

## Eisen aan controlling

### Kansen en bedreigingen voor de afdeling controlling.

Controlling heeft zich in de onderneming in twee richtingen ontwikkeld:

Ten eerste is controlling de verbinding tussen de administratie en het management. De complexe calculaties en de enorme hoeveelheid gegevens maken het voor het management haast onmogelijk om snel inzicht te krijgen in de stand van zaken. Zij zijn afhankelijk van de bewerkte cijfers van de controller.

Ten tweede is de controller een buffer tussen de afzonderlijke managementniveau's. Prognoses en werkelijke gegevens zijn de basis voor het managementoverleg. Deze gegevens worden echter vaak niet direct tussen de managementniveau's maar via de controller gecommuniceerd. Indien de door de afdeling Controlling verwerkte gegevens onjuist begrepen worden leidt dit onvermijdelijk tot verkeerde beslissingen.

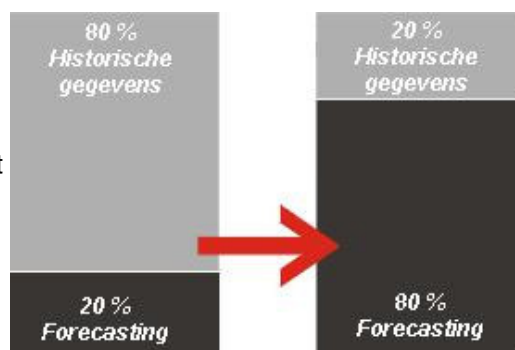
Zonder een gedegen administratie functioneert een moderne onderneming niet meer. Beslissingen moeten met financiële gegevens onderbouwd worden om directieleden, commissarissen en financiers te overtuigen van de juistheid hiervan. Besluiten worden in principe binnen het actuele budget genomen. Ideeën die niet in het budget zijn opgenomen hebben nauwelijks kans op realisatie. Budgetten worden door externe partijen zoals de raad van commissarissen goedgekeurd. Elke afwijking betekent voor het management óf persoonlijk verantwoording nemen, óf een tijd- en arbeidsintensief proces in gang zetten om een nieuw budget vast te stellen. Het budget heeft hierdoor een centrale betekenis in een dynamische bedrijfsvoering gekregen.

Bij het opstellen van de budgetten speelt de afdeling Controlling een centrale rol. Hier worden de gegevens verzameld, verwerkt en gerapporteerd. De controller past complexe rekenalgoritmes toe, waardoor uiteindelijk eenduidige en internationaal vergelijkbare resultaten en kasstromen tot stand komen. De controller zorgt voor de essentiële informatie ten behoeve van de besluitvorming, zonder de beslissers met details te belasten. De controller dient ervoor te zorgen dat het management uiteindelijk een budget heeft waarin alle belangrijke beslissingen zijn opgenomen.

### De eisen die aan de afdeling Controlling worden gesteld zijn hoog.

Helaas stuit men in de praktijk steeds weer op vermijdbare fouten, die achteraf vaak als belangrijke veroorzakers van een crisis kunnen worden aangezien. Meestal is het dan te laat voor de betreffende onderneming. Controlling, die in staat is crisissituaties te voorkomen en tijdige beslissingen te bevorderen, heeft enkele belangrijke eigenschappen.

Veel controllingsystemen bestaan bijna uitsluitend uit analyses van werkelijke gegevens. Budget-Werkelijkheidsvergelijkingen worden maandelijks opgesteld. Deze zijn op grond van de grote hoeveelheden gegevens technisch moeizaam te maken. Bovendien is dit door de noodzakelijke afstemmingscontroles ook zeer tijdrovend voor de controller. Het is eenvoudig voor te stellen dat het zwaartepunt vooral gelegd wordt op deze arbeidsintensieve en steeds terugkerende werkzaamheden. Echter, wat is de zin van een zeer gedetailleerde vergelijking van werkelijke gegevens en budgetten, als het management er niet dezelfde aandacht aan geeft?



Het management richt zich in toenemende mate op de te verwachten resultaten aan het eind van het jaar en op de maandelijkse prognoses. Controlling dient in eerste instantie gericht te zijn op forecasting en in steeds mindere mate als een controletechniek voor de historie. De vraagstelling is dan als volgt: Wat is het gevolg? Welke resultaten zullen wij bereiken? Wat dient er beslist te worden om de gestelde doelen te bereiken? Daarnaast verliezen de klassieke controlevragen „Wie heeft dat gedaan?“ „Wie of wat heeft de schuld?“ aan betekenis. Onderzoek naar de oorzaken is wel noodzakelijk als het om de leereffecten gaat („Wat dienen wij in de toekomst te vermijden?“). Maar in een snel veranderende omgeving is onderzoek naar oorzaken van steeds minder belang. Centraal in de aandacht behoren de doelen, en dus de toekomst, te staan. Hoewel het voorgaande vanzelfsprekend klinkt, is het in de praktijk meestal geen realiteit. Steeds weer worden de analyses van historische gegevens naar voren geschoven waardoor een dynamische besluitvorming niet mogelijk is.

*„Voordat we kunnen beslissen dienen eerst nog een aantal belangrijke analyses gemaakt te worden!“*

Vaak gebruikt men dit argument als excuus om niet te hoeven beslissen. Onafhankelijk van de analyses blijft de moed om te beslissen het belangrijkste criterium voor een succesvol management. En deze moed dient door de juiste controlling ondersteund te worden.

---

### **Een kritisch oordeel over verouderde calculatiemethoden**

In de praktijk komt men nog steeds veel geraffineerde calculatiemethoden en -systemen tegen die in de loop van de tijd in de onderneming ontwikkeld zijn. Op grote aantallen gegevens worden complexe berekeningen losgelaten. De uitkomst hiervan is vaak verouderd en weinig betekenisvol (en gestresste controllers).

Een typisch voorbeeld hiervan is een middelgroot bedrijf, dat kortgeleden met de ondersteuning van een extern adviesbureau een nieuwe ondernemingsstructuur heeft opgebouwd. De dochterbedrijven werden gereorganiseerd en overal werden duidelijke strategische onderdelen vastgesteld. Hiermee wil het management zich op de kernactiviteiten concentreren zodat een beter resultaat voor het hele bedrijf ontstaat. Bij de afdeling Controlling is deze nieuwe opzet echter nog niet doorgevoerd. Hier worden de al bestaande arbeidsintensieve doorbelastingen tussen de afzonderlijke onderdelen en dochterbedrijven verder verwerkt en op de nieuwe structuur aangepast. Hierdoor wordt het doel van een eenduidige resultaatbepaling in de controlling niet gerealiseerd maar juist getorpedeerd.

Wat is hiervan de consequentie? Wordt de controller ontslagen, het systeem gewijzigd? Natuurlijk niet. Integendeel, het management is van mening dat de afdeling controlling door de verhoogde belasting en de daaruit voortvloeiende planning meer personeel nodig heeft.

Zowel de adviseur als het interne management zijn niet in staat de controlling net zo modern te structureren als de ondernemingsstructuur. De praktijk straft dit snel af. Door het instandhouden van oude controllingsystemen neemt men de gebreken van de oude structuur in de nieuwe organisatie over. Ondanks enorme investeringen in de nieuwe structuur kunnen snellere en markttechnisch betere besluiten nog steeds niet worden genomen. Net zo min als de verwachte motivatieverhoging van het nieuwe management van de dochterbedrijven.

Als men nadenkt over de enorme betekenis van door de controlling opgestelde de rapportages voor de besluitvorming, dan is dit voorbeeld slechts te verklaren door de afkeer van het management voor de financiële administratie. Ook het opstellen van managementrapportages wordt veelal aan een medewerker toevertrouwd die niet voldoende bedrijfseconomische geschoold is.

---

**Het besef dat controlling dienstverlening is**

In tegenstelling tot de gangbare mening heeft succesvolle controlling meer te maken met mensen dan met gegevens. De cijfers zijn het gereedschap ofwel de technische basis, de afnemers zijn echter de mensen in de onderneming.

De controller en zijn medewerkers verlenen service aan de andere afdelingen en het management. Klantoriëntatie betekent in dit geval gericht zijn op de behoeften van het management en de andere afdelingen. Daarbij hoort een overeenkomstige opzet van de dienstverlening. De service van de afdeling controlling dient verleend te worden op de juiste tijd en op de juiste plaats. De houding „Zo ziet het eruit, en als jullie het niet begrijpen, is dat jullie eigen schuld", is voor niemand bruikbaar. Om een optimale service te kunnen geven zijn vragen nodig als: Met welke vragen is het management bezig? Wat voor ondersteuning hebben zij nodig? Waarvoor hebben zij de gevraagde gegevens nodig? Zijn dit werkelijk de juiste antwoorden, of zijn er betere analyses mogelijk? Waarom geven dochterondernemingen aan dat zij moeite hebben met het aanleveren van de gegevens? Wat is de reden dat de verkoopleider steeds weer uitleg vraagt over de verstrekte gegevens?

---

**Sociale vaardigheden**

Net als bij dienstverlening is ook in de controlling een belangrijke rol voor sociale vaardigheden weggelegd. Voor deze taken is tijd nodig, veel meer tijd dan een gemiddelde controller tegenwoordig ter beschikking heeft. Hij moet daarom van de basis gegevens-verwerking ontlast te worden. Het is contraproductief als de controller zich begraaft in die gegevens, zich tot spreadsheet-programmeur ontwikkelt en elke vraag van het management als „storing" ervaart, terwijl hij die vragen niet eens meer beantwoorden kan.

Controlling moet in het bedrijfsmanagement op de juiste waarde worden geschat. Planning domineert tegenwoordig in de meeste ondernemingen de dagelijkse werkzaamheden. Indien deze taak niet serieus wordt genomen en niet ondersteund wordt met het juiste personeel en de bijbehorende technische hulpmiddelen, dan zijn foute beslissingen vaak het gevolg.