

# Erbsenzähler brauchen immer mehr Kreativität

Beim 25. Controllertag forderten Vorstände mehr Unterstützung / Die Praxis zeigt das Gegenteil

Ohne Controlling kommt kaum ein Unternehmen an der Börse aus: Nur zwei Prozent von mehr als 250 befragten Firmen beschäftigen keine Mitarbeiter im Controlling, zeigt eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien im Auftrag des Österreichischen Controller Institutes (ÖCI). 80 Prozent der heimischen Unternehmen stellen bis zu fünf Controlling-Mitarbeiter an, in jedem vierten börsennotierten Unternehmen arbeiten sogar mehr als 48 Personen – meist Akademiker – im Controlling.

Beim 25. Österreichischen Controllertag wurde Bilanz über das Berufsbild gezogen: Die „hard skills“ des Controllers in Finanz- und Rechnungswesen, EDV und Organisation hätten ihm das Image des „nach innen orientierten Zahlenhüters“ beschert, klagte Robert Denk, Ex-Chefcontroller der OMV und nun Berater bei der Unternehmensberatung Contrast. Wüstenrot-Generaldirektorin Susanne Riess-Passer forderte die Controller auf, mehr zu sein „als Erfüllungsgehilfe des Vorstandes“ und „stärker Moderator von Lernprozessen“ zu werden.

**NUR VORBEREITEN** Die Praxis zeigte diesen Trend kaum: In drei von vier Firmen nehmen Controller an Strategiemeeetings teil, allerdings nur zu 13 Prozent als Mediatoren, meist liefern sie nur die Zahlen zur Strategie, zeigt auch eine zweite Studie. Besser er-



Am 25. Controllertag im Wiener Hotel Hilton gab SAS-Chef Wolfgang Heigl auf der Bühne von Joe Zawinuls Birdland ein Stück zum besten und schenkte die Noten dem ÖCI (oben)

## STICHWORT

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung (Definition International Group of Controlling, 2004).

### Arbeitszeit-Aufteilung:

- Berichtswesen (27 Prozent, bei börsennotierten Firmen 32 Prozent)
- Operative Arbeit (32/27 Prozent Prozent): Planungs- und Budgetarbeiten, Budgetkontrolle, Abweichungsanalyse, Steuerung von Projekten
- Strategische Aufgaben (10/12 Prozent): Mitarbeit /Info-Beschaffung bei strategischer Planung, Investitionsbeurteilung, betriebliche Früherkennung.
- Sonstige Aufgaben (18/12 Prozent): Kostenrechnung, Konsolidierung, Risikoanalyse
- Weiterentwicklung des Controlling (12/17 Prozent)

Meist sind Controlling und Rechnungswesen getrennt (45 Prozent, börsennotiert: 70 Prozent), etwas seltener sind sie eine Abteilung (38/20 Prozent), manchmal ist das Rechnungswesen dem Controlling untergeordnet, so die WU-Studie von Claudia Martello im Auftrag des ÖCI.

► INTERNET  
[www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)  
[www.controlling-portal.at](http://www.controlling-portal.at)

geht es den Kollegen in börsennotierten Firmen: Dort sind die Controller strategische Berater (43 Prozent) oder sogar Moderatoren (27 Prozent). Bei der Planung dürfen sie meist nur beraten.

Mayr-Melnhof-Vorsitzender Wilhelm Hörmanseder verglich den Controller bei seinem Eröffnungsvortrag mit „einem Hausarzt im alten China, der nur zu honorieren ist, wenn die Familie gesund bleibt.“ Mit „Temperatur messen“ wäre die Funktion des Controllers bei Weitem nicht erfüllt: „Die Aufgabebereiche sind breit auf alle Geschäftsfunktionen von Einkauf, Produktion, Verkauf bis zu M&A angelegt.“

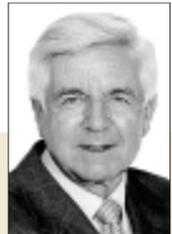
**SEITENWECHSEL** In seinem Workshop über den „Controller als Sparringpartner“ schöpfte Albin Hahn aus seinen Erfahrungen als Controller bei Unilever und als Manager des Tiefkühlkost-Produzenten A-11. „Als Geschäftsführer ist das Detailwissen aus der früheren Position durchaus hinderlich. Ich beobachte mich selbst dabei, dass ich dem Controlling Verbesserungsaufträge gebe, weil ich mich dort eben gut auskenne“, plaudert er aus der Praxis. Der Einstieg im Controlling-Bereich sei gut, weil man „schnell einen genauen Einblick in das gesamte Unternehmen bekommt – besser als die Manager.“

Er sieht die Rolle des Controllers als kritischen Geist, der durch Widerspruch und Problemlösungsvorschläge das Verhalten des Chefs beeinflusst: „Wenn Controller und Manager ständig die gleiche Meinung haben, ist einer zu viel“, provoziert Hahn. Deshalb müsse sich der Controller neu einstellen: „Ich habe für drei Geschäftsführer gearbeitet – und jeder hat etwas anderes gebraucht“, stellt Hahn fest und gibt Controllern einen Kommunikationstipp: „Verbringen Sie möglichst viel Zeit mit dem Management.“ Controller träten oft als Mahner auf, der Manager verbindet ihn nur mit Problemen. „Ich habe jede Woche einen Jour-Fix mit meinem Controller. Wenn sich nichts tut, trinken wir nur Kaffee. Aber es gibt immer etwas zu besprechen.“

## DIE GURUS DES CONTROLLING



Der Stuttgarter Professor und Berater **Peter Horvath** (67) importierte die Balanced Scorecard und die Prozesskostenrechnung in den deutschsprachigen Raum.



Der deutsche WU-Wien-Professor **Rolf Eschenbach** (73) sammelte Industriepraxis in der Brauereibranche, bevor er das Controlling in Österreich verbreitete.



Dem Bielefelder FH-Professor, Berater und Referentem **Rainer Bramsemann** (61) ist die Professionalisierung des Controlling im deutschen Mittelstand zu verdanken.



1970 verfasste **Albrecht Deyle** (70) das Buch „Controlling-Praxis“, das 60.000 Mal verkauft wurde. Sein Controller-Magazin zählt zu den zentralen Info-Quellen.

## Gemeinsam können alle mehr Brötchen verdienen

Versicherungsmitarbeiter steckten sich Umsatzziele selbst und übertrafen sie

Als Anker-Verkaufsleiter ist Othmar Leitzinger nicht für den Vertrieb von Semmeln und Kipferln verantwortlich. Er stillt bei den Kunden auch kein Hungergefühl, sondern erfüllt das Bedürfnis nach Sicherheit: Mit Anker-Versicherungen. Während in der Zentrale die Anker-Uhr tickt, werben seine Verkäufer auf einem hart umkämpften Markt um neue Kunden für Finanzprodukte.

Unter dem Namen „Integriertes Sales Empowerment“ setzte er mit der Personalentwicklungsfirma Argo ein Maßnahmenprogramm um. Ziel: 20 Prozent Wachstum. Jetzt bestätigen die Zahlen seinen Erfolg: „Wir haben die Ziele weit übererfüllt, denn wir ha-

ben die Spartenstückzahl um 47 Prozent gesteigert“, ist Leitzinger begeistert.

Das Kernstück des Programmes, in das 90 von 270 Verkäufern aus ganz Österreich eingebunden waren: Bonus und Prämien werden nach den Erfolgen der Gruppe berechnet statt nach den Ergebnissen der Einzelpersonen.

Die klassischen Verkäufertrainings wurden dabei in ein Konzept eingebettet, das den Spieltrieb anspricht: „Wir haben einen Wettbewerb unter Teams ausgelobt. Wer gewinnt, bekommt einen Preis. Wer verliert, bekommt ein Budget für ein Sozial-Event. Die Mitarbeiter haben in einem Workshop am Beginn ge-

plant, was sie mit den Geld tun würden“, so Argo-Gesellschafter Bernhard Gattermeyer.

**EIGENE ZIELE** Auf die Zielvorgaben ist Leitzinger auch stolz: „Die Mitarbeiter haben ihre Umsatzziele selbst definiert – und diese Zahlen haben sich mit den Erwartungen des Vorstandes gedeckt.“ Was wäre, wenn die Ziele zu niedrig gesteckt wären? „Dann hätten wir nochmals mit den Kollegen geredet. Aber die können sich gut einschätzen. Wir haben Mitarbeiter ausgesucht, die noch Potenzial haben.“

Neben Problemlösungswerkshops mit Vorgesetzten holten sich die Mitarbeiter bei Kamingsgesprächen Ideen von

Top-Verkäufern: Die Erfolge dieser besten zehn Prozent sind für ihre Kollegen „fast unerreichbar“ (Leitzinger), aber ein guter Ansporn.

Motivieren könnte sie das Vorbild des neuen, 35-jährigen Vorstandsvorsitzenden: Im April 2005 übernimmt der bisherige Finanzvorstand Stefan Locker die Position von Tjarko Ullings (60): Der Versicherungs-Senior zieht sich dann aus dem aktiven Berufsleben zurück. –DANIELA DAVIDOVITS

Die Anker-Uhr in Wien lockt Touristen an. Anker-Mitarbeiter werben jetzt verstärkt um neue Kunden

