

Controller sind (doch) keine Lotsen

Was ist ein Controller? Ist er Buchhalter, Lotse, Navigator oder alles in einer Person? Es ist nicht einfach, eine allgemeingültige Definition für ein Berufsbild zu erstellen, das nie zu den klassischen Ausbildungsberufen gehörte.

Dieser Beitrag versucht sich auf Basis von Definitionen in der anerkannten Literatur und erweitert um eigene Erfahrungen und Vorstellungen dem Ziel zu nähern, eine Antwort auf die Eingangsfrage zu geben.

Wer oder was ist ein Controller?

[Wikipedia](#) sagt:

Der Begriff Controller wird in folgenden Bereichen verwendet:

- als Berufsbezeichnung, siehe Controlling
- im Bereich von Hardware für Computer zur Steuerung oder Regelung, siehe Controller (Hardware)
- für Eingabegeräte einer Videospielekonsole, siehe Gamecontroller,
- in der Luftfahrt als Kurzform des englischen Begriffs Air traffic controller, siehe Fluglotse
- in der Informatik
 - o als Teil des Architekturmusters Model View Controller, siehe Model View Controller
 - o als Muster bei GRASP
- im Elektromaschinenbau als Bezeichnung für ein Elektromotoren-Schaltwerk, siehe Kontroller

Hier soll es natürlich um die Berufsbezeichnung des Controllers im Unternehmen gehen. Das [Gabler Wirtschaftslexikon](#) meint dazu:

... bezeichnet einen im Unternehmen weit verbreiteten Funktionsträger, der spezielle Dienstleistungen für das Management erbringt: Führungsentlastung, bes. durch die Lieferung von Faktenwissen; Führungsergänzung durch das Einbringen anderer Sichtweisen (z.B. Methodenwissen, Ergänzung einer eher intuitiv geprägten Entscheidungsfindung des Managers durch reflexive Analysen); Führungsbegrenzung durch Vermeidung opportunistischen Verhaltens der Manager.

Und was macht ein Controller? Im [Gabler Wirtschaftslexikon](#) steht dazu:

Mitwirkung bei der Erarbeitung von Unternehmenszielen sowie einer strategischen Unternehmensplanung; Methoden- und Prozessverantwortung für die operative Planung, Durchführung des laufenden Berichtswesens, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsberechnungen, projektbezogene Beratung des Managements, z.T. auch Steuerwesen.

Zu den verschiedenen Erscheinungsformen schreibt das [Gabler Wirtschaftslexikon](#):

Je nach betrieblicher Kontextsituation (Wettbewerbsintensität, Eignerstruktur, Unternehmensgröße) finden sich in den Unternehmen sehr unterschiedliche Ausprägungen von Aufgaben und Selbstverständnis der Controller. Idealtypisch lassen sich vergangenheits- und zahlenorientierte Controller („Buchhalter“, „Registrator“), planungs- und kontrollbezogene Controller („Navigator“) und beratungs- und veränderungsgeprägte Controller („Innovator“) unterscheiden.

Diese Definitionen sind gewachsen und haben sich im Laufe der Jahre durchgesetzt. Das Problem ist, dass Controller nie ein klassischer Ausbildungsberuf war – anders als der Industrie- oder Bankkaufmann. Es gibt keinen Ausbildungsplan, keine Zugangsvoraussetzung und ein geschützter Beruf ist es auch nicht – wenn man mal von den Abschlüssen bei Berufsakademien, der IHK oder anderen Institutionen absieht. Aber diese „Ausbildungen“ erfüllen eher den Tatbestand der Weiterbildung nach einem (meist) wirtschaftswissenschaftlichem Studium oder einer kaufmännischen Ausbildung.

Aber zurück zur Ausgangsfrage: Was ist ein Controller?

Ein Controller ist ein Spezialist innerhalb des Unternehmens, der dem Management und der Unternehmensführung Informationen zur Steuerung des Unternehmens und der Unternehmensbereiche zur Verfügung stellt. Er muss natürlich Spezialist in seinem Metier sein. Als Berater des Managements muss er auch intensive Kenntnis über die Produkte des Unternehmens besitzen und die Fähigkeit haben, über den eigenen Tellerrand zu schauen.

Damit ist auch schon fast die nächste Frage beantwortet: Was macht ein Controller?

Er liefert Steuerungsinformationen. Das ist die langfristige oder strategische Planung, die operative Planung, der unterjährige Forecast, das Berichtswesen bzw. Reporting, Analysen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen – nur um die wichtigsten zu nennen.

Bei den Erscheinungsformen möchte ich dem Gabler Wirtschaftslexikon widersprechen. Richtig ist zwar, dass es in diesem Zusammenhang den „Buchhalter“, den „Navigator“ und den „Innovator“ gibt, aber idealtypisch wäre, wenn ein Controller alle diese Eigenschaften in sich vereinigt.

Andere wirkliche Erscheinungsformen haben sich im Laufe der Zeit durch die Spezialisierung ergeben: da gibt es heute den Unternehmenscontroller, den Financial Controller, den Projektcontroller, den Vertriebscontroller, Einkaufscontroller, Produktcontroller, Divisionscontroller, Beteiligungscontroller ... und ich bin mir jetzt sicher, nicht einmal alle aufgezählt zu haben.

Diese Spezialisierungen fördern leider die Entwicklung, dass der jeweilige Controller nicht mehr über intensive Kenntnisse der Produkte des Unternehmens verfügt und auch kaum noch über den eigenen Tellerrand schaut. Wo bald jeder Unternehmensbereich seinen eigenen Controller hat, wird der Ruf laut nach einem Über-Controller, der in der Lage ist, alles zu koordinieren und der über umfangreiches Know-how über alle Prozesse und Abhängigkeiten innerhalb des Unternehmens verfügt.

Es ist bemerkenswert, dass es diesen „Über-Controller“ vor der einsetzenden Spezialisierung im Unternehmen gab nämlich **den** Controller.

Damit wird klar, dass die Eingangsfrage eigentlich gar nicht so einfach zu beantworten ist. Darum wurden auch immer wieder Vergleiche als Erklärungsversuche bemüht. Jeder Controller weiß, dass es z.B. nicht ganz einfach ist, seine Tätigkeit im nicht informierten Bekanntenkreis zu beschreiben.

Diese Erklärungsversuche gehen auch in die Richtung, wie sie im Gabler Wirtschaftslexikon unter Erscheinungsformen beschrieben werden.

Der wohl populärste Ansatz ist der Vergleich mit einem Lotsen, der m.E. aber nicht ganz die Wirklichkeit trifft. [Wikipedia](#) schreibt dazu:

Ein Lotse ist in der Seefahrt meist (in Deutschland grundsätzlich) ein erfahrener Nautiker (Kapitän) mit mehrjähriger praktischer Erfahrung, der bestimmte Gewässer so gut kennt, dass er die Führer von Schiffen sicher durch Untiefen, vorbei an Schifffahrtshindernissen und dem übrigen Schiffsverkehr geleiten kann. Sie üben ihre Tätigkeit als Berater des Kapitäns eines Schiffes aus.

Der Lotse ist meist ein erfahrener Kapitän. Auf das Unternehmen bezogen wäre das der Geschäftsführer und nicht der Controller. Der Lotse agiert zwar als Berater – genauso wie der Controller, aber der Lotse wird ganz gezielt und kurzfristig an Bord geholt. Nämlich dann, wenn die Untiefen in Sicht sind. Auf das Unternehmen bezogen würde das bedeuten, dass man sich einen Controller holt, wenn es im Unternehmen nicht mehr rund läuft oder die Krise in Sicht ist. Was das letzten Endes bedeutet, kann sich jeder ausmalen. Controlling ist eine kontinuierliche Aufgabe, die eben verhindern soll, dass man überhaupt auf solche Untiefen stößt.

Da gefällt mir schon eher der Vergleich mit dem Navigator oder noch besser:

Der Co-Pilot bei einer Rallye: er muss vor der Fahrt die Strecke planen. Er muss sich überlegen, was zu tun ist, wenn Straßenschäden, Umleitungen oder andere Umstände die freie und sichere Fahrt behindern. Er muss den Verlauf der Strecke ständig vor Augen haben, muss den Winkel der Kurven kennen und empfehlen können, wie schnell die Kurve genommen werden kann. Und er muss ständig analysieren und berichten und aktuelle und zukünftige Planungen korrigieren. Nur so kommen Pilot, Co-Pilot und Auto sicher und möglichst erfolgreich ans Ziel.

Der Autor:

*Michael Singer, Diplom-Betriebswirt (FH), ist selbständiger Controller – speziell für die Branchen IT, Banken, Dienstleistung und Forschung. Seine Schwerpunkte sind Operatives Controlling von Planung, Forecast und Budgets über Reporting, Berichtswesen bis zu Kostenrechnung, Projektcontrolling, Projekt- und Ressourcenmanagement und Analysen. Darüber hinaus unterstützt und berät er im Bereich öffentliche Aufträge und Preisprüfungen.
Website: <http://www.singer-controlling.de>*