



Meine Arbeitsweise.

So smart wie der Controlling-Ansatz selbst.

unterstützend, proaktiv, dynamisch, informations-, koordinations-, prozess- und ergebnisorientiert, analytisch, engpass-, nutzen- und zukunftsorientiert, gestalterisch, effektiv und effizient – und smart

Unterstützend bedeutet entlastend.

Unterstützung bezieht sich auf das Freispielen des Managements (des Eigentümers, des Geschäftsführer, der Abteilungsleiter etc.), damit sich dieses auf seine wichtigen Aufgaben konzentrieren und kümmern kann, darauf, worin es Experte ist und das nur von ihm erledigt werden kann. Dabei geht es um das Treffen von Entscheidungen sowie die Organisation der primären Prozesse im Unternehmen (Einkauf – Produktion – Vertrieb etc.) und nicht bzw. weniger um die unterstützenden Prozesse (wie bspw. das Rechnungswesen und das Controlling). Unterstützung erfolgt also ebenso dadurch, dass informationsbezogenen Aufgaben und damit auch die entscheidungsrelevante Informationsversorgung des Managements durch das Controlling erfüllt werden, womit das Management entlastet wird.

Proaktiv bedeutet handlungs- und damit entscheidungs-orientiert.

Proaktivität bezeichnet – im Gegensatz zu einem abwartenden, reaktiven Handeln – ein initiatives Handeln; man wartet nicht ab, sondern tut. Es beinhaltet auch eine besondere Zustimmung zum Handeln als innere Einstellung.

Durch Proaktivität liegen notwendige Informationen so zeitgerecht vor, dass in aller Regel aus mehreren Handlungsalternativen ausgewählt werden kann, man sich also für die beste (i.S.v. zielführendste) Alternative entscheiden kann.



Dynamisch bedeutet lernfähig und entschlossen.

Dynamik in Bezug auf die Eigenschaften einer strukturierten Gesamtheit (d.h. eines Systems oder einer Organisation) bedeutet, dass es sich dabei um eine dynamische, i.S.v. lernende Einheit handelt, die sich ständig weiterentwickelt und anpasst, um aktuellen sowie künftigen Gegebenheiten und Herausforderungen gerecht zu werden.

Dynamik in Bezug auf das Agieren einer Person, einer Organisation oder eines Systems (also eines Mitarbeiters, eines Unternehmens, einer Abteilung, eines Controlling-Systems etc.) steht für Entschlossenheit, Entschiedenheit und Willenskraft.

Informationsorientiert bedeutet auch rationalitätsorientiert.

Informationsorientierung beinhaltet in erster Linie die Ermittlung des Informationsbedarfs sowie die Erzeugung und Bereitstellung von betriebswirtschaftlich transparenten, bedarfsgerechten und damit empfängerorientierten Informationen als Entscheidungsgrundlage für das Management. Es geht darum, einen rationalen Rahmen für Managemententscheidungen zur Verfügung zu stellen.

Koordinationsorientiert bedeutet integrativ.

Koordinationsorientierung beinhaltet die Abstimmung und Harmonisierung aller Bereiche und Abteilungen im Unternehmen, mit dem Zweck, die zielgerichtete Entwicklung des Gesamtunternehmens zu erreichen. Themen sind Schnittstellen-Management ebenso wie die Koordination der Informationsbedarfe und -versorgung im Unternehmen. Auch eine Planung kann integrativ bzw. im Ergebnis integriert sein, nämlich wenn alle Teilplanungen in einen gemeinsamen Plan, z.B. Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplan, münden (wobei eine Simulationsmöglichkeit („Was-Wenn“) durch Variieren der Prämissen in den Teilplänen gegeben sein sollte, womit sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in Zahlen ausdrücken lassen).



Prozessorientiert bedeutet aktivitätsorientiert.

Prozessorientierung bedeutet die Betrachtung des gesamten betrieblichen Handelns im Unternehmen als Kombination einzelner Prozesse. Wobei es sich bei einem Prozess um die Gesamtheit zusammenhängender, logisch verknüpfter Aktivitäten (Tätigkeiten) innerhalb eines Systems handelt, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen, z.B. die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung (= Geschäftsprozess).

Zentraler Punkt der Prozessorientierung ist das Überwinden von Bereichs- und Abteilungsgrenzen; es stellt damit den Gegenpart zur Funktionsorientierung dar. Voraussetzung für das Gelingen der Prozessorientierung ist die Umsetzung der prozessorientierten Denk- und Handlungsansätze durch alle Beteiligten, also sowohl durch das Management als auch durch die Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen. Zeit, Kosten und Qualität sind die Prozessparameter (Kundenzufriedenheit hingegen ist der Ergebnisparameter und stellt Ausdruck der Marketing-Philosophie dar).

Ergebnisorientiert bedeutet ziel- und wertorientiert.

Ergebnisorientierung bezieht sich auf die Form des Agierens, welches den Fokus auf Ergebnisse und Erfolge setzt. Eine ergebnisorientierte Person oder Organisation (also ein Unternehmen) konzentriert sich darauf, Ziele zu erreichen – z.B. vorgegebene Prozess-Ziele (in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität) einzuhalten – und dadurch langfristig auch den eigenen Wert (respektive den Unternehmenswert) zu steigern. Nicht der Weg ist das Ziel, sondern das Ergebnis ist das Ziel.

Analytisch bedeutet auch ganzheitlich.

Analyse – in der Regel handelt es sich um eine Situations- oder eine Problemanalyse – bezeichnet eine systematische Untersuchung, bei der das zu untersuchende Objekt in seine Bestandteile (Elemente) zerlegt wird, um diese anschließend zu strukturieren, zu untersuchen und auszuwerten. Insbesondere geht es auch um die Betrachtung



der Beziehungen und (Wechsel-)Wirkungen zwischen den Elementen. Es geht also darum, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu identifizieren, womit einerseits komplexe Sachverhalte vereinfacht und überschaubar dargestellt sowie andererseits Ansatzpunkte für Lösungen gefunden werden können. Wichtig dabei ist, den Blick auf das Wesentliche nicht zu verlieren.

Mit analytisch Denken und Handeln ist somit die Fähigkeit gemeint, einen Sichtwechsel vom Blick auf die relevanten Details hin zum großen Ganzen vollziehen zu können und umgekehrt.

Engpassorientiert bedeutet problemfokussiert.

Engpassorientiert bedeutet die Konzentration der Kräfte auf die Behebung des brennendsten, betrieblichen Problems. Es geht dabei um die Steuerung (Behebung) jener Wachstums- und Erfolgsbestimmungsgrößen, die Mangelfaktoren sind und das Unternehmen daran hindert, die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Ein Engpass kann z.B. im Fehlen (ausreichender) finanzieller Mittel bestehen, man spricht dann ggf. auch von einem Liquiditäts-Engpass. Es gibt immer einen Engpass, der aktuell das brennendste Problem für das Unternehmen darstellt; ist dieser behoben, ist ein anderer Engpass das (neue) brennendste Problem. Für jedes Ziel im Unternehmen gibt es einen potenziellen Engpass.

Nutzenorientiert bedeutet wirtschaftlich und auch innovationsorientiert.

Nutzen wird dann gestiftet, wenn durch einen Einsatz (Kosten) ein Ergebnis (Nutzen) erreicht wird. Dabei ist darauf Bedacht zu nehmen, dass der Nutzen größer sein soll als die Kosten – es geht immer um eine positive Kosten/Nutzen-Relation, also um Wirtschaftlichkeit.

Nutzenorientierung zielt zum einen auf den Nutzen der Kunden ab (das entspricht der Marketing-Philosophie, wobei Kundennutzen das Ergebnis aus Zeit, Kosten und



Qualität darstellt), und zielt zum anderen auf den Nutzen des Unternehmens ab (das entspricht der Unternehmens-Philosophie und findet seinen Ausdruck im Gewinnstreben zur langfristigen Existenzsicherung). Hierfür gilt es ein ausgewogenes Optimum zu finden (und das entspricht der Controlling-Philosophie). Damit ist das Controlling auch innovations-orientiert, denn Innovationen erhalten oder steigern den Kunden- und Eigen-Nutzen.

Zukunftsorientiert bedeutet planend und nach-vorne-agierend.

Zukunftsorientierung ist die Veränderung des Blickfeldes. Es geht um die Loslösung von der vergangenheitsorientierten Betrachtung, wie diese durch Ist-Rechnungen – bspw. die Finanzbuchhaltung – gegeben ist, hin zur Gestaltung der Zukunft. Planung ist Ausdruck der Zukunftsorientierung. Die Vergangenheit ist nur in dem Ausmaß von Interessen, wie sie in die Zukunft wirkt, sie bildet einen wichtigen Informations-Input für die Planung. Die Vergangenheit ist somit aber nur noch Einstieg für das Nach-Vorne-Agieren. Hierbei geht es also nicht mehr darum, was (bisher) geschehen ist, sondern darum, was geschehen wird. Das Controlling erstellt Pläne und ergänzt zudem die vergangenheitsorientierte Feed-back-Analyse (Soll/Ist-Vergleich) um eine zukunftsorientierte Feed-forward-Analyse (Soll/Wird-Vergleich, z.B. Hochrechnungen), wodurch Abweichungen bereits erkannt werden können, bevor sie überhaupt (endgültig) entstanden sind.

Gestalterisch bedeutet umsetzend.

Gestalterisch steht für kreativ, schöpferisch, produktiv, erfinderisch, konstruktiv, fantasievoll, ideenreich, einfallsreich, originell, konzeptionell und noch vieles mehr. Im Unternehmen geht es beim Gestalten um das Modellieren und anschließende Umsetzen von (a) Strukturen und (b) Systemen sowie (c) Prozessen und (d) Potenzialen.



(a) Unter einer Struktur versteht man den Aufbau von Elementen (Einheiten mit Relationen) zu einem Ganzen, z.B. die Unternehmensorganisation, daher auch Organisationsstruktur genannt.

(b) Ein System ist eine geordnete, logische Funktionseinheit, die einen bestimmten Zweck erfüllt, wie z.B. das System Unternehmen, das Produktions-System, das Controlling-System etc.

(c) Prozesse bezeichnen die Gesamtheit logisch verketteter Abläufe innerhalb eines Systems; so sind z.B. die Geschäftsprozesse [Beschaffung, Produktion und Vertrieb] die Kernprozesse im Unternehmen und stellen die sog. Wertschöpfungskette dar.

(d) Potenziale – als Teil der Ressourcen eines Unternehmens – sind jene Leistungsfaktoren, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen und die während einer Periode in ihrem Bestand erhalten bleiben und lediglich einen Teil ihres Leistungspotenzial an das Unternehmen abgeben, z.B. materielle Betriebsmittel (d.h. die Infrastruktur des Unternehmens) und immaterielle Betriebsmittel (bspw. Wissen und Informationen) – aber auch und v.a. Mitarbeiter; Potenzialen ist eigen, dass sie eine begrenzte Kapazität haben, was zu Engpässen führen kann.

Effektiv sein bedeutet die richtigen Dinge tun.

Effektivität beschreibt das Verhältnis von erreichtem Ergebnis zum gesetzten Ziel, also den Grad der Zielerreichung. Die Betrachtung erfolgt dabei unabhängig vom Aufwand.

Für Effektivität im Unternehmen ist das Management verantwortlich.

Effektivität wird in der Betriebswirtschaft dem strategischen Bereich zugeordnet, weil „die richtigen Dinge“ tun zum Beispiel auch bedeutet, mit den richtigen Produkten auf den richtigen Markt zu gehen bzw. präsent zu sein (es geht dabei um die strategische Festlegung der sog. Produkt/Markt-Kombinationen).



Effizient sein bedeutet die Dinge richtig tun.

Effizienz ist ein Maß der Wirtschaftlichkeit (Kosten/Nutzen-Relation). Es beschreibt das ökonomische Verhältnis von erzieltm Ergebnis zu Mitteleinsatz (Kosten) bzw. den rationalen Umgang mit (knappen) Ressourcen (z.B. Arbeitszeit).

Für Effizienz im Unternehmen sind die ausführenden Mitarbeiter verantwortlich.

Effizienz wird in der Betriebswirtschaft dem operativen Bereich zugeordnet, weil „die Dinge richtig tun“ von gegebenen Strategien und Zielen ausgeht, die es mithilfe von Maßnahmen möglichst wirtschaftlich zu erreichen gilt.

Smart bedeutet empfangenorientiert, schnell und schlank.

Smart steht u.a. für intelligent, schlau, klug, gescheit sowie rasch, flink und zügig. Ein Controlling-System ist dann smart, wenn es so aufgebaut ist, dass die Empfänger die sie betreffenden, entscheidungsrelevanten Informationen rasch und unkompliziert erhalten, womöglich „auf Knopfdruck“ selbst abfragen können. Dabei ist entscheidend, dass das Controlling-System trotzdem schlank, nachvollziehbar und für alle Betroffenen verständlich aufgebaut ist – und keinesfalls zum Selbstzweck wird. (Das Motto lautet: „Nicht mehr Informationen als zur Steuerung nötig, mit so wenig Aufwand wie möglich.“) Zudem sollte das Controlling-System nach Möglichkeit skalierbar sein. Damit ist eine vorausschauende Sichtweise gemeint, die im Bedarfsfall eine möglichst einfache Erweiterung des Systems erlaubt: Sollten neue Informations-Bedürfnisse auftreten, so sollten diese zusätzlichen Informationen ohne viel Aufwand erzeugt werden und in der Folge ebenso einfach zur Verfügung gestellt und abgefragt werden können.



Controlling-System und Selbst-Steuerung

Sind in einem Controlling-System die beiden Führungskonzepte **Management by Objectives (MbO)** und **Management by Exceptions (MbE)** integriert, so dient dieses auch dem **dezentralen Selbst-Controlling**: Jeder Mitarbeiter kann den Bereich, den er zu „managen“ hat und für den er verantwortlich ist, aufgrund der vereinbarten Ziele (Objektives = Soll) und der ihm zur Verfügung gestellten Informationen über das Ist selbst steuern. Nur in Ausnahmefällen (Exceptions) – bei vorab definierten, i.d.R. erheblichen Abweichungen, die ein Mehr an Wissen oder eine qualifizierten Entscheidung erfordern – wird das „Problem“ eine Hierarchieebene nach oben (zum Vorgesetzten) verlagert; man spricht in diesem Zusammenhang von einer Eskalation. Informationen sind grundsätzlich Bringschulden. Um den jeweiligen Vorgesetzten zu entlasten, wird diese Informationspflicht beim MbE auf Ausnahmefälle beschränkt.

Im Ergebnis führt dieses Prinzip der Verantwortungsdelegation und Selbst-Steuerung also zu einer Erhöhung der Selbstverantwortung, der Motivation und der Identifikation, sowie gleichzeitig zu einer Entlastung der Vorgesetzten bzw. der Geschäftsführung.