

---

## Vorwort

Controllen Sie noch, oder beraten Sie schon?

Während der Markt für Unternehmensberatung in stark ansteigenden Raten wächst, entstehen in größeren Unternehmen beachtliche interne Consultingeinheiten, die einen guten Teil des Beratungsbedarfs abdecken. Wir stellen uns die Frage, welche Rolle der Controller dabei spielt. Läuft er Gefahr, dass ihm interne und externe Berater das Wasser abgraben? Muss er sich neu positionieren, um den veränderten Anforderungen des Managements gerecht zu werden? Erfahrene Controllingsspezialisten aus Praxis und Wissenschaft sind in diesem Buch gemeinsam eingeladen, die Konsequenzen dieses Veränderungsprozesses zu beleuchten. Langjährigen und angehenden Controllern sollen diese Einblicke als Leitfaden für die eigene strategische Positionierung im Unternehmen dienen.

Der Begriff „Beratung“ wird zunehmend inflationär verwendet. Im Controlling reflektiert er jedoch sehr treffend die Veränderung des Rollenverständnisses, wie die ersten vier Kapitel dieses Buches zeigen. Das Controlling darf nicht zum Selbstzweck degenerieren, sondern muss sich ständig kritisch hinterfragen und den Kundennutzen in den Vordergrund stellen. Auch Empathie und Kommunikationsskills werden für den Controller immer wichtiger. Dies sind zudem die grundlegenden Voraussetzungen, um ein guter Verhandlungspartner zu sein, der sich gleichzeitig als Change Agent unter Beweis stellen kann.

Die Controllerrolle entwickelt sich weiter, gleichwohl ohne ihre grundlegende Funktion aufzugeben. Ein Controller, der nur noch Business Partner oder Consultant sein will, ohne an erster Stelle Zahlenexperte zu sein, ist unglaubwürdig. Die Kernkompetenz des Controllings wird weiterhin auf der Bereitstellung betriebswirtschaftlicher Zahlen liegen, jedoch kommen zusätzliche Aufgabenbereiche hinzu. Mit diesen setzen sich die Kapitel 5 bis 8 ausführlich auseinander. Etwa kommt dem Controlling eine große Bedeutung zu bei der Restrukturierung sowie bei der Beratung grundlegender organisatorischer Strukturentscheidungen und der Optimierung von Prozessen.

Die vielfältigen externen Beratungsdienstleistungen decken zweifellos ein größeres Tätigkeitsfeld ab als ein Controlling dies leisten kann. Ein Controller kann und sollte nicht mit einem Personal- oder IT-Berater konkurrieren. Ebenso sind steuerliche und rechtliche Probleme besser beim Steuerberater oder Anwalt aufgehoben, wenngleich Schnittstellenkenntnisse hilfreich sind (Kapitel 9).

Um die Leistungen externer Berater geht es daher im Schlussteil dieses Buches (Kapitel 10 bis 13). Das Management kann unnötigen Aktionismus und vor allem hohe Beraterhonorare sparen, wenn deren Einsatz gut geplant wird. Das Controlling ist für diese Aufgabe die ideale Koordinationsstelle. Bevor ein Berater unter Vertrag genommen wird, können hier die Aufträge genau definiert und die aus dem Haus erforderlichen Ressourcen mittels Erhebungstechniken festgelegt und anschließend der Projektfortschritt überwacht werden. Dabei wird sich meist herausstellen, dass ein guter Teil der in Frage kommenden Aufgaben ebenso gut und deutlich kostengünstiger vom Controlling übernommen werden können.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Co-Autoren für Ihre große Leistungsbereitschaft bedanken, neben all den beruflichen Verpflichtungen Zeit für einen Beitrag zu diesem Buch zu finden. Zudem gebührt Frau Anna Pietras vom Springer Verlag mein großer Dank für die professionelle Unterstützung bei der Drucklegung!

Abschließend wollen wir auf den üblichen Gender Disclaimer nicht verzichten – auch wenn bei Controllern der Grundsatz „substance over form“ bekannt ist. Demnach schließt die in diesem Buch verwendete maskuline Form weibliche Personen mit ein. Wichtiger als gleichsam von Controllern und Controllerinnen zu sprechen, ist es dem Herausgeber allerdings, sich aktiv dafür einzusetzen, dass weibliche und männliche Controller die reale Chance erhalten, ihren Job im Einklang mit der Familie ausüben zu können.

Zürich, im Juli 2015

ULRICH KRINGS



<http://www.springer.com/978-3-658-08027-3>

Erfolgsfaktor Controlling  
Der Controller als Inhouse-Consultant  
Krings, U. (Hrsg.)  
2016, XII, 257 S., Hardcover  
ISBN: 978-3-658-08027-3