

# Controlling in Zeiten von Krisen und Wandel

## Anforderungen und Lösungsansätze

*ein Artikel von Gaby Baltes*

Die Ertragslage vieler Unternehmen ist derzeit schlecht bis dramatisch. Erhebliche Umsatzrückgänge und hohe Kosten zwingen zu Fusionen, Rationalisierungen und Standortschließungen. Schlimmstenfalls kommt es zur Insolvenz.

Das Controlling ist die Abteilung im Unternehmen, die das Management frühzeitig auf Risiken und kritische Ergebnisse hinweisen muss – bezogen auf die aktuelle Situation und insbesondere im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung.

Das Controlling muss also für Transparenz im Unternehmen sorgen und ist in Krisenzeiten mit dieser Aufgabe mehr denn je gefordert. Gleichzeitig unterliegt das Controlling aktuell selbst vielen Veränderungen, die Kapazitäten binden und es teilweise eher erschweren, eine proaktive Rolle im Unternehmen wahrzunehmen. Welches die wichtigsten Einflüsse sind - und wie ihnen aus unserer Sicht sinnvollerweise zu begegnen ist, darum geht es in den folgenden Ausführungen.

## Anforderungen durch die Finanz- und Wirtschaftskrise

Die aktuelle Wirtschaftslage beansprucht die Controller in großem Maße. Das Management fragt verstärkt und in kurzen Zeitabständen Daten, Szenarien und Analysen beim Controlling ab. Die Planung muss ständig aktualisiert werden, da sich die Rahmenbedingungen permanent ändern. Es sind neue Szenarien zu entwickeln, um aktuelle Entwicklungen aufgrund veränderter Finanz- und Marktdaten zu berücksichtigen. Und häufig sind Rationalisierungsprojekte zu initiieren, obwohl zum Zeitpunkt der Planung noch eine Ausweitung des Geschäftes vorgesehen war.

Damit steigt der Einfluss des Controllings auf die Entscheidungen des Managements. Und manche Unternehmen entscheiden, – trotz der schlechten Ertragslage – die Kapazitäten im Controlling aufzustocken. Eine Untersuchung des Magazins „Handelsblatt - Junge Karriere“ bestätigt, dass die Unternehmen gerade jetzt verstärkt Controller suchen. In Krisenzeiten sind kluge Köpfe mit Finanz-Know-how und einem guten Gespür für das hinter den Zahlen liegende Geschäft sehr gefragt.

Fraglich ist jedoch, ob mehr Controllingkapazität wirklich hilft. Aus unserer Erfahrung heraus ist diese Ausweitung der Kapazitäten häufig infrage zu stellen. In der Regel ist es wirkungsvoller und wirtschaftlicher, die vorhandenen Steuerungsinstrumente und den Controllingprozess zu verbessern. Die Entwicklung der Kompetenz der Controller ist ein weiteres Handlungsfeld.

### **Anforderungen durch die Umstellung auf IFRS**

In den nächsten Jahren wird bei einer großen Anzahl von Unternehmen ein Wechsel von der HGB-Bilanzierung auf eine Bilanzierung nach IAS/IFRS erfolgen. Mit dieser Umstellung ist der Wunsch nach einer Harmonisierung der internen und externen Rechnungslegung verbunden. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf das Controlling.

Das IFRS-Regelwerk baut auf dem Prinzip von "true and fair" auf. Das zentrale Kriterium ist der sogenannte "Fair Value" (beizulegende Zeitwert) für die Wertfestsetzung der zu bilanzierenden Vermögens- und Verpflichtungspositionen. Für die Festsetzung dieses Zeitwertes sind Markt- und Finanzdaten erforderlich, sodass die Berechnung zunächst im Controlling erfolgen sollte. Da einerseits die Ergebnisauswirkungen im Sinne der Unternehmenssteuerung und andererseits die Tragweite und Auswirkungen auf die Bilanz zu beurteilen sind, sollte die abschließende Bewertung im Zusammenspiel zwischen Controlling und Rechnungswesen vorgenommen werden.

Die Schnittstellen zwischen Rechnungswesen und Controlling werden sich damit zukünftig verschieben und die Aufgaben des Controllers werden sich verändern. Das Rechnungswesen ist zukünftig auf Bewertungen des Controllings angewiesen und die Fair Value-Bilanzierung wird es erlauben, die aus ökonomischer Sicht aussagefähigen IFRS-Daten auch als Grundlage für das Controlling zu verwenden.

Die Aufgaben des Controllers werden aus unserer Sicht dadurch noch umfangreicher und vielfältiger. Aufgrund der Fair Value-Bewertung werden die Planung und der Forecast der Ergebnisgrößen eine wichtige Bedeutung für den Jahresabschluss bekommen. Damit rücken im Controlling Fragen der Bewertung, Messbarkeit und Objektivität von Ergebnisgrößen noch mehr in den Vordergrund und der Controller muss sich in zunehmendem Maße mit dem Jahresabschluss und mit Bilanzierungsthemen auseinandersetzen.

### **Anforderungen durch neue Instrumente**

Waren in den 80er Jahren Unternehmensplanung und Kostenrechnung die wesentlichen Instrumente des Controllings, so werden die Controller heute mit einem breiten Fächer von Instrumenten konfrontiert. Immer wieder sind neue Controllinginstrumente in der Diskussion, auch wenn sich so manches Instrument als „alter Wein in neuen Schläuchen“ entpuppt.

Der Controller muss sich laufend über Neuerscheinungen informieren. Er muss sich damit auseinandersetzen, ob und in welcher Weise das Instrument oder die dahinter stehende Philosophie auf das eigene Unternehmen anwendbar ist. Ist die Implementierung einer wertorientierten Steuerung sinnvoll? Ist die Einführung von Beyond Budgeting zielführend? Sollte ein Green Controlling (Weiterentwicklung eines umweltbezogenen Controllings) aufgebaut werden?

Die Entscheidung über den Einsatz eines neuen Instrumentes zieht direkt die Frage nach dem entsprechenden IT-System nach sich. Welche Software ist geeignet und wie lässt sie sich in die bestehende IT-Landschaft integrieren?

Ein weiterer Aspekt ist, dass die Controllinginstrumente von allen Beteiligten im Unternehmen verstanden und akzeptiert werden müssen. Auch hierfür muss der Controller Sorge tragen. Er muss die Menschen dazu bewegen, mit den Instrumenten zu arbeiten - und das geht nicht mit viel zu komplexen Modellen und immer wieder neuen Systemen.

### **Anforderungen durch erfolgsorientierte Vergütungssysteme**

Mehr und mehr werden in den letzten Jahren erfolgsorientierte Vergütungssysteme in den Unternehmen eingeführt. Basis für die Berechnung der erfolgsabhängigen Vergütung sind neben den Zahlen aus dem Rechnungswesen zu einem ganz wesentlichen Teil die Informationen und Kennzahlen aus dem Controlling. Das Controlling liefert die Planwerte für die Unternehmens- und Bereichsziele und unterstützt bei der Ermittlung des Zielkorridors.

Damit steht das Controlling schon wieder im Kreuzfeuer, denn die Vergütung ist ein sensibles Thema. Können die benötigten Daten vom Controlling zur Verfügung gestellt werden? Sind die Zielgrößen ermessensunabhängig, also maßgenau und objektiv? Oder bieten sie Spielräume für Manipulationen? Bilden die verwendeten Zielgrößen den jeweiligen Verantwortungsbereich ab?

Das Controlling kann hier einen Beitrag zur Versachlichung dieses sensiblen Themas leisten. Entsprechend der jeweiligen Verantwortungsbereiche sind die Zielgrößen durch die Bildung geeigneter Kennzahlen zielkongruent im Controllingsystem abzubilden. Außerdem sind die Zielgrößen so zu definieren, dass sie die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse widerspiegeln und frei von Ermessungsspielräumen sind.

## **Lösungsansätze für das Controlling**

Wie kann das Controlling bei diesen vielfältigen Herausforderungen dem Anspruch gerecht werden, die zur Steuerung notwendige Transparenz – in wirtschaftlicher Weise - im Unternehmen herzustellen?

Die Lösung dieser Aufgabe gelingt dem Controlling nur dann, wenn alle erforderlichen Controllingkomponenten im Unternehmen gut aufgestellt sind und in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen. Und „gut aufgestellt“ bedeutet, den folgenden Anforderungen zu genügen:

- Analysefähigkeit: aktuell, relevant und vergleichbar
- Kommunikationsfähigkeit: verständlich und anerkannt
- Anreizfähigkeit: zielkongruent und objektiv

Darüber hinaus muss das Controlling wirtschaftlich arbeiten und mit der entsprechenden Kompetenz aufgestellt sein. Es muss die Werteentwicklung der nächsten Jahre einbeziehen (z. B. die Betrachtung mehrerer Perioden) sowie die unterschiedlichen Risiken der Geschäftsfelder berücksichtigen.

Ob und in welchem Maße das Controlling Ihres Unternehmens diesen Anforderungen gerecht wird, kann durch eine Standortbestimmung anhand einer Wirkungsanalyse aufgezeigt werden. Mit einer Wirkungsanalyse lässt sich ermitteln, in welchem Maße das Controlling die Anforderungskriterien erfüllt, wie die Controllinginstrumente wirken und welches Optimierungspotenzial vorhanden ist. Für Fragen und Hinweise diesbezüglich stehe ich gerne zur Verfügung.

Gaby Baltes  
Senior-Beraterin  
EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1  
50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 –0, Fax: 0221 / 92 15 95 -25  
g.baltes@evolog.de

EVOLOG/15.09.2009/GB/SB