

Reinhard Bleiber

# Tricks für Controller

Die richtigen Zahlen auswählen, kreativ präsentieren  
und interpretieren



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# **Tricks für Controller**

Reinhard Bleiber



# Tricks für Controller

Die richtigen Zahlen auswählen, kreativ präsentieren und interpretieren

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

> 3 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_ Reinhard Bleiber

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 1. Auflage

> 2 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print ISBN: 978-3-648-07307-0  
EPUB ISBN: 978-3-648-07308-7  
EPDF ISBN: 978-3-648-07309-4

Bestell-Nr. 11407-0001  
Bestell-Nr. 11407-0100  
Bestell-Nr. 11407-0150

Reinhard Bleiber  
Tricks für Controller  
1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)  
Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn  
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg  
Umschlag: RED GmbH, Krailling  
Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

	10		103	
<b>Vorwort</b>				<b>9</b>
<b>1 Die Macht der Controller</b>				<b>11</b>
1.1	Berechnungen im Controlling			12
1.2	Controllingberichte			14
1.3	Empfänger der Berichte			15
1.4	Die Verwendung der Controllingberichte			16
1.5	Der Einfluss der Controllingberichte			17
1.6	Das Verhalten des Controllers			18
<b>2 Zaubern mit Kennzahlen</b>				<b>21</b>
2.1	Trick 1: Mit Kennzahlen die Zeit verdichten			26
2.2	Trick 2: Mit Kennzahlen den Wert verdichten			27
2.3	Trick 3: Kennzahlen detaillierter machen			29
2.4	Trick 4: Wahl des Zeitpunkts			31
2.5	Trick 5: Durchschnitt statt Einzelwerte			33
2.6	Trick 6: Definitionen gestalten			34
2.7	Trick 7: Nachfragen verhindern			36
2.8	Trick 8: Ergebnisse vorbereiten			36
<b>3 Inhalte jonglieren</b>				<b>39</b>
3.1	Trick 9: Mengen passend wählen			40
3.2	Trick 10: Berichte passend definieren			44
3.3	Trick 11: Berichte variieren			45
3.4	Trick 12: Berichte fallen lassen			46
3.5	Trick 13: Ausgangsdaten wählen			48
3.6	Trick 14: Einheiten tauschen			50
3.7	Trick 15: Grenzen überschreiten			52
<b>4 Staunendes Publikum</b>				<b>55</b>
4.1	Trick 16: Vergleiche verstecken			55
4.2	Trick 17: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft richtig mischen			57
4.3	Trick 18: Äpfel und Birnen			61
4.4	Trick 19: Konzentration des Publikums			63
4.5	Trick 20: Bezugsgrößen verwirren			66
4.6	Trick 21: Die verschwundene Abweichung			70

## Inhaltsverzeichnis

4.7	Trick 22: Abweichungen aus dem Nichts	75
4.8	Trick 23: Mehr als vier Dimensionen	79
4.9	Trick 24: Zeitreihen	83
<b>5</b>	<b>Mit Tabellen verzaubern</b>	<b>89</b>
5.1	Trick 25: Verwirrung verdeckt den Trick	92
5.2	Trick 26: Mit Logik zum Applaus	101
5.3	Trick 27: Schnelle Wechsel verwirren das Publikum	105
5.4	Trick 28: Schriftliche Hinweise	109
5.5	Trick 29: Format zeigen	111
5.6	Trick 30: Den Leser schlau machen	113
5.7	Trick 31: Platz schaffen oder Enge bewirken	117
5.8	Trick 32: Makeup für die Tabelle	121
5.9	Trick 33: Weniger ist mehr	124
5.10	Trick 34: In der Menge untertauchen	131
5.11	Trick 35: Konzentration erzeugen	136
5.12	Trick 36: Oops, ein Fehler	139
<b>6</b>	<b>Grafiken lügen nicht, oder?</b>	<b>143</b>
6.1	Trick 37: Tolle Typen	146
6.2	Trick 38: Eine Frage der Perspektive	164
6.3	Trick 39: Verwirrender Maßstab	168
6.4	Trick 40: Das richtige Maß	175
6.5	Trick 41: Strecken und Stauchen	178
6.6	Trick 42: Camouflage	182
6.7	Trick 43: Die Tricks erkennen	187
<b>7</b>	<b>Auf der Bühne</b>	<b>189</b>
7.1	Trick 44: Das Publikum	189
7.2	Trick 45: Die Begleitmusik	191
7.3	Trick 46: Den richtigen Text lernen	193
7.4	Trick 47: Richtig verpacken	194
7.5	Trick 48: Gewöhnung nutzen	195
<b>8</b>	<b>Der Star</b>	<b>197</b>
8.1	Trick 49: Das Programm	197
8.2	Trick 50: Der Ablauf	199
8.3	Trick 51: Die Konditionen	200
8.4	Trick 52: Die Auswahl	202

<b>9</b>	<b>Das Umfeld</b>	<b>203</b>
9.1	Erfolgreiche Manipulationen	203
9.2	Trick 53: Ein Versuch	204
9.3	Die Zukunft!	204
9.4	Trick 54: Das Dashboard	206
9.5	Die Konkurrenz	208
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>211</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>		<b>215</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>219</b>





---

# Vorwort

Sie werden in diesem Buch eine Reihe von „Tricks“ kennenlernen, mit deren Hilfe Sie Ihre Berichte so aufbereiten können, dass die Wahrnehmung der Berichtsempfänger in die von Ihnen gewünschte Richtung gelenkt wird. Aber ist es korrekt, als Controller Berichtsempfänger zu beeinflussen oder gar zu manipulieren?

Ganz klar: Aus meiner Sicht ist das korrekt — vorausgesetzt, die Zielsetzung stimmt! Entscheidend ist daher nicht, ob Sie mit Ihren Informationen die Gedanken und Interpretationen des Empfängers beeinflussen. Viel entscheidender ist es, welche Haltung einer solchen Beeinflussung zugrunde liegt. Als Dreh- und Angelpunkt des Berichts- und Informationssystems ist der Controller der am besten informierte Mitarbeiter des Unternehmens. Damit trägt er eine große Verantwortung, aus der eine ebenso große Macht resultiert.

Setzt der Controller seine Tricks ein, um diese Macht zu missbrauchen, hat er in einem Unternehmen nichts zu suchen. Es geht vielmehr darum, durch ein geschicktes Präsentieren von relevanten Inhalten, Entscheidungsträger dahin gehend zu beeinflussen, dass sie ihre Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen.

Aber ist es einem Controller zuzumuten, so viel Macht auszuspielen und dabei nicht in Versuchung zu kommen, sie zu missbrauchen? Die Antwort steckt zum Teil bereits in der Frage: Er besitzt eben diese Macht und seine Aufgabe ist es, sorgsam mit ihr umzugehen. Zudem agiert der Controller nicht im luftleeren Raum. Er kann — und muss — sich mit seinen Vorgesetzten oder mit den Fachabteilungen austauschen, um gemeinsam Vorgehensweisen und Strategien zu entwickeln, die dem Erfolg des Unternehmens dienen. Dann kann und soll er in seine Trickkiste greifen und alle zur Verfügung stehenden Register ziehen, damit dieses Ziel erreicht wird.

Vielleicht stellen Sie sich nun die Frage, ob nicht gerade ein ganz nüchternes, schnörkelloses, rein sachliches Präsentieren von Zahlen und Informationen dieser Zielsetzung am dienlichsten ist. Dazu eine Gegenfrage: Welche Entscheidung würden Sie als Fachbereichsleiter im Hinblick auf eine Investition treffen, die für Ihre Abteilung vorteilhaft ist? Alle Zahlen sprechen für diese Investition — wenn man sie für sich alleine betrachtet. Erst im größeren Zusammenhang — den ein Fachbereichsleiter in der Regel nicht im Detail kennt — zeigt sich, dass die gewünschte Investition Nachteile mit sich bringt, was letztlich zur Entscheidung führen muss, sie nicht zu tätigen.

## Vorwort

Als Controller werden Sie daher die Investitionsrechnung nicht isoliert präsentieren, sondern den Bericht erweitern und in einen aussagekräftigen Kontext einbetten, der den Gesamtzusammenhang zeigt. Und schon haben Sie gewissermaßen in die Trickkiste gegriffen: Sie haben den Kontext geändert, damit die Aussagekraft Ihres Berichts erhöht und insofern den Fachbereichsleiter beeinflusst. Das war zwar kein Trick á la Houdini, aber Sie werden Ihr Ziel erreichen — nämlich den Fachbereichsleiter davon zu überzeugen, auf die gewünschte Investition zu verzichten.

Lassen Sie sich nun inspirieren von der Welt der Tricks der Controller. Lernen Sie, souverän mit kleinen Taschenspielerereien, aber auch mit verblüffenden Illusionen umzugehen. Bleiben Sie sich dabei immer Ihrer Verantwortung bewusst — im Dienste Ihres Unternehmens.

*Reinhard Bleiber*

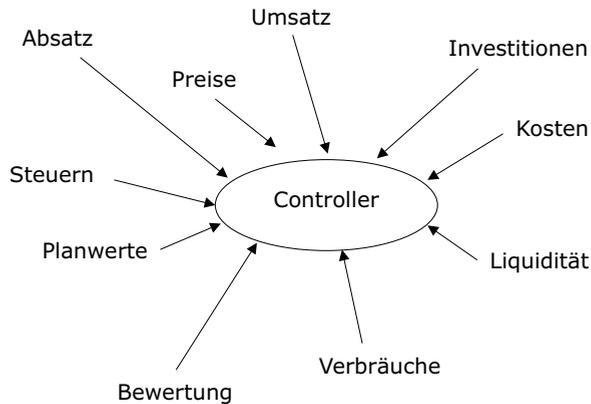
---

# 1 Die Macht der Controller

Alle unternehmerischen Aktivitäten haben finanzielle Auswirkungen. Sie verursachen Kosten oder bringen Erlöse. In der Buchhaltung werden alle Datenströme mit finanziellen Hintergründen gesammelt. Von dort gelangen sie in die Kostenrechnung und das Controlling. Der Controller verfügt jedoch über wesentlich mehr Informationen als der Buchhalter. Die Informationen verwendet er für seine Budgets und Planungsrechnungen. Dabei werden die Istwerte aus der Buchhaltung mit den Planwerten aus dem Controlling zusammengeführt. Der Controller ist damit die am besten informierte Person im Unternehmen.

Die folgende Aufzählung fasst zusammen, über welche Informationen ein Controller verfügt und woher diese stammen:

- Die Absätze und Umsätze des Unternehmens kommen von der Fakturierung über die Buchhaltung ins Controlling. Die Informationen sind artikel- und kundengenau.
- Die Preise für Rohstoffe, Materialien, Waren und Leistungen kommen aus der Kreditorenbuchhaltung oder dem Einkauf.
- In der Warenwirtschaft werden Lagerbestände bewertet. Diese Information gelangt ebenfalls über die Bestandsbuchungen ins Controlling.
- Die Kostenarten werden in der Buchhaltung erfasst und zusammen mit der jeweiligen Kostenstelle oder dem Kostenträger weitergegeben.
- Die Verbräuche in der Fertigung kommen über die Buchungen zu den Fertigungsaufträgen zum Controller.
- Alle Bereiche planen ihre zukünftigen Aktivitäten im Rahmen des Budgets, das unter der Verantwortung des Controllers aufgestellt wird.
- Für Wirtschaftlichkeitsberechnungen kommen zusätzliche Planwerte, vor allem zu Investitionsvorhaben, ins Controlling.
- Viele weitere Daten wie Steuern, Liquidität, Eigenkapital liegen im Controlling vor, da sie in viele Berichte eingebunden werden.



---

Abb. 1: Informationen für den Controller

Diese Informationsvielfalt ist die Arbeitsgrundlage für den Controller. Er berechnet und berichtet und liefert damit die Vorlagen für Entscheidungen und Aktivitäten im ganzen Unternehmen. Dabei gibt es kaum Controller, die den Vorteil der Informationsfülle nicht dazu nutzen, um Entscheidungen im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.

---

## 1.1 Berechnungen im Controlling

Die Grundlage der Arbeit eines Controllers ist die Umwandlung eingehender Daten in Werte mit einem definierten Inhalt. Der Großteil der Informationen stammt dabei – wie beschrieben – aus der Buchhaltung. Dort werden die Kostenarten aus den Buchungen um zusätzliche Informationen wie die Kostenstelle, die Kostenträger und Projektnummern ergänzt.



### **WICHTIG: Kostenrechnung und Controlling**

Es gibt ihn, den Unterschied zwischen der Kostenrechnung und dem Controlling. Die Kostenstellen und Kostenträger werden durch beschreibende Daten, die errechnet werden, dargestellt. Das Controlling benutzt diese Daten für die weitergehenden Analysen und Berechnungen. Da es die Trennung zwischen diesen Bereichen in der Praxis aber kaum noch gibt, schon gar nicht in kleinen und mittleren Unternehmen, behandeln wir an dieser Stelle die Kostenrechnung nicht als eigenständigen Aufgabenbereich.

---

Im Controlling wird eine Vielzahl eingehender Daten in neue Ergebnisse transformiert. Dabei werden verschiedene Informationen miteinander verbunden, verglichen und auf oft komplexen Wegen verrechnet. Es entstehen Verdichtungen, Zeitreihen und Abweichungsanalysen.

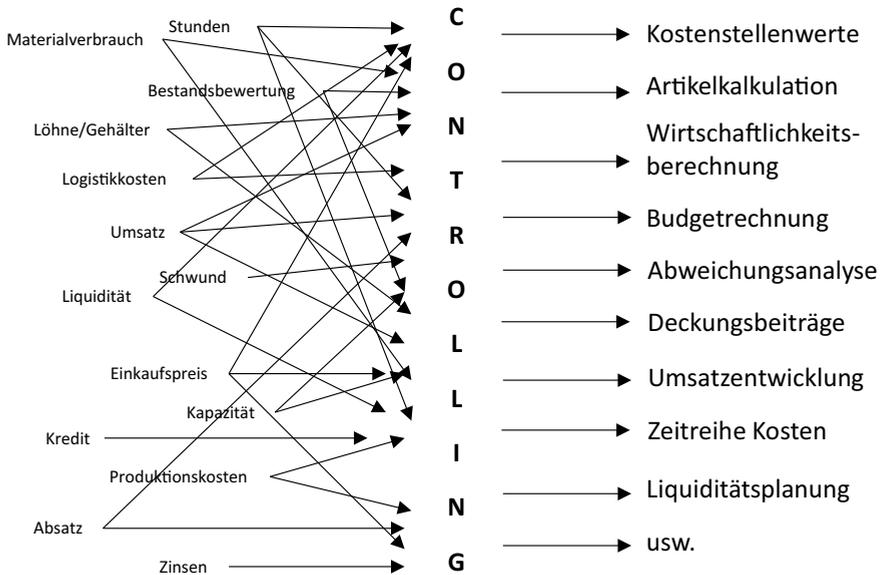


Abb. 2: Transformation von Informationen

Typische Ergebnisse der Berechnungen im Controlling sind:

- Kosten einer Kostenstelle mit dem Vergleich zum Vorjahr und zum Budget
- Vor- und Nachkalkulation der Kostenträger mit dem Vergleich zum Vorjahr und zum Budget
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Investitionsvorhaben
- Deckungsbeitragsberechnungen für das Gesamtunternehmen, für Artikel und Kunden
- Ermittlung von Abweichungen zwischen Ist und Plan oder dem Vorjahr

## 1.2 Controllingberichte

Die Controller präsentieren die Ergebnisse ihrer Berechnungen in definierten Controllingberichten. Sie sind die Quelle für alle entscheidungsrelevanten Informationen im Unternehmen.



### WICHTIG: Autorität

Es kann nur eine autorisierte Quelle für Informationen im Unternehmen geben: das Controlling. Alle Daten, die im Unternehmen für Entscheidungen herangezogen oder an externe Stellen gegeben werden, müssen aus dem Controlling stammen. Nur so ist sichergestellt, dass die ausgegebenen Informationen definiert und vollständig sind. Eine Kontrolle der Informationen ist sonst nicht möglich.

Controllingberichte werden regelmäßig, also täglich, monatlich, oder jährlich ausgegeben. Hinzu kommen Auswertungen für spezielle Anforderung, die auch individuell gestaltet werden können. Sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Zielsetzung gibt es erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Berichten:

- In einfachen Darstellungen werden Absätze, Umsätze, Kosten, Deckungsbeiträge usw. vermittelt. Die Daten können sich auf einzelnen Einheiten wie Artikel oder Kunden beziehen, werden oft summiert für Gruppen und das gesamte Unternehmen.
- Interpretationsfähig sind Vergleiche zu den einzelnen Inhalten. Diese können sich auf die Zeit (Vorjahr, Plan), die Region (Inland, Ausland) oder Inhalte (Einzelwerte, Gruppenwerte, Märkte, Vertriebswege ...) beziehen.
- Eine besondere Art des Vergleiches sind Zeitreihen, die den gleichen Wert über mehrere Perioden berichten. In der Kostenbetrachtung kann dabei ein täglicher Wert sinnvoll sein, in der Bilanzanalyse reicht eine Zeitreihe mit Jahreswerten.
- Die hohe Kunst des Controllings sind die Abweichungsanalysen. Dabei werden Veränderungen festgestellt (z.B. zwischen Ist und Plan). Ergänzt wird dies durch den Versuch, die Ursachen für die Abweichungen zu finden.
- Mit der Darstellung verschiedener Alternativen in der Planungsrechnung werden dem Berichtsempfänger mehrere Ergebnisse, die sich aus unterschiedlichen Ausgangssituationen ergeben können, präsentiert.

## 1.3 Empfänger der Berichte

Das Controlling ist im Organigramm des Unternehmens als Stabstelle für die Unternehmensführung oder im Rechnungswesen angesiedelt. Die Controller treffen also selbst keine Entscheidungen, können also mit den eigenen Berichten wenig anfangen. Die Berichte selbst werden von verschiedenen Empfängern innerhalb und außerhalb des Unternehmens verwendet:

- Einzelne Mitarbeiter erhalten nur wenige Berichte mit knappen Inhalten. Diese benötigen sie, um ihre Arbeit an den vereinbarten Zielen ausrichten zu können (z.B. im Verkaufsaußendienst). Sind Prämien Teil der Entlohnung, dann gehören regelmäßige Berichte über die erreichten Werte zum Informationsumfang.
- Abteilungsleiter erhalten darüber hinaus Berichte über ihre Kostenstelle. Gleichzeitig erhalten sie als Verantwortliche aggregierte Berichte aus ihren Bereichen, die sie zur Steuerung benötigen.
- In einer Cost-Center-Organisation erhalten die verantwortlichen Leiter der Cost-Center-Auswertungen bis hin zum Ergebnis ihres Bereichs.
- Die Unternehmensführung erhält zunächst aggregierte Berichte auf der für sie relevanten Unternehmensebene. Bei Unklarheiten oder Zielabweichungen werden diese dann detaillierter gemacht.

Jeder Empfänger bekommt selbstverständlich nur die Berichte, die er für seine Aufgabe benötigt. So werden dem Verkaufsleiter für Deutschland nur die Absätze, Umsätze und Deckungsbeiträge aus dem Inland berichtet. Nur in Ausnahmefällen, wenn z.B. Bereichsvergleiche durchgeführt werden, wird der Berichtsumfang erweitert. Immer gehört ein Plan/Ist-Vergleich oder der Vergleich mit dem Vorjahr zu den Informationen, die der Controller liefert. Aggregierte Informationen, die z.B. die Unternehmensführung erhält, können bei Bedarf aufgeschlüsselt werden.

Neben den internen Empfängern der Controllingberichte gibt es auch Stellen außerhalb des Unternehmens, die mit Informationen aus dem Unternehmen versorgt werden müssen. Das sind in der Regel die Geldgeber:

- Die Banken verbinden ein Kreditengagement fast immer mit der Auflage, über bestimmte Kennzahlen regelmäßig informiert zu werden. Das sind neben den üblichen Informationen wie Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung auch spezielle Auswertungen zu individuellen Themen (z.B. Vorratsentwicklung, Forderungsentwicklung).
- Große Lieferanten haben als Geber von Lieferantenkrediten ebenfalls ein hohes Interesse daran, regelmäßig über bestimmte Daten des Unternehmens informiert zu werden. Sie erhalten ähnliche Informationen wie eine Bank. Viele

kleine Lieferanten werden dabei vertreten durch die Kreditversicherer, die ihr Engagement für ein Unternehmen von dessen Bereitschaft zur Information über Geschäftszahlen abhängig machen.

- Nicht zuletzt wollen die Eigentümer des Unternehmens, Gesellschafter, Aktionäre, Genossen oder Partner regelmäßig informiert werden. Auch hier liefert das Controlling die notwendigen Berichte.

Diese Aufgabenteilung zwischen dem Controller als Fachmann für die Datenaufbereitung und dem Empfänger der Berichte als Fachmann für die unternehmerischen Aufgaben bzw. als jemand, der Entscheidungen trifft, legt den Grundstein für mögliche Beeinflussungen: Zum einen entscheidet der Controller über die Auswahl der in den Bericht aufgenommenen Daten und zum anderen kann er bei der Aufbereitung der Berichte manipulieren. Da die alleinige Verantwortung für die Aufbereitung der Unternehmenszahlen im Controlling liegt, muss der Informationsempfänger den gelieferten Inhalten vertrauen, obwohl sie von einem „Laien“ erstellt wurden. In der Regel ist der Controller kein Fachmann für Verkauf, Einkauf, Entwicklung, Produktion, Logistik usw., auch wenn er sich im Laufe der Zeit ein enormes betriebswirtschaftliches Wissen angeeignet hat.

---

### 1.4 Die Verwendung der Controllingberichte

Wir nähern uns weiter der Macht des Controllers. Wer sich vergegenwärtigt, wofür die Ergebnisse der Controllingberechnungen verwendet werden, erkennt sehr schnell die Bedeutung der Berichte. Selbst unscheinbare, regelmäßig gemachte Aufstellungen werden in der täglichen Arbeit der Berichtsempfänger für entscheidende Aktivitäten genutzt.

- Basierend auf Informationen, die aus den Controllingberichten stammen, werden Entscheidungen getroffen. Dabei geht es um allgemeine Inhalte (z.B. die Rabattzusage für einen Kunden) oder um existenzielle Veränderungen (z.B. Investitionen in neue Märkte).
- Die Berichte der Controller werden verwendet, um Abweichungen von eigenen oder vorgegebenen Zielen festzustellen. Aufgrund dieser Abweichungen werden dann wieder Entscheidungen getroffen oder eben nicht.
- Die Controllingberichte dienen der Überwachung von Vereinbarungen mit internen und externen Stellen. So verlangt z.B. die Bank die Einhaltung bestimmter Werte von Finanzkennzahlen, damit der Kredit nicht gekündigt wird.

Ein Entscheider ist nie frei in seiner Tätigkeit. Er muss Vorgaben vorgesetzter Stellen berücksichtigen, baut auf seine Erfahrungen und lässt sich von seinen Wünschen leiten. Immer baut er seine Entscheidungen auf den Werten auf, die ihm das Controlling geliefert hat. Diese Werte bestimmen die Einschätzung seiner Situation. Sind die Daten falsch oder nur fehlinterpretiert, kommt es schnell zu Fehlentscheidungen.

**WICHTIG: Unbeteiligt, aber mächtig**

Der Controller ist in den meisten Fällen nicht direkt bei der Entscheidung beteiligt. Er bereitet diese aber vor, indem er die notwendigen Informationen für die Entscheider liefert. Durch die Wahl der gelieferten Informationen und deren Präsentation bestimmt er die Entscheidung im gewissen Umfang mit, ohne Verantwortung dafür zu tragen. Das ist echte Macht.

## 1.5 Der Einfluss der Controllingberichte

Die Inhalte der Controllingberichte bestimmen die Entscheidungen im Unternehmen. Die Entscheider können nur die Informationen verwenden, die ihnen geliefert werden. Sind Inhalte in den Berichten nicht vorhanden, werden sie nicht berücksichtigt. Das betrifft auch Inhalte, die zwar vorhanden, aber nicht erkennbar sind. Besonders gefährlich sind die Inhalte, die zwar berichtet aber falsch interpretiert werden. Fehlende, nicht erkannte oder falsch interpretierte Informationen können wesentliche Fehlentscheidungen bewirken.

- Auf der Mitarbeiterebene werden die individuellen Anstrengungen von den vorliegenden Informationen bestimmt. Glaubt der Mitarbeiter, dass die Ergebnisse seines Handelns innerhalb des geplanten Bereichs liegen, wird er keine Veränderungen vornehmen. Ist die Information über die aktuelle Lage aber falsch, ist Inaktivität ebenfalls falsch. Andererseits können eingeleitete Aktivitäten überflüssig sein, weil der Mitarbeiter aus der Controllinginformation lediglich einen Wert falsch interpretiert.
- Abteilungsleiter steuern ihre Arbeit über die Abweichungen zwischen dem aktuellen Wert und dem Planwert. Wird diese Abweichung falsch interpretiert, kommt es auch hier zu fehlenden Aktivitäten oder zu überflüssigen Maßnahmen. Das verursacht vermeidbare Kosten und Risiken.
- Besonders gefährlich sind falsche Informationen für die Geschäftsführung, da auf dieser Ebene Entscheidungen mit erheblicher Auswirkung für das Unternehmen getroffen werden. Ergibt z.B. die vom Controller durchgeführte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer geplanten Investition einen falschen, zu

niedrigen Erfolgswert, wird die Unternehmensleitung vielleicht gar nicht über die an sich sinnvolle Möglichkeit informiert. Wird der Erfolgswert hingegen fälschlicherweise als zu hoch dargelegt, werden unwirtschaftliche Investitionen durchgeführt.

- Banken überprüfen ihr Kreditengagement bei einem Unternehmen regelmäßig auf Basis berichteter Zahlen. Hier kann es zu vermeidbaren Problemen kommen, wenn Controllingberichte nicht richtig sind oder falsch interpretiert werden können. Das muss nicht immer zur Kündigung von Krediten führen, kann aber durch ein schlechteres Rating höhere Kosten zur Folge haben.
- Nicht zuletzt entscheiden die Eigentümer des Unternehmens immer wieder aufgrund der gelieferten Informationen über ein weiteres Engagement, über das Halten, die Reduzierung oder den Ausbau ihrer Beteiligung am Unternehmen. Falsche Informationen führen zu falschen Entscheidungen.

Es ist unerheblich, ob die Inhalte des Berichts falsch sind oder nur falsch interpretiert werden. Die Wirkung ist dieselbe, da der Berichtleser den gleichen, falschen Eindruck erhält. Das gibt dem Controller noch mehr Möglichkeit, durch Manipulationen gewünschte Interpretationen zu erreichen.

---

## 1.6 Das Verhalten des Controllers

Der Controller muss sein Verhalten auf die beschriebene Situation einstellen. Er muss sich der Macht, die seine Berichte haben, bewusst werden, damit er nicht unbewusst Berichte produziert, die zu Fehlentscheidungen führen können.

- Ganz bewusst kann sich der Controller dafür entscheiden, Berichte nur dann auf besondere Inhalte hin auszurichten, wenn anders wichtige Informationen nicht erkannt würden. So kann er z.B. durch besondere grafische Darstellungen sich entwickelnde Veränderungen besonders hervorheben, um auf das Risiko einer drohenden Verschlechterung hinzuweisen.
- Genauso können aber Berichte unbewusst so gestaltet werden, dass Fehlinterpretationen möglich sind. So kann z.B. der Maßstab einer Grafik verändert werden, mit der Folge, dass aufgrund einer neuen Gruppeneinteilung die Maximalwerte in der Wahrnehmung des Berichtsempfängers reduziert werden. Im Vergleich mit den älteren Darstellungen werden dann falsche Schlüsse gezogen.

Jeder Controller hat bewusst oder unbewusst eigene Ziele. Er hat eine eigene Meinung zu Produkten, Kunden, Investitionen, Produktionsverfahren usw. Gleichzeitig kennt er die Informationsempfänger, die Leser seiner Berichte, und weiß, wie

diese bestimmte Inhalte interpretieren. Ein guter Controller könnte die Berichte so aufbauen, dass seine Leser Inhalte auf eine bestimmte Art interpretieren. Damit nimmt der Controller seinen Berichten die von den Lesern unterstellte Neutralität.

Das ist gefährlich, wenn die Berichte wesentlich verfälscht werden, der Controller kein Fachmann auf dem Berichtsgebiet ist und gegen die Unternehmensstrategie oder die Vorgaben der Unternehmensführung gearbeitet wird.

Das ist vertretbar, wenn zugunsten des Unternehmens gehandelt wird, weil ansonsten durch die Entscheider falsche Entscheidungen getroffen werden und die Lenkung in Abstimmung mit den vorgesetzten Stellen geschieht.

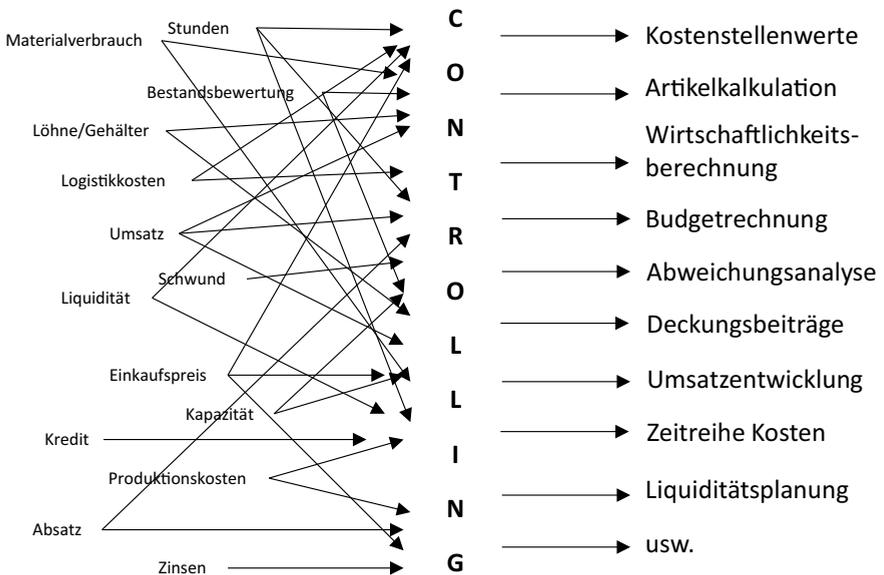


Abb. 3: Transformation von Informationen

**▶ BEISPIEL: Ungeordnete Außenwelt**

Wie eine unbewusste Bewertung durch den Controller erfolgen kann und wie dabei die Einstellungen der Controller transportiert werden können, zeigt die Abbildung 3, die grafisch die Transformationsaufgabe der Controller darstellt. Die meisten Controller akzeptieren diese Darstellung unwidersprochen und ohne Nachfrage. Sie stellt die Unternehmenswelt außerhalb des Controllings dar, in der ungeordnete Daten vorherrschen. Erst das Controlling macht aus vielen unsystematischen Informationen geregelte und definierte Inhalte.

## Die Macht der Controller

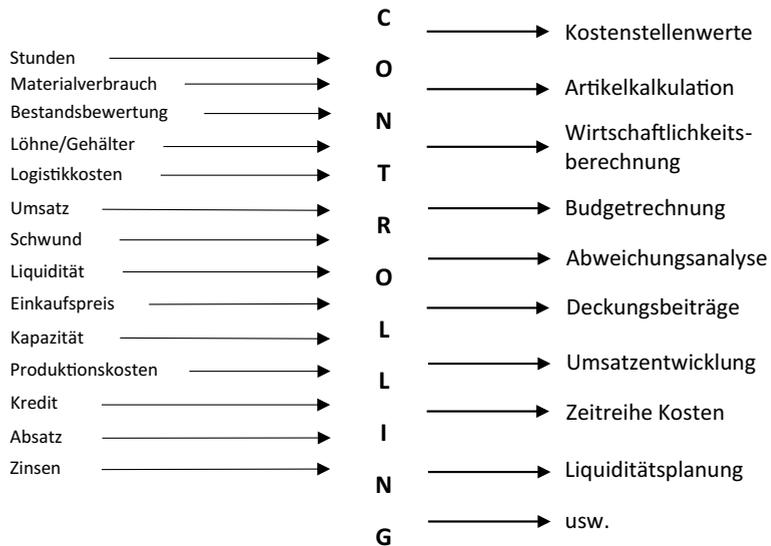


Abb. 4: Transformation von Informationen

Mit den gleichen Inhalten und nur durch eine andere Darstellung kann ein ganz anderes Bild erzeugt werden. In der Abbildung 4 sind auch die Unternehmensbereiche außerhalb des Controllings organisiert und liefern geregelte Informationen. Das Controlling verarbeitet diese weiter zu zusätzlichen, miteinander verbundenen Aussagen. Eine Bewertung findet nicht statt.

Die Gefahr ist groß, dass die erfahrenen Controller unbewusst immer wieder ihre Meinung in die Berichte transportieren und dabei die gebotene Neutralität verletzen. Gewollte Betonungen von bestimmten Aussagen und Inhalten müssen gekonnt erledigt werden, um die notwendige Reaktion auch zu erreichen. Dafür stehen den Controllern viele Tricks zur Verfügung.

---

## 2 Zaubern mit Kennzahlen

Betriebliche Kennzahlen sind bei den Informationsempfängern sehr beliebt. Sie glauben, dass ihr Bereich mithilfe weniger Werte gesteuert werden kann und sie sich selbst wieder ihren eigentlichen Aufgaben widmen können. Kennzahlen haben einen gewissen Ruf:

- Kennzahlen gelten als einfaches Mittel, um ganze Unternehmen zu steuern. Wenige einzelne Werte reichen angeblich aus, um eine Situation zu beschreiben und Entwicklungen zu erkennen.
- Menschen glauben, dass sie die Kennzahlen und ihre Einflussgrößen verstehen und somit beurteilen können.
- In einer Zahl sollen komplexe Abhängigkeiten umfassend berücksichtigt werden.
- Zwischen den Inhalten und der zur Darstellung verwendeten Kennzahl wird ein eindeutiger Zusammenhang unterstellt.
- Kennzahlen beschleunigen Entscheidungen, da sie schnell interpretiert werden können. Ihre Ergebnisse sind einfach und schnell zu erkennen.
- Kennzahlen können sehr gut und einfach mit Planzahlen oder Werten aus der Vergangenheit oder aus anderen Bereichen verglichen werden.

Wie jeder Controller weiß, ist das alles ein großer Irrtum, denn alle Annahmen über Kennzahlen sind falsch. Kennzahlen sind entwickelt worden für die vereinfachte Darstellung komplexer Inhalte. Sie dürfen allerdings niemals für sich allein stehen. Mit einer Kennzahl muss immer auch ein Angebot wesentlich detaillierterer Informationen verbunden sein. Der Controller kennt die Kritik an der Verwendung von Kennzahlen, nutzt sie jedoch auch für seine Zwecke.

### **Informationsverlust**

Kennzahlen verdichten komplexe Zusammenhänge und Inhalte auf einen Wert. Dabei geht die Detailinformation verloren. Wer die Einzeldaten nicht berücksichtigt, kann fehlerhafte Entscheidungen treffen.