

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

# Werkzeug?

oder



# Waffe?

Chancen und Risiken im Controlling  
mittels Risikomanagement optimal einschätzen.

#### WEITERE THEMEN IM FOKUS

Rüstzeitoptimierung

Marken – was steckt dahinter?

Controller als Change Agents?

ERP as a Service: ERP-Systeme in der Cloud



# WEG-Marken für das Controlling und die Rolle des Controllers

von Alfred Blazek

Eine Auswahl von Merkbildern und Gedanken zum Controlling und zur Rolle des Controllers sollen den Weg von der Pionierzeit der Controller Akademie bis in unsere heutige Zeit markieren.

## Das Ordnungsbild für die Management-Funktion

Es ist ein „Ur-Bild“ der Controller Akademie. **Mit diesem M-Modell hat Albrecht Deyhle die „Partitur“ für das 5-Stufen-Programm geschrieben.** Zur Aufführung des Programms suchte er sich Spezialisten für Werkscontrolling, Vertriebscontrolling, Finanzcontrolling und für die Führungs- und Verhaltensaspekte im M-Modell. 1973 suchte er einen „Chor-Sänger“ als festen Mitarbeiter. So kam ich dazu; ein Ensemble begann sich zu entwickeln. Ein einheitliches Lehrprogramm sollte durch Trainer der Controller Akademie sichergestellt werden.

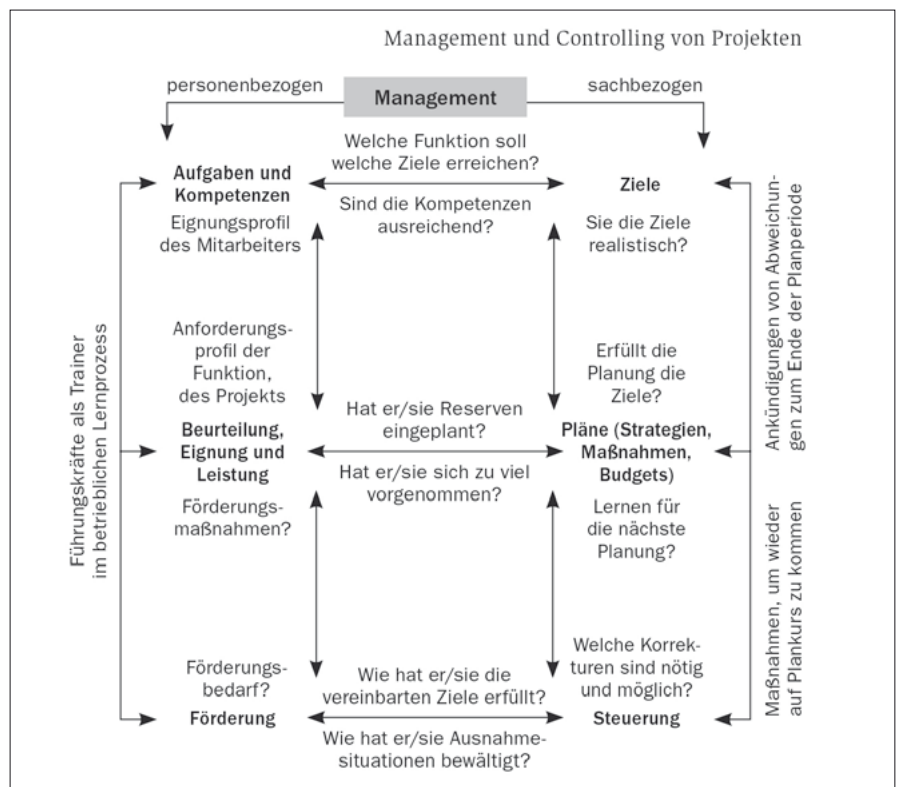


Abb. 1: Ordnungsbild für die Management-Funktion; Quelle: Projekt-Controlling, 2001, S. 21

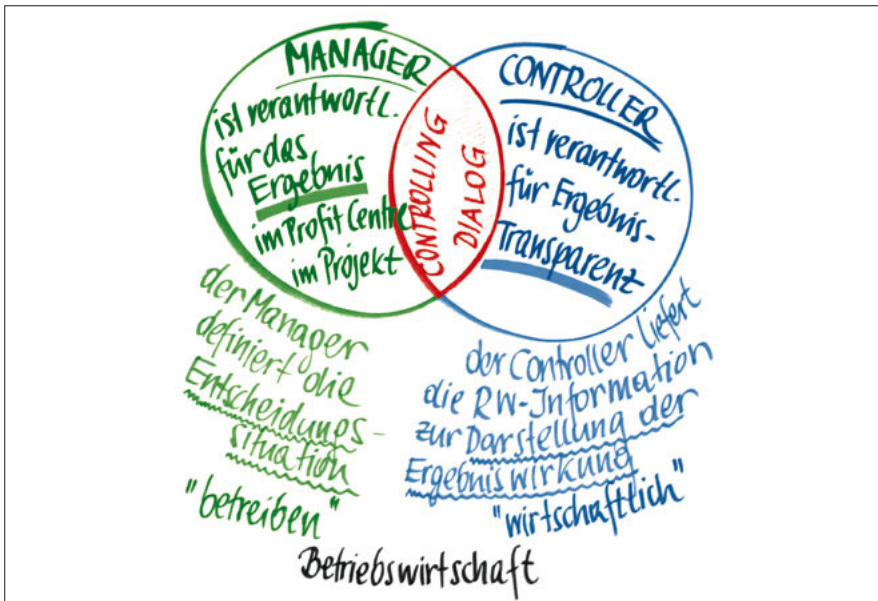


Abb. 2: Manager und Controller im Controlling-Dialog; Quelle: Projekt-Controlling, 2001, S. 23

Wir konzentrieren uns auf die rechte Seite des Ordnungsbildes (vgl. Abbildung 1): Ziele vereinbaren, die Pläne für deren Erreichung aufstellen und auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen – das ist die Kontrolle – monatlich, quartalsweise oder bei Projekten an Meilensteinen über korrektive Maßnahmen entscheiden, um wieder auf Plankurs zu kommen oder Abweichungen vom Ziel zum Ende der Planperiode anzukündigen, damit sich die Betroffenen rechtzeitig darauf einstellen können. Das ist ein langer Satz, das ist Controlling in betriebswirtschaftlicher Sicht. Controlling zu machen ist Aufgabe jedes Managers für seinen Verantwortungsbereich. Controller leisten dafür einen betriebswirtschaftlichen Service mit ihren Instrumenten und ihrem Erklärungskönnen.

und in der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, einem Unternehmen, einer Sparte, einem Profit-Center, einem Werk, einem Projekt, also einem Unternehmen im Unternehmen. Gemeinsamkeit und Gemeinschaft verstärken das Verständnis füreinander. In diesem Miteinander beschreibt der Manager seine Entscheidungssituation, z. B. höhere Lieferbereitschaft, Reduzierung der Durchlaufzeit oder den Aufholbedarf in der Leistungserfüllung bei einem Projekt. Wenn der Controller den Manager versteht, liefert er ihm die richtigen Rechnungswesen-Informationen zur Darstellung der Ergebniswirkung der anstehenden Entscheidung. Die in Abbildung 2 in Anführungsstrichen gesetzten Wörter „betreiben“ und „wirtschaftlich“ sind zusammengeführt im Wort Betriebswirtschaft.

Der Internationale Controller Verein (ICV) und die International Group of Controlling (IGC) formulieren in ihrer Grundsatzposition im November 2012: „Controlling ist Führungsarbeit. Es bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten.“

### Das Zusammenspiel von Manager und Controller

Dieses Zusammenspiel wird in den Seminaren der Controller Akademie am Schnittmengenbild erläutert (vgl. Abbildung 2).

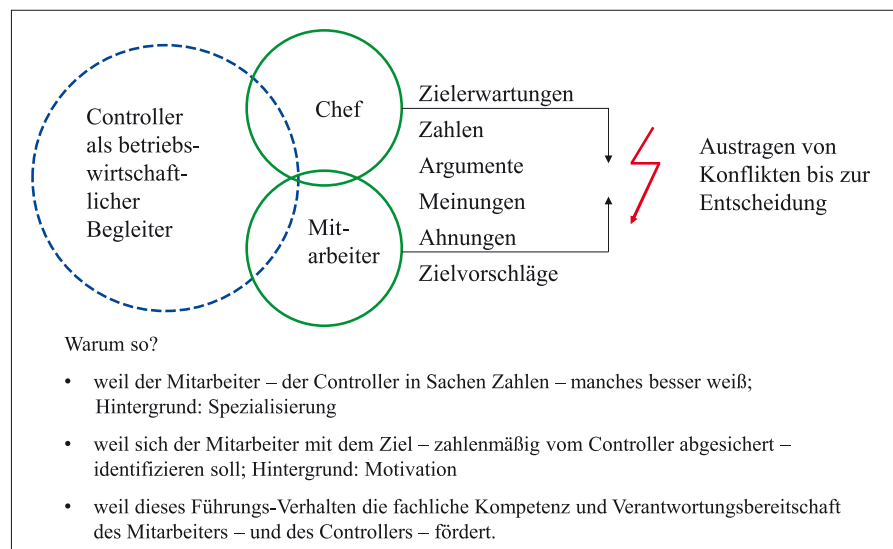
Die Schnittmenge symbolisiert Gemeinsamkeit in der Sache, in ihrem wirtschaftlichen Ergebnis

### Der Prozess der Zielvereinbarung

Die Abbildung 3 findet sich so bereits in der 1. Auflage des Buches Projekt-Controlling aus dem Jahr 1983. Ich schrieb damals: „Der Modus für das Miteinander-Umgehen auf dem Weg bis zur Zielvereinbarung ist in Abbildung 3 symbolisiert. Ziele sollten einem Mitarbeiter nicht aufs Auge gedrückt werden. Dass eine solche Vorgehensweise nicht mehr im Zug der Zeit liegt, ist sicherlich auch ein Argument. Schlagkräftiger aber ist, dass a) der Mitarbeiter manches besser weiß und b) dass er sich mit dem Ziel identifizieren soll. **Es soll ein Kompromiss gefunden werden, der eine Herausforderung zu einer Leistung darstellt, die aber auch (mit Anstrengung) erreichbar ist.**“

Ich spekuliere über einen aktuellen Fall. Etwas beschönigend wird über die „Dieselthematik“ geschrieben und gesprochen. Ich bin selbst davon betroffen und noch nicht von der „Schummelsoftware“ befreit. Wie könnte es gewesen sein?

Deutschland ist Vorreiter im Kampf gegen die globale Erwärmung. Volkswagen will das größte Automobilunternehmen der Welt werden. Die Regierung ist stolz auf die Autoindustrie; wir alle sind es. Ziel ist es, den Verbrauch von Treibstoff zu senken. Klimakonferenzen bieten eine große Werbefläche. Zielvorgabe des Vorstands: x-Liter Verbrauch pro 100km.



Warum so?

- weil der Mitarbeiter – der Controller in Sachen Zahlen – manches besser weiß; Hintergrund: Spezialisierung
- weil sich der Mitarbeiter mit dem Ziel – zahlenmäßig vom Controller abgesichert – identifizieren soll; Hintergrund: Motivation
- weil dieses Führungs-Verhalten die fachliche Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft des Mitarbeiters – und des Controllers – fördert.

Abb. 3: Symbol für kooperatives Führungsverhalten: In der Suchphase darf es „blitzen“; Quelle: Projekt-Controlling, 1983, S. 41

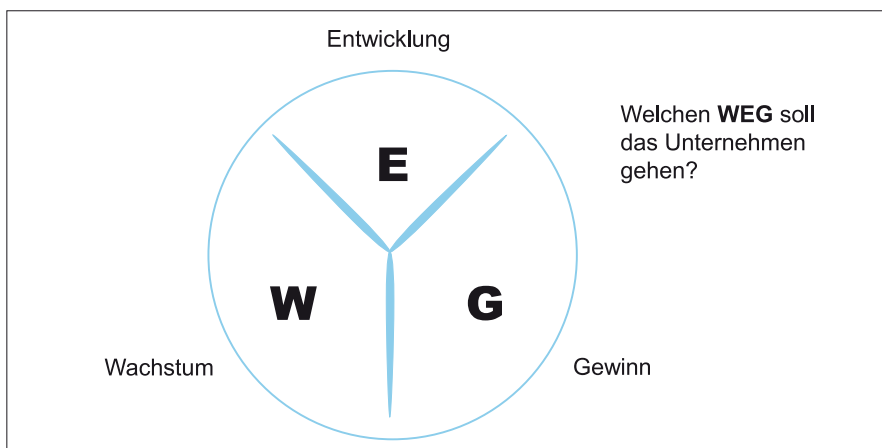


Abb. 4: Ausgewogenheit bei den Unternehmenszielen; Quelle: Controller Akademie, Seminarmappe Stufe I, S. 7

Die Ingenieure legen los. Tradition und Können sprechen dafür, auch sehr ehrgeizige Ziele zu erreichen. Unerwartete Schwierigkeiten führen zu Engpässen und Verzögerungen. Können Termine und Budgets eingehalten werden? Lassen die „Oberen“ mit sich reden? Wie deutlich hat man sich gegenüber der Öffentlichkeit schon verpflichtet? Wie stehen wir da, wenn ...?

Kann es sein, dass wegen solcher Ängste die Kreativität und Aktivität auf eine Lösung mit „Schummelsoftware“ konzentriert wird, statt ein ehrliches „Wir schaffen es nicht“ öffentlich zuzugeben? Ende der Spekulation.

Chef und Mitarbeiter in [Abbildung 3](#) sind auch Menschen. Menschen können sich irren. Wir würden uns leichter damit tun, wenn wir ohne Angst planen und die Planung umsetzen könnten. Projektbegleitendes Controlling könnte helfen, dass wir Terminverschiebungen und höhere Kosten miteinander auffangen oder leichter tragen könnten. Wir könnten anhand der einfachen Fragen in [Abbildung 3](#) von Anfang an mehr Sicherheit gewinnen, wenn Rückfragen nicht verboten, sondern erwünscht wären. Diese Haltung hilft uns auch später, wenn wir unterwegs zum Ziel sind, weil wir wissen, dass irren menschlich ist. **Gutes Controlling kann Vertrauen schaffen.**

### WEG finden oder weg sein

Welchen WEG soll das Unternehmen gehen? Ein Kreis, aufgeteilt in die 3 Sektoren Wachstum, Entwicklung und Gewinn, ist vielleicht das ausdrucksstärkste Bild im Trainingsprogramm der Controller Akademie. Es entstand in der Pi-

onierphase, es war und ist WEG-weisend (vgl. [Abbildung 4](#)).

Welche Auswirkung haben Wachstums- und Entwicklungsziele auf den Gewinn? Eine runde Lösung ist zu finden. Müssen wir im Interesse von Wachstum und Ausbau von Marktanteilen Gewinnchancen opfern? Wollen oder müssen wir bei der Planung des Gewinnbedarfs auch die Kosten für die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der natürlichen Lebensgrundlagen einbeziehen? Das könnte auf den Verzicht der Realisierung einer Produktidee oder eines Produktionsverfahrens hinauslaufen und damit auch auf Gewinnverzicht. Die Kurzformel für ganzheitliches Denken und Handeln hieße dann: **Ökologie ist Ökonomie auf lange Sicht.** Das ist im konkreten Fall nicht leicht umzusetzen. Die Forderung nach wettbewerbsneutralen Rahmenbedingungen für die Unternehmen, möglichst weltweit, ist zwar logisch, hilft aber nicht ökologisch und darf nicht mehr als Ausrede für Nichtstun gelten. „Längst geht es nicht mehr nur um die Frage, ob wir lediglich eine schönere und sauberere Umwelt haben wollen. Die Umweltfrage ist zur Überlebensfrage von Mensch und Natur geworden. Die Mahnung und die Aufgabe unserer Tage lautet, die Schöpfung um ihrer selbst willen zu

bewahren.“ Das sagte der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker bei der Ersten Europäischen Konferenz für Umwelt und Gesundheit der WHO in Frankfurt am 7.12.1989. Anfang der 1990er Jahre ist die Denkweise „Ökologie ist Ökonomie auf lange Sicht“ in die Seminare der Controller Akademie eingeflossen. **Schon in den ersten Jahren des Bestehens der Controller Akademie sagten wir, dass Controller das ökonomische Gewissen eines Unternehmens sind.** Ein Gewissen muss zwicken, jetzt auch ökologisch, also ökonomisch auf lange Sicht. Der bewusste Verzicht auf Gewinnchancen muss Anteilseignern und Mitarbeitern erklärt werden. Das Gleiche gilt für die geplante Einbehaltung von Gewinnen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit.

**Zur Begründung des Gewinnbedarfs** eines Unternehmens kann man mit der Frage einsteigen: Wer kann einen Anspruch an das Ergebnis des Unternehmens geltend machen?

- a. Die Eigentümer auf Verzinsung des eingesetzten Kapitals
- b. Die Kreditgeber auf Fremdkapitalzinsen
- c. Das Unternehmen selber für Investitionen in die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- d. Der Staat zur Sicherung des Gemeinwohls.

Zu Punkt d erzähle ich gerne ein Erlebnis im Rahmen der 15. CIS Controlling Insights Steyr am 18. November 2016, veranstaltet vom Internationalen Controller Verein. Als 2. Redner sprach Dr. Josef Pühringer, Landeshauptmann von Oberösterreich, zum Thema „Verantwortung für die Zukunft unseres Landes“. Dr. Pühringer berichtete sehr anschaulich von seinen Projekten zur Infrastruktur, Bildung und aktuell auch für Flüchtlinge. Er verwendete dabei sehr häufig das Wort „steuern“ im Sinne von „lenken“. Dazu fragte ich ihn in der Diskussionsrunde, in meiner Erinnerung ungefähr so: „Herr

Aktiva	Planbilanz		Passiva
Anlagevermögen	600	Gezeichnetes Kapital	200
Umlaufvermögen	400	Rücklagen	130
		Langfr. Fremdkapital	230
		Kurzfr. Fremdkapital	440
Investment	1000	Finanzierung	1000

Abb. 5: Gewinnbedarfsbudget; eigene Darstellung



Dr. Pühringer, Sie sprachen vom Steuern Ihrer verschiedenen Projekte. Für die Finanzierung der Projekte können Sie auch das Wort Steuern gebrauchen, allerdings im Sinne von Einnahmen. Was halten Sie von der Idee, dass Controller im Unternehmen sich um eine korrekte Berechnung der Ertragsteuern kümmern? Der nächste Redner im Programm hat als Funktionsbezeichnung ‚Leiter Finanzen und Compliance‘. Mit Compliance ist gemeint, nach den für das Unternehmen aufgestellten Regeln und nach den geltenden Gesetzen zu arbeiten, also auch nach den Steuergesetzen. Würde es Ihnen als Kümmerner um das Gemeinwohl gefallen, wenn Controller im Unternehmen für korrekte Steuererklärungen sorgen? Und noch eine Bemerkung: Die Steuerflüchtlinge sind die teuersten Flüchtlinge.“

Ich war erstaunt, ja ein wenig erschrocken, dass 360 Zuhörer so still sein können. Nach einigen Schrecksekunden sprang Landeshauptmann Pühringer auf und rief in den Saal: „Dann könnte ich ja meine Steuerfahnder sparen!“ Mit diesem Satz war klar, dass Dr. Pühringer auch wie ein Controller denken kann. Das Können und das Gehalt der Steuerfahnder oder eines Teils von ihnen könnte er sicher nutzbringend an anderer Stelle einsetzen.

„Wirkung & Effizienz des Controllings in Zeiten des Wandels“ war der Titel der 15. CIS Controlling Insights Steyr. 5 Vortragende kamen aus gewinnorientierten Unternehmen, einer ist Chef einer Landesregierung, die sich mit ihren Behörden um das Gemeinwohl kümmert. Unternehmen und jeder Einzelne als Steuerbürger haben Nutzen von der zur Verfügung gestellten Infrastruktur wie Verkehrswege, Bildungseinrichtungen, Rechtssysteme, Sicherheit. **Die Steuern dienen der Finanzierung des Gemeinwohls.**

Das Wohl der Unternehmen, das Wohl jedes Einzelnen und das Gemeinwohl bedingen ein-

ander, es ist ein Geben und Nehmen. Adam Smith hat sein bekanntestes Werk „Wohlstand der Nationen“ genannt. Ludwig Erhards „Wohlstand für alle“ war ein Leitmotiv für die Soziale Marktwirtschaft in Deutschland. Diese beiden Buchtitel drücken aus, dass es allen gut gehen soll. Mein wichtigster Lehrer an der Hochschule für Welthandel in Wien in der ersten Hälfte der 1960er Jahre war Erich Loitsberger. Er sagte in einer Vorlesung: „Die Wirtschaftswissenschaft ist die Wissenschaft von der Beseitigung der Armut.“ Dieser Satz hat mich nicht mehr losgelassen (ich war auch 3 Jahre Assistent bei ihm). Ganzheitliches Denken habe ich gelernt und praktizieren können in einem schwäbischen Familienunternehmen. In den Führungsgrundsätzen des Unternehmens, an denen ich mitarbeiten durfte, war ein Punkt „die Tätigkeit des Unternehmens zum Nutzen der Gesellschaft ausrichten.“ 1974 kam ich zur Controller Akademie, die Albrecht Deyhle 1972 gegründet hatte. In der Pionierphase mitgestalten zu dürfen, ist Herausforderung und Glück. In dieser Zeit ist ein Leitsatz für das Berichtswesen aus der praktischen Arbeit in einem Unternehmen entstanden: „**Information bringt in Form** und schafft Vertrauen“ (1981). Information ist Voraussetzung für gute fachliche Arbeit, sie bringt fachlich in Form; aber nicht nur, denn wer informiert wird, fühlt sich wichtig genommen, miteinbezogen, weiß Bescheid – das schafft Vertrauen. Dieser Leitsatz passt auch zum Thema Zielvereinbarung. Und er passt zum besseren Verständnis und Miteinander von Gemeinwohl, Unternehmenswohl und Wohl des Einzelnen. **Die Ertragsteuern im Gewinnbedarfsbudget sind die rechnerische Verknüpfung von Gemeinwohl und Einzelwohl.**

Ein Beispiel zum Prinzip des Gewinnbedarfsbudgets sieht man in [Abbildung 5](#). Es wird aus einer vorläufigen Planbilanz abgeleitet.

Die Gliederung erfolgt nach der Logik der Bilanzanalyse. Auf der Aktivseite steht das investierte Kapital, auf der Passivseite die Finanzierung. Das Eigenkapital (Gezeichnetes Kapital + Rücklagen) ist 330, die Eigenkapitalquote 33%. Das ist ein guter Wert. Das Working Capital der finanziellen Stabilität (WC) = Umlaufvermögen (UV) – Kurzfristiges Fremdkapital (KFK). Aus den Zahlen der Planbilanz errechnet sich ein WC von -40. Das bedeutet, dass ein Teil des Anlagevermögens kurzfristig finanziert ist. Ein vorsichtiges, langfristig orientiertes Management wird auf Fristenkongruenz setzen und die Finanzstruktur aus eigener Kraft ändern. Es will aus dem Ergebnis des Planjahres 40 in die Gewinnrücklagen einstellen. Dieses Geld steht zur Tilgung kurzfristiger Kredite zur Verfügung. Bilanziell handelt es sich um einen Passivtausch von kurzfristigem Fremdkapital zu Eigenkapital.

Der Gewinnbedarf ergibt sich aus folgenden Ansprüchen:

a. Eigentümer: 15% Dividende des gezeichneten Kapitals	30
b. Kreditgeber: Fremdkapitalzinsen	50
c. Unternehmen selber: Rücklagenzuführung	40
d. Staat: Ertragsteuern 30%	30
	-----
Plan-Betriebsergebnis vor FK-Zinsen und Steuern	150

Dividende (30) und Rücklagenzuführung (40) stammen aus dem versteuerten Ergebnis; sie sind nach Steuern zu rechnen. Die FK-Zinsen (50) sind abzugsfähiger Aufwand, also vor Steuern zu rechnen. Bei einer durchschnittlichen Ertragsteuer (Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag, Gewerbesteuer) von 30% bleiben nach Steuern 70% des ursprünglichen Ergebnisses übrig.

Die Rechnung:

$$(30 + 40) : 70\% = x : 100\%$$

$$70x = 70 \cdot 100$$

$$x = 100 \text{ Ergebnis vor Steuern}$$

$$+ 50 \text{ nicht zu versteuernde FK - Zinsen}$$

$$150 \text{ Gewinnbedarf}$$

Somit ergibt sich folgende Plan-Schlussbilanz, wie in [Abbildung 6](#) dargestellt.

Plan-Schlussbilanz zum 31.12. des kommenden Jahres			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	600	Eigenkapital	370
Umlaufvermögen	400	Langfr. Fremdkapital	230
		Kurzfr. Fremdkapital	400
Bilanzsumme	1000	Bilanzsumme	1000

Abb. 6: Plan-Schlussbilanz; eigene Darstellung

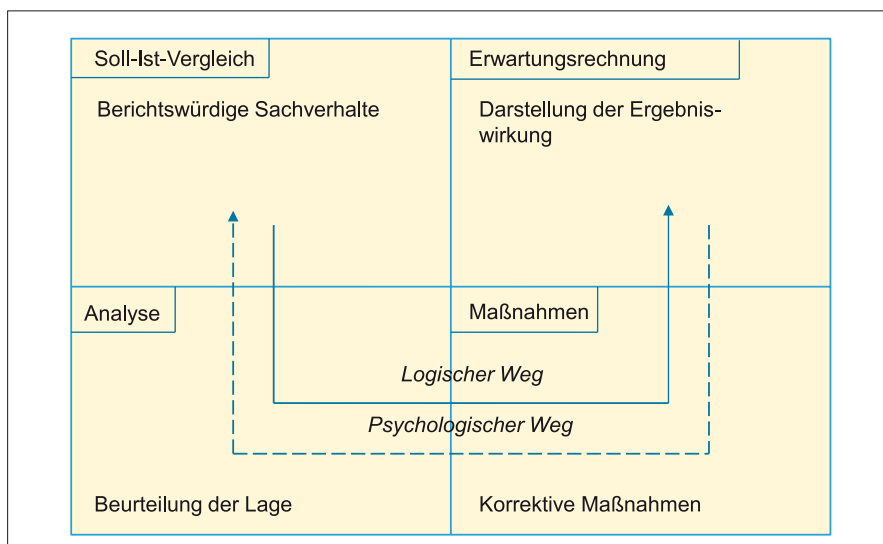


Abb. 7: Die Struktur der Erwartungsrechnung und der Umgang mit ihr; Zeit des Controlling; 1994, S. 11

## Das „4 Fenster-Formular“ zum Berichtswesen

In der Abbildung 7 ist nicht nur die Technik der Formulargestaltung skizziert, sondern auch die „Technik“ des Umgangs damit und mit dem Gesprächspartner. Aus den Verhaltensregeln zum Controlling, auch 10 Budget-Gebote genannt, passen zunächst die **Gebote Nr. 3** und **Nr. 8**. Gebot Nr. 3.: Das Erreichen des Budgets gilt als Ziel und nicht eine günstige Abweichung beim Umsatz nach oben und bei den Kosten nach unten; denn sonst fördert der Budgetprozess nur ein absichtliches „Warm anziehen“ und kurzfristiges Handeln unter Gefährdung des nachhaltigen Unternehmensziels. Gebot Nr. 8.: Das Budget wird während der Budgetperiode nicht geändert. Die Konsequenzen aus den Abweichungen sind in einer Erwartungsrechnung zum Ende des Jahres vom Budgetverantwortlichen festzuhalten, denn im Budgetprozess ist die Verbindlichkeit des Planes als Leistungsziel mit der elastischen Bewältigung von unvorhergesehenen Situationen zu kombinieren.

**Planung ist nicht Prophetie und daher gilt: Wer plant hat Abweichungen, nur wer nicht plant hat keine.** Das Controlling lebt von Abweichungen, von den Signalen, die verantwortliche Manager zu korrektiven Maßnahmen bzw. zur Ankündigung von Zielabweichungen veranlassen. Also müssen Controller und Vorgesetzte mit Abweichungen richtig umgehen. Die Empfehlung der Controller Akademie im **Gebot Nr.10** heißt: **Abweichungen sind keine Schuldbeweise, sondern bilden Anlass für**

**einen Lernprozess: Es kommt weniger darauf an zu prüfen, warum eine Abweichung entstanden ist als zu überlegen, wie es weitergeht.** In dieser Verhaltensregel wird der Akzent auf die Zukunft gesetzt: Überlegen, wie es weitergeht. Nur nach vorne kann man etwas verändern. Aus den Abweichungen lernen wir; es heißt ja nicht „was kümmert mich mein Geschwätz von gestern.“

Die Form eines Fensters, unterteilt durch das Fensterkreuz, will das Schaffen von Transparenz, von Ein-Sehen, von Hinein-Sehen, von Durchblick symbolisieren. Man könnte sich auch 4 Fenster vorstellen, die der Reihe nach geöffnet werden (vgl. Abbildung 7). Bei der logischen Reihenfolge wird zuerst das Fenster links oben geöffnet und die Beteiligten sehen Plan- und Istzahlen nebeneinander. Die Abweichungen zeigen, „wo es weh tut“ und lösen die Frage warum? und den Blick ins Fenster links unten aus. Die Analyse führt hoffentlich zur richtigen Diagnose, „warum tut es weh?“, auf der die Therapie, die korrektiven Maßnahmen, „was könnte helfen?“, aufbauen können, die im Fenster rechts unten eingetragen werden. Im

Fenster rechts oben ist schließlich zu sehen, wie sich die entschiedenen Maßnahmen im Ergebnis des nächsten Monats, Quartals und bis zum Ende der Planperiode auswirken. Das ist die im 8. Gebot angesprochene Erwartungsrechnung.

Ein häufiger Stolperstein auf diesem logischen Weg ist die Frage nach dem **Warum?** Die Gefahr, dass die am Gespräch Beteiligten sich in die Analyse vertiefen, sich in Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen verlieren, ist groß. Dass etwas nicht so gelaufen ist wie geplant, wissen die Beteiligten in der Regel schon, bevor sie den Soll-Ist-Vergleich sehen. Mehr oder weniger analytische Arbeit ist schon gemacht, korrektive Maßnahmen in Ansätzen überlegt oder vielleicht schon entschieden worden. Also nützen wir als Controller und Vorgesetzte doch die gedankliche und maßnahmenorientierte Vorwärtsbewegung und fragen wir vom geplanten Ziel her: **Schaffen wir die Menge, den Termin, die Qualität noch? Kommen wir mit den Preisen und Kosten hin und damit zum geplanten Ergebnis?** Das ist nach vorne gefragt, wo wir noch etwas ändern können. Das ist gemeint mit dem psychologischen Weg. Aus gesprächs-psychologischen und aus sachlichen Erwägungen ist es sinnvoll, die Zeit vor allem dafür einzusetzen, was in Zukunft geschehen soll. Zusätzlicher Analysebedarf ergibt sich, wenn nötig, in der Diskussion und Koordination der korrektiven Maßnahmen. Der in der Abbildung gestrichelt gezeichnete psychologische Weg macht deutlich, dass nichts ausgelassen wird, dass der Lernprozess aus Abweichungen nicht unterdrückt oder vernachlässigt wird. **Controlling so verstanden ist ein Lernprozess par excellence.**

Einen „Ur-Satz“ in den Seminarunterlagen der Controller Akademie hat Albrecht Deyhle so formuliert: „Der Controller kontrolliert nicht, son-

### Autor



#### Dr. Alfred Blazek

war von 1974 bis 2006 Trainer der Controller Akademie in Gating. Davor: Assistent an der Hochschule für Welthandel in Wien, Unternehmensplanung bei der Festo KG in Esslingen, Organisationsplanung bei der Daimler Benz AG in Stuttgart.

E-Mail: [alfred.blazek@web.de](mailto:alfred.blazek@web.de)

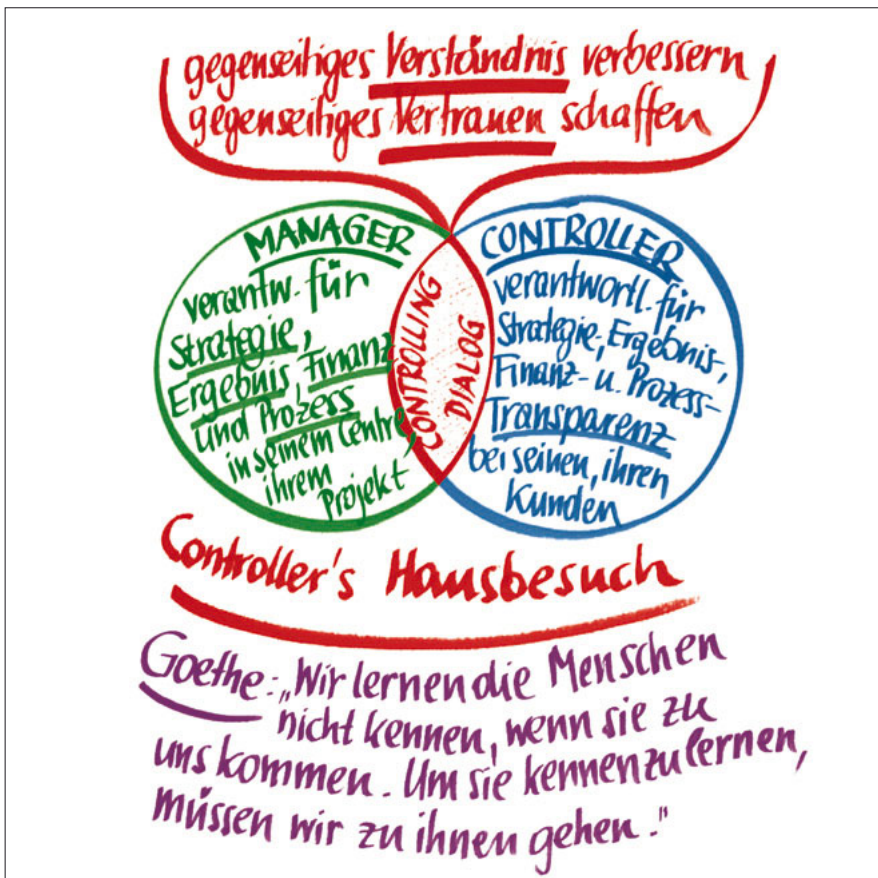


Abb. 8: Das Zusammenspiel zwischen Manager und Controller; Projekt-Controlling, 2001, S. 228

dern sorgt dafür, dass jeder sich selber kontrollieren kann im Rahmen der durch die Budgets definierten Maßstäbe und damit in Hinblick auf die Einhaltung der erarbeiteten Ziele. **Nicht auf Fremdkontrolle, sondern weitestgehend auf Self-Controlling baut das Konzept der Controller Akademie.** Diese Wertvorstellung bündelt Freiheit und Verantwortung.

„Man needs at one and the same time to be a confirming member of a winning team and to be a star in his own right.“ Dieser Satz steht in dem Bestseller „In Search of Excellence“ der amerikanischen Autoren T.J. Peters und R.H. Waterman, erschienen in der ersten Hälfte der 1980er Jahre. Der Mensch will im Team nicht untergehen, erst recht nicht als Zahl im Budget. Er will nicht zur Zahl, zur Nummer degradiert werden, er will zählen! Damit das Team auf der Suche nach Excellence auch gute Ergebnisse erzielt, braucht es ein Budget zum Self-Controlling und bei Bedarf, aber auch ungefragt, die betriebswirtschaftliche Beratung des Controllers.

In Abbildung 8 wird das Zusammenspiel zwischen Manager und Controller noch einmal

dargestellt. Wo soll die betriebswirtschaftliche Beratung des Managers, gefragt oder ungefragt, stattfinden? **Unsere Empfehlung ist, dass der Controller einen Hausbesuch macht, hingeht zum Kunden Manager.** Das Zitat von Johann Wolfgang von Goethe mag dieser Empfehlung noch zusätzliche Akzeptanz verleihen. Ich erinnere an den Leitsatz für das Controller-Berichtswesen: Information bringt in Form und schafft Vertrauen. Wenn wir in das Herz eines so eingestellten Controllers schauen könnten, würden wir vielleicht die Frage lesen: „Wie bringe ich meine Kunden, die Manager, in Form, damit sie in ihre Entscheidungen auch die Ergebniswirkung einbeziehen können?“ In diesem Sinne bringen Informationen des Controllers fachlich in Form. Die Verlässlichkeit der Zahlen, die Aktualität, die persönliche Interpretation des Controllers, die beim Manager Verständnis schafft, sind Bausteine für die Schaffung eines vertrauensvollen Miteinanders. Die Kunst der Interpretation im persönlichen Gespräch, das Eingehen auf den Kunden Manager, auf seine direkten und indirekten („durch die Blume“) Fragen, auf seine Körpersprache (Mimik und Gestik), bleibt die Domäne des Menschen in der Rolle des Controllers.

## Und jetzt? Digitalisierung

Was mit der Post kam:

„Innovativ. Intelligent. International“ (April 2016), „Digitalisierung und du“ (März 2016). Zwei kleinformatige Broschüren des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Google bläst in 3 Heften zum Aufbruch jeweils mit „Wie Sie ihr Geschäft digitalisieren. Ein Leitfaden“. Digitale Wirtschaft (01/2016): „Go digital or go home“, dahinter Dieter Zetsche lässig an ein Auto gelehnt. In der Süddeutschen Zeitung vom 14./15. Januar 2017 lese ich im Teil Gesellschaft: „Raus aus der Steinzeit.“ Deutschland hat bei der Digitalisierung den Anschluss verpasst. In Carta 2020, einer Beilage in Die Zeit vom 26. Januar 2017, zitiert Telekom-Chef Timotheus Höttges in einem Essay den Medienwissenschaftler Nicholas Negroponte, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) mit der These: „Die digitale Revolution ist vorbei“, die er 1998 in der Zeitschrift „Wired“ aufstellte. Negroponte wollte damit sagen, dass Digital das neue Normal ist.

Was kann ein ehemaliger Trainer der Controller Akademie, der sein letztes Seminar im Jahr 2006 gehalten hat, dazu sagen? Aus eigener Tätigkeit, aus eigenem Erleben – nichts. Am 14. Oktober 2016 durfte ich an einem Seminar „Controller-Performance“ in München teilnehmen. Das Anforderungsprofil für den Controller 4.0 und die Herausforderungen durch Big Data und Industrie 4.0 war eines der Themen. Der Internationale Controller Verein (ICV) hat Big Data so definiert: „Big Data beschreibt die Analyse und Echtzeitverarbeitung großer, unstrukturierter und kontinuierlich fließender Datenmengen aus einer Vielfalt unterschiedlicher Datenquellen zur Schaffung glaubwürdiger Informationen als Basis von Nutzen schaffenden Entscheidungen“ (2014). Wie passt das zu dem Leitsatz für das Controller Berichtswesen **Information bringt in Form** und schafft Vertrauen, der 1981 entstand? Neu ist das Big: Große, unstrukturierte und kontinuierlich fließende Daten aus einer Vielfalt unterschiedlicher Datenquellen. Der Sinn bleibt gleich: Die Schaffung glaubwürdiger Informationen als Basis von Nutzen schaffenden Entscheidungen.

In dem Seminar Controller-Performance, referiert und moderiert von Gerhard Radinger,



Trainer der Controller Akademie, lernte ich, dass neue Berufsbilder im Entstehen oder schon entstanden sind. Der Data Scientist hat mehr Nähe zur IT, der Business Analyst ist näher dem Controller. Die Formulierungen „hat mehr Nähe“ und „ist näher“ erinnert an das Schnittmengenmodell für das Miteinander von Manager und Controller. Wird ein Controller zum Hausbesuch beim Manager auch den Business Analyst mitnehmen? In welcher Situation vielleicht auch den Data Scientist? Mir scheint, dass die Anforderungen an das Erklärungskönnen steigen werden auf der Strecke von der Entscheidungssituation des Managers über Controller, Business Analyst, Data Scientist bis zur IT und in umgekehrter Richtung. Im kleinen und mittleren Unternehmen wird der Controller die neuen Anforderungen schultern müssen.

Ich erlaube mir, dem Leser dieses Beitrags zuzumuten, was ich auf der Zugfahrt von Steyr nach München am 19. November 2016, am Tag nach der Veranstaltung in Steyr, die gekonnt und umsichtig von Prof. Heimo Losbichler moderiert wurde, als erste Notiz zu diesem Beitrag aufgeschrieben habe:

*Die Digitalisierung liegt noch im Nebel, aber der wird sich lichten. Er wird weggeschoben*

*werden von Menschen, die Chancen in der Digitalisierung erahnen oder schon erkennen und mit Mut zum Risiko sich einen WEG suchen: Wachstum durch Entwicklung mit Gewinn. Dabei wird es auch Rückschläge geben, weil Stolpersteine übersehen werden im Sturm auf vielversprechende Ziele. Get up and try it again, das könnte die Formel, die Einstellung der smarten und mutigen Pioniere in ein neues Zeitalter sein. James Watt und Henry Ford waren solche Pioniere, die Industrie 1.0 und 2.0 angeschoben haben. Industrie 3.0 hatte schon ein Heer von Antreibern. Die Digitalisierung wird von vielen Einzelkämpfern und kleinen Gruppen auf vielen Feldern forciert werden, bis sich der Nebel immer mehr lichtet. Wer wird als Verlierer, als Opfer dieser Innovationen um Hilfe suchend herumstehen? Wer denkt daran, diesen Menschen zu helfen? Wer macht die Technikfolgenabschätzung? Müsstent die „Macher“ der Digitalisierung nicht am besten abschätzen können, welche Menschen mit welchen Qualifikationen ihre Arbeit durch den Fortschritt verlieren werden? Auf dem Wirtschaftsgipfel der Süddeutschen Zeitung im November 2016 wurde das Thema Grundeinkommen angesprochen. Soll es durch die Gewinner finanziert werden? Oder brauchen wir einen starken Staat, der sich um das Gemeinwohl kümmert, möglichst alle mitnimmt*

*und dadurch auch das Leben in einer freiheitlichen Demokratie sichert? Va pensiero ... Flieg Gedanke*

Dankeschön an

- Prof. Dr. Heimo Losbichler, Steyr und
- Gerhard Radinger, Krailling, für die Einladung zu ihren Veranstaltungen (im Text erwähnt)
- Dr. Klaus Eiselmayer, München, für hilfreiche Unterlagen zum Gewinnbedarfsbudget
- Dr. Frederik Eikelboom, Weinfelden, Schweiz und
- Dr. Hellmut Weber, Vetulonia, Italien, für anregende Gespräche zur Digitalisierung. ■



## Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!

Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer 0800 50 50 445 gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliedszeitschrift des Internationalen Controller Verein (ICV) und der Risk Management Association e. V.

