalintensiver Anlagen zu übernehmen, insbesondere in Form differenzierter Preisgestaltung über einen etwaigen Produktlebenszyklus. Target Costing-Ansätze, für die der Marketing-Bereich bereits maßgeblich zuständig ist, bilden hierfür Anzeichen und könnten dazu führen, dass die Investitionsrechnung sowie die Kalkulation (und damit vielleicht die gesamte Kostenrechnung) dem Marketing-Bereich zugeordnet werden.

Auf den ersten Blick mögen diese Aspekte auf einen derzeitigen aktiven Controller wie ein Horrorszenario wirken. Das muß aber nicht so sein! Es können sich auch Chancen daraus entwickeln. Da sowohl der Controller-Bereich wie auch der Bereich des Treasurers zunächst an Aufgaben verlieren werden („wobei sich viele ihrer Mitarbeiter selbständig machen oder zu Finanzdienstleistern wechseln werden), liegt es auch meiner Sicht nahe, dass Controller- und Finanz-Bereich wieder zu einem Bereich (C/F) zusammengefasst werden. Obwohl der C- und der F-Bereich zusammengelegt werden, gehe ich davon aus, dass sich für die Führungsperson dieses Bereiches der Begriff "Controller" etablieren wird. Daher benutze ich den Begriff "Controller" ab hier für zusammengefasste Funktion von C und F weiter.

Für die verbleibenden Controller wird es hingegen ein Job-Enrichment geben. Funktionsbereiche, die bislang noch nicht entsprechende Bedeutung besaßen, bzw. dem Management vorbehalten waren, werden zu den Kernkompetenzen des Controllers gehören. Hierzu gehören insbesondere die Unternehmensplanung und die Informationsverarbeitung. Eintrittskarte für den Controller in das "Reich" der

Unternehmensplanung wird das Performance Measurement System sein, dessen Architekt der Controller sein sollte. Dieses ist möglichst ergänzend noch in seinen Beziehungen bzw. Vernetzung darzustellen, wobei der Interpretation zeitlicher Abhängigkeiten eine besondere Überzeugungsarbeit zukommt.

Aus diesem Kennzahlensystem sowie aus seinen Zugriffsmöglichkeiten auf interne wie auch auf externe Datenbanken wird der Controller die Informationen generieren können, die es ihm ermöglichen, Akzeptanz auch auf Top-Management-Ebene zu gewinnen. Da er maßgeblich am Aufbau des betrieblichen Informationssystems mitgewirkt hat, wird es ihm leichter als vielen anderen möglich sein, benötigte Daten aus Datenbanken zu generieren und in einen wirtschaftlichen, bereichsübergreifenden Kontext zu stellen. Da die zukünftige Arbeit zunehmend in Projekten und Teamarbeit durchgeführt wird, benötigt der Controller vermehrt Querschnitts- und Co-Fähigkeit (Co-Operation, Co-Ordination). Kann er als Teamplayer seine Informationen einbringen, damit andere ihr Ziel noch besser erreichen, dürfte es ihm nicht schwerfallen, gern gesehener Partner in Projekten zu sein. Gerade die Projektarbeit wird zur Akzeptanzsteigerung der Controller-Funktion führen, da bereichsübergreifendes Denken erforderlich ist, jedoch nur wenige die Zugriffsmöglichkeiten auf diese Informationen im Unternehmen besitzen. Somit wird es zur Pflicht (wenn sie es nicht schon ist), als Controller an möglichst vielen Projektsitzungen teilzunehmen und fachlich entscheidungsrelevante Informationen einzubringen, die per Co-Funktion teamorientiert zu gestalten sind. Die

Unternehmensplanung/-entscheidung zu unterstützen, wird damit zu der Kernkompetenz des Controllers.

Im Vergleich zur Ausgangssituation wird die Unternehmensplanung (UP) der Dreh- und Angelpunkt für die Controller-Tätigkeit sein, in der auch insbesondere seine integrierende Moderations- und Koordinationsfunktion gefragt sein wird. Da das Rechnungswesen zunehmend von den (Marketing-)Bereichen selbst durchgeführt wird, wird es durch die Informationsverarbeitung ersetzt werden, mit der der Controller Zugriff auf die ("genormten") internen und externen Informationen erhält. Gleichzeitig bietet die Unternehmensplanung dem Controller die Basis, um seiner Funktion als Finanz-Marketer nach außen zu entsprechen. Gesellschafter, Banken und Medien wollen über die zukünftigen Ertragserwartungen der Unternehmen informiert sein. Hier kann die Controller (in Absprache mit der GF/GL) kompetent extern benötigte Daten präsentieren und kommunizieren.

Somit wird sich zwar insgesamt die Anzahl der Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen der einzelnen Firmen reduzieren, doch werden an die verbleibenden Mitarbeiter hohe fachliche Anforderungen hinsichtlich ihrer Planungs- und IV/DV-Kompetenz gestellt sowie ihrer menschlichen und kommunikativen Funktion als Teamplayer.

Wer Interesse an einem Weltszenario hat, zu dem 6 Welt-Controller einen wesentlichen Beitrag leisten, dem sei folgender Bestseller empfohlen, der zu den einflussreichsten Büchern des 20. Jahrhunderts gezählt wird: Aldous Huxley, Brave New World <engl.>, Flamingo, 1994, ISBN 0 586 04434 5. Seit der Erstveröffentlichung im Jahre 1932 sind bereits 28

Auflagen erschienen. Als Taschenbuch kostet es zwischen 12,-- und 15,--DM.

1 Daniel P. Keegan, Stephen W. Portik; Management Accounting; Dez. 1995; Accounting Will Survive the Coming Century, Won't It?; S. 24.

Wie kann ein Szenario für den Controller im Jahr 2005 aussehen? Zunächst sei die Ist-Situation dargestellt. Nach dieser Ist-Situation ist der Controller zuständig für das Management Accounting (MA) und die Unternehmensplanung (UP). Sie sollten die "Pflichtfächer" des zentralen Controllers bilden. Inwieweit das für die Unternehmensplanung - und hier insbesondere die strategische Planung - gilt, möge jeder selbst beurteilen. Je nach Organisation und Größe des Unternehmens können noch die Informationsverarbeitung (I) und die Finanzbuchhaltung (F) als "Wahlfächer" hinzukommen. Diese beiden Felder schließen sich vielleicht eher aus, da insbesondere die F-Funktion viele Ressourcen der zuständigen Personen bindet, da es hier viele externe, insbesondere rechtliche Aspekte exakt zu berücksichtigen gilt. Daher wäre die Funktion auch eher vom Controller-Bereich zu trennen: wenn es darum geht, einerseits den Jahresabschluss durchzuführen bzw. die Gesellschafterversammlung vorzubereiten oder andererseits die teilweise zeitlich parallel verlaufende Mehrjahresplanung vorzubereiten und durchzuführen, werden für den F als Controller die externen Aspekte priorisiert werden müssen.

Der Controller als interner Berater soll jedoch zunächst den "internen Kunden" zur Verfügung stehen.