

Controlling als Spielball organisationaler Politik? Implikationen für Controller und Manager

Liebe Leserinnen und Leser,

kurz vor Redaktionsschluss hat uns die traurige Nachricht vom plötzlichen Ableben von *Péter Horváth*, dem Mitbegründer unserer Zeitschrift, erreicht. In Ergänzung der aktuellen Inhalte finden Sie daher auch einen Nachruf auf *Péter Horváth* in diesem Heft – auch wenn ein Zweiseiter nur schwerlich seine Lebensleistung adäquat reflektieren kann.

Zum Schwerpunktthema dieser Ausgabe: Informationen, die von Controllern bereitgestellt werden, sind stets rational, korrekt, verlässlich und frei von jedweden politischen Einflüssen. Oder doch nicht? Zumindest werden Controlling-Informationen häufig als unpolitisch interpretiert, insbesondere von Akteuren, die manchmal relativ wenig Erfahrung mit der Generierung von derlei Informationen bzw. der Nutzung von Controlling-Instrumenten haben. Nicht nur erfahrenen Controllern ist aber bewusst, dass bei der Gestaltung dieser Informationen Spielraum oder gar Manipulationsmöglichkeiten bestehen. Beispielsweise können sich die Implikationen aus Investitionsrechnungsverfahren mit einer relativ kleinen und damit häufig gut argumentierbaren Änderung von Diskontierungszinssätzen deutlich ändern. Die Forschung zeigt, dass daher manche organisationalen Akteure ein Interesse entwickeln, dass Controlling-Informationen eher ihre eigene Agenda stützen als Ansprüchen wie Objektivität oder Rationalität unbedingt zu entsprechen. Das vorliegende Heft widmet sich daher dem Thema, inwieweit Controlling als Spielball organisationaler Politik gesehen werden kann und insbesondere, welche Implikationen sich aus diesem Phänomen für Manager und Controller ableiten.

Die zentrale politische Dimension des Controllings sieht *Martin Messner* in der – häufig komprimierten – Darstellung von organisationalen Sachverhalten durch Controllinginstrumente und -berichte. Er identifiziert auf dieser Basis drei Aspekte dieser (Re)präsentation: die Macht der Zahlen, die Macht des Vergleichs und die Macht der Worte und Bilder. *Messner* schlussfolgert, dass Controller und Manager sich stets der selektiven und konstruierten Realität bewusst sein sollten, die durch die Darstellung von Sachverhalten in Controlling-Berichten entsteht, sowie gegebenenfalls alternative Formate der (Re)präsentation nicht außer Acht lassen sollten. Eine Illustration dieser Macht-Aspekte des Controllings liefert der Beitrag von *Christoph Reuter*, *Berit Hartmann* und *Erik Strauß*. Konkret untersuchen die Autoren anhand des Beispiels einer neuen App eines deutschen Versicherungsunternehmens für Smartphones, wie Controlling-Kennzahlen und -Visualisierungen zur Beeinflussung des Kundenverhaltens politisch eingesetzt werden können.

Die wahrscheinlich weiter verbreitete Form einer politischen Rolle des Controllings wirkt jedoch auf bzw. zwischen unternehmensinternen Akteuren. Eine Ausprägung dieser Rolle analysieren *Lukas Goretzki* und *Leona Wiegmann* am Beispiel von Forecast Review Meetings. In dem analysierten Fallstudienunternehmen dienen diese Meetings zur Abstimmung zwischen Business-Unit- und Konzerncontrollern im Zuge von Forecasting-Prozessen. *Goretzki* und *Wiegmann* arbeiten heraus, wie Business-Unit-Controller am effektivsten den schmalen Grat zwischen zu großer Nähe und ausreichend kritischer Distanz zur Business Unit meistern und somit die Glaubwürdigkeit der Business-Unit-Forecasts steigern können. Schließlich zeigen *Vitor Hugo Klein Jr.*, *Nadine Gerhardt* und *Christian Huber* anhand des Beispiels eines brasilianischen Ethanol-Produzenten, wie Risikomanagement-Instrumente politisch genutzt werden können, um sowohl makro- als auch mikropolitischen Interessen einflussreicher Stakeholder nachzukommen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre! Und: Möge die Macht des Controllings mit Ihnen sein!

Ihr



Prof. Dr. **Martin R.W. Hiebl** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Management Accounting and Control, an der Universität Siegen, Gastprofessor am Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz und Mitherausgeber der Zeitschrift *Controlling*