

Die systemgestützte Controlling-Konzeption: Thomas Reichmann zum 80. Geburtstag



Prof. Dr. **Martin Kießler** ist Professor für Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Dortmund und als Senior Consultant in der CIC GmbH & Co. KG tätig.

Thomas Reichmann hat durch den Entwurf und die permanente Weiterentwicklung der „systemgestützten Controlling-Konzeption“ das Controlling in Deutschland geprägt. Neben dem gleichnamigen Standardwerk steht *Reichmann* aber auch ebenso für Kennzahlen und Kennzahlensysteme und hat damit ein wesentliches Fundament für die entscheidungsorientierte Informationsversorgung gelegt. Der nachfolgende Beitrag zeichnet anknüpfend an eine von *Horváth* entwickelte Metapher zum Wesen des Controllings die Arbeit von *Reichmann* nach.

Martin Kießler

1. Controlling Safari

Péter Horváth hat anlässlich des 75. Geburtstags von *Thomas Reichmann* an gleicher Stelle den Leser mit seiner „**Controlling Safari 2013**“ auf eine erkenntnisreiche Reise zum heterogenen Selbstverständnis des Faches entführt (vgl. *Horváth*, 2013, S. 203–207). In seiner Metapher nimmt das Controlling die Gestalt eines Elefanten an und herausragende Persönlichkeiten dieser Disziplin leisten jeweils ihren wesentlichen Erklärungsbeitrag zum Verständnis des Phänomens. Dem Autor des vorliegenden Beitrags ist bekannt, dass der Jubilar *Thomas Reichmann* die pointierte Darstellung mit größter Freude gelesen hat. „Controlling mit Kennzahlen – nach Reichmann“ (*Horváth*, 2013, S. 204) stellt in diesem Bild – als stämmiges Bein des Elefanten beschrieben – einen wesentlichen Pfeiler des Controllings dar.

Tragfähige Pfeiler, Fundamente dieser Art zu bilden, das kann in der Tat als eines der großen Anliegen von *Thomas Reichmann* aufgefasst werden – und um in diesem Bild zu bleiben: Sowohl die „Controlling-Pyramide“ in ihrer ursprünglichen Form als auch das daraus entwickelte „House of Controlling“ bilden – auch durch die Form ihrer grafischen Darstellung – solch eine solide Basis, ein Fundament für das Controlling, wenn dessen Ziel einer entscheidungsrelevanten Informationsversorgung erfüllt werden soll.

2. Pfeiler und Fundament: Die „Controlling-Pyramide“ mit Kennzahlen

Wer mit dem Jubilar ins Gespräch kommt, der wird recht schnell merken, dass dieser gedanklich in der systemgestützten Controlling-Konzeption und – wiederum bildlich gesprochen – in seiner „**mehrdimensionalen Controlling- und Informationskonzeption**“ (*Reichmann/Kießler/Baumöl*, 2017, S. 13), kurz: der „**Controlling-Pyramide**“ zu Hause ist. *Reichmann* hat in Gesprächen stets die Informationsflüsse von den Vorsystemen bis hin zu den Spitzenkennzahlen über alle Funktionsbereiche und monetären Zielgrößen hinweg vor Augen, ordnet eine sich ergebene Fragestellung hierauf basierend ein und nimmt dann vor diesem Hintergrund auch gerne eine systematisch-subjektive Bewertung des Sachverhalts vor. Entwickelt sich hieraus eine Diskussion, so kann der Jubilar durchaus streitbar für seine Position eintreten, sich aber auch mit einem wohlbekannten „und jetzt hast Du recht“ überzeugen lassen und mit großem Esprit eine gemeinsame Lösung anstreben.

Ganz im Sinne von *Hornung*, einem seiner „Sparringspartner“ aus der Praxis (vgl. *Reichmann/Hornung*, 2005, S. 17–57), gehört dabei auch für *Reichmann* „Routine auf die Maschine“. Die Möglichkeiten des Fortschritts antizipierend hat sich *Reichmann* daher bereits früh mit der IT-technischen Umsetzung „seiner“ Controlling-Konzeption auseinandergesetzt, der daher auch folgerichtig die präzisierende Bezeichnung „**systemgestützt**“ vorangestellt ist.

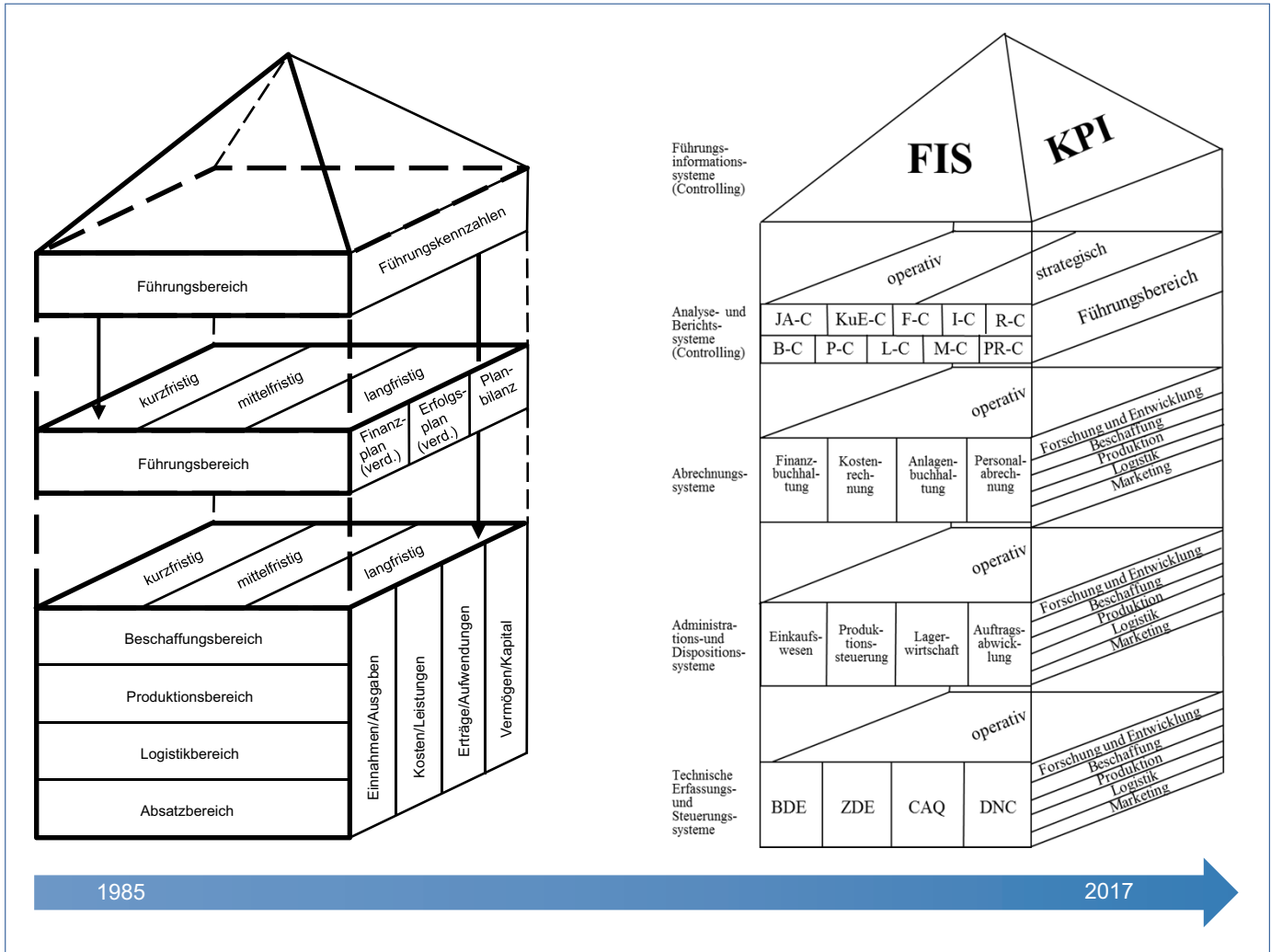


Abb. 1: Die „Controlling-Pyramide“ 1985 und 2017 (entnommen aus Reichmann, 1985; Reichmann/Kißler/Baumöl, 2017, S. 13)

Durch die rasante, revolutionäre Entwicklung der Informationstechnologie ist mittlerweile die Zusammenführung der logischen Struktur seiner Controlling-Konzeption mit einer IT-gestützten Lösung auch technisch möglich. Reichmann hat mit seinem Team hierzu in den letzten Jahren die **Controlling-Pyramide zu einem „House of Controlling“ ausgebaut** (vgl. Abb. 1), dessen Führungsinformationssystem nun auch durch das „CIC-Controlling-Cockpit“ (vgl. Abb. 2) verwirklicht ist. Rückblickend spricht es für ein solides und „wasserdichtes“ Fundament, wenn eine vor nunmehr über 30 Jahren theoretisch vorgedachte Konzeption auch in die Praxis umgesetzt werden kann.

Die Entwicklung und Weiterentwicklung der systemgestützten Controlling-Konzeption fand auch inhaltlich auf vielfältige Weise und vielerlei Arten statt. Zu nennen sind dabei seine zahlreichen Schülerinnen und Schüler, die insbesondere als Doktorandinnen und Doktoranden (zahlenmäßig 42, wovon 18 als Professorinnen und Professoren an Hochschulen tätig sind) einzelnen Aspekten näher auf den Grund gegangen sind und insbesondere hinsichtlich der einzelnen Dimensionen der Pyramide z. B. branchenbezogene Konkretisierungen

vorgenommen oder einzelne funktionale „Stockwerke“ der Pyramide ausgebaut haben (einen Einblick gibt Wieseahn/Kißler, 2018). Die systemgestützte Controlling-Konzeption ließ und lässt im wahrsten Sinne des Wortes auch „Raum“ für individuelle Forschungsprojekte und konnte so im Laufe der Jahrzehnte auch durch die zahlreichen betreuten Doktorarbeiten an Stabilität gewinnen: (Quer-)Verstreungen wurden neu eingezogen, Stützmauern ausgebaut und die Innenarchitektur verfeinert. Als Doktorvater gibt er seinen Doktorandinnen und Doktoranden während ihres Vorhabens wertvolle Impulse mit auf den Weg, unterzieht der Statik der Arbeit auch immer wieder einen durchaus harten Belastungstest, ist aber auch stets zuversichtlich, dass eine Lösung der aufgeworfenen Probleme möglich ist. Sein „ich sehe die Lösung vor

Zentrale Aussagen

- Thomas Reichmann hat durch seine praxisorientierte Forschung das Controlling in Deutschland geprägt.
- Die moderne Informationstechnologie ermöglicht die Umsetzung der systemgestützten Controlling-Konzeption bis hin zum Controlling-Cockpit.

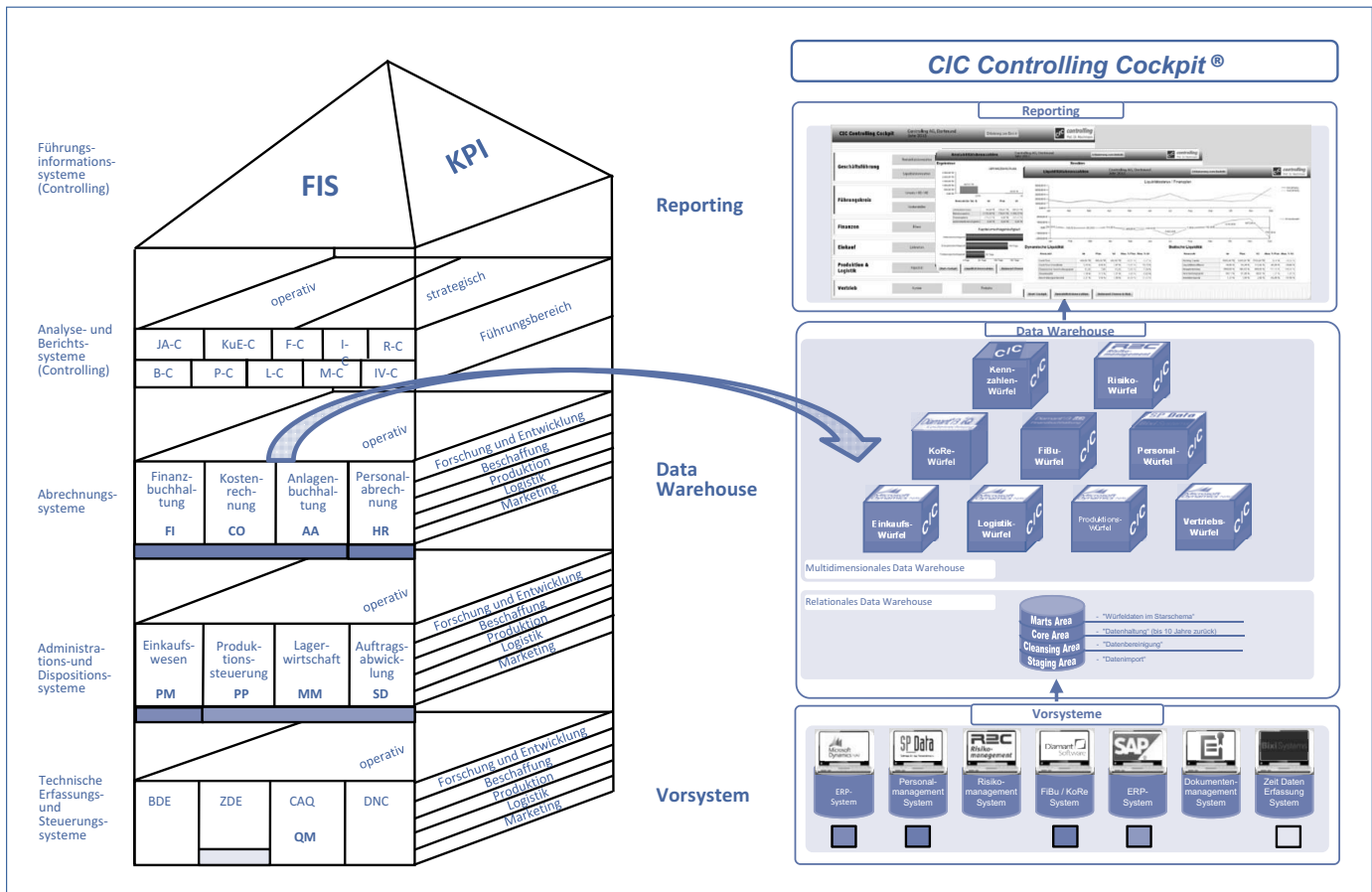


Abb. 2: Das CIC Controlling Cockpit 2018 (in Anlehnung an Reichmann/Kißler/Baumöl, 2017, S. 77).

mir“ mag schon einigen Doktorandinnen und Doktoranden eine durchaus diffuse Hoffnung gegeben haben, auch wenn diese im jeweiligen Moment für den jeweiligen Verfasser der Dissertation so gar nicht ersichtlich war. Rückblickend wird man aber ebenso oft attestieren, dass gerade diese Diskussionen für die eigene Arbeit prägend und für die Qualität maßgeblich waren.

Ein wesentlicher Pfeiler des Controlling-Fundaments „nach Reichmann“ bildet dabei die zweite Thematik, mit der Thomas Reichmann in Verbindung gebracht wird: Kennzahlen. Reichmann hat früh erkannt, dass die **Abbildung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zur Planung und Analyse** einen essentiellen Bestandteil eines erfolgreichen Controllings darstellt. Die **sachlogische Verknüpfung von Spitzenkennzahlen zu einem Kennzahlensystem** kann hierzu die notwendige Orientierung bieten und eröffnet die Möglichkeit, ein Unternehmen in seiner Komplexität „in Gänze“ zu erfassen. Dabei versteht es Reichmann in einer bemerkenswerten Weise, in ihm aus der Praxis zugelegene „Einzelfälle“ Muster zu erkennen und dann vom Einzelfall auf das Allgemeine schließend – oftmals in der Konkretisierung gemeinsam mit seinen wechselnden Teams – eine Konzeption zu entwickeln.

Mit dem **RL-Kennzahlensystem** (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl, 2017, S. 93 ff.) lag auch hier früh

eine zunächst primär auf das externe Rechnungswesen beruhende Systematik vor, mit dem für jedes Unternehmen in jeder Branche schnell erkennbar sein sollte, was die erfolgstreibenden Größen sind – verbunden mit entsprechenden Planzahlen – zu welchem Ergebnis sie führen werden. Quasi als Nebenbedingung dieser Rentabilitätsanalyse ergibt sich mit dem Liquiditätsteil ein Blick auf die Zahlungsfähigkeit, die zunächst als unumstößliche Voraussetzung, später – wieder als Ausbaustufe – dann in Verbindung mit dem Finanz-Controlling auch als Erfolgsfaktor behandelt wurde (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl, 2017, S. 59 f., S. 249 ff.).

Das ehemals singuläre RL-Kennzahlensystem ist mittlerweile zu einer **RL-Kennzahlen-Familie** erweitert worden, welche branchen- und größenspezifische Besonderheiten verschiedener Unternehmen berücksichtigend eine passgenaue(re) Lösung anbietet (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl, 2017, S. 125 ff.). Die Verknüpfung der Kennzahlen zur auch nach funktionalen Aspekten ausgerichteten Controlling-Pyramide erfolgt durch jeweilige Sondereile, in welchen weitere Spitzenkennzahlen vorgehalten werden können. Neben der chancenorientierten Betrachtung hat Reichmann mit seinen Co-Autoren in der 9. Auflage seines Standardwerkes auch das Risikomanagement als RL-R-Kennzahlensystem (vgl. Abb. 3) in diese Systematik integriert (vgl. Reichmann/Kißler/Baumöl, 2017, S. 150 ff.).

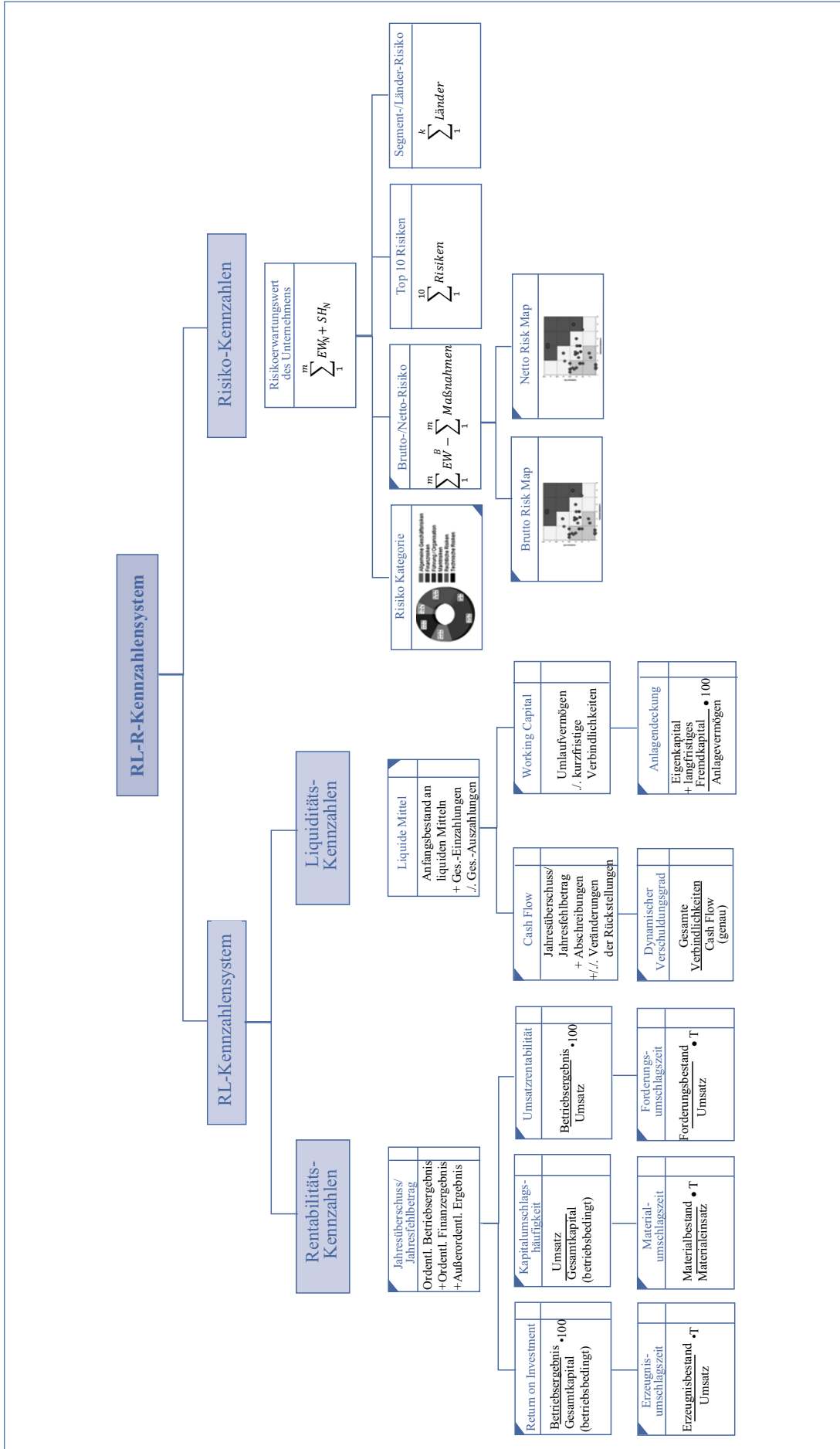


Abb. 3: Das RL-R-Controlling

Implikationen für die Praxis

- Eine systemgestützte Controlling-Konzeption bildet die fachliche Basis für eine zielorientierte Entscheidungsunterstützung des Managements.
- Die mehrdimensionale Controlling- und Informations-Konzeption und das RL-Kennzahlensystem sind die Säulen einer entscheidungsorientierten Informationsversorgung.

3. Fazit

Anzuführen wären noch viele weitere Konzepte, mit denen *Reichmann* das Controlling bereichert hat (vgl. *Baumöl/Kißler*, 2018, S. 21–38). Der Rating-Check, die Balanced Chance and Risk Card und das Risiko-Controlling entstanden dabei immer in enger Kooperation auch mit der Praxis. Bei der (Mit-)Entwicklung kann *Reichmann* einem Phänomen aus der Praxis sehr akribisch auf den Grund gehen und dann **vom Spezifischen auf das Allgemeine abstrahierend** eine wissenschaftliche Konzeption und – seiner Mentalität als Unternehmer entsprechend – im besten Fall auch ein interessantes Produkt entwickeln. Wissenschafts-Marketing ist sicherlich auch eine von *Reichmanns* Stärken. So hat der Autor dieses Beitrags nicht abschließend in Erfahrung bringen können, ob für die Bezeichnung „RL-Kennzahlensystem“ originär die beiden vorgenannten Teile des Kennzahlensystems (Rentabilität und Liquidität), oder aber die beiden Architekten des Systems *Reichmann* und *Lachnit* namensgebend waren. Auch diese bewusst in Kauf genommene „Unterbestimmtheit“ ist eine von *Reichmanns* – oftmals aus politischen Erwägungen motivierten – Eigenheiten. „Geht nicht, gibt’s nicht“ und „Wunder brauchen etwas länger“ sind indes Ausdrücke, die im Sprachgebrauch von *Thomas Reichmann* ebenso nicht unüblich sind. Dabei versteht er seine Rolle im Team oftmals als die eines Katalysators, der einen Prozess in Gang setzt, ihn beschleunigt und maßgeblich beeinflusst. Innerhalb der Kollegen-schaft am Lehrstuhl seines Doktorvaters Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Karl Hax* in Frankfurt wurde er nach eigenem Bekunden eher der Fraktion der „Stahl-zeuger“ als der Fraktion der „Stahlverarbeiter“ zugeordnet. *Reichmann* lieferte demnach damals schon den Rohstoff, der dann von anderen weiter verarbeitet, veredelt wurde. Dieses Bild passt – einerseits zum soliden Fundament der systemgestützten Controlling-Konzeption und andererseits zu den stämmigen Beinen, die in der eingangs aufgegriffenen Metapher von *Péter Horváth* den Elefanten (das Controlling) tragen.

Der Autor dankt dem Jubilar für den offenen, anekdotenreichen Austausch, der, wie die konstruktive Zusammenarbeit in den letzten Jahren, als Grundlage für diesen Beitrag diente. Verbunden mit diesem Dank ist auch der Wunsch, dass sich auch weitere ehemalige „Schülerinnen und Schü-

ler“ von *Reichmann* mit ihren ganz individuellen Erfahrungen mit dem Jubilar in den Ausführungen wiederfinden und sich an eine sicherlich ereignisreiche Zeit erinnern mögen.

Literatur

- *Baumöl, U./Kißler, M.*, Meilenstein des Controllings: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, in: *Wiesehahn, A./Kißler, M.*, Erfolgreiches Controlling. Theorie, Praxis und Perspektiven. Thomas Reichmann zum 80. Geburtstag, München 2018.
- *Horváth, P.*, Controlling-Safari 2013, in: *Controlling*, 16. Jg. (2013), H. 4/5, S. 203–207.
- *Reichmann, T.*, Controlling mit Kennzahlen. Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1985.
- *Reichmann, T./Hornung, K.*, Controlling 2005 – Trends und frühe Signale, in: Tagungsband 20. Deutscher Controlling Congress, Reichmann, T. (Hrsg.), Dortmund 2005, S. 17–57.
- *Reichmann, T./Kißler, M./Baumöl, U.*, Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9. Auflage, München 2017.
- *Reichmann, T./Lachnit, L.*, Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1976), S. 705–723.
- *Wiesehahn, A./Kißler, M.*, Erfolgreiches Controlling. Theorie, Praxis und Perspektiven. Thomas Reichmann zum 80. Geburtstag, München 2018.

Stichwörter

Controlling-Konzeption # Führungsinformationssystem # Kennzahlen # Risiko-Management # Thomas Reichmann

Keywords

Key Performance Indicators # Management Information System # Performance Management Concept # Risk Management # Thomas Reichmann

Summary

Thomas Reichmann is one of the pioneers of “controlling”, a concept in German-speaking countries dealing with “performance management” and “management accounting”. Some of the fundamental concepts of this discipline are associated with his name. His impulses and ideas have helped that “controlling” had emerged as an indispensable part of science and practice. Based on the material impulses of *Reichmann* the major lines of controlling are traced in this article.