

Heimo
Losbichler
im Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Das Idealbild der Controller gibt es tatsächlich – aber selten“

Heimo Losbichler bezeichnet sich selbst als „Pracademic“ und versteht sich als Brückenbauer zwischen Theorie und Praxis im Controlling. Das Idealbild des Controllers, das ICV und IGC gezeichnet haben, hat er mitgeprägt. Heute sieht er, dass es bei Weitem noch nicht überall Realität geworden ist.



Fotos: © Rainer Munzert

Prof. Dr. Heimo Losbichler

ist Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC). Er leitet den Studiengang „Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement“ und ist Dekan an der Fakultät für Management der Fachhochschule Oberösterreich in Steyr. Des Weiteren ist er Professor an der Clarkson University in Potsdam, New York, USA und Autor zahlreicher Publikationen.

Herr Professor Losbichler, lieber Heimo, Du bist seit geraumer Zeit Vorsitzender der IGC, der International Group of Controlling, und nun seit bald einem Jahr auch Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins, des ICVs. Welche Funktionen haben denn die beiden Organisationen? Wie stiften sie Nutzen für die Controlling Community?

Der ICV ist in meinen Augen heute die führende Kompetenzadresse für praktizierende Controller. Dort wird ganz viel für den täglichen Job geboten: Erfahrungsaustausch zwischen Controllern, der Controller Congress, die Statements und vieles mehr. Die IGC ist hingegen die Plattform, auf der Grundsätzliches beschlossen wird: Was verstehen wir heute unter Controlling? Das ist wichtig, weil die Art des Controllings ja auch in den Software-Systemen, zum Beispiel in SAP, abgebildet wird und weil auch in den Seminaren und an den Universitäten ein bestimmtes Controlling-Verständnis vermittelt wird. Während im ICV über 6.000 Praktiker Mitglieder sind, hat die IGC nur etwa 40 Mitglieder – und das sind jedoch keine Einzelpersonen, sondern ausschließlich Organisationen. So ist zum Beispiel der ICV selbst Mitglied bei der IGC, ebenso das Institute of Management Accountants, das IMA, mit seinen über 100.000 Mitgliedern weltweit, und jüngst CIMA als weltweit größte dieser Organisationen.

Der ICV war schon immer ein Verein von und für praktizierende Controller. Gleichzeitig ist er dem Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis verpflichtet. Dieses Zusammenspiel spiegelt sich auch sehr schön in Deiner Vita wider.

Ja, das denke ich auch. Als ausgebildeter Techniker und studierter Informatiker habe ich mich bald auch für Unternehmenssteuerung interessiert und mich in diesem Bereich weitergebildet. Zu einem frühen Zeitpunkt habe ich dann in zwei österreichischen Konzernen bei der Einführung und Etablierung des Controllings mitgewirkt. Erst danach bin ich in die Wissenschaft gewechselt. Wie man im angelsächsischen Raum so schön sagt, bin ich also ein „Pracademic“. Ich suche nach wie vor sehr stark den Kontakt zur Praxis und sehe mich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis.

„Der ICV ist ein wertvolles Netzwerk, das große Vorteile für die persönliche Entwicklung und Karriere bietet.“

Du bist früh und mit Begeisterung Mitglied des ICVs geworden. Warum sollte heute ein 25-jähriger Student oder Controller Mitglied im ICV werden?

Im ICV treffen sich Menschen unterschiedlichster Herkunft mit unterschiedlichstem Hintergrund. Sie tauschen Erfahrungen aus und kreieren gemeinsam auch Wissen – zum Beispiel in den Fachkreisen, die wir bewusst mit Praktikern, Professoren und Beratern besetzen. Man kann durchaus sagen: Das Who's who des Controllings trifft sich im ICV. Dieses Netzwerk steht jungen Menschen heute zur Verfügung. Es ist eine



unglaublich tolle Community, die große Vorteile für die persönliche Entwicklung und Karriere bietet. Meinen beruflichen Erfolg verdanke ich zu einem gewissen Teil dem ICV.

„Wir merken, dass junge Menschen ihre Netzwerke nicht unbedingt über direkte Kontakte in einem Verein pflegen.“

Diese Community hat ihren Schwerpunkt traditionell im deutschsprachigen Raum. Zielt das „international“ im „Internationalen Controller Verein“ auch darüber hinaus? Wie international ist der ICV, wie international will er sein? Es ist schon richtig: Eine wirklich internationale Organisation sind wir noch immer nicht, so ehrlich müssen wir sein. Wir haben deutsche Wurzeln, zu denen wir uns auch bekennen, und unsere größten Stärken liegen mit Sicherheit im deutschen Sprachraum. Nun haben wir uns aber mit viel Aufwand und viel Engagement – und auch mit einigen Rückschlägen – der Internationalisierung verschrieben, weil wir von unserem Controlling-Verständnis überzeugt sind und diese Philosophie der Unternehmensführung auch in andere Länder tragen wollen. Der Grund ist, dass wir ein Zeichen gegen den amerikanischen Mainstream setzen wollen, weil wir überzeugt sind, dass das deutsche Controlling-System dem

amerikanischen überlegen ist. In manchen Bereichen ist uns das auch wirklich gut gelungen. In Summe haben wir heute schon 15 Länder, in denen wir aktiv sind. Und plötzlich erscheinen manche unserer Publikationen zum Beispiel auch in kroatischer, polnischer oder russischer Sprache.

Gibt es neben der Internationalisierung noch weitere aktuelle Herausforderungen für den ICV?

Natürlich gibt es eine ganze Menge Herausforderungen. Bei einigen davon geht es um durchaus existenzielle Fragen. Viele unserer Mitglieder, die sich ehrenamtlich und aus Leidenschaft für die Profession und für den Verein engagieren, stehen zurzeit an der Schwelle zum Ruhestand. Wichtig ist, dass junge Mitglieder diese Lücke füllen. Wir fragen uns nun: Sind wir sexy genug für sie? Wir merken, dass sich junge Menschen weniger gerne binden und ihre Netzwerke nicht unbedingt über direkte Kontakte in einem Verein pflegen. Dafür brauchen wir neue Ansätze. Eine weitere Herausforderung sehe ich nach wie vor darin, das Image der Controller zu verändern, die teilweise noch immer als Cost Cutter und „Verhinderer“ und nicht in einem proaktiven Rollenbild wahrgenommen werden. Und womit wir auch kämpfen, ist der Sprachnachteil Deutsch. Wenn wir international aktiv sein wollen, müssen wir erst in mühseliger Arbeit alles ins Englische übersetzen und haben damit erheblich mehr Aufwand als Organisationen aus dem angelsächsischen Raum.



Du sprachst das Rollenbild des Controllers an. Wie hat sich das Profil eines Controllers seit Gründung des Vereins verändert? Ist das Leitbild, das der ICV seit vielen Jahren vertritt, im Praxisalltag angekommen?

Da muss man aus meiner Sicht differenzieren: Die Controller, die wir – auch wir Professoren – vor 20 Jahren als Idealbild beschrieben haben, gibt es heute tatsächlich, aber es gibt sie nur selten. Nach unserem Controller-Leitbild ist der Controller betriebswirtschaftlich perfekt, beherrscht alle seine Instrumente, kennt das Geschäftsmodell, kennt sich im Markt genauso gut aus wie im Einkauf oder in der Produktion, ist absolut nett, bezieht aber, wenn es schwierig wird, Position, natürlich ohne jemanden zu verletzen. In Österreich würde man sagen: ein „Wunderwuzzi“. In der Praxis sehe ich aber auch sehr viele Controller, die etwas machen, das wir heute als überholt bezeichnen würden. Dazwischen gibt es alle Schattierungen – unternehmensspezifisch und personenspezifisch.

Das heißt, im Controlling hat sich weniger verändert, als wir manchmal denken?

Es hat mit Sicherheit eine Entwicklung gegeben, dass die Controller breiter geworden und aus der reinen Kostenrechnungsecke herausgekommen sind. Ich denke da an Geschäftskennntnis, Prozess- und Projekt-Management, Wertsteigerungs-Management, Investitionsrechnung, IFRS-

Fähigkeiten und auch IT-Kompetenzen. Selbst was soziale Kompetenzen betrifft, werden die Leute heute bereits an den Universitäten anders vorbereitet. Die Rolle eines Controllers hat sich also schon in Richtung des Partners des Managements und des internen Beraters entwickelt, die wir im Leitbild definiert haben, aber mit sehr starker Streuung und langsamer, als wir es erwartet hätten.

Internationaler Controller Verein (ICV)

Der Internationale Controller Verein (ICV) war die erste Controller-Vereinigung im deutschen Sprachraum. Mit seinem Ehrenvorsitzenden Dr. Dr. h. c. Albrecht Deyhle hat er das Controlling geprägt und Standards gesetzt. Heute zählt der ICV über 6.000 Mitglieder und ist die internationale Adresse für Controlling-Kompetenz im deutschsprachigen Raum. Bei seinen Kongressen bietet der ICV Inspiration, Know-how-Transfer, Erfahrungsaustausch und Networking. In den Fachkreisen erarbeiten Experten innovative, praxisgerechte Controlling-Lösungen zu aktuellen Herausforderungen. Die Ideenwerkstatt ist dabei die fachliche Speerspitze und Controlling Thinktank. Rückgrat des ICVs sind die rund 60 regionalen Arbeitskreise in 15 Ländern.

Was bedeutet das für die Zukunft? Wie siehst Du das Profil des Controllers in zehn Jahren?

Ich glaube, die Veränderung wird auch in Zukunft langsam, aber tiefgreifend sein. Ein großer Einflussfaktor auf die Rolle und das Aufgabengebiet des Controllers ist die Digitalisierung. Viele repetitive Tätigkeiten werden dadurch wegfallen und Freiraum schaffen für höherwertige Tätigkeiten. Es wird allerdings sehr stark an den Controllern selbst liegen, wie weit sie diesen Freiraum auch nutzen. Wir haben Anfang des Jahres den „Operations-Effizienz-Radar“ mit Roland Berger abgeschlossen, und darin wird sehr deutlich, dass es für Controller durch die Digitalisierung viel mehr Chancen als Risiken gibt. Um diese Chancen aber zu nutzen, braucht es den Willen und eine Kompetenzentwicklung in Richtung Datenanalysen und -modellierung.

Heißt das, wir müssen in Zukunft Controller auch zu Data Scientists ausbilden?

Der IT-Bereich wird im Controlling sicherlich einen größeren Raum einnehmen, ohne dass ich glaube, dass der Controller die tiefen Statistik-, Mathematik- und IT-Kenntnisse des Data Scientists haben wird. Er muss sich stärker als heute um Datenqualität und Datenstrukturen kümmern, aber die Software wird es ihm auch leichter machen, mit den Daten zu arbeiten. Ich habe selbst vor Kurzem an einer Schulung teilgenommen, weil wir im Reporting Design aktiv sind, und ich war sehr überrascht, wie einfach vieles geht. Früher wäre das ein Auftrag an die IT gewesen, heute klickst Du einfach ein fertiges Objekt an und ziehst es dorthin, wo Du es brauchst. Wichtig ist, dass der Controller weiß, welche Tools es gibt, und dass er damit umgehen kann. Wir müssen ihn nicht in Künstlicher Intelligenz ausbilden, weil ihm diese als Commodity in den Systemen zur Verfügung stehen wird. Der wahre Wettbewerbsvorteil in der Unternehmenssteuerung werden nicht die KI- oder Machine-Learning-Systeme an sich sein, sondern die Daten, die diesen Systemen zur Verfügung stehen. Und in deren Nutzung sollten die Controller heute schon gut sein.

Kann dann umgekehrt ein Data Scientist zum Controller werden?

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Data Scientists zumindest heute massive Probleme haben, an der Betriebswirtschaft und am operativen Geschäft anzudocken. Sie haben ihre Kernkompetenz in einem anderen Bereich, und dort sind sie spitze. Es könnte die Aufgabe des Controllers sein, als Integra-

tor solche Kompetenzen zu bündeln und für das Management und die Rationalitätssicherung nutzbar zu machen.

Macht es Dir auch keine Sorgen, dass die neu geschaffene Stelle des Chief Data Officers in einigen Unternehmen an den Chief Operating Officer oder direkt an den CEO berichtet – und nicht etwa an den Controller oder den CFO? Passt das auf Dauer zum Anspruch der „Single Source of Truth“?

Nicht zu wissen, was vorgeht, wäre natürlich tödlich. Aber wie in der Gesellschaft gibt es auch in den Unternehmen eine Demokratisierung des Wissens und der Daten. Die Datentöpfe werden vielen zur Verfügung stehen. Es geht eher darum zu definieren, welche Daten man braucht – und hier kommen wieder die Geschäftskennntnis und der betriebswirtschaftliche Gesamtblick des Controllers ins Spiel. Aus den betriebswirtschaftlichen Modellen die entscheidenden Werttreiber und daraus die notwendigen Daten und Datenstrukturen zu bestimmen und deren Qualität dann auch abzusichern, wird im Zeitalter von Big Data und KI harte Arbeit sein.

„Wir müssen den Controller nicht in Künstlicher Intelligenz ausbilden, weil ihm diese als Commodity zur Verfügung stehen wird.“

Zehn Jahre in die Zukunft gedacht: Können das Manager in Zukunft nicht irgendwann auch selbst, wenn ich sie nur gut genug technisch und kulturell dazu in die Lage versetze?

Theoretisch ja. Es gibt aber Gründe, warum jemand Manager oder Controller wird. Ich habe noch nicht viele Vertriebsvorstände erlebt, die sagen: „Wow, ich finde es cool, wenn ich stundenlang Datenberge kreuz und quer analysieren kann.“ Zumeist ist für sie die Erstellung des Budgets oder die monatliche Analyse der KPIs schon eher Pflichtübung als Freude. Es ist ein Wert für sich, die richtigen Kennzahlen für die wesentlichen Sachverhalte zu identifizieren und gleichzeitig die dahinterliegenden Prozesse zu kennen. Das klingt einfach, ist es aber nicht. Das Management ist heute unter Druck und muss sich um eine Vielzahl von Führungsaufgaben kümmern. Es ist daher in der Regel ausgesprochen froh, wenn es jemanden gibt, der es in seinem Informationsbedürfnis unterstützt. Allerdings glaube ich, dass durch Tools wie Self-Service BI, wenn sie dem Management zur Verfügung stehen, der Controller stärker auf den Prüfstand kommen wird.

In vielen größeren Unternehmen werden Controlling-Bereiche immer stärker in die Finanzfunktion integriert, entfernen sich dadurch zumindest in Teilen ein wenig von der Linie. Wohin sollte sich das Controlling in Deinen Augen entwickeln – mehr in Richtung Management oder in Richtung einer stärkeren Integration in die Finanzfunktion?

Den Controller sehe ich schon näher beim Management, weil dort die Entscheidungen getroffen werden und weil ich denke, dass der reine Finance-Bereich am leichtesten automatisiert werden kann. Außerdem gibt es in der Finanzfunktion Aufgaben, die wirkliche Spezialisten erfordern, beispielsweise Treasury oder IFRS, die der Controller neben seinen Kernaufgaben nicht in der nötigen Präzision abdecken kann. Ich sehe den Controller in einer Brückenfunktion zwischen Management und Finanzbereich, denn für erfolgreiche Management-Entscheidungen braucht es mehr als reine Finanzkennzahlen. Zudem glaube ich, dass es neben den zentralen Controllern vermehrt dezentrale Controller für die Unterstützung des operativen Geschäfts benötigt.

Nicht jede Lösung aus Großunternehmen passt auch auf den Mittelstand: Welche Entwicklung siehst Du dort? Welche Implikationen hat die Digitalisierung auf das Controlling im Mittelstand?

Es gibt natürlich Mittelständler, die in diesem Bereich sehr gut entwickelt sind. Aber es gibt auch sehr viele Unternehmen, die meilenweit davon entfernt sind, was wir heute in Bezug auf Großunternehmen und Digitalisierung diskutieren. Viele Unternehmen des Mittelstands können noch immer nicht exakt sagen, wie viel sie mit welchen Produkten verdienen. Wir haben in letzter Zeit viele Veranstaltungen zum Thema Digitalisierung angeboten, und wenn ich dann frage, wer von 350 Teilnehmern sich zum Beispiel schon intensiver damit beschäftigt, dann gehen in der Regel nur wenige Hände in die Höhe. Wenn wir dann von supertollen Artificial-Intelligence-Systemen erzählen, halten uns die Teilnehmer für abgehoben. Die Kluft zwischen den Großen und dem Mittelstand ist in diesem Bereich teilweise wirklich erheblich.

Welche Konsequenz hat das?

Ich fürchte, dass damit der Größenvorteil noch größer wird. Manche der kleineren und mittelständischen Unternehmen haben heute noch nicht den Druck, auf den Digitalisierungszug im Controlling voll aufzuspringen. Aber ich bin sicher, dass sich das ändern wird – vor allem mit der fortschreitenden Globalisierung, Volatilität und Komplexität des Wettbe-

werbsumfelds. Je dynamischer und intensiver der Wettbewerb ist, desto wichtiger sind präzise Steuerungsinformationen. Es besteht für die kleinen und mittleren Unternehmen die Gefahr, eine wesentliche Entwicklung zu verschlafen und schlecht vorbereitet zu sein, was die Datenbasis und Datenqualität betrifft. Erschwerend wirkt, dass diese Unternehmen zumeist auch nicht die Budgets und Ressourcen aufbringen können, wie das zum Beispiel Amazon und Zalando tun. Damit wird die Schere in einem zukünftigen Schlüsselbereich der Unternehmenssteuerung noch größer werden.

„Manche der kleineren und mittelständischen Unternehmen haben heute noch nicht den Druck, auf den Digitalisierungszug im Controlling voll aufzuspringen. Aber das wird sich ändern.“

Wie kann man das Problem lösen?

Vielleicht wird es ja entsprechende Programme als Shareware in der Cloud oder Pay-per-Use-Systeme geben, die auch für die Kleineren leistbar sind. Vielleicht wird es aber auch so etwas wie Einkaufsgenossenschaften oder Digitalisierungszusammenschlüsse geben. Ich bin gespannt.

Heimo, ich bedanke mich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu