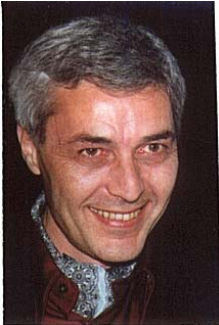


Controlling ist Führungsarbeit



Dr. Lukas Rieder, VR-Delegierter des CZSG Controller Zentrum St. Gallen und international gefragter Controlling-Experte, erläutert, warum Führungskräfte auf Kompetenz im Controllerdienst angewiesen sind.

Controlling wird auch in Zukunft inhärenter Bestandteil der Führungsarbeit bleiben. Controlling bedeutet ja, «sein Geschäft leistungs- und finanzmässig im Griff zu haben». Das können per Definition nur Führungskräfte.

Die Art und Weise der Führungsarbeit wird sich zwar verändern. Doch solange Unternehmen mit knappen Gütern auskommen müssen, wird der Aspekt des Controlling nicht verschwinden. Er bezieht sich auf alle Stufen der Unternehmensführung – von der Ausführung über das operative und strategische Management bis in die normative Führung.

Die Controller sind die Dienstleister jener Führungskräfte, die das Controlling ausüben. Sie werden somit auch in Zukunft wichtige Funktio-

nen erfüllen. Sie bauen die Instrumente für die politische, strategische und operative Planung sowie Steuerung des Unternehmens auf und entwickeln sie weiter. Ausserdem beurteilen sie Pläne und Resultate aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Führungskräfte müssen sich auf kompetente Controller abstützen können. Doch missverstehen viele ihre Controller als reine Spezialisten des Rechnungswesens und der Rechnungslegung. Deshalb setzen sie sie fälschlicherweise für die Aufarbeitung der Vergangenheit ein. Tatsächlich liegen jedoch die zentralen Arbeitsgebiete des Controllers in der Planung und Planungsunterstützung. Er oder sie sollte sich zur Hauptsache um die Zukunft, die Chancen und Gefahren sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens kümmern.

Im Rahmen dieser Tätigkeit sind Controller immer wieder Konflikten ausgesetzt. Als betriebswirtschaftliches Gewissen des Unternehmens sind sie aufgefordert, ihre – auch unbequeme – Meinung zu Plänen und Resultaten klar zu formulieren. Bei Ermessensfragen werden Controller häufig als Schiedsrichter angerufen. Die aufkommenden Konflikte sind lösbar, wenn zwischen sachlichem und emotionalem Teil unterschieden wird. Diese Kompetenz müssen Controller haben.

Controller müssen sich dauernd weiterbilden und aktuelle Entwicklungen und Instrumente kritisch beurteilen. Denn immer wieder werden neue Methoden falsch verstanden und eingesetzt, oder werden alte Methoden als «neu» präsentiert. Dazu ein paar Beispiele:

Wertorientierte Steuerung

Als betriebswirtschaftliches Gewissen des Unternehmens müssen Controller auch die Frage nach dem – steigenden oder sinkenden – Wert des Unternehmens stellen. Controller leisten damit einen wichtigen Beitrag zur wertorientierten Führung. Diese verfolgt das

Ziel, langfristig ein in jeder Hinsicht wertvolleres Unternehmen zu schaffen. Dabei soll es nicht nur einen höheren Börsenwert erreichen, sondern auch zukunftsträchtige Arbeitsplätze bieten. Das kann das Unternehmen nur mit den richtigen Produkten und Dienstleistungen. Diese

müssen die ausgewiesenen Bedürfnisse einer genügenden Anzahl Kunden nachhaltig erfüllen. Und die Kunden müssen den Willen haben, diese Leistungen angemessen zu honorieren.

Controlling ist Führungsarbeit

Die Arbeit der Controller muss darauf abzielen, die effektiven Veränderungen im Wert des Unternehmens sorgfältig zu messen. Ein Massstab ist – in der langfristigen Betrachtung – die Berechnung der marktgerechten Verzinsung jenes Vermögens, das in das Unternehmen investiert wurde. Der Shareholder Value liefert damit passende Messgrössen. Diese Methode ist jedoch – zu Unrecht – in Verruf geraten. Sie wurde zu oft zur Suche nach Firmen eingesetzt, die mit viel

Personal und viel Investitionen wenig Markt- und Kundenerfolg generiert haben. Wird in solchen Unternehmen Personal abgebaut, steigen kurzfristig der (Free) Cash Flow und damit der Shareholder Value. Das treibt den Börsenkurs für eine kurze Zeit nach oben. Soll er jedoch über einen längeren Zeitraum dort bleiben, müssen die Umsätze, die Deckungsbeiträge und die Ergebnisse langfristig gehalten werden. Wie so oft, sind auch im Bereich des Shareholder Values

neue wissenschaftliche Erkenntnisse von den falschen Personen für die falschen Zwecke eingesetzt worden – in diesem Fall für die Realisierung rascher Börsengewinne. Die Absicht von Alfred Rappaport, dem Begründer der Shareholder Value-Methodik, war eine andere. Er wollte zeigen, dass ausschliesslich gesunde Unternehmen all ihren Stakeholdern langfristig Freude bereiten. Das ist nur möglich, wenn sie Kundenbedürfnisse nachhaltig befriedigen.

Viele Führungskräfte missverstehen ihre Controller als Spezialisten des Rechnungswesens und der Rechnungslegung.

Balanced Scorecard

Auch bezüglich des Verwendungszwecks der Balanced Scorecard bestehen viele Missverständnisse. Bei diesem Konzept soll mittels ganzheitlichen Kennzahlensets die Verwirklichung der Strategie unterstützt werden. Die meisten Interessierten verkennen jedoch die Voraus-

setzungen für die Erarbeitung einer Balanced Scorecard. Diese bestehen nämlich in einer fertig formulierten Strategie, deren Eckwerte mengen- und wertmässig definiert sind. Die Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan zu Beginn der Neunziger Jahre bekannt ge-

macht. Wirklich aufschlussreiche Kenngrössen, die zu einem strategierelevanten Kennzahlenset führen, sind jedoch in den Publikationen von Hans Ulrich zur Unternehmungspolitik zu finden. Diese stammen aus den frühen Siebziger Jahren!

Steuerliche Vorschriften und betriebswirtschaftliche Sachverhalte stimmen nicht immer überein. Das kann zu Ergebnisrechnungen führen, die als Basis für Managemententscheide ungeeignet sind.

Interne und externe Rechnungslegung

Ein anderes Beispiel für mögliche Missverständnisse ist die sogenannte Verheiratung von interner und externer Rechnungslegung. Um den Managern das Verständnis von Zahlen zu erleichtern, sollen die Bewertungsansätze für die externe und interne Berichterstattung vereinheit-

licht werden. Das würde dazu führen, dass in der internen und in der externen Ergebnisrechnung und in der Bilanz die gleichen Zahlen stehen. Dabei wird aber übersehen, dass steuerliche Vorschriften und betriebswirtschaftliche Sachverhalte nicht immer überein stimmen. So kann

es durchaus sein, dass Steuerbestimmungen eine andere Bewertungsart von Anlagen, Vorräten und Rückstellungen erzwingen. Entsprechende externe Ergebnisrechnungen sind somit als Basis für Managemententscheide nicht geeignet.

Controlling ist Führungsarbeit

Beurteilung der Performance

In Konzerntöchtern möchte man den Erfolg von Managern am buchhalterisch ausgewiesenen Ergebnis, zum Beispiel am EBIT (Gewinn vor Abzug von Zinsen und Steuern) messen. Im konzerninternen Verkehr werden die angewendeten Transferpreise

jedoch viel mehr durch internationales Steuerrecht als durch betriebswirtschaftliche Überlegungen bestimmt. Das wird zum Teil grosszügig übersehen. Resultat: In externen Einheiten treffen Manager Entscheide, die sich für den Konzern als subopti-

mal erweisen. Diese Führungskräfte lassen sich dann von buchhalterischen Kriterien leiten. Eine richtige Beurteilung der Performance basiert dagegen auf einer konzerngerechten Kosten- und Leistungsrechnung.

Jahresabschlüsse

Die Tendenz zur «true and fair presentation» von Jahresabschlüssen wird durch Regelwerke wie IAS, US-GAAP und FER und natürlich durch die in letzter Zeit bekannt gewordenen Riesenpleiten stark gefördert. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es jedoch ratsam, bei diesen Anstrengungen immer wieder inne zu halten und zu

fragen, ob da nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet werde. So wird zum Beispiel verlangt, dass Bestände und Bestandsänderungen zu vollen Herstellkosten zu bewerten seien. Dies führt dazu, dass Strukturkosten, die ja durch die Periode gegeben sind – z.B. Personalüberbestände in der Produktion – durch die Lagerbestands-

bewertung von einer Periode in eine andere verschoben werden. In einem schlechten Verkaufsjahr verringert somit ein Aufbau des Lagerbestands den ausgewiesenen Verlust. Die Quittung wird in den Folgejahren präsentiert, wenn sich die Produkte wieder nicht verkaufen lassen.

MZSG AKTUELL, 2003

Malik Management
Zentrum St.Gallen

CZSG CONTROLLER ZENTRUM ST. GALLEN

„Ihr Controlling Partner von der Unternehmenspolitik bis zum einzelnen Beleg“

Seit 1988 professionelles Beratungs- und Schulungsunternehmen in den Bereichen Controlling, Rechnungswesen, Informationssysteme.

Von der Konzeption bis zur Umsetzung - ausgewiesene Erfahrung in den Bereichen:

Controlling, Führungs- und Controllerausbildung, -trainings und -coachings, Kennzahlensysteme, Planungssysteme und -prozesse, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Steuerungs- und Reportingsysteme, MIS Management-Informationssysteme, Prozessmanagement, Frühwarnsysteme und Risk-Management, Unternehmensentwicklung, FdZ/MbO-Prozesse, -implementierung und -instrumentierung.

CZSG Controller Zentrum St. Gallen
Engelastrasse 25
CH-9010 St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 244 93 33
Fax: +41 (0)71 244 93 56
E-Mail: info@czsg.com

Sie finden uns auch im
Web !

www.czsg.com