

# Kontrolle ist gut – Controlling ist besser

Siebte Chefaufgabe: „Die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und Aufgabeneinhaltung steuern.“ Von Rainer Volkmer

**Das alte Missverständnis scheint nicht aus der Welt zu schaffen: Controlling hat zwar seit seiner Etablierung in Deutschland Ende der 70er Jahre eine erhebliche Entwicklung durchgemacht. Doch das Image vom „ungeliebten und unerbittlichen Controller“ als Datensammler bzw. Kontrolleur, der zählt, wie viel Papier verbraucht wurde und selbst keinen produktiven Beitrag leistet, ist leider immer noch vorhanden. In einer Umfrage zum Thema Controlling wäre zu befürchten, dass auch heute noch viele Mitarbeiter angeben würden, dass sie unter Controlling Kontrolle verstehen – unangenehme Kontrolle! Diese negative Belegung des Controllings scheint manchmal nahezu unausrottbar. Wahrscheinlich leitet es sich von der direkten Übersetzung aus dem Englischen ab, wobei vergessen wird, dass „to control“ ebenso die Bedeutung von „lenken, steuern, leiten, beeinflussen“ hat. Im englischsprachigen Raum ist der Begriff Controlling kaum präsent – dort heißt dieser Bereich „Management Accounting“. Bis heute konnte alle Literatur und „Wissenschaft“ das Missverständnis von Controlling als alleinige Kontrollfunktion nicht aus der Welt schaffen – obwohl jedes Laptop und Smartphone über einen Controller verfügt, um alle Funktionen zielführend zu steuern!**

**C**ontrolling bedeutet viel mehr als Kontrolle: Heute ist eine Unternehmensführung ohne Controlling nahezu undenkbar. Der Controller ist mittlerweile ein wichtiger interner oder externer Berater. Controlling wird zum Erfolgsfaktor.

## RAINER VOLKMER

Rainer Volkmer ist Gründer und Inhaber von Volkmer Management in Nürnberg und seit 25 Jahren als Berater im Hilfsmittelmarkt aktiv. Zudem ist er Autor verschiedener Fachartikel, in die er seine Expertise in den Bereichen Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie Marktbearbeitung einbringt.  
E-Mail: rv@volkmer-management.de



Die Aufgabe des Chefs als Controller ist es, die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten. Der Controlling-Gedanke kann aber nicht nur auf eine bestimmte Person, eine Abteilung oder einige Instrumente reduziert werden, sondern bedeutet unter diesem Aspekt eine „komplette Infrastruktur“ (Systeme, Instrumente, formalisierter Prozess) zur Unterstützung des Prozesses zur Strategieplanung und -umsetzung. Deshalb ist ein gemeinsames Verständnis der Geschäftsleitung, der Führungskräfte und der Mannschaft von Controlling eine wichtige Basis.

Controlling ist im Grunde der permanente Soll-Ist-Vergleich: „Welche Ziele haben wir uns gesteckt? Was sollen und wollen wir erreichen und wo stehen wir heute? Was haben wir schon erreicht, was noch nicht und welche Ziele haben wir sogar übertroffen?“

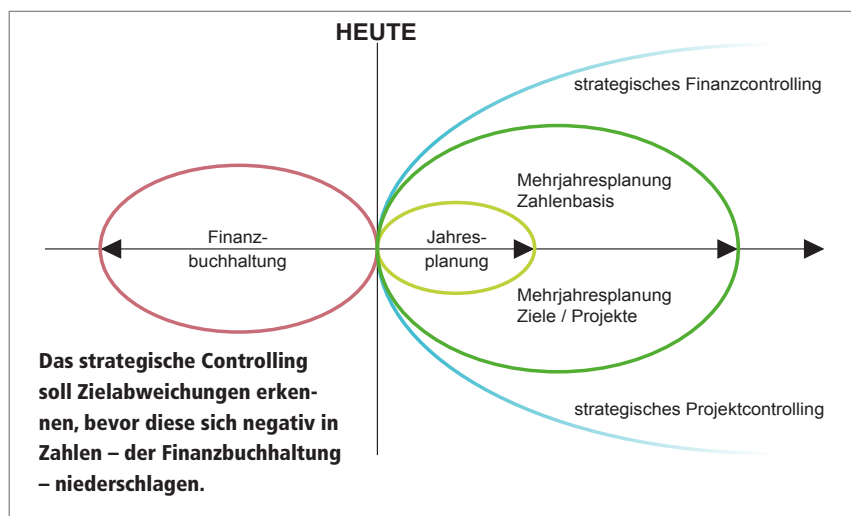
Controlling ist also mehr als das Zusammenstellen von Zahlen! Nämlich eine Art Monitoring bzw. die Überwachung, wie „alles läuft“.

Das Wesentliche dabei ist, aus den vorhandenen Daten die richtigen Schlüsse abzuleiten: Indem man die Zahlen analysiert, sie der Planung gegenüberstellt und eine Prognose aufstellt, wird nicht nur die aktuelle Situation transparent, sondern auch ein möglicher Weg für die Zukunft und den Weg zur Zielerreichung.

Dabei braucht es eine enge Vernetzung des Strategischen und des Operativen Controllings. Nur so können die Auswirkungen strategischer Entscheidungen gezeigt und die Umsetzung strategischer Optionen sichergestellt werden, wobei eine ständige Wechselwirkung zwischen beiden Teilen besteht.

### Aufgabengebiete des strategischen Controllings

Das strategische Controlling sollte Zielabweichungen erkennen, bevor sie sich in operativen Zahlen niederschlagen. Die wichtigsten Aufgabengebiete des strategischen Controllings sind deshalb die strategische Planung und die strategische Kontrolle.



Thomas Schwarz ist Mitinhaber von Volkmer Management

► Aufgabe des Controllings im Rahmen der strategischen Planung ist die Aufbereitung sämtlicher Daten und Informationen in der Analysephase, damit die Geschäftsleitung darauf aufbauend die besten strategischen Optionen auswählen und entwickeln kann.

► Im Rahmen der strategischen Kontrolle umfasst das Strategische Controlling zwei zentrale Aufgaben: Erstens muss es sicherstellen, dass die strategischen Ziele umgesetzt werden. Falls es zu Abweichungen kommt, müssen entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Zweitens müssen die Planungsgrundlagen und Prämissen der strategischen Planung regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Dann kann bei Veränderungen, welche die Durchsetzung der Strategie unmöglich machen bzw. deren Sinnhaftigkeit in Frage stellen, die strategische Planung und Zielsetzung ebenfalls angepasst werden.

Die Grundlage hierfür bildet das Strategiepapier, das die meisten Unternehmen für den Zeitraum von fünf Jahren verfassen, manche aber auch für drei oder zehn. Hieraus leiten sich die Jahreszielplanungen ab, die zu den Aufgaben des operativen Controllings führen.

### Aufgabengebiete des operativen Controllings

Das operative Controlling beginnt in der Gegenwart und betrachtet kurz- und mittelfristige Zeiträume. Hier geht es sehr konkret um die Begleitung und Steuerung von Zielerrei-

chung und Aufgabenerledigung. In diesem Sinne ist eigentlich jede Führungskraft auch „Controller“, denn die vierte Aufgabe im Führungskreislauf heißt „kontrollieren, messen, Feedback geben“.

#### Instrumente hierfür sind:

- der Jahreszielplan
- die Planrechnung / Umsatz- und Ertragsrechnung (das Budget)
- die Kosten- und Leistungsstellenrechnung
- die BWA
- die Personalplanung
- die Ziel- und Aufgabenvereinbarung mit den Führungskräften und Mitarbeitern
- die monatlichen Besprechungsprotokolle mit dem ToDos
- Statistiken (wie z.B. die Mittler- / Verordnerstatistik, Personalkennzahlen etc.)
- der Managementbericht aus dem QM

Für das Operative Controlling im Sinne einer Führungsaufgabe gilt der Führungsgrundsatz „konstruktiv denken – positiv statt destruktiv“ in ganz besonderer Weise: Aufgabe und Sinn des Controllings soll und darf es nicht sein, nur rückblickend deskriptiv aufzuzeigen, „was nicht funktioniert hat“, sondern es muss vor allem auch vorausschauend planen und aufzeigen, was anders gemacht werden kann – indem für positive und negative Abweichungen Gründe und Ursachen abgeleitet werden. Ein Weg ist zu hinterfragen, ob das Ziel nicht realistisch war, Aufgaben nicht aus-

geführt oder externe Faktoren nicht berücksichtigt wurden. Dieser Schritt sollte immer von möglichen Gegenmaßnahmen begleitet werden – also Vorschlägen, mit denen das Ziel doch noch erreicht werden kann oder wie das Ziel neu zu definieren ist (auch bei Übererreichung!). Dies ist natürlich durchaus eine „Art von Kontrolle“, jedoch mit dem Zweck Systemfehler aufzudecken und nicht um ein Klima des Misstrauens zu schüren oder einzelne Mitarbeiter anzuprangern.

Controlling im Gegensatz zu Kontrolle beinhaltet immer auch den Bereich der Verbesserung von Prozessen und der Behebung von Fehlern. Kontrolle ist also nur ein Teilbereich des Controllings. Ein wichtiger Bereich zwar, der mit „dem richtigen Führungsverhalten“ und Kommunikation aber keineswegs negativ sein muss. So kann dies durchaus auch „erwischen beim richtig machen“ und damit die Basis für Lob bedeuten. Konstruktive Kritik gepaart mit guter Feedback-Kommunikation und dem gemeinsamen Erarbeiten von Problemlösungen trägt dazu bei, nach dem Aufdecken von Schwierigkeiten nachhaltige Veränderungen herbeizuführen. Und Verbesserung sollte das Ziel sein, nicht Überwachung. Deshalb gilt: Kontrolle ist gut, Controlling ist besser ...

Diese Aussagen beziehen sich keineswegs „nur auf die Zahlenziele“, sondern vielmehr auch auf alle Vorhaben, die sich in der Regel in Projekten niederschlagen. Hierfür gibt es ergänzend das Projektcontrolling ►

### Projektcontrolling

Das Projektcontrolling beschreibt alle Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Projekt über seine gesamte Dauer hinweg zu steuern. Es steht dem Projektmanagement unterstützend an der Seite, um die Planung und die Umsetzung bis zum Abschluss des Projekts zu begleiten.

Seine Aufgabe ist es, das vorgegebene Projektziel zu einem bestimmten Termin mit einer bestimmten Menge an Ressourcen einzuhalten, d.h., den tatsächlichen Projektablauf hinsichtlich Kosten, Terminen und Ergebnissen so gut wie möglich in Übereinstimmung mit dem geplanten Projektablauf zu halten. Dabei vergleicht das Projektcontrolling ständig die Zielvorgaben mit dem aktuellen Stand, untersucht Abweichungen auf ihre Ursachen hin und schlägt Gegenmaßnahmen vor. Projektcontrolling setzt Projektplanung voraus, da ohne Projektplan keine Bezugsgrößen zum Vergleich mit den Ist-Daten existieren.

### Controlling als Chefaufgabe...

Somit könnte man auf der Ebene der Geschäftsleitung zusammenfassend darstellen, dass diese siebte Chefaufgabe gleichsam dazu dient „aufzupassen“ wie es um die Erfüllung der anderen sechs Chefaufgaben bestellt ist – ob die strategische Planung und die sich daraus ergebenden strategischen und operati-

ven Ziele erreicht werden und das Unternehmen „auf dem richtigen Kurs bleibt“.

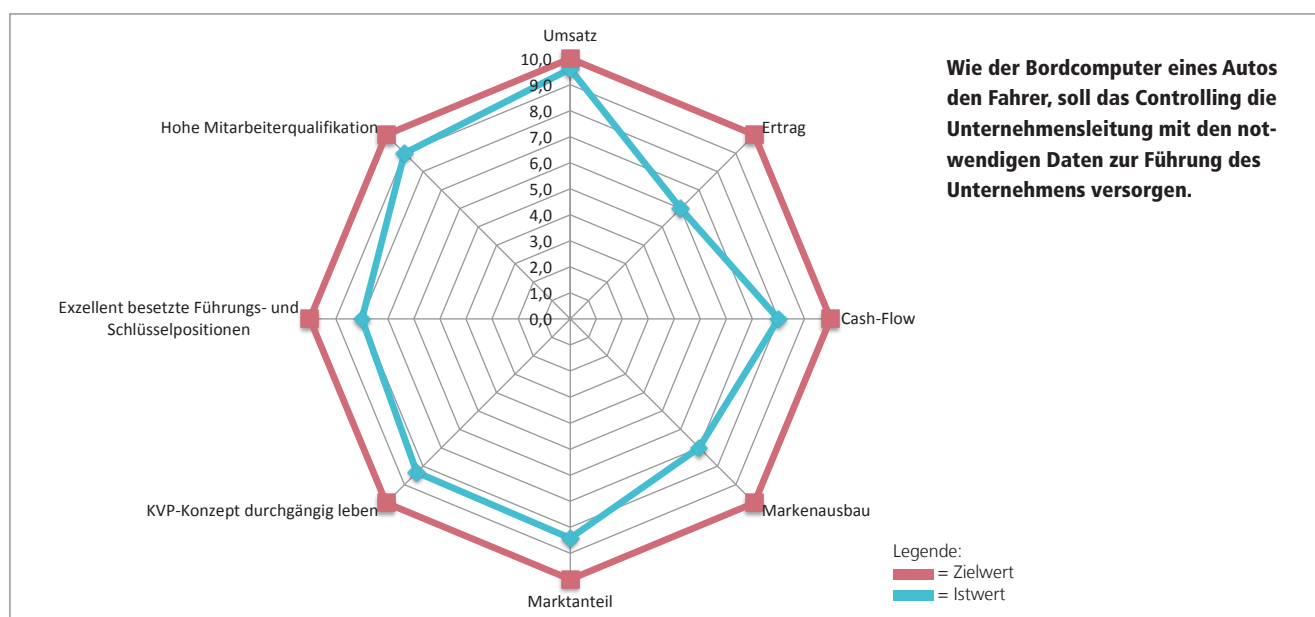
Damit das Schiff zur richtigen Zeit im richtigen Hafen ankommt, braucht es die richtige Datenbasis. Richtig aufbereitet zeigen die relevanten Zahlen, Daten und Fakten im Hinblick auf die Ziele: Wo steht das Unternehmen?

Hierzu braucht die Unternehmensführung die entsprechende Zuarbeit vom Controlling – klar definiert, im festen Intervall und mit allen vereinbarten Informationen. Es muss geklärt sein, wer dazu was an den Chef liefert. Im Grunde geht es um den Aufbau eines Cockpits wie in einem modernen Auto. Dieses verfügt über einen Bordcomputer, der eine Vielzahl von Parametern ständig abfragt, überwacht und bewertet. Dem Fahrer werden von diesen vielen Daten aber nur einige ausgewählte dargestellt, die er zum Lenken des Fahrzeugs tatsächlich benötigt: Geschwindigkeit, Drehzahl, Tankanzeige usw. Würden alle erfassten Daten immer zur Verfügung gestellt, würde ein riesiger Bildschirm erforderlich sein, der Fahrer wäre vollkommen überfordert und ein höheres Unfallrisiko wäre die Folge.

Im abschließenden Beitrag unserer Artikelreihe fassen wir „Die sieben Chefaufgaben“ in Form eines Chef-Aufgabentimers“ zusammen (Dezember-Ausgabe). **GP**

### DIE SIEBEN CHEFAUFGABEN AUF EINEN BLICK

- 1. Strategieentwicklung:** Periodische Analyse der Unternehmenschancen und -risiken sowie die Entwicklung der sich daraus ergebenden kurz-, mittel- und langfristigen Ziele
- 2. Betriebswirtschaftliche Führung:** Das Unternehmen nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und unter Beachtung der rechtlichen Gegebenheiten zum Ziel führen
- 3. Mitarbeiterführung:** Die geeigneten Mitarbeiter für die Zielerreichung finden, führen, motivieren und entwickeln
- 4. Organisation und Kommunikation:** Durch gute Organisation, Kommunikation und die Prozessgestaltung für die Mitarbeiter die Voraussetzungen zur Zielerreichung schaffen.
- 5. Markenführung und Marketing:** Ein klares, ganzheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens schaffen und kommunizieren. Die Unternehmensmarke aufbauen und pflegen.
- 6. Vertrieb und Beziehungsmanagement:** Wichtige und wertvolle Kontakte persönlich aufbauen und pflegen.
- 7. Controlling:** **Die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und der Aufgabeneinhaltung steuern. Praxiserprobte und branchenspezifische Tools und Arbeitsmittel für alle Interessenten finden sich nach Erscheinen jedes Artikels im Download-Bereich unter [www.volkmer-management.de](http://www.volkmer-management.de).**



Wie der Bordcomputer eines Autos den Fahrer, soll das Controlling die Unternehmensleitung mit den notwendigen Daten zur Führung des Unternehmens versorgen.