



# Ein Unternehmen ist kein perfektes Räderwerk

Risikomanagement und Controlling lassen sich kaum mehr scharf voneinander abgrenzen. Auf dem 30. Congress der Controller des Internationalen Controllervereins (ICV) sprachen wir mit Prof. Dr. Jürgen Weber über die Zukunft des Controllings und Controllers sowie über aktuelle Entwicklungen an den Schnittstellen dieser beiden Funktionen.

**RISKNEWS:** Eines Ihrer aktuellen Bücher trägt den Titel „Advanced Controlling“. Ziel ist es, die Performance des Controllings zu steigern, Innovationen anzustoßen sowie das Controlling allgemein voranzubringen. Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Schritte um ein „Advanced Controlling“ zu erreichen?

**Prof. Jürgen Weber:** Das ist eine sehr komplexe Frage. Zunächst müssen sich die Controller entscheiden, was sie eigentlich wollen. Sie kommen um diese Grundsatzentscheidung nicht herum. Entweder sie bleiben zahlenorientiert – wie es viele sind. Oder sie schaffen es wirklich, ein umfassender Begleiter des Managements zu sein und die Performance des Controllings umzusetzen. Wenn sie letzteres machen, dann müssen sie die Themen möglichst breit abdecken, um so das Management zu unterstützen. Hierbei ist selbstverständlich ein Fokus auf die Ergebnisperspektive wichtig. Einige sagen, dass eine derartige Breite das Berufsbild des Controllers verwässern würde.

Allerdings sind Controller im deutschsprachigen Raum in der Vergangenheit stets den Aufgaben des Managements gefolgt. Ich sehe hier eine klare Weggabelung für die Controller: wenn Controller weiter zahlenorientiert sind, dann wird es irgendwann einen Konflikt mit den Kollegen im Accounting geben. Dann müssen Controller noch tiefer in Themen wie IFRS einsteigen. Dann werden Controller eher zu „amerikanischen Controllern“. Der andere Weg ist es, dem Management zu folgen. Hier sollte der Controller etwa die Funktionsweise der Kapitalmärkte und Absatzmärkte verstehen. Er sollte verstehen, was gute und was schlechte Analysten sind. Auf die Absatzmärkte bezogen sollte er die komplette

Perspektive des Kunden verstehen. In der Vergangenheit war das Berufsbild des Controllers zu stark auf die Kostenseite fokussiert – die Qualitätsperspektive etwa wurde zu stark vernachlässigt.

**Dr. Anette Köcher:** Verwässert der Begriff des Controllers in der Zwischenzeit nicht immer mehr? Die Spannweite seines Aufgabengebiets reicht nicht selten von der Buchhaltung bis zum Initiieren von Innovationen oder der Koordination von Veränderungsprozessen. Sehr häufig haben daher Gesprächspartner kein klares Bild vom Aufgabenspektrum des Controllers: ist er „Erbsenzähler“ oder Begleiter des Managements? Wie könnte eine begriffliche Differenzierung bezüglich des Aufgabenspektrums Ihrer Meinung nach aussehen?

## Professor Dr. Jürgen Weber

lehrt Controlling an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar. Seine Devise ist: Nichts ist so gut für die Praxis wie eine gute Theorie. Außerdem ist er Herausgeber der Zeitschrift Controlling & Management.



Professor Dr. Jürgen Weber, Frank Romeike, Dr. Anette Köcher





**Prof. Jürgen Weber:** Diese Diskussion ist bereits sehr alt. Der amerikanische Begriff des Controllers reicht von Bookkeeping bis General Management. Daran wird sich auch nichts ändern.

**Dr. Anette Köcher:** Aber wäre es nicht höchste Zeit, eine größere begriffliche Differenzierung vorzunehmen? Beispielsweise könnten unterschiedliche Typen von Controllern definiert und damit mehr Klarheit in das Aufgabenspektrum gebracht werden.

**Prof. Jürgen Weber:** Ich bin mir nicht sicher, ob wir das hinbekommen. In den USA ist die Aufgabe des Controllers im Wesentlichen nur noch Bookkeeping – also Buchhaltung. Da ist das Aufgabengebiet klar umrissen. Wenn wir den Controller als Begleiter des Managements akzeptieren, dann muss das Aufgabengebiet sehr breit und heterogen ausgelegt sein. Denn auch das Aufgabengebiet eines Managers mit Gesamtverantwortung ist in der Regel sehr heterogen.

Zwei Anmerkungen noch: zum einen müssen wir sehen, dass es bei größeren Unternehmen sehr unterschiedliche Controller gibt. Die „Front-Office-Controller“ begleiten die Manager in der angesprochenen Weise sehr breit und umfassend und sind auch für die ergebnisorientierte Steuerung verantwortlich. Im Back-Office sitzen demgegenüber Controller, die mit einiger Berechtigung auch Accountants heißen könnten; sie konzentrieren sich auf eine völlig andere Tätigkeit. Damit muss das Controlling insgesamt klar strukturiert sein – das ist bei vielen großen Konzernen jedoch bereits der Fall. Zum anderen muss eine begriffliche Unschärfe nicht unbedingt eine konzeptionelle zur Folge haben. Wir haben vor kurzem eine konzernübergreifende Studie durchgeführt. Hierbei ist es den Konzerncontrollern sehr schwer gefallen, ihre Aufgabe klar zu definieren, obwohl sie vorher stundenlang konsistent und präzise ihre einzelnen Aufgabengebiete aufzählen konnten.

Auf den Punkt gebracht: ich glaube, wir müssen mit dem schillernden Begriff leben. Der Controller hat ein breites Aufgabenspektrum abzudecken, da er Begleiter des Managements ist. Ansonsten sind wir sehr schnell bei dem Begriff des Accountants.

Das deutschsprachige Modell des Controllers, der dem Management gegenüber auch mal Kritik äußern darf, ist entstanden, da wir keinen funktionsfähigen Kapitalmarkt hatten. In den

USA ist das völlig anders. Das Management dort hatte seine „Controller“ als Analysten zum Teil außerhalb des Unternehmens sitzen. Der Kapitalmarkt übt Kontrolle über das Management aus – in Deutschland hatte diese Rolle teilweise der Controller übernommen.

**RISKNEWS:** Wird sich aber nicht durch die stark veränderte Rolle des Kapitalmarktes auch in Europa die Rolle des Controllers verändern? Wird es da nicht zu einer Angleichung an US-Verhältnisse kommen?

**Prof. Jürgen Weber:** Das kann schon sein. Wenn die Controller nicht aufpassen, dann passiert das auch sehr schnell. Dann sitzen vor allem die Accounting-Kollegen den Vorständen auf dem Schoß. Dann verantworten die Accountants das Risikomanagement, die Planung wird reduziert und so weiter. Dann werden sich die Unternehmen fragen, wofür man eigentlich die vielen Controller benötigt.

**RISKNEWS:** Das ist eine sehr schöne Brücke zur nächsten Frage. Im Controlling werden Menschen im Unternehmen meist als Produktions- oder Kostenfaktoren betrachtet. Das ist doch sicherlich nicht mehr zeitgemäß, oder?

**Prof. Jürgen Weber:** Nicht mehr zeitgemäß ist schwierig. Im Augenblick ist das Thema wieder sehr zeitgemäß. Man kann es aber so oder so diskutieren. Wenn sie jedoch ein Ergebnisproblem im Unternehmen haben, dann müssen sie dieses auch lösen – und der Kapitalmarkt wird nicht fünf Jahre warten, bis sie eine Lösung gefunden haben. Hierzu vielleicht ein Beispiel: Logistik ist in vielen Unternehmen ein Bereich, in dem ich Kosten – etwa durch Outsourcing – einsparen kann. Die wenigsten erkennen, dass man mit Logistik seine Leistung steigern kann. In mehreren Studien wurde in der Zwischenzeit nachgewiesen, dass das der viel größere Hebel ist. Hierbei ist beispielsweise die Anpassungsfähigkeit an Markt- und Kundenveränderungen sehr wichtig. Daraus resultiert dann ein finanzieller Erfolg. Diese Vorteile kann ich jedoch nicht direkt nachweisen und messen. Auch die Bewertung von Humankapital ist etwas, was der Kapitalmarkt gerne hätte. In der Praxis wird man jedoch erkennen, dass man sich sehr viele Bewertungsprobleme einhandelt.

**Dr. Anette Köcher:** Ich kann für die Einschätzung des Humankapitals Indikatoren identifizieren und auch einen Kausalzusammenhang herstellen. Beispielsweise hat die Mitarbeiterzufriedenheit einen Einfluss auf das

Humankapital. Es geht nicht darum, das Humankapital in Euro und Cent auszudrücken. Der Begriff Human„kapital“ ist daher eher irreführend, da er die Möglichkeit der Monetarisierung suggeriert.

**Prof. Jürgen Weber:** Ich halte sehr viel davon, den Prozess vorwärts zu bringen. Mit Hilfe von großzahligen empirischen Studien und Benchmarking können etwa die Zusammenhänge transparent gemacht werden.

**Dr. Anette Köcher:** Wir sind bei MARC O'POLO schon eine geraume Zeit dabei, entsprechende Indikatoren für das Humankapital zu erfassen und Zusammenhänge transparent zu machen. So wird beispielsweise jedes Jahr eine sehr differenzierte Umfrage unter den Mitarbeitern durchgeführt, bei der verschiedene Zufriedenheitsindikatoren erfasst werden. Die Ergebnisse fließen dann in die Balanced Scorecard und in den Lagebericht ein und werden auch beispielsweise gegenüber dem Aufsichtsrat berichtet. So gibt es bei MARC O'POLO einen aus mehreren Fragen ermittelten „Spaßfaktor“. Diesen Spaßfaktor wertet unser Vorstand als „Umsatz von morgen“.

**Prof. Jürgen Weber:** Das ist sehr wichtig. In der Vergangenheit hat man häufig eher in der Form „Wir haben uns alle lieb“ kommuniziert. Wichtig ist jedoch immer der Bezug zum finanziellen Ergebnis. Und diese Kausalzusammenhänge müssen transparent gemacht werden. Da haben Controller bisher eher versagt. Sie haben sich bisher mit der Thematik nicht sehr intensiv beschäftigt.

**RISKNEWS:** In dem Kontext fallen mir Kahneman und Tversky ein: sie haben in etlichen Untersuchungen gezeigt, dass eine der grundlegenden Annahmen in den Wirtschaftswissenschaften, nämlich die der rationalen Entscheidung von Menschen aufgrund ihrer Eigeninteressen, revisionsbedürftig sei. Die „Behavioral Finance“ ist der Versuch einer Synthese von Ökonomie und Psychologie. Wie können verhaltensorientierte Aspekte im Controlling berücksichtigt werden?

**Prof. Jürgen Weber:** Kahneman und Tversky haben ihre Ergebnisse durch Experimente gewonnen. Aber man muss mit den Ergebnissen sehr vorsichtig sein. Psychologen modellieren eine bestimmte „Welt“ basierend auf definierten Parametern. Wenn ich ein wenig an den Parametern drehe, dann kommt plötzlich ein völlig anderes Ergebnis heraus. Verhaltens-

orientierte Aspekte können auf unterschiedliche Weise in das Controlling einfließen. Ein Unternehmen ist kein perfektes Räderwerk. Insbesondere Unsicherheit verhindert dies. Menschen haben deshalb erhebliche Spielräume für eigenes Verhalten. „Richtige“ Menschen entsprechen nicht dem Bild des „homo oeconomicus“. Vielmehr sind sie kognitiv beschränkt und verfolgen eigene Ziele. Was passiert etwa, wenn Menschen völlig unterschiedliche Ziele haben? Welche Anreizstrukturen sollte ich schaffen? Ich sollte auch berücksichtigen, dass Menschen weniger wissen, als man bisher vielleicht immer geglaubt hat. Ich muss akzeptieren, dass ich möglicherweise nur ein Mittelmaß an Wissen in den Köpfen habe.

**RISKNEWS:** Welche Rolle spielt der Controller bei dem Bemühen um Markt- und Kundenorientierung in der Unternehmenspraxis?

**Prof. Jürgen Weber:** Ausgesprochen wenig. Vertriebscontrolling ist in vielen Unternehmen nicht existent. Die Versicherungsunternehmen haben in diesem Bereich sicherlich einiges gemacht – aber das ist eher die Ausnahme. In der Regel sind die Controller mit den Vertriebsprozessen nicht konfrontiert. Man hat es häufig noch nicht einmal geschafft, eine Kundenerfolgsrechnung aufzusetzen, obwohl es doch hierbei im Wesentlichen um vorhandene Daten geht, die nur anders zugeordnet werden müssen. Auch das Thema Erlösverbundenheit wird seit langer Zeit diskutiert. Nicht selten werden die Umsätze aus der Fakturierung als Basisgröße genommen. Erlöse sind anders verbunden als die Kosten. Wie will man dann eigentlich eine Deckungsbeitragsrechnung aufbauen?

**Dr. Anette Köcher:** In welche Richtung wird sich die Balanced Scorecard in den nächsten Jahren hinbewegen? Erkennen Sie bereits eine Evolution am Horizont?

**Prof. Jürgen Weber:** Sie wird dort bleiben, wo sie in vielen Unternehmen steht. Aus meiner Sicht ist die Balanced Scorecard ein Instrument neben vielen anderen. Um die Strategie transparent und operabel zu machen, ist die Balanced Scorecard ein sehr gutes Hilfsmittel. Jedoch muss sie dann auch sinnvoll gefüllt werden. Man muss viel Zeit investieren, um eine gute Balanced Scorecard zu entwickeln. Ich bin da eher skeptisch. Eine Evolution am Horizont kann ich auch nicht erkennen.

**RISKNEWS:** Wo steht das Controlling Ihrer Meinung nach heute? Wie bewerten Sie auf der ei-



nen Seite die Zukunft und die Perspektiven des Controllings und auf der anderen Seite die Zukunft des Controllers?

**Prof. Jürgen Weber:** Es gibt bislang keine Studien darüber, ob sich Controller wirklich rechnen. Das ist ganz erstaunlich – schließlich haben wir sehr viele Controller in den Unternehmen. Controller werden sehr stark durch die Führungsorganisation beeinflusst. Das ist auch richtig so. Wenn sich die Führung der Unternehmen sehr stark an US-amerikanische Strukturen anpasst, dann werden wir auch keine Controller – im herkömmlichen Sinne – mehr benötigen. Wenn die Führung eher kontinentaleuropäisch bleibt, dann werden die Controller weiterhin als Begleiter des Managements ihre Bedeutung haben. Dies wird stark von den ökonomischen Entwicklungen auf dem deutschen Markt abhängen. Bei mittelständischen Unternehmen wer-

den die Strukturen wohl eher kontinentaleuropäisch bleiben.

**RISKNEWS:** Sehen Sie Unterschiede in der Entwicklung des Controllings und des Controllers?

**Prof. Jürgen Weber:** Die Funktion des Controllings – analog zum Qualitätsmanagement oder zum Einkauf – wird es immer im Unternehmen geben. Die Frage ist jedoch, wer diese Funktion ausfüllt. Spielt der Kapitalmarkt eher die Rolle des Kontrolleurs oder ist es der Controller?

**RISKNEWS:** Herr Professor Weber, vielen Dank für das interessante Gespräch. ■

<Das Interview führten Dr. Anette Köcher und Frank Romeike. Dr. Anette Köcher verantwortet bei der MARC O'POLO International GmbH die Bereiche Strategisches Controlling und Risikomanagement.>