



DAS BETRIEBLICHE CONTROLLING-SYSTEM

(A) Die Controlling-Funktionen

Ein funktionierendes, adäquat ausgestaltetes **Controlling-System** im Unternehmen erfüllt meiner Erfahrung nach zumindest sieben wesentliche Funktionen:

1. Informations- und Steuerungs-Funktion:

Das Controlling-System ist das betriebliche Steuerungs-System schlechthin. In ihm werden proaktiv alle wichtigen **Planungs- und Kontroll-Daten** gesammelt, analysiert und zu entscheidungsrelevanten Informationen verarbeitet, die dann der Unternehmensführung zur Verfügung gestellt werden.

Das Controlling dient somit unmittelbar der Erfolgs-Steuerung.

2. Rationalitätssicherungs-Funktion:

Das Controlling-System hat die Aufgabe, einen rationalen Rahmen für **Führungsentscheidungen** bereitzustellen bzw. die **Qualität der Führung** als solche abzusichern. Die Sicht des Controllings als „Rationalitätssicherung“ geht konsequenterweise davon aus, dass in einem Unternehmen Menschen tätig sind, die nicht nur die Ziele des Unternehmens, sondern durchwegs auch eigene Ziele (die sog. Ziele im Unternehmen) verfolgen. Das Controlling baut deshalb nicht nur auf einen systematischen, das Unternehmensganze im Auge behaltenden Ansatz, sondern orientiert sich auch an den Menschen im Unternehmen. Die Sicherung der Rationalität gewährleistet auch, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen, um die Unternehmensziele zu erreichen.



3. Integrations- und Koordinations-Funktion:

Controlling ist eine bereichsübergreifende Funktion im Unternehmen. Alle Unternehmensbereiche und deren wechselseitigen, interaktiven Beziehungen werden parallel und permanent miteinbezogen, Ziel und Prozesse werden im Sinne des Gesamtunternehmens koordiniert.

Durch diesen integrativen, koordinierenden und **ganzheitlichen Ansatz** wird stets auf das Optimum für das Gesamtunternehmen abgezielt.

4. Gegensteuerungs-Funktion:

Mithilfe des Controlling-Systems kann auf eventuell bereits eingetretene **Fehlentwicklungen und Abweichungen** rasch reagiert werden, indem entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, um so die gesetzten und vorgegeben Unternehmensziele trotzdem zu erreichen.

5. Früherkennungs- und Unternehmenssicherungs-Funktion:

Durch das Controlling-System wird das Unternehmen in die Lage versetzt, mögliche, für das Unternehmen **ungünstige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen** und entsprechend zu agieren, um so die Einhaltung der Unternehmensziele zu gewährleisten sowie den Bestand des Unternehmens zu sichern.

6. Verbesserungs- und Optimierungs-Funktion:

Verbesserungen im Unternehmen sind immer möglich, auf allen Ebenen und in allen Bereichen. Die nötigen Ansatzpunkte hierfür schafft bzw. liefert das betriebliche Controlling-System.

7. Wertsteigerungs-Funktion:

Etablierte und funktionierende Systeme im Unternehmen erhöhen allgemein dessen **Firmenwert**, das gilt freilich auch für das Controlling-System.



(B) Controlling und Proaktivität

Die Besonderheit eines funktionierenden Controllings-Systems ist, dass es nicht bloß reagiert, sondern **proaktiv** arbeitet und daher ein initiatives Agieren ermöglicht. Durch diese Proaktivität liegen die notwendigen Informationen frühzeitig oder zumindest zeitgerecht vor, womit in aller Regel auch mehrere Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, aus denen – unter Abwägung deren Vor- und Nachteile bzw. deren Wirkungen und Konsequenzen – die beste (i.S.v. zielführendste) ausgewählt werden kann.

Zeitablauf bedeutet Vernichtung von Handlungsalternativen. Wenn es also schon sehr spät ist, dann gibt es meist nur noch eine Handlungsmöglichkeit (einmal abgesehen davon, abzuwarten und gar nichts zu tun – was aber dann schon gar nichts mehr mit „UNTERNEHMEN“ zu tun hat). Und in solchen Fällen bekommt man dann immer wieder zu hören „Was hätte ich denn machen sollen, ich hatte ja keine Wahl.“ Das haben Sie bestimmt auch schon einmal gehört. Aus meiner Erfahrung kann ich Ihnen sagen: Abwarten ist die in den wenigsten Fällen ratsame Vorgehensweise.

(C) Controlling als Management-Service-Center

Ich bezeichne ein smartes Controlling-System auch als „Management-Service-Center (MSC)“.

Bei einem anforderungsgerecht ausgestatteten **MSC** geht es neben **Analyse, Planung, Kontrolle und Steuerung** auch um die Modellierung einer, dem jeweiligen Geschäftsmodell entsprechenden **Organisation**, d.h. es geht auch um die **Gestaltung von Strukturen und Systemen sowie Prozessen und Potenzialen** im gesamten Unternehmen.

In diesem umfassenden Konnex kann auch von der „Business Support Function“ des Controllings gesprochen werden.