

1 Erfolg & Controller: Beides gehört zusammen

Controller haben ihren Ursprung in der Messung und Steuerung des Erfolgs der Institution, für die sie tätig sind. Wenn gleich ihnen die Accountants ab und an – und aktuell wieder – den Ausschließlichkeitsanspruch für diese Thematik streitig machen: Controller ohne den Bezug zum Unternehmenserfolg sind nicht denkbar.

Längst wird Letzterer nicht mehr nur als Ganzes betrachtet, sondern in verschiedener Hinsicht tiefer aufgelöst:

- Der Übergang vom Unternehmenserfolg zum Produkterfolg war vor hundert Jahren die Geburtsstunde der Kostenrechnung. Heute sind hier Märkte und Kunden als Quellen des Erfolgs hinzugekommen, die es abzubilden und zu steuern gilt.
- Operative, jahresbezogene Ergebnisse reichen dem Management als Informationsbasis nicht mehr aus. Controller beschäftigen sich deshalb auch mit Fragen der Ebene des taktischen und strategischen Erfolgs.
- Monetäre Erfolge sind wichtig. Sie haben aber nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Nicht-finanzielle Größen, die sie beeinflussen, zum Teil sogar weitgehend bestimmen, kom-

men – spätestens seit der Balanced Scorecard – hinzu.

- Der Unternehmenserfolg wird schließlich auch auf einzelne Unternehmensbereiche heruntergebrochen. Controller müssen die Frage beantworten, was etwa die Beschaffung oder die Forschung & Entwicklung zum Unternehmensergebnis beitragen.

Gerade die letzte Entwicklung legt die Vermutung nahe, dass die Controller standardmäßig auch nach ihrem eigenen Erfolg fragen: Rechnen sich Controller mehr gäbe? Sollten es nicht mehr sein, um das Unternehmensergebnis höher ausfallen zu lassen? Controller sind es seit geraumer Zeit gewohnt, entsprechende Fragen für andere Abteilungen zu stellen und zu beantworten. Für sich selbst haben sie dies aber in den meisten Unternehmen nicht getan.

Wenn Controller das Thema »eigener Erfolg« ernst nehmen wollen, müssen sie sich mit vier logisch aufeinander aufbauenden Problembereichen beschäftigen.

Controller ohne Bezug zum Unternehmenserfolg sind nicht denkbar

Vier Problembereiche erschließen das Thema des »eigenen Erfolgs« für Controller

Was ist Controllererfolg?

Als erstes stellt sich die Frage, was denn genau unter »dem Controllererfolg« zu verstehen ist: Beschränkt sich der Erfolgsbeitrag der Controller etwa auf die von ihnen verursachten Kosten? Was kann den Kosten der Controller als Nutzen gegenübergestellt werden? Sind es die von ihnen an anderer Stelle aufgedeckten Unwirtschaftlichkeiten, die durch ihren Einsatz beseitigt wurden? Liegt der Nutzen in einer verbesserten Entscheidungsqualität der Manager? Tragen Controller durch innovative eigene Vorschläge zur Verbesserung des Geschäfts bei? Welche Wirkungen ergeben sich durch ihre Tätigkeit direkt, welche indirekt?

Wie ist der Erfolg zu messen?

Nicht ganz losgelöst davon stellt sich als Nächstes die Frage, wie diese unterschiedlichen Erfolgswirkungen abgebildet werden können. Leicht fällt die Messung jeweils nicht. Dies beginnt schon bei den Kosten des Controllerbereichs, weil nicht per se klar ist, was denn alles dazu zählt. Nur zwei Fragen mögen das verdeutlichen: (1) Sollen Beträge für die Nutzung von Accounting-Daten oder solche der Betriebsdatenerfassungssysteme angesetzt werden? (2) Kostet die Zeit der Manager, die sie für die Interpretation der Controllerdaten aufwenden, Geld oder sind Manager in dieser Hinsicht »kostenlos«? Bei den Nutzenkomponenten fällt die Messung noch schwerer. Wiederum seien zur Veranschaulichung zwei Fragen gestellt: (1) Wann weiß man, was eine Fehlentscheidung ist – und wie viel schlechter ist sie

als eine »gute« Entscheidung? (2) Wie soll man messen, was gute Vorschläge der Controller »unter dem Strich« gebracht haben?

Wo liegen die Werthebel für den Erfolg?

Wenn Klarheit besteht, was unter Controllererfolg zu verstehen ist und wie dieser gemessen werden kann, liegt die dritte Frage auf der Hand: Wie kann der Erfolg der Controller beeinflusst, konkret, wie kann er gesteigert werden? Hierzu müssen die Werthebel der Controllerarbeit identifiziert werden. Controller müssen wissen, was gute und was schlechte Controllingprozesse sind. Oder mit anderen Worten: Sie müssen die Frage beantworten können, wie und worin sich typischerweise erfolgreiche von nicht erfolgreichen Controllern unterscheiden.

Wie stark hängen die Werthebel vom Einzelfall ab?

An dieser Stelle sind die Controller aber immer noch nicht ganz am Ziel. Die Beantwortung einer wichtigen Frage steht noch aus. Generelle Werthebel zu kennen, ist nur dann ausreichend, wenn sie in jedem Einzelfall funktionieren. Nur selten ist in der Praxis allerdings ein »One size fits all« wirklich gegeben – auch wenn der Erfolg des Benchmarkings etwas anderes vermuten lässt. Nur zu leicht lässt man sich hier auf »Branchenstandards« oder »best in class-Werte« ein, ohne zu hinterfragen, ob die Benchmarks wirklich auf das eigene Unternehmen passen. Wieder mögen zwei Fragen veranschaulichen, wie viel Vorsicht hier geboten ist: (1) Ist der Erfolg

Benchmarks sind zwar nützlich, sollten aber immer hinterfragt werden!

des Controllings in einem krisengeschüttelten Unternehmen wirklich von denselben Faktoren getrieben wie in einem »Schönwetter-Case«? (2) Geht es im Controlling eines mittelständischen Unternehmens anders zu als in dem eines Großunternehmens?

Das Thema »Erfolg des Controllerbereichs« steckt also ein sehr weites Feld ab und dieses Feld ist zugleich von sehr

hoher praktischer Bedeutung. Deshalb mutet es geradezu seltsam an, dass sich weder die Theorie noch die Praxis des Controllings damit bis dato wirklich in der Tiefe auseinandergesetzt hat. Wir versuchen mit diesem AC-Band den Startschuss zu geben, diese Lücke zu füllen, und werden uns dabei an den vier gerade gestellten Fragen ausrichten.