

Berufsbild Controller

Was macht eigentlich ein Controller und wie wird man Controller?



FOTO: BILDAGENTUR PANTHERMEDIA / MARCINMASLOWSKI

VON JÖRGEN ERICHSEN

Was ist ein Controller bzw. was macht ein Controller eigentlich den ganzen Tag? Noch vor nicht allzu langer Zeit hatten Controller in den meisten Unternehmen einen denkbar schlechten Ruf. Sie waren verschrien als Zahlenprüfer, Erbsenzähler, Mitglieder des Bundesrechnungshofs oder Menschen, die nichts anderes im Kopf haben als Kosten zu senken, buchstäblich um jeden Preis. Controller wurden – und werden teilweise immer noch – vor allem als unternehmensinterne Wirtschaftsprüfer angesehen. Dabei ist diese Beschreibung oder Sichtweise

heute absolut nicht mehr haltbar, auch wenn es im Einzelfall sicher noch Controller gibt, die es als ihre Aufgabe ansehen, sich vor allem um die Senkung der Kosten zu kümmern.

Aber inzwischen hat sich herumgesprochen, dass Unternehmen erfolgreicher sind oder werden, wenn sich Controller gemeinsam mit den Fach- und Führungskräften im Betrieb vorrangig um die Erschließung neuer Potenziale kümmern. Gerade in den letzten Jahren hat sich das Berufsbild des Controllers daher stark gewandelt und wird sich mit zunehmender Digitalisierung voraussichtlich weiter verändern.



Abb. 1:

Tätigkeitsschwerpunkte im Controlling führen zur Aufgabenbeschreibung von Controllern

Um die Aufgabenfelder von Controllern besser verstehen zu können, sollte man sich zunächst ansehen, welche Tätigkeitsschwerpunkte es im Controlling und damit für Controller typischerweise gibt. Grob lassen sich vier Themengebiete unterscheiden (siehe Abb. 1):

- **Planung:** Unterstützung bei der strategischen (langfristigen) und operativen (kurzfristigen) Planung
- **Kontrolle, Abweichungsanalysen:** Gerade der Punkt „Kontrolle“ ist dafür mitverantwortlich, dass Controller einen eher schlechten Ruf haben. Kontrolle wird in Deutschland gerne mit Leistungskontrolle oder Kontrolle der Arbeitserledigung einzelner Mitarbeiter verstanden. Kontrolle im Kontext des Controllings bedeutet aber, Plan- und Istwerte miteinander zu vergleichen, um festzustellen, ob und wo es in welchem Umfang Abweichungen gegeben hat (Abweichungsanalyse), und ob es notwendig ist, gegenzusteuern, um z.B. negative Abweichungen zu begrenzen.
- **Informationsversorgung, Berichtswesen:** Hierunter ist der gesamte Themenkomplex Reporting zu verstehen. Schwerpunkt ist die zeitnahe Informationsversorgung von Fach- und Führungskräften mit allen Daten und Zahlen, die diese für ihre tägliche Arbeit benötigen.
- **Steuerung, Beratung:** Hierbei handelt es sich zu großen Teilen um das Tagesgeschäft im Controlling. Planung oder Abweichungsanalysen und in Teilen auch das Berichtswesen sind periodische Aufgaben, die jährlich (z.B. Planung) oder im Abstand von Wochen oder Monaten (z.B. Abweichungsanalysen, Reportings) wiederkommen. Unter Steuerung und Beratung werden z.B. die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen oder die Durchführung von Rentabilitätsrechnungen verstanden, um die Entscheidungsträger im Betrieb optimal unterstützen zu können.

Controller entscheiden in der Regel nicht selbst, sondern beraten

Controller unterstützen und beraten Fach- und Führungskräfte in allen betriebswirtschaftlichen

Belangen. Sie treffen dabei in der Regel die Entscheidungen nicht selbst. In den meisten Fällen entscheiden die Führungskräfte aus den Bereichen, etwa Einkauf, Produktion oder Vertrieb, ob z.B. eine Investition oder ein Projekt umgesetzt werden sollen. Allerdings gibt es Konstellationen, in denen das Controlling ein Vetorecht bei Entscheidungen hat und ein betroffener Bereich ein Vorhaben nicht oder erst dann umsetzen kann, wenn die (oft bewusst kritischen) Fragen des Controllings beantwortet sind. Ist z.B. nicht klar, wie sich die Rendite einer Investition zusammensetzt, kann das Controlling so lange nachhaken, bis diese Frage beantwortet ist. Gleichzeitig sollte es dem Fachbereich Unterstützung bei der Berechnung anbieten. Wie der Einfluss des Controllings und damit des Controllers geregelt ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Es gibt keine Vorgaben und keine grundsätzliche Empfehlungen.

Kein einheitliches Berufsbild

Anders als in den meisten anderen Berufen gibt es keine verbindliche Tätigkeitsbeschreibung oder ein eindeutig formuliertes Berufsbild für das Controlling. Daher finden sich z.B. in Stellenausschreibungen unterschiedliche Anforderungen, die durchaus von den zuvor beschriebenen Aufgaben abweichen können. Immer wieder kommt es z.B. vor, dass in Stellenausschreibungen für das Controlling, abweichend von den genannten Aufgabenfeldern, auch die Erstellung von Quartals- und Jahresabschlüssen oder Verhandlungen mit öffentlichen Trägern genannt werden.

Controller-Leitbild

Um die Tätigkeiten und Aufgaben des Controllings zumindest grundsätzlich zu beschreiben, hat der Internationale Controller Verein zusammen mit der International Group of Controlling ein Leitbild für Controller entwickelt, das einer Berufsbeschreibung nahekommt:

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Controller ...

1. gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, so dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.

2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Mehr z.B. auf icv-controlling.com (Das Leitbild für Controller sowie Philosophie und Ziele des ICV).

Controlling in Funktionsbereichen

Controller unterstützen die Fach- und Führungskräfte in allen Unternehmensbereichen. Allerdings können sie nur in kleineren und mittleren Betrieben alle Aufgaben wahrnehmen. Je größer der Betrieb ist, desto mehr spezialisieren sich auch Controller, weil sie für die Beratung der Entscheidungsträger spezifisches Fachwissen benötigen. Sogenannte Funktionscontroller finden sich u. a. im Einkauf, in der Produktion, im Vertrieb, in der Logistik, im Personalbereich, in der Entwicklung oder der IT.

Darüber hinaus gibt es vor allem in Großunternehmen Controller mit Spezialisierungen, z.B. als Financial Analyst, als Beteiligungscontroller oder Controller, die aus den Teilergebnissen ein Unternehmensreporting erstellen.

Ausgewählte Werkzeuge, Methoden und Verfahren im Controlling

Controller müssen eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, Werkzeugen und Verfahren kennen und beherrschen. In vielen Fällen wird zwischen strategischen und operativen Werkzeugen unterschieden, auch wenn die Zuordnung nicht immer eindeutig ist.

Faustregel: Alle Instrumente, die dazu dienen, den langfristigen Erfolg des Betriebes zu verbessern, werden dem strategischen Bereich zugeordnet; Instrumente, die im Tagesgeschäft genutzt werden, dem operativen Bereich. Einige Beispiele wichtiger Instrumente (siehe Abb. 2).

Strategische Instrumente	Operative Instrumente
ABC-Analyse (oft auch operativ)	Auftragsgrößenanalyse
Gap-Analyse (Lückenanalyse)	Berichtswesen / Reporting / Kennzahlen
Make-or-Buy-Analyse (Eigen-/Fremdbezug)	Deckungsbeitrags- und Break-Even-Rechnung
Konkurrenzanalyse	Investitions- und Rentabilitätsrechnungen
Portfolio-Analyse (auch operativ)	Nutzenprovisionen (Deckungsbeitragsprovision)
Potenzialanalyse	operative und Liquiditätsplanung, Budgetierung
Prozesskostenrechnung	Projektcontrolling
SWOT-Analyse	Rabattanalyse
strategische Planung	Working-Capital-Management (ggf. auch strategisch)
Zielkostenrechnung	...
...	

Abb. 2

Wie entwickelt sich das Controlling voraussichtlich weiter?

Durch die Digitalisierung verändert sich auch das Aufgabenfeld des Controllers deutlich stärker und schneller, als das bisher der Fall war. Aufgaben, wie das Berichtswesen können schon heute in Teilen automatisch durch intelligente Software erledigt werden.

Der Job-Futuromat des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB, iab.de, bei Wunschberuf „Controller/in“ eingeben) zeigt z. B., dass schon heute bis zu 75 % (!) der Aufgaben im Controlling durch Programme übernommen werden können. In wenigen Jahren wird der Prozentsatz voraussichtlich noch einmal deutlich höher liegen. Diese Entwicklung ist Risiko und Chance zugleich. Einerseits verlieren Controller in den kommenden Jahren wohl tatsächlich einen Teil ihrer bisherigen Aufgaben, andererseits bietet sich die Möglichkeit, sich stärker um andere Themenbereiche und die Gestaltung der Unternehmenszukunft zu kümmern.

Beispielsweise müssen sich Controller aus heutiger Sicht vermehrt um Themen wie Big Data, Business Intelligence oder Predictive Analytics kümmern. Außerdem stehen Aufgaben wie Stammdatenpflege (ohne fehlerfreie Datenlage kann auch die IT nicht funktionieren und

bereitgestellte Auswertungen sind fehlerhaft und können zu Fehlentscheidungen führen), die optimale Gestaltung von Inhalten (z.B. Berichte, Kennzahlen) sowie die Erstellung von Regeln für den richtigen Umgang mit den immer größer werdenden Datenmengen in den Betrieben im Fokus. Auch Compliance oder Datenschutz werden zunehmend wichtiger. Zwar ist es eher unwahrscheinlich, dass sich Controller künftig umfassend mit den technischen Bedingungen von Datensammlung und -aufbereitung und der Sicherung der Datenkonsistenz kümmern werden. Das scheint aus heutiger Sicht eher Aufgabe der IT-Abteilungen und von Spezialisten (z.B. Compliance) zu bleiben. Allerdings müssen Controller verlässlich einschätzen können, was die IT zu leisten imstande ist, wo evtl. Grenzen liegen und so z.B. noch stärker als bisher als Vermittler und „Übersetzer“ zwischen IT-Abteilung und Führungskräften agieren. Damit steht auch zu erwarten, dass sich Controller noch mehr als heute beratend einbringen müssen. Das Stichwort hier lautet Entwicklung zum „Business Partner“.

Wie die Aufgabenfelder tatsächlich zugeschnitten oder abgegrenzt werden, ist derzeit noch nicht genau zu erkennen. Dazu sind die Dinge immer noch zu sehr im Fluss. Doch genau hier liegt die Chance für Controller, zu gestalten und jetzt die Themen der Zukunft zu be-

nennen und sich „unentbehrlich“ zu machen, um auch künftig federführend die Unternehmenssteuerung und -entwicklung mitzuentwickeln. Dabei müssen Controller damit rechnen, dass ihnen Widerstand entgegengebracht wird, weil sie sich stärker mit Aspekten befassen, die bisher zumindest in Teilen von anderen Bereichen durchgeführt wurden. Beispielsweise ist es notwendig, festzulegen, was genau ein Business Partner ist und was er machen soll. Dabei müssen auch die Aufgaben von Controllern und Managern genau voneinander abgegrenzt werden, damit es nicht zu Überschneidungen und Kompetenzgerangel kommt. Und es muss auch die Frage beantwortet werden, wie Controller ihre Neutralität wahren können, wenn sie mehr fachliche Aufgaben übernehmen. Ähnliches gilt für den Umgang mit der IT: diese sieht es in der Regel als ihre Aufgabe an, das Management mit Informationen zu versorgen. Dazu wollen IT-Controller sich möglichst direkt mit den Betroffenen abstimmen. Da die IT aber

meist einen eher technischen Blickwinkel hat, kann es dazu kommen, dass man sich nicht darauf konzentriert, die für Manager richtigen Informationen zu liefern. Hier müssen Controller oft am stärksten intervenieren, um zwischen IT und Management zu „vermitteln“.

Angehenden Controllern stehen also spannende und turbulente Zeiten bevor. Wer die Aufgaben proaktiv angeht, kann die Entwicklung maßgeblich mitgestalten, wer passiv bleibt und eher abwartet, wie sich die Dinge entwickeln, riskiert, dass viele seiner Aufgaben in andere Bereiche wie die IT abwandern und von dort erledigt werden.

Notwendige Voraussetzungen, um den Beruf des Controllers erfüllen zu können

Controller benötigen eine Reihe von Fachkenntnissen, und müssen zusätzlich zahlreiche persönliche Fähigkeiten einbringen, um ihre Arbeiten und Aufgaben kompetent und umfas-

Fachliche Kompetenzen	Persönliche Kompetenzen
umfassende BWL-Kenntnisse (siehe auch Werkzeuge und Methoden)	Kontaktfähigkeit: Controlling bedeutet immer auch, auf Menschen zuzugehen und sie zu informieren, aber auch zu überzeugen
Projektmanagement	Verkäuferqualitäten, um den Nutzen von Controlling intern zu kommunizieren
mindestens Grundkenntnisse im externen Rechnungswesen (Buchhaltung)	Fingerspitzengefühl, um auch unangenehme Nachrichten gut „verkaufen“ zu können
IT-Wissen, Digitalisierung	Überzeugungskraft (wie vorher)
statistisches Wissen, z. B. um Auswertungen im Rahmen von Big Data vornehmen zu können	Neutralität, um Entscheidungsunterstützung in allen Bereichen umsetzen zu können
Fundiertes Wissen um Statistik, um z.B. Aufgaben im Bereich BIG DATA oder Predictive-Analytics erfüllen zu können.	Kommunikationsfähigkeit, u. a., um komplexe Zusammenhänge an Fachfremde vermitteln zu können
Mitarbeiterführung, wenn Personalverantwortung	Je nach Branche: technisches Verständnis
Fremdsprachen, mindestens sehr gute Englischkenntnisse	...
Moderationsfähigkeit	
Zielkostenrechnung	
...	

Abb. 3

send erfüllen zu können. Unter anderem spielen die Abb. 3 genannten Faktoren eine wesentliche Rolle.

Potenzielle Arbeitgeber setzen in der Regel voraus, dass sich Controller im fachlichen exzellent auskennen. Entscheidend für eine Einstellung ist dann oft, über welche persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen ein Controller verfügt.

Diese Möglichkeiten der Qualifikation und Weiterbildung gibt es

Controller kann man z. B. werden, wenn man in einem BWL-Studiengang den Schwerpunkt „Controlling“ wählt und hier eine Abschlussarbeit verfasst. Aber auch Kammern und andere private Institutionen bieten eine Aus- oder Weiterbildung zum „Geprüften Controller“ an.

Lerninhalte sind u.a. Unternehmensplanung (strategisch und operativ sowie Budgetierung), Kostenrechnung, Kostenmanagement, Kalkulation, Berichtswesen, Jahresabschlussanalyse, Datenverarbeitung, Controlling und Digitalisierung, betriebswirtschaftliche Beratung, Führungsaufgaben, Moderation. Und natürlich gibt es am Markt zahlreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die von öffentlichen und privaten Trägern angeboten werden, teilweise mit und teilweise ohne Prüfungen und Zertifikate.

In vielen Unternehmen kann man auch Controlleraufgaben wahrnehmen, wenn man über eine kaufmännische Ausbildung verfügt, und sich regelmäßig qualifiziert.

Wie erfolgt der Berufseinstieg?

Berufsanfänger starten oft als Junior Controller und können nach ein paar Jahren bis zum Senior Controller und Abteilungsleiter aufsteigen. In vielen Unternehmen gehören Controller zum Führungsteam und wirken bei (fast) allen wichtigen Entscheidungen mit. Je nach Organisation und Größe eines Unternehmens ist auch der Aufstieg zum Finanzchef oder Geschäftsführer möglich.

Was können Controller verdienen?

Diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Die Verdienstmöglichkeiten hängen u.a. von Ausbildung, Berufserfahrung, Aufgabenstellung, Branche und Unternehmensgröße ab. Gehaltsanalysen und praktische Erfahrungen zeigen, dass Gehälter bei etwa bei 45.000 Euro beginnen und bis ca. 85.000 Euro gehen. In Einzelfällen kann es Abweichungen nach oben oder unten geben. In Führungspositionen kommen schnell deutlich höhere Beträge im sechsstelligen Bereich zusammen.



Jörgen Erichsen

ist selbstständiger Unternehmensberater. Als Autor verfasst er Fachbücher und -artikel rund um Rechnungswesen und Controlling. Internet: www.ub-je.de.

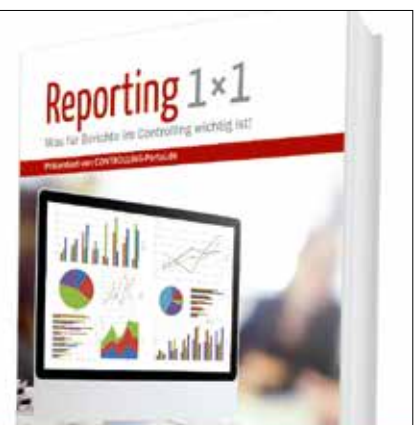
Reporting 1x1

Was für Berichte im Controlling wichtig ist!

Jörgen Erichsen begleitet Unternehmen auf dem Weg zum eigenen Berichtswesen. Mit Excel-Übungsdatei!

Jetzt im Buchhandel und auf CONTROLLING-Portal.de

€ 24,90



Präsentiert von CONTROLLING-Portal.de