

Modernes Controlling ist „beidhändig“

Nur das Bemühen um Standardprozesse und der erfolgreiche Umgang mit Dynamik kann nachhaltig erfolgreich sein.

Gastbeitrag von Jens Ropers

Jahrzehntlang wurden Unternehmensprozesse optimiert, mit Kennzahlen belegt und auf Ziele hin gesteuert. Im Vordergrund stand dabei der Effizienzgedanke. Es wurde nach hoher Qualität zu möglichst niedrigen Kosten gestrebt. Dieses Muster gilt natürlich auch heute noch. Nur eben nicht mehr ausschließlich. Ambidextre oder „beidhändige“ Unternehmen haben erkannt, dass sich die zunehmende Dynamik der VUCA-Welt (VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, übersetzt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit, Anm. d. Red.) nicht in standardisierten Prozessen allein abbilden lässt. Ergänzend braucht es einen Umgang mit Dynamik. Dr. Gerhard Wohland bezeichnet Unternehmen, die auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet sind, als dynamikrobust.

Der robuste Anteil beruht auf Wissen und Erfahrungen, die über Regeln und Methoden in Prozesse einfließen.



Jens Ropers

Foto: ICV

Wenn die Prozesse nicht mehr effizient ablaufen, werden sie auf Schwachstellen hin analysiert. Eine Prozessverbesserung erfolgt dann meist auf Basis von Benchmarks, Best Practice Beispielen oder internen Maßnahmen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das den Prozess bestimmende Umfeld zumindest nahezu vollständig erfasst und verstanden und ein neuer Sollprozess definiert werden kann. Das Problem ist allerdings, dass sich in unserer volatilen und komplexen Welt die Veränderungsgeschwindigkeit unter anderem durch die Digitalisierung rasant

erhöht hat. Mit dem Ergebnis, dass soeben definierte Sollprozesse nicht mehr zur Ruhe kommen. Permanent muss angepasst und adaptiert werden, wodurch nicht selten Chaos entsteht. In Wirklichkeit ist das der Versuch, zunehmende Dynamik in Standardprozesse zu zwingen. Genau das führt dazu, dass das Unternehmen weder effiziente Prozesse hat, noch mit Dynamik umgehen kann.

Der wesentliche Erfolgsfaktor für den Umgang mit Dynamik ist die Erkenntnis, dass wir nicht mehr jede Aufgabe in eindeutig definierte Prozessschritte, Arbeitsanweisungen und organisatorische Zuständigkeiten zwängen können. Vielmehr braucht es einen gemeinsam getragenen Zielzustand, auf den hingearbeitet wird. Dabei orientieren sich die Mitarbeiter an Prinzipien, welche zu Leitplanken werden, die den eigenen Entscheidungsspielraum begreifbar machen. Bei der Problemlösung werden Werkzeuge auf ganz unterschiedliche Art und Weise zur Anwendung gebracht oder auch kombiniert und es wird nicht nach bestimmten vordefinierten Lösungsmethoden vorgegangen. Und schließlich wird mehr projektartig in interdisziplinären Teams gearbeitet, als in funktional organisierten Abteilungen dem Silodenken und isolierten Zielsetzungen nachzugehen.

„Die erfolgreichen Denktraditionen für träge Märkte sind heute keine Lösung, sondern das Problem.“ Das gilt natürlich auch für die Controller. Am

deutlichsten zeigt sich die dynamikrobuste Welt für Controller erfahrungsgemäß beim Berichtswesen. Hier findet sich häufig ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Governance. Die Fachbereiche benötigen zur eigenen Steuerung sich immer wieder verändernde Daten und Informationen. Die IT achtet auf Single Source of Truth und Datenkonsistenz, besteht auf bestimmten Vorgehensweisen und Regeln. So befinden sich Controller, die als Business Partner Fachbereiche betreuen, oft in einem Dilemma. Denn sowohl Fachbereiche als auch IT haben aus ihrer jeweiligen Perspektive recht. Meist bleibt es beim Thema Berichtswesen nicht bei drei Beteiligten. Dadurch, dass sich Controllerabteilungen immer mehr spezialisieren, zum Beispiel in Richtung Data Science, und auch häufig Softwareanbieter mit einbezogen werden müssen, sind oft vier bis fünf Abteilungen an der Erzeugung von Information beteiligt. Controller tun gut daran, nicht mehr mit einem Standardprozess zum Ziel kommen zu wollen. Um der entstandenen Dynamik gerecht zu werden, sollten Controller in der Rolle als Business Partner interdisziplinäre Teams zusammenstellen (dürfen), die für eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten, um die Anforderungen der Fachbereiche unter Beachtung von bestimmten Prinzipien zu erfüllen. Der Lösungsweg kann dabei immer ganz unterschiedlich sein. Auch die soeben gefundene Lösung könnte bereits nach

einigen Monaten obsolet sein und angepasst werden müssen. Die wesentliche Leistung für beidhändige Controller besteht also darin, unterscheiden zu können, an welcher Stelle standardisierte Prozesse sinnvoll sind und wo es eine der Dynamik angepasste flexible Vorgehensweise braucht. Letztere muss von vielen Controllern noch gelernt und innerhalb des Unternehmens zugelassen werden.

ZUR PERSON

Dipl.-Kfm. Jens Ropers ist als Partner in der CA Akademie AG verantwortlich für die Themenwelt Information Management und den Qualifizierungspfad „Change Agent“. Als Trainer führt er die Seminare des Controllers Trainingsprogramms in fünf Stufen und vertiefende Seminare zu den Themen Berichtswesen, Kennzahlensysteme, Prozesssteuerung und -optimierung durch. Vor seiner Zeit bei der CA Akademie AG studierte er im Rahmen seiner Offiziersausbildung an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg Betriebswirtschaftslehre und war danach bei der Daimler AG in mehreren Führungsfunktionen tätig. Das Themenzentrum „Future of Work im Controlling“ beim 45. Congress der Controller wird von Jens Ropers moderiert und beschäftigt sich mit dem Umgang mit Dynamik im Controlling.