

# **Controlling**

## **mit neuer Systematik den Unternehmenserfolg sichern**

**Gaby Baltes**

Das Controlling kann einen erheblichen Beitrag zur Sicherung des Unternehmenserfolgs leisten - wenn alle Controlling-Komponenten richtig aufgestellt sind, und alle Controlling-Aktivitäten effektiv erfolgen.

Im folgenden Artikel werden zunächst die Herausforderungen beschrieben, denen sich das Controlling in den Unternehmen heute zu stellen hat. Im nächsten Schritt wird dargestellt, wie das Controlling diese Herausforderungen meistern kann, um so seiner Aufgabe zur Sicherung des Unternehmenserfolges gerecht zu werden. Dazu wird ein Vorgehensmodell mit sechs Wirkungszielen für ein erfolgreiches Controlling beschrieben.

### **I. Herausforderungen des Controllings**

Das Controlling ist die Abteilung im Unternehmen, die für die notwendige Transparenz, bezogen auf die aktuelle Unternehmenssituation, und auch im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung sorgt. Dies bedeutet für das Controlling, alle relevanten Veränderungen abzubilden und zu berücksichtigen sowie das Management frühzeitig auf Risiken und kritische Ergebnisse hinzuweisen.

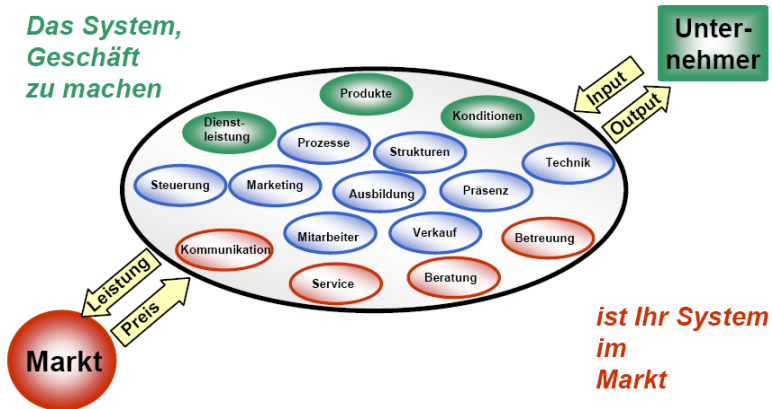
Eine an sich schon anspruchsvolle Aufgabe, die in Zeiten permanenter Veränderung mit ständig neuen Einflüssen und schwer einschätzbaren Risiken nicht leichter wird. Wie kann das Controlling es trotzdem schaffen, nicht nur zu reagieren, sondern pro-aktiv zu handeln, und nicht nur die Gegenwart, sondern auch die zukünftige Entwicklung im Blick zu haben?

Dies kann nur gelingen, wenn das Controlling die Dynamik des Unternehmens und des Marktes berücksichtigt und sich entsprechend dynamisch aufgestellt.

## II. Dynamik des Controllings

Ein Unternehmen ist ein dynamisches System mit Produkten, Vertriebswegen, einer Organisationsstruktur und Geschäftsprozessen, das in einem sich verändernden Markt agiert und sich mit Wettbewerbern, Lieferanten und Kunden auseinandersetzt. Das Controlling hat die Aufgabe, für Transparenz in diesem dynamischen Geschäftssystem zu sorgen. Dies kann nicht mit einem festgelegten Muster erfolgen, sondern nur mit einem dynamischen Vorgehensmodell gelingen.

### Geschäftssystem des Unternehmens

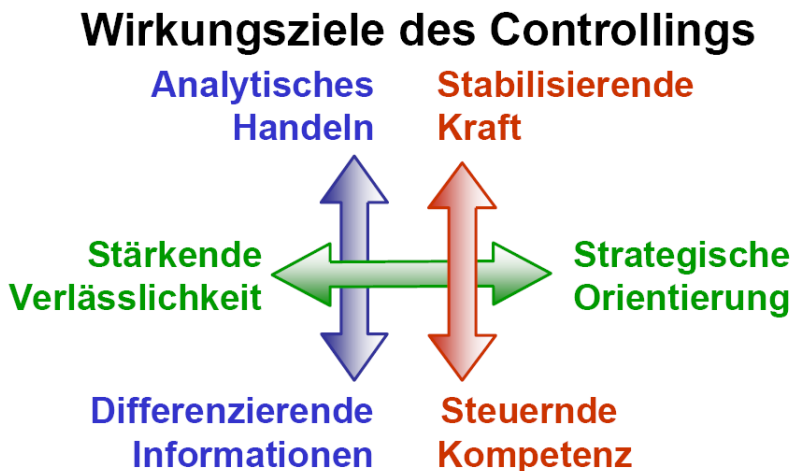


Im Rahmen des Controllings ist immer wieder zu prüfen, in welchem Zustand sich das Unternehmen, die Mitarbeiter, die Produktion, der Vertrieb und der Markt befinden, um dann die für das Geschäft Verantwortlichen darauf aufmerksam zu machen, sowie adäquate Methoden und Reaktionen vorzuschlagen.

So stehen je nach Situation und Entwicklungsphase verschiedene Controlling-Elemente im Vordergrund. Mal ist vor allem Führung notwendig, um bestimmte Gegensteuerungsmaßnahmen umzusetzen, mal ist aufgrund einer Fusion sehr viel Aufwand für die Migration der Daten und Systeme erforderlich. Dies muss beweglich organisiert werden, damit das Controlling der Dynamik des Unternehmens und des Marktes gerecht wird.

### III. Wirkungsziele des Controllings

Die erforderliche Beweglichkeit und die - für einen bestimmten Zeitraum - notwendige Fokussierung einzelner Controlling-Aspekte darf jedoch nicht dazu führen, die anderen aus dem Blick zu verlieren. Zur Sicherung des Unternehmenserfolges ist es notwendig, alle wesentlichen Themen und Aufgaben des Controllings im Blick zu haben.



Durch die Fokussierung auf sechs Wirkungsziele wird das Arbeitsfeld Controlling übersichtlich und pragmatisch behandelbar. Gleichzeitig stellen die sechs Wirkungsziele alle Themen, Aufgaben und Aspekte dar, die für das Arbeitsfeld Controlling wichtig sind. Damit bleibt alles, was für das Controlling eines Unternehmens wesentlich ist, mit der Berücksichtigung und Bearbeitung dieser sechs Wirkungsziele im Blick.

Bei den sechs Wirkungszielen stehen immer zwei Wirkungsziele in einem Spannungsverhältnis zueinander. Dies wird durch die Doppelpfeile symbolisiert. Ein zu starker Fokus auf ein Wirkungsziel wirkt sich konträr auf das gegenüberliegende Wirkungsziel aus. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Wirkungsziele möglichst im Gleichgewicht sind, und ausbalanciert verfolgt werden.

#### **IV. Differenzierende Informationen**

Wenn über Controlling geredet wird, ist damit meistens die Vorstellung von Zahlen und Kennziffern verbunden. Ohne Daten, Zahlen und Fakten ist Controlling in Unternehmen nicht möglich. Dabei wird aber häufig vergessen, dass die Informationen und Kennzahlen lediglich eine Grundvoraussetzung für das Controlling sind. Sie sind Hilfsmittel, um komplexe Zusammenhänge verständlich und operationalisierbar zu machen.

Die Unternehmen können in der Regel auf zahlreiche unternehmensinterne und -externe Datenquellen (z.B. Buchhaltung, Konjunkturgutachten, Marktanalysen) zugreifen. Damit stehen eine Fülle verschiedener Daten zur Verfügung, die mit den unterschiedlichsten Controlling-Instrumenten aufbereitet, dargestellt und kommuniziert werden.

Je nach Unternehmensgröße und Controlling-Kultur sind mehr oder weniger Instrumente und Systeme im Einsatz. Monats- und Quartalsberichte, Deckungsbeitragsrechnungen mit Soll-Ist-Abweichungen, Balanced-Scorecards, Kostenstellenrechnungen sowie Rentabilitäts- und Szenario-Analysen sind in den Unternehmen anzutreffen.

Diese Auflistung lässt sich noch endlos weiterführen. Die Frage ist jedoch, wie viele bzw. welche Instrumente benötigt das Unternehmen wirklich? Und liefern die Instrumente die richtigen Informationen, also nicht zu viele und nicht zu wenige. Und wie wirken die eingesetzten Instrumente zusammen?

Zu viele Informationen und zu viele Instrumente bergen nicht nur die Gefahr, der Zahlengläubigkeit, sondern täuschen eine totale Transparenz und damit eine scheinbare hundertprozentige Sicherheit vor. „Viele Informationen“ ist aber nicht gleich zu setzen mit „hoher Transparenz“. Wenn die differenzierenden Informationen nicht ausgewertet, analysiert, bewertet und dann die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen und umgesetzt werden, verfehlen die differenzierenden Informationen ihre Wirkung.

In Unternehmen ist aber genau dies oft festzustellen: Zu viele Informationen und zu wenig analytisches Handeln. Die Controller sind die meiste Zeit damit beschäftigt, die Zahlen aus der EDV auf ihre Richtigkeit zu prüfen, Excel-Tabellen zu füllen sowie Berichte mit vielen Graphiken und umfangreichen Tabellenwerken an das Management weiter zu geben.

Es wird in vielen Unternehmen ein hoher Aufwand und eine erhebliche Energie in die Verfügbarkeit von Informationen gesteckt, so dass oft nur wenig Zeit für die Analyse und Maßnahmenentwicklung bleibt. Und die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Zahlenaufstellung, also wer damit etwas tut, wird oft nicht gestellt.

In kleineren Unternehmen stehen dagegen eher zu wenige Informationen zur Verfügung. Das operative Geschäft fordert hier oft alle Zeit, so dass für die Aufbereitung von Informationen oder die Anschaffung einer Controlling-Software keine Kapazitäten mehr vorhanden sind. So liegen viele Zahlen aus der Buchhaltung vor, aber nur wenige steuerungsrelevante Daten. Dem Geschäftsführer fehlt damit die Grundlage für ein analytisches Handeln. Entscheidungen werden in diesem Fall eher aus einem Bauchgefühl heraus getroffen.

Das Wirkungsziel „differenzierende Informationen“ zielt darauf ab, die richtigen Informationen, in der richtigen Form und Detaillierung, zum richtigen Zeitpunkt, mit den richtigen Systemen den Verantwortlichen zur Verfügung zu stellen. Aber was ist nun „richtig“?

Der Maßstab für die Frage, „was ist „richtig“, sind die Unternehmensziele und die damit verbundenen Erfolgsgrößen. Es ist ja die Aufgabe des Controllers, für einen Planungs- und Steuerungsapparat zu sorgen, der darauf hinwirkt, dass das Unternehmen Gewinn erzielt und die Unternehmensziele erreicht werden.

## V. Controlling ist Teil des Managementprozesses



Das bedeutet für das Controlling, die Erfolgsfaktoren und Steuerungsgrößen zu ermitteln, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind, und dann die entsprechenden differenzierenden Informationen zur Verfügung zu stellen. An diese differenzierenden Informationen sind grundsätzlich folgende Anforderungen zu stellen:

- Analysefähigkeit: aktuell, relevant und vergleichbar,
- Kommunikationsfähigkeit: verständlich und anerkannt,
- Anreiz-Fähigkeit: zielkongruent und objektiv,
- Zukunftsfähigkeit: mehrjährig und risikobewusst.

Wie aktuell die Informationen sind, wie viel Aufwand in die Schaffung von Akzeptanz verwendet wird, für wie viele Jahre mit welchen Plangrößen eine Mehrjahresplanung aufgebaut wird, hängt davon ab, in welchem Ausmaß die Anforderungen erfüllt sein sollen. Diese Frage ist im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit zu beantworten.

Die Berücksichtigung des Maßstabs „Unternehmensziele“ und die Erfüllung der Anforderungen reichen jedoch allein nicht aus, um die differenzierenden Informationen für ein Unternehmen zu definieren. Dies ist im Zusammenspiel mit dem analytischen Handeln zu tun, also verbunden mit der Frage, was wird mit den differenzierenden Informationen getan?

## **VI. Analytisches Handeln**

Sobald die differenzierenden Informationen vorliegen, werden Controller und Führungskräfte aktiv. Die Informationen müssen analysiert und bewertet, Zusammenhänge erkannt und Planabweichungen in ihrem Ausmaß beurteilt werden.

Dabei ist es wichtig, dass die Instrumente fachgemäß angewendet und die Zahlen richtig gedeutet werden. Ansonsten werden wesentliche Einflussfaktoren und Zusammenhänge nicht erkannt oder falsch eingeschätzt. Dies kann zu Fehlentscheidungen führen, die gravierende finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen haben können.

Führungskräfte und Controller sollten die Wirkungsweisen der unterschiedlichen Faktoren überblicken können und ein „gesundes“ Gespür für die Konsequenzen bei der Entscheidungsfindung entwickeln. Nur so lässt sich bei der Komplexität eines Unternehmens mit seinen verschiedenen Produkten, seinem umfassenden Dienstleistungsangebot, unterschiedlichen Vertriebswegen und einer vielschichtigen Verantwortungsstruktur eine adäquate und treffende Analyse der Gegebenheiten und Probleme vornehmen.

Bei der Bewertung von Problemen und deren Ursachen sind sowohl Führungskräfte als auch Controller gefordert, ihre eigene subjektive Betrachtungsweise zu erweitern. Dazu ist ein intensiver Austausch notwendig - der Controller untereinander, der Führungskräfte untereinander sowie zwischen Führungskraft und Controller.

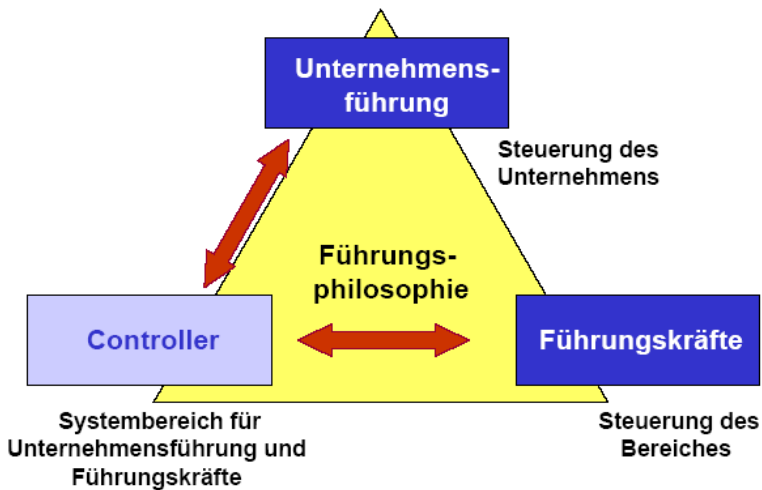
Es ist die Aufgabe des Controllers, die Unternehmensführung und die Führungskräfte bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Dies kann der Controller nur erreichen, wenn er für das Unternehmen mehr als nur „Zahlenknecht“ ist. Er sollte ebenfalls als betriebswirtschaftlicher Berater, als Gestalter des Planungs- und Controlling-Prozesses sowie als Kommunikator und Moderator auftreten.

Der Controller ist derjenige, der den Planungs- und Controlling-Prozess gestaltet, initiiert und steuert. Durch die Festlegung von Inhalten, Terminen und Abläufen im Rahmen des Controllings nimmt er maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmenssteuerung.

Als betriebswirtschaftlicher Berater und Kommunikator hat der Controller die Aufgabe, aktiv auf die Führungskräfte zuzugehen. Dies kann der eindringliche Hinweis auf Schwachstellen und Risiken sein, das Einfordern von Planungsunterlagen zum Termin oder die Durchführung von Quartalsgesprächen. Manchmal muss der Controller auch einfach nur die richtigen Fragen stellen.

Von der Führungskraft wird ein analytisches Handeln im Hinblick auf die Steuerung ihres Verantwortungsbereiches erwartet. Grundvoraussetzung hierzu ist, dass die Führungskraft den Controller und die von ihm aufbereiteten Daten ernst nimmt, und die erforderliche Akzeptanz vorhanden ist. Wichtig ist, dass die Führungskraft die Steuerung ihres Verantwortungsbereiches systematisch und mit Weitblick durchführt.





Damit das umfängliche und komplexe Handeln im Sinne des Controllings funktioniert, ist ein gemeinsames Verständnis von Planung und Controlling im Unternehmen notwendig. Nur dann kann das Controlling seine Dienstleistungen für die Führungskräfte erbringen, und nur dann können die Führungskräfte diese auch effektiv nutzen.

Auch bei dem Wirkungsziel „analytisches Handeln“ spielt das „gesunde Maß“ eine wichtige Rolle. Ein Zuviel entartet zum Controlling-Aktionismus und ist genau so schädlich für die Wirksamkeit des Controllings wie eine zu passive Controlling-Haltung.

## VII. Steuernde Kompetenz

Eine notwendige Bedingung und Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling ist das Vorhandensein einer fundierten steuernden Kompetenz. Diese notwendige Kompetenz bezieht sich sowohl auf den Controller als auch auf die Führungskraft.

Der Controller hat die Aufgabe, für die Ergebnistransparenz im Unternehmen zu sorgen. Er benötigt somit eine gute Qualifikation hinsichtlich der Controlling-Instrumente und -Systeme, aber auch in Bezug auf das Unternehmen mit seinem Produktangebot und seinen Vertriebswegen, seinen Märkten, der wirtschaftlichen Entwicklung und der Gesetzgebung. Darüber hinaus benötigt der Controller eine fundierte Methodenkompetenz im Hinblick auf seine Aufgaben als interner Berater und Moderator sowie hinsichtlich seiner Gestaltungs- und Kommunikationsfunktion.

Damit ist diese steuernde Kompetenz umfassend. Es reicht nicht aus, Controller zu haben, die den „Controller-Werkzeugkasten“ beherrschen, die mit den Zahlen jonglieren und umfassende Berichte schreiben können. Vielmehr werden Controller gebraucht, die auch die Qualifikation haben, in Zusammenhängen zu denken, Analyseergebnisse gut zu präsentieren und mit dem erforderlichen „Standing“ die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene auf bestehende Risiken hinzuweisen.

Die steuernde Kompetenz bezieht sich jedoch nicht allein auf die Controller, sondern auch auf die Führungskräfte selbst. Diese haben die Ergebnisverantwortung für ihren Bereich und steuern diesen mit der Unterstützung des Controllings. Die Führungskräfte können auf die Dienstleistungen des Controllings zurückgreifen, bleiben aber dennoch in der Verantwortung, eigene Controlling-Kompetenz aufzubauen.

Denn nur dann können die Führungskräfte Ursachen für Planabweichungen analysieren, Zusammenhänge erkennen und entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten. Dies erfordert neben einer guten Analysefähigkeit auch die Fähigkeit, Ideen zu entwickeln und kreativ Lösungen zu gestalten.

Die steuernde Kompetenz kann erfahrungsgemäß durch unternehmensspezifische Controlling-Seminare verbessert werden. Leider machen viele Unternehmen den Fehler, solche unternehmensspezifischen Schulungen nur bei der Einführung eines Controllings anzubieten, und nicht eine permanente Schulung für neue Führungskräfte vorzusehen. Durch die fehlende steuernde Kompetenz geht die notwendige stabilisierende Kraft verloren.

## **VIII. Stabilisierende Kraft**

Auch Controller haben Visionen. Sie wollen mit ihren Methoden und Instrumenten dem Unternehmen Kraft verleihen, um im Markt bestehen zu können. Diese durch das Controlling bewirkte Kraft soll stabil bleiben und darf nicht abfallen. Sie darf aber auch nicht zu stark werden.

Um die Kraft zu erhalten reicht es nicht aus, einmal den Planungsfahrplan zu erstellen oder ein Berichtswesen im Unternehmen einzuführen. Die Controller sind permanent gefordert, die Controlling-Philosophie ins Unternehmen zu tragen und Controlling immer wieder zum Thema zu machen.

Dies geschieht durch wiederkehrende Strategie-Workshops, jährliche Planungsklausuren, Quartalsgespräche, Seminare zu Planung und Controlling und natürlich auch durch das tägliche Führungshandeln. Das Thema Controlling muss permanent im Unternehmen präsent sein und einen entsprechenden Stellenwert haben. Alle Mitarbeiter sollten verinnerlicht haben, welche Bedeutung das Controlling zur Sicherung des Unternehmenserfolgs hat.

Gerade große Unternehmen neigen dazu, ihren Controlling-Apparat aufzublähen, noch mehr Instrumente, noch mehr Controlling-Gespräche, noch größere Controlling-Abteilungen werden eingeführt. Mit diesem Mehr an Kraft wird aber nur begrenzt ein Mehr an Sicherheit erreicht. Die totale Sicherheit gibt es nicht, auch wenn alle Kraft auf das Controlling gesetzt wird.

Die Begeisterung für das Controlling und das Wissen um dessen Wirksamkeit für den Unternehmenserfolg dürfen nicht in Fanatismus umschlagen. Zu viele Zahlen und Auswertungen, zu viele Quartalsgespräche und Planungsklausuren zeugen von Zahlengläubigkeit und einem übertriebenen Sicherheitsdenken. Durch diese extreme Controlling-Haltung geht Akzeptanz verloren, und das Controlling wird im Verlaufe der weiteren Entwicklung dann oft zum Formalismus degradiert.

In kleineren Unternehmen wird dagegen tendenziell zu wenig stabilisierende Kraft für das Controlling aufgewendet. Der Geschäftsführer kennt die Zahlen aus der Buchhaltung und steuert das Unternehmen mit sehr viel Energie und Zeit.

Die Mitarbeiter mit Controlling-Aufgaben bereiten Zahlen auf und leiten diese an den Geschäftsführer weiter. Sie haben aber nur selten ein tieferes Verständnis der Unternehmensziele und ihres eigenen Beitrags zur Zielerreichung. Damit ist ein Überblick über die Zusammenhänge von durchgeführten Maßnahmen, eingesetzten Ressourcen und erzieltm Umsatz nicht vorhanden. Und damit werden gravierende Planabweichungen und kritische Ereignisse nicht oder viel zu spät erkannt. Hier fehlt die strategische Orientierung der Mitarbeiter.

Das Controlling kann stabilisierende Kraft nur mit einer fundierten steuernden Kompetenz der Führungskräfte und Controller entwickeln. Und die steuernde Kompetenz kann sich nur mit einer stabilisierenden Kraft im Unternehmen entfalten, die darauf abzielt, die Controlling-Philosophie beständig zu verbreiten und dauerhaft umzusetzen.

Die durch das Controlling bewirkte Kraft für das Unternehmen muss nicht nur aufrecht erhalten werden, sondern erfordert auch ein richtiges Maß an Stärke. Zu wenig Kraft zeigt keine Wirkung und verpufft. Zu viel Kraft beutet Vergeudung von Energie und damit Energieverlust.

## **IX. Strategische Orientierung**

Die Strategie eines Unternehmens ist die Festlegung, welchen Weg das Unternehmen im Markt in der nächsten Zeit beschreiten will. Der Markt, das Unternehmen, die Kunden und die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind jedoch einem permanenten Wandel unterworfen. Darauf muss das Unternehmen reagieren, indem die Strategie laufend geprüft und angepasst wird.

Es ist Aufgabe des Controllings, diesen Anpassungsprozess immer wieder zu initiieren und zu unterstützen, sowie dafür zu sorgen, dass alle relevanten Veränderungen berücksichtigt und abgebildet werden. Dies geschieht durch die Simulation von zukünftigen Entwicklungen, durch die Initiierung, Vorbereitung und Begleitung von Strategie-Workshops oder durch die Einführung einer Mehrjahres-Planung.

Mit dem vorhandenen Planungs- und Controlling-Apparat schafft das Controlling im Unternehmen Klarheit, welche Strategie und welche Unternehmensziele den Unternehmenserfolg sichern sollen. Damit schafft das Controlling Transparenz und sorgt gleichzeitig für eine strategische Orientierung.

Gleichzeit muss das Controlling selbst den permanenten Wandel mitgehen. Die Veränderung der Strategie und der damit verbundenen Ziele bedeutet für das Controlling, die Instrumente entsprechend anzupassen, die Informationen anders aufzubereiten oder bei den Analysen neue Schwerpunkte zu setzen, egal, ob es sich um einen neuen Vertriebsweg, eine Veränderung der Filialstruktur oder ein Outsourcen von Geschäftsfeldern handelt: Die Veränderungen sind vom Controlling immer wieder nachzuvollziehen und abzubilden.

Bei zu vielen Veränderungen und Anpassungen ist jedoch die Konstanz und Zuverlässigkeit gefährdet. Es gibt dann für bestimmte Organisationseinheiten oder für einige Produkte keine verlässliche Datenbasis mehr. Der Controller muss mit diesen Unsicherheiten umgehen können und den Führungskräften Unterstützung bieten, damit die Qualität der Planung nicht leidet, und die Glaubwürdigkeit des Controllings nicht gefährdet wird.

## **X. Stärkende Verlässlichkeit**

Der permanente Wandel, in dem sich die Unternehmen und das Controlling befinden, benötigt als Gegenpol Stabilität und Verlässlichkeit. Bei aller Dynamik, die das Controlling auszeichnet, ist auch ein gewisses Maß an Beständigkeit zur nachhaltigen Stärkung des Controllings erforderlich.

Der Außendienstmitarbeiter sollte sich darauf verlassen können, dass die Umsatzziele, die er mit seinem Vorgesetzten vereinbart hat, einen gewissen Zeitraum Gültigkeit haben. Er sollte auch das Zutrauen haben, dass regelmäßige Gespräche zur Zielerreichung mit seinem Vorgesetzten stattfinden.

Die stärkende Verlässlichkeit findet sich in Unternehmen in der unterschiedlichsten Art und Weise, beispielsweise in der Jahresplanung, die auch wirklich für ein Jahr Gültigkeit haben sollte, oder im monatlichen Reporting mit verlässlichen Zahlen und Informationen. Weitere Beispiele hierfür sind das Planungshandbuch mit der Beschreibung des Planungsfahrplans, oder auch das Organigramm mit der Festlegung von zentralen und dezentralen Controlling-Einheiten.

Die stärkende Verlässlichkeit wird jedoch auch gerne zum eigenen Vorteil angegriffen. So ist in Unternehmen häufig zu beobachten, dass unvorhergesehene Ereignisse, wie z.B. ein Produktionsausfall, eine lang andauernde Krankheit oder extreme Wetterbedingungen als Gründe vorgebracht werden, um die Ziele und Planwerte anzufechten.

Die hohe Kunst des Controllings besteht darin, an den Zielen festzuhalten, und dennoch die unvorhergesehenen Ereignisse zu berücksichtigen. Hier kommt es auf das gute Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Controller an. Und wenn die Führungskraft selbst die stärkende Verlässlichkeit angreift, dann sind die Stärke und die steuernde Kompetenz des Controllers gefordert.

Dabei ist auch von den Führungskräften ein wesentlicher Beitrag zur stärkenden Verlässlichkeit zu erbringen. Die persönliche Ansprache und der Dialog mit dem Mitarbeiter (z.B. beim Zielvereinbarungsgespräch) sind unverzichtbar. Es wird eine Führungskultur benötigt, die das Controlling unterstützt, sonst bleiben die besten Controlling-Instrumente wirkungslos. Steuerung ohne die entsprechende Führung ist nicht möglich.

Die personale Führung ist ebenfalls notwendig für die strategische Orientierung. Wenn die Strategie sich ändert, muss über die Führungsarbeit der neue Inhalt bzw. die neue Ausrichtung vermittelt werden. Die Führungskraft gibt dem Mitarbeiter die notwendige Orientierung und integriert ihn in das Steuerungsgeschehen. Ein Unternehmen sollte sehr marktnah gesteuert werden, indem es schnell auf Veränderungen reagiert. Dazu gehört Beweglichkeit in der Steuerung, und die ist nur mit einer starken personalen Führung möglich.

Wenn die personale Führung jedoch zu stark ist, tritt die Führungskraft zu sehr in den Vordergrund, und man entfernt sich von der Strategie. Dann gibt es den Effekt, dass nur der Person zuliebe gehandelt wird, und das Handeln nicht mehr ausgerichtet ist an organisatorischen und unternehmerischen Erfordernissen. So steht die personale Führung auch in einem Spannungsverhältnis zur strategischen Orientierung.

Wird die stärkende Verlässlichkeit überbewertet, dann besteht die Gefahr des Verharrens und Erstarrens. Dies kann ein Festhalten an einer Jahresplanung sein, obwohl es unterjährig dramatische Veränderungen gegeben hat, oder eine Fortführung von bestimmten Analysen, obwohl diese nicht mehr benötigt werden.

## **XI. Ausgewogenheit der Wirkungsziele**

Mit den sechs Wirkungszielen des Controllings werden alle wesentlichen Aspekte, Aufgaben und Themen für ein effektives Controlling beschrieben. Gleichzeitig bleibt das Arbeitsfeld Controlling mit der Reduzierung auf sechs Wirkungsziele übersichtlich und pragmatisch behandelbar.

In diesem Artikel sind die einzelnen Wirkungsziele mit ihren verschiedenen Aufgaben, den entsprechenden Anforderungen und möglichen Ausprägungen beschrieben. Dabei wurden auch einige Spannungsfelder aufgezeigt, die zwischen zwei Wirkungszielen bestehen können.

Die Kunst der Führungskräfte und Controller besteht nun darin - unter Berücksichtigung der Spannungsfelder - alle Wirkungsziele des Controllings im Gleichgewicht zu halten. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die den Führungskräften und Controllern sehr viel abverlangt.

Die Kenntnis, das Verständnis und die Beachtung dieser sechs Wirkungsziele ist ein wirksamer Schritt, dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden. Damit kann das Controlling unter Beachtung der Komplexität und Dynamik des Geschäftssystems Unternehmen ganz wesentlich zur Sicherung des Unternehmenserfolgs beitragen.

In welchem Maße das Controlling einen Beitrag zur Sicherung Ihres Unternehmenserfolgs leistet, können wir Ihnen anhand einer Wirkungsanalyse aufzeigen. Für Fragen und Hinweise stehe ich gerne zur Verfügung.

Gaby Baltes  
Senior-Beraterin  
EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1  
50858 Köln  
Mobil: +49 171 5 89 48 27  
Mail: [g.baltes@evolog.de](mailto:g.baltes@evolog.de)



EVOLOG/10.01.2011/GB