

Neue Rollen der Controller

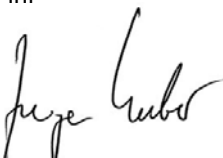
Controller sind nicht die beliebtesten Zeitgenossen. In der Werbung erscheinen sie als Sparkommissare, in Filmen als pessimistische Arbeitstiere oder gar als Schurken. Auch das folgende Zitat eines Controlling-Leiters passt dazu: „Management heißt schon, den letzten Freund zu verlieren. Aber als Controller haben Sie gar keinen Freund mehr, den Sie verlieren können. Da gibt es wenig zu holen. Was ich meine und mir versucht habe, klar zu machen: Sympathie ist abgehakt, wir arbeiten nur für Respekt. Sympathie: das wird nichts!“ (Weber, Von Top-Controllern lernen, 2008, S. 117).

Vor diesem Hintergrund verwundert es auch nicht, dass die Controller mit einer Reihe von wenig vorteilhaften Rollen belegt werden. Die bekannteste von diesen ist die des Erbsenzählers oder des Zahlenknechts, die die Informationsversorgungsfunktion des Controllers kolportiert. Für die Kontrollfunktion findet sich der Kontrolleur oder der Wadenbeißer, für die Counterpartfunktion die des Bremsers. Im Englischen wird dies noch komplettiert durch den Policeman oder den Watchdog. Nur wenige positive Rollenbilder stehen dem entgegen, wie das des betriebswirtschaftlichen Begleiters oder des ökonomischen Gewissens. Sie haben aber nicht verhindern können, dass insgesamt ein wenig attraktiver Gesamteindruck verbleibt, der sich bis in die Hörsäle an den Hochschulen verbreitet hat.

Dass man Controller in den Unternehmen nicht wirklich mag, hat aber ihren Siegeszug nicht verhindern können. Controller haben eine sehr erfolgreiche Entwicklung ihrer Funktion hinter sich, sind längst ihrem angestaubten Image enteilt. Wie wir aus vielfältiger empirischer Forschung wissen, lässt sich für ihre Aufgaben und Rollen eine klare Entwicklung erkennen. Die Verantwortung für die betriebswirtschaftlichen Zahlen bildet das Fundament. Auf ihm ruhen Unterstützung und Betrieb der laufenden Planung. Das hierbei aufgebaute Vertrauen schafft die Möglichkeit, inhaltlich eine Counterpartfunktion zum Management zu übernehmen. Durch die Durchführung der Kontrolle wachsen Einfluss und Kenntnisse der Controller weiter. Diese ermöglichen es ihnen wiederum, nicht nur reaktiv tätig zu werden, sondern das Management auch proaktiv zu unterstützen. Controller finden sich daher in Reorganisationsprojekten ebenso, wie sie an der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle beteiligt sind. Die Controller ergänzen ihre Rolle des Navigators und werden zum aktiven Partner des Managements.

Die Ausfüllung dieser Rolle als „Business Partner“ darf allerdings nicht dazu führen, dass die anderen Rollen vernachlässigt werden. So gilt es zum einen, sich diese Rolle zu verdienen: Manager werden den proaktiven Rat nur dann akzeptieren, wenn die Controller auch weiterhin bei der laufenden Informationsversorgung, Planung und Kontrolle überzeugen. Zum anderen beziehen die Controller ihre Erfahrung und Einschätzung, die sie in der Business Partner Rolle brauchen, wesentlich aus ihren bisherigen Rollen. Diese sind und bleiben das Fundament der Controllertätigkeit. Sie aufzugeben, kann sich für Controller fatal auswirken. Gerade das Zusammenspiel der unterschiedlichen Aufgaben macht ihren Wert aus: Kritik am Management darf am ehesten derjenige äußern, der diesem in der meisten Zeit hilft und ihm ungeliebte Aufgaben abnimmt. Das eine zu tun, funktioniert nur, wenn man das andere nicht unterlässt. Wer als Controller nur noch Business Partner sein will, hat diesen Zusammenhang nicht verstanden und tut zugleich alles dafür, dass für ihn diese Rolle unerreichbar bleiben wird – und das wäre schade, denn der Business Partner hat das Potenzial, Controllern in der allgemeinen Wahrnehmung endlich ein Stück des negativen Images zu nehmen.

Ihr



Jürgen Weber



Jürgen Weber