

molkerei industrie

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

www.moproweb.de



Individuelle Kalibrierkonzepte sichern Anlagenverfügbarkeit

Der Kalibrierservice von Endress+Hauser:

- Bestandsaufnahme
- Definition der Kalibrierpunkte
- Kalibrierung direkt in der Prozessanlage
- Erstellung der Kalibrierscheine gemäß ISO/IEC 17025
- Kompetente Beratung vor Ort

[Lesen Sie den Artikel auf Seite 52](#)

Endress+Hauser
Messtechnik GmbH+Co. KG
Colmarer Straße 6
79576 Weil am Rhein
info@de.endress.com
www.de.endress.com

Endress+Hauser 
People for Process Automation

Zahlenknecht oder interner Berater

Die Anforderungen an Controller



Unser Autor: Prof. Dr. Stefan Bayr, Dr. Bayr Consulting, Malzhauserstr. 10, 86453 Dasing-Tattenhausen, Telefon 08205-963707, E-Mail: info@bayr-business-consulting.de

Controlling ist primär eine Managementaufgabe. Wenn ein Unternehmen einen Controller oder eine Controllingabteilung hat, dann unterstützen der/die Controller das Management bei seinen Steuerungsaufgaben und Entscheidungen. Durch die Weiterentwicklungen von Controllinginstrumenten und -konzepten sowie der Informationstechnologie erhöhen sich permanent die Anforderungen an Controller.

Eine branchenübergreifende Analyse von Online-Stellenanzeigen im Jahr 2016 ergab folgende Rangfolge der wichtigsten Aufgaben eines Controllers:¹

1. Forecasts und Budgeterstellung
2. Soll-Ist- und Ad-hoc-Analysen
3. Regelmäßige Reports
4. Querschnittsfunktion/Ansprechpartner
5. Weiterentwicklung der Controllinginstrumente und des Reportings²

Unternehmen erwarten somit von Controllern, v. a. Planungs-, Analyse- und Reportingaufgaben zu übernehmen, das Controllingkonzept weiterzuentwickeln und der Ansprechpartner an der Schnittstelle zwischen den verschiedenen Unternehmensfunktionen zu sein.

Welche Fähigkeiten benötigen dabei Controller, um ihre Aufgaben zu erfüllen? Dazu wurden im Rahmen einer anderen Studie aus dem Jahr 2012 über 500 Controller unterschiedlicher Branchen und Größenklassen von Firmen befragt. Die wichtigsten Ergebnisse daraus zeigt Tabelle 1.

Aus den geforderten Fähigkeiten wird deutlich, dass Controller neben den fachlich-methodischen Fähigkeiten, die i.d.R. mit einer fundierten betriebswirtschaftlichen Ausbildung erworben werden auch die Bereitschaft mitbringen müssen, sich in die Geschäftsprozesse des Unternehmens und in die Gegebenheiten einer Branche einzuarbeiten.

Für die Erstellung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen benötigt der Controller analytisches Denkvermögen und kommunikative Fähigkeiten, um seine Erkenntnisse auch verständlich und nachvollziehbar weitergeben zu können. Da Controller auch immer an verschiedenen Abstimmungsprozessen beteiligt sind, ist auch die Teamfähigkeit eine der wichtigsten persönlichen Eigenschaften eines Controllers.

Wie beurteilt das Management die Rolle der Controller im Unternehmen? Auch hierzu gibt es eine empirische Studie, die auf einer Umfrage im Jahr 2010 basiert. Dabei wurden Manager befragt, wie sie ihre Controller im Unternehmen wahrnehmen und welches Rollenverständnis sie sich von den Controllern wünschen. Die wichtigsten Ergebnisse zeigt die Tabelle 2.

Demnach wünschen sich Manager im gleichen Maße oder noch stärker ihren Controller als internen Berater, als ökonomisches Gewissen und als Steuermann. Die Rolle als Kommunikator und als Change Agent, der auch Veränderungsprozesse vorantreibt wird im Ist (2010) als relativ gering wahrgenommen, wäre aber für die Manager ebenso eine sehr wichtige Funktion. Was in der Ist-Wahrnehmung noch weit verbreitet ist, aber von den Managern kaum mehr gewünscht wird ist die Rolle des Controllers als Kontrolleur, Spürhund oder Erbsenzähler.

¹ Es sind hier nur die Ränge 1 bis 5 von insgesamt 26 Aufgabenbereichen aufgeführt.

² Vgl. Werner, P./Vester, A.: Was macht den „idealen“ Controller aus? Eine Analyse von Online-Stellenanzeigen. In: Controller Magazin (42. Jg.) 2017, Heft 2, S. 57 - 61.

Tabelle 1: Wichtigste Fähigkeiten eines Controllers³

Persönliche Fähigkeiten	Kenntnisse und Erfahrungen	Fachlich-methodische Fähigkeiten
1. Analytisches Denkvermögen	1. Geschäftsprozesskenntnisse	1. MS-Office-Anwendungen
2. Kommunikationsfähigkeit	2. Strategiekennnisse	2. Kosten-, Erlös- und Ergebniscontrolling
3. Fähigkeit, unangenehme Wahrheiten weiterzugeben	3. Berufserfahrung	3. Finanzcontrolling
4. Überzeugungsfähigkeit	4. Produktkenntnisse	4. ERP-Systeme
5. Koordinationsfähigkeit	5. Marktkenntnisse	5. Investitionsrechnung
6. Teamfähigkeit	6. Projekterfahrung	6. Bilanzierung und Bewertung nach HGB

Quelle: Eigene Darstellung nach Becker, W./Ebner, R./Brandt, B./Holzmann, R.: Anforderungen an den Controller – Ergebnisbericht einer empirischen Studie. Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 185. Bamberg 2012.

Fazit: Der „ideale“ Controller

Zusammengefasst kann aus den verschiedenen Studien abgeleitet werden, dass Controller v. a. Aufgaben in der Planung/Budgetierung, in der Abweichungsanalyse und im Reporting (Berichtswesen) wahrnehmen. Sie gelten als funktionsübergreifender Ansprechpartner und es wird erwartet, dass sie ihre Controllinginstrumente und Controllingkonzepte nicht nur an die Entwicklungen des Unternehmens anpassen, sondern auch weiterentwickeln.

Dazu benötigt der Controller fachlich-methodische Fähigkeiten, Unternehmens-/Branchen-Kenntnisse und Erfahrungen in der

Controlling- und Projektarbeit sowie persönliche Fähigkeiten. Da diese Fähigkeiten und Kenntnisse nicht immer in ihrer Gesamtheit vorhanden sein können, muss ein Controller immer auch die Bereitschaft für Lernen und Weiterbildung aufbringen.

Das alles gilt natürlich auch für den Controller einer Molkerei. Dementsprechend muss sich dieser mit den Geschäfts- und Herstellprozessen in einer Molkerei und auch mit grundlegenden Branchendaten auskennen. Und das bedeutet u. a. auch, die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Rohstoffs Milch zu kennen und im Controllingsystem zu berücksichtigen. Darauf wird in den nächsten Beiträgen genauer eingegangen.

Tabelle 2: Rollenbilder der Controller in der Managerwahrnehmung

Rollenbild	Managerwahrnehmung 2010 – IST	Managerwahrnehmung 2010 – gewünscht	Bedeutung
Interner Berater	67 %	88 %	steigend
Ökonomisches Gewissen	59 %	55 %	gleichbleibend
Kontrolleur	52 %	8 %	stark abnehmend
Steuermann	26 %	48 %	stark zunehmend
Spürhund	22 %	4 %	stark abnehmend
Kommunikator	18 %	30 %	steigend
Erbsenzähler	12 %	1 %	stark abnehmend
Change Agent	8 %	25 %	steigend

Es wurden nur die wichtigsten Rollenbilder in der Tabelle berücksichtigt.

Quelle: Schäffer, U./Weber, J.: Controlling - Trends & Benchmarks. Vallendar 2015, S. 139 – 145.

³ Es werden hier jeweils nur die Ränge 1 bis 6 der genannten Fähigkeiten mit der Klassifizierung „sehr hohe Bedeutung“ aufgeführt.