

Der Controller wird zum Strategen

Controlling – das hatte bisher fast einen Ruf wie Buchhalter. Aber neue technische Informationssysteme, Anforderungen an effizientes Management und die Einbindung in Strategieplanung werfen das Controlling auf.

Von Utz Schäffer und Jürgen Weber

Eine Welt stabiler Standardaufgaben (Reporting, Budgetierung) gehört im Controlling weitgehend der Vergangenheit an. Zunehmend kommen neue Aufgaben auf die Controller zu. In einer Untersuchung der WHU Otto Beisheim School of Management sehen die befragten Manager den höchsten erwarteten Bedeutungszuwachs für die nächsten fünf Jahre bei den Themen Informationssysteme, Effizienz & Controlling sowie Beteiligung des Controllings an der strategischen Planung.

IT-basierten Informationssystemen kommt im Controlling zwar auch schon traditionell eine hohe Bedeutung zu. Gegenwärtig sind aber vier neue Trends erkennbar, die vor allem auf dem technischen Fortschritt in der IT basieren. Self-Service Auswertung ist ein Ansatz zur Datenanalyse, der Business-Anwendern den direkten Zugriff auf Unternehmensinformationen und die Arbeit mit ihnen ohne die Beteiligung der IT- oder Controlling-Abteilung ermöglicht. Mobilität bezeichnet eine Entwicklung, welche die Verteilung von Daten und Informationen auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablet PCs ermöglicht. Echtzeitverarbeitung („Information at the Speed of Thought“) bedeutet die Bereitstellung großer Informationsmengen in Echtzeit und damit eine Beschleunigung langwieriger Rechenprozesse. Cloud Computing ist ein Modell für einen allgegenwärtigen, bequemen On-Demand-Netzwerk-Zugriff auf einen gemeinsamen Pool von konfigurierbaren IT-Ressourcen (Rechenleistung, Software, Daten), die schnell und mit minimalem Managementaufwand beziehungsweise mit geringer Interaktion mit dem Dienstleister bereitgestellt werden können.

Diese vier technischen Entwicklungen haben auch Auswirkungen auf das Controlling. Insbesondere das Aufkommen neuer Endgeräte (Tablets) und noch leistungsfähigerer IT-Hardware (sogenannter in-memory-Technologie) lassen grundlegende Veränderungen erwarten, die in ihrer Tragweite der Mobilisierung des Internets vor einigen Jahren vergleichbar sind. So verwundert es nicht, dass in unserer Befragung das Thema mit der stärksten erwarteten Bedeutung in den nächsten fünf Jahren das Thema Informationssysteme ist. Allerdings sind wir trotz der grundsätzlich hohen Einschätzung aller Respondenten auf Faktoren gestoßen, die die zukünftige Bedeutung von Informationssystemen zusätzlich zu treiben scheinen: Unternehmen, die sich stark an internationalen Vorbildern orientieren, sehen eine besonders hohe Bedeutung dieses Themas in den nächsten fünf Jahren. Zudem scheint die Finanz- und Wirtschaftskrise auch in Bezug auf das Controlling grundlegende Strukturen und Sichtweisen beeinflusst zu haben: Unternehmen mit einer hohen Krisenbetroffenheit antizipieren ebenfalls eine besonders hohe Bedeutung von Informationssystemen.

Die anstehenden Entwicklungen in der IT stellen hohe Anforderungen an die Controller und haben das Potential, das Profil der Controller deutlich zu verändern, insbesondere deshalb, weil die Manager zukünftig stärker in die Informati-

onsaufbereitung und -analyse involviert sein werden. Controller müssen einen Weg finden, Managern das hierzu notwendige Controlling-Wissen zu vermitteln. Ebenso wird sich die Zusammenarbeit zwischen Controlling- und IT-Abteilungen im Unternehmen verändern. Fraglich ist, wer für die Datenerhebung in Zukunft verantwortlich ist – Controller, IT-ler oder die dezentralen Geschäftseinheiten?

Mit der Effizienz konnten wir ein Zukunftsthema identifizieren, das fest im genetischen Code von Controllern verhaftet ist. Alle Aufgaben der Controller kreisen direkt oder indirekt um die Frage „Rechnet sich das?“ Zumeist wird die Frage nach der Effizienz anderen gestellt. Sie sollte aber – schon aus Gründen der Glaubwürdigkeit – explizit auch für die Controller selbst gelten. Effizienz muss ein Leitthema eigenen Handelns sein. Die Effizienz des Controllings wurde in den Unternehmen aber lange Zeit nicht wirklich hinterfragt. Das Thema kam erstmals im Zuge der Lean-Production-Bewegung auf und wurde zuweilen sehr weitgehend formuliert: Das beste Controlling sei das ohne Controller (Self-Controlling). Ein wesentlicher Anstoß kam später aus dem Rechnungswesen: Dort hielt Outsourcing Einzug. Standardisierte Accounting-Aufgaben wanderten ins Ausland. Controlling-Prozesse sind davon bis dato noch weitgehend verschont. Aber zumindest in Großunternehmen finden aktuell Überlegungen auch für Standardtätigkeiten von Controllern statt.

In unserer Studie belegt das Thema Effizienz und Controlling den zweiten Rang. Besonders stark wird die Bedeutung des Themas vor allem dann eingeschätzt, wenn Unternehmen unter einem hohen Wettbewerbsdruck stehen oder stark von der Krise betroffen sind. Daneben konnten wir einen starken Zusammenhang zwischen der erwarteten Bedeutung von Informationssystemen und Effizienzdruck im Controlling selbst feststellen. Allerdings werden die mit der Ent-

wicklung von IT verbundenen Potentiale aktuell in vielen Unternehmen noch nicht erkannt oder können aufgrund einer Einarbeitungszeit und Aneignung der entsprechenden Qualifikationen noch nicht realisiert werden.

Ein weiterer, wenn auch schwächerer Zusammenhang hat sich zwischen der wahrgenommenen Bedeutung von Effizienzsteigerungen im Unternehmen und der Beteiligung des Controllings an der strategischen Planung gezeigt. Dies verwundert allenfalls auf den ersten Blick: Die langfristige und somit kontinuierliche Effizienzsteigerung des Unternehmens bedarf auch einer Berücksichtigung in der strategischen Planung, da genau an dieser Stelle sehr weitreichende und häufig auch irreversible Entscheidungen ge-

Das Aufkommen der Tablet-PCs lässt Veränderungen erwarten, die in ihrer Tragweite der Mobilisierung des Internets vergleichbar sind.

troffen werden. Eine Beteiligung des Controllers am strategischen Planungsprozess erhöht nicht nur die Prozesseffizienz, sondern führt auch zu einer höheren Performance über Effizienzgewinne im Unternehmen. Damit ist auch schon das dritte Zukunftsthema angesprochen: die Strategiebeteiligung von Controllern.

Obwohl das Thema „Strategie und Controlling“ bereits viele Jahre bekannt ist und diskutiert wird, belegt es im Rahmen der Zukunftsstudie dennoch den dritten Platz. Die Ergebnisse zeigen, dass das Thema Strategie und Controlling – zumindest in Form der Strategiebeteiligung des Controllings – in den Augen der Befragten auch in Zukunft noch ein wichtiges Thema sein wird. Interessanterweise stimmen hier die befragten Vorstandsvorsitzenden und die Finanzvorstände mit den

Controllern völlig überein. Auch die Unternehmensleitung sieht in der Regel eine wesentliche Bedeutung des Controllings für die strategische Planung als gegeben oder gar steigend an!

Grundsätzlich kann das Thema strategische Planung in zwei Bereiche aufgeteilt werden: Der Begriff Strategie steht eher für den Prozess der Strategieentwicklung – hier sind die „Strategen“ gefragt. Neben der Strategieentwicklung ist die Strategiedurchsetzung angesiedelt. Genau hier befindet sich auch der „Home Turf“ der Controller. Diese Aufgaben (Strategieimplementierung und -kontrolle) entsprechen ihren Stärken. Beide Bereiche tragen allerdings erst gemeinsam zum Unternehmenserfolg bei, weshalb eine Spezialisierung genauso wichtig ist wie eine enge Beziehung zwischen beiden Bereichen. Die Notwendigkeit der engen Interaktion und Kooperation lässt sich im Wesentlichen auf drei Aspekte zurückführen: (1) Strategen schauen stets weit in die Zukunft, viele Optionen erscheinen ihnen möglich, und kaum etwas ist genau planbar. Deshalb sind sie auch gerne bereit, eine „strategische Prämie“ zu zahlen. Hier setzen Controller – als Rationalitätssicherer verstanden – an und hinterfragen dieses Vorgehen kritisch. Gibt es diese strategische Prämie tatsächlich oder können sich die Strategen nur schwer von ihrer (Lieblings-)Idee lösen? (2) Controller hingegen sind es gewohnt, konkret zu planen und Pläne zu kontrollieren. Sie sind deshalb prädestiniert, „hochfliegende strategische Ideen“ auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen und genau durchzurechnen. Zwar ist das Thema der Investitionskontrolle bei den Controllern noch stark ausbaufähig, jedoch ist die grundsätzliche Tätigkeit bereits im genetischen Code der Controller verankert. (3) Eine enge Interaktion und Verbindung zwischen den beiden Planungs- und Steuerungsebenen dient dem gegenseitigen Lernen. Die sicherlich bedeutendste Konsequenz der Zusammenarbeit ist, dass nur durch eine erfolgreiche Verzahnung beider Ebenen eine Steigerung des Unternehmenserfolges erreicht werden kann.

Unsere Studie zeigt weiter, dass das Agieren des Controllers als kritischer Counterpart und eine frühe Einbindung in den Planungsprozess einen positiven Einfluss auf die Bedeutung des Controllings in der strategischen Planung haben. Es reicht also nicht aus, den Erfolg von Strategien lediglich zu messen oder „nur“ eine grundsätzliche Bereitschaft zu zeigen, an der Planung teilzunehmen. Vielmehr müssen sich Controller proaktiv früh in den Planungsprozess einschalten und als kritischer Counterpart agieren.

In der Gesamtschau ergibt sich ein markantes Zukunftsbild des Controllers, das deutliche Veränderungen gegenüber dem Status quo aufweist: Es wird in den nächsten Jahren nicht nur gelten, die Transparenzverantwortung des Controllings vor dem Hintergrund der technologischen Veränderungen neu zu definieren und die Effizienz des eigenen Handelns stärker zu hinterfragen. Controller müssen zudem noch intensiver mit dem Management zusammenarbeiten, um als Business Partner bei zentralen strategischen Weichenstellungen unmittelbar involviert zu sein.

Utz Schäffer und Jürgen Weber sind Direktoren des Instituts für Management und Controlling der WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar.