

„Je besser die Controller sind, desto mehr verstehen sie vom Geschäft, das sie kontrollieren.“

Interview mit Conrad Günther, Geschäftsführer des Internationalen Controller Vereins (ICV)

ZfCM: Sehr geehrter Herr Günther, der 1975 gegründete Internationale Controller Verein (ICV) ist mit über 6.000 Mitgliedern die führende Institution für Controller im deutschsprachigen Raum. Diese Größe bietet dem ICV viele Möglichkeiten, die Wahrnehmung und Darstellung der Controller in Unternehmen mit zu prägen. Wie würden Sie die Entwicklung sowohl des Controllers als auch des ICV über die letzten Jahrzehnte beschreiben?

Günther: In der Tat haben sich die Entwicklungen von ICV und dem Controller-Beruf parallel vollzogen. In den Anfängen waren die ICV-Mitglieder ein kleiner Kreis von Absolventen der damals noch wenigen Seminare der Controller Akademie. Man kannte sich, pflegte untereinander den Erfahrungsaustausch und gab sich die Bestätigung, die man im beruflichen Umfeld mangels Wissen und Kenntnis der anderen nicht bekommen konnte. In der Folge waren dann einzelne Pioniere in ihren Unternehmen sehr erfolgreich, konnten ihre Controlling-Konzepte in der Praxis erproben und machten Karriere. Das sprach sich herum, z. B. durch den Controller Congress des ICV, der 1975 auch zum ersten Mal stattfand. Oder auch durch das Controller Magazin. So verbreitete sich das damals noch zarte Pflänzchen Controlling. Diejenigen, die Controlling betrieben fanden dann wiederum den Weg in den ICV. Noch gut erinnere ich mich an die Mitgliederversammlung des ICV im Jahr 1990, meinem ersten Jahr als ICV-Geschäftsführer. Zu diesem Anlass konnten wir das 1.000ste Mitglied des ICV begrüßen. Damit war ein Durchbruch geschafft und der Grundstein für die dynamische Entwicklung in den 90er-Jahren gelegt.

ZfCM: Und diese dynamische Entwicklung hält ja auch weiterhin an. Verschiedene Autoren und auch der ICV beschreiben den Controller heutzutage häufig als

Partner des Managements – als Business Partner. Dabei werden vielfach Vergleiche mit alten Bildern wie dem Erbsenzählen gezogen. Wie hat sich dieser Wandel in der Controlling Profession vollzogen? Welche Ziele wurden damit verfolgt?

Günther: Diejenigen, die den ICV in seinen Anfängen gebildet haben, hatten die Controller ja nie als Erbsenzähler oder Rechenknechte gesehen! Die Controlling-Philosophie dieser Pioniere – allen voran Dr. Albrecht Deyhle – war von Anbeginn an geprägt von einem Controller-Bild des Business Partners wie wir es heute vertreten, auch wenn man eher vom „Lotsen“ oder „Navigator“ sprach. Es war ja gerade der Anspruch des ICV, dieses moderne Controller-Verständnis zu etablieren. Was sich also geändert hat ist die Wahrnehmung des Controller-Berufs in der Öffentlichkeit und in den Unternehmen sowie die große Zahl der Controller, die diesem Anspruch gerecht werden. Weniger jedoch die ursprüngliche Idee, die zur Gründung des ICV führte.

ZfCM: Wer war die treibende Kraft bei dem Wandel in der Wahrnehmung? War die Entwicklung hauptsächlich von Institutionen wie dem ICV oder aber von den Controllern selbst getrieben?

Günther: Es sind ja immer Menschen, die Veränderung bewirken. In diesem Fall die Controllerinnen und Controller, die vom Konzept des Controllers als Business Partner überzeugt waren und dies in die Realität überführt haben – gegen alle Widerstände. Dass viele dieser Personen sich im ICV zusammengefunden haben, macht uns natürlich auch als Institution etwas stolz. Gefördert wurde das auch durch die Wissenschaft, die sich des Themas angenommen und dadurch „gedelt“ hat.

ZfCM: Gab es eventuell auch gesellschaftliche Ereignisse, die zu der Entwicklung geführt haben?

Günther: Weitere Megatrends, die der Entwicklung förderlich waren? Mit Sicherheit der Stellenwert von „Transparenz“, der in allen gesellschaftlichen Bereichen, sei es nun Politik oder Wirtschaft enorm zugenommen hat. Jede Form von Mausecheln ist uns heutzutage suspekt, Intransparenz gilt als unprofessionell. Weiterhin ist es naheliegend, dass in wirtschaftlich schwierigen und volatilen Zeiten Controlling wichtiger wird, um am Markt bestehen zu können. Durch das kontinuierliche Wirtschaftswunder segelt man wahrscheinlich auch ohne Controlling mit etwas Glück recht erfolgreich. Schließlich die Globalisierung: Nicht umsonst startete Controlling vor allem in Großunternehmen, die schon früher eine hohe Komplexität hatten und/oder international aufgestellt waren – ein Zustand, der heute auf die meisten Unternehmen zutrifft.

Internationale Controller Verein (ICV)

Der Internationale Controller Verein (ICV) wurde 1975 von Absolventen der Controller Akademie in Gauting bei München gegründet. Der ICV hat heute über 6.000 Mitglieder in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Polen sowie acht weiteren Ländern in Zentral- und Osteuropa. Ziel des Vereins ist der Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern, er führt Controller, CFOs, Manager und Wissenschaftler zusammen. Der ICV besteht aus ca. 60 regionalen und branchenbezogenen Arbeitskreisen und veranstaltet einmal im Jahr den Controller Congress als Controlling Fachtagung. Vorsitzender des Vereins ist Siegfried Gänßlen, Vorsitzender des Kuratoriums Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber. Der ICV ist Mitglied in der International Group of Controlling (IGC).

Vita



Conrad Günther

(51) ist Rechtsanwalt und seit 1990 geschäftsführendes Vorstandmitglied des Internationalen Controller Verein mit Sitz in Gauting bei München. Daneben ist er Mitglied des Vorstands der Controller Akademie AG, ebenfalls in Gauting (www.controllerakademie.de). Des Weiteren ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats des VCW Verlag für ControllingWissen AG, in dem die Fachzeitschrift Controller Magazin erscheint (www.controllerwissen.de). Der VCW ist ein Unternehmen der Haufe-Verlagsgruppe in Freiburg i. Breisgau.

ZfCM: Heutzutage wird von den Controllern erwartet, dass sie das Management bei Entscheidungen unterstützen. Vor diesem Hintergrund würde es uns interessieren, welche Charakteristika und Fähigkeiten ein Controller benötigt, um ein Business Partner zu sein?

Günther: Der Werkzeugkasten mit sämtlichen hochwertigen Controlling-Instrumenten ist doch heute für jeden Controller verfügbar. Also kommt es darauf an, sie richtig und sinnvoll anzuwenden – eventuell auch gegen Widerstände. Und schon sind wir bei den bekannten „Soft Skills“ wie Überzeugungskraft, sich in andere hineinendenken können, Kommunikationsfähigkeit. Wobei ich persönlich der Meinung bin, dass das gar nicht so sehr typisch controllerspezifische Eigenschaften sind, sondern solche, die jede Führungskraft, an welcher Stelle auch immer, mitbringen sollte.

ZfCM: Sie hatten bereits die Transparenz angesprochen. Darüber hinaus weist die wissenschaftliche Controllingforschung in ihren Studien auf eventuelle Spannungen zwischen der Neutralität und Unabhängigkeit eines Controllers sowie seiner Einbindung in Entscheidungsprozesse hin. Teilt der ICV dieser Bedenken?

Günther: Natürlich, dieses Spannungsfeld existiert. Dazu kommt: Je besser die Con-

troller sind, desto mehr verstehen sie vom Geschäft, das sie kontrollieren. Da kann einem dann schon mal der Gedanke kommen, eigentlich könnte ich dieses oder jenes gleich selber besser managen. Nicht umsonst ist der Controller-Job immer wieder und zunehmend ein gutes Sprungbrett für Karrieren außerhalb des Controllings. Aber was wäre die Alternative? In völliger Neutralität kann ich kein Business Partner sein. Umso wichtiger ist es, sich als Controller immer wieder auf die Aufgabe der Rationalitätssicherung zu besinnen.

ZfCM: Wie gehen Controller und ICV mit den verschiedenen Skandalen Anfang dieses Jahrtausends (z. B. Enron oder World-Com) hinsichtlich der Entwicklung des Berufsstandes um? Haben Sie Kritik an dem Business Partner Konzept wahrgenommen – insbesondere hinsichtlich der Integrität und Glaubwürdigkeit der Controller?

Günther: Nach jedem Skandal gibt es solche Stimmen, die die Profession generell in Frage stellen. Nur: Lag es wirklich an den Controllern unseres Verständnisses oder blitzt da nicht wieder die alte Vorstellung von Controllern auf, die als „Kontrolleure“ versagt haben? Aber ganz klar, in jedem Beruf gibt es schwarze Schafe, warum sollte das also unter Controllern anders sein. Und sicher birgt das Konzept des Business Partners in seiner negativen Ausprägung die Gefahr von Kumpanei in sich. Im Grunde beschreibt unser Gespräch zwei gegensätzliche Pole derselben Skala: Auf der einen Seite die völlige Unabhängigkeit der Controller, die in ihrer negativen Ausprägung zu Spannungen mit dem Management führen kann. Auf der anderen Seite eine große Nähe zum Management, die in ihrer negativen Ausprägung zu Kumpanei und Vernachlässigung der Rationalitätssicherungsaufgabe führen kann. Wie immer im Leben gilt es, eine vernünftige Mitte zu finden.

ZfCM: Was erwarten Sie von den Controllern in Zukunft? Glauben Sie, dass der Controller sich verstärkt in strategische Entscheidungen mit einbringen und die Performance-Orientierung der Unternehmen vorantreiben wird – oder werden sich Controller wieder auf das Erbsenzählen besinnen?

Günther: Also wie bereits gesagt, die Controller im ICV hatten noch nie die Erbsenzählerei im Sinn! Und im Gegensatz zu früher beherrschen die IT-Systeme

von heute das Erbsenzählen ganz gut. Für diese Tätigkeiten braucht es also gar nicht mehr so viele Controller. Insofern ist es für die Controller der Zukunft zwingend, die Rolle der Business Partner anzunehmen und auszufüllen, was die verstärkte Mitwirkung an strategischen Entscheidungen beinhaltet. Gleichwohl denke ich, dass die Controller die Systeme, die die Erbsen zählen, auch in Zukunft verantwortlich gestalten müssen. Sonst werden nämlich womöglich keine Erbsen gezählt, sondern Äpfel und Birnen in einen Topf geworfen.

ZfCM: Herr Günther, ich danke Ihnen ganz herzlich für das Interview.

Das Interview führte ZfCM-Redakteur
Keke Hiller