

Controlling – Bessere Resultate mit System



In Unternehmen müssen Geschäftsführer, Manager und Projektleiter Ziele erreichen und versprochene Resultate abliefern. Doch wie schafft man das auf konstant hohem Niveau? Ein angemessenes Controllingssystem mag zwar ab und zu lästig sein, weil es nicht nur vor Augen führt was gut läuft, sondern auch was angepasst werden muss. In vielen erfolgreichen Organisationen ist es jedoch ein Schlüsselinstrument zur Zielerreichung. Was macht aber ein gutes Controllingssystem aus?

GUTES CONTROLLING BRAUCHT STRUKTUR

Controlling kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und diskutiert werden. Wir orientieren uns primär am klassischen Controlling Prozess, unterteilt in **planen, monitoren und steuern**. Diese und alle anderen wichtigen Zutaten für ein wirksames Controllingssystem wollen schliesslich in Unternehmen "**gemanaged**" werden.

Dazu gehören die folgenden drei Grundelemente:

- **Prozesse** für Planung, Monitoring und Steuerung,
- **Instrumente** zur Gewährleistung von Qualität und Effizienz sowie
- die **Kompetenzen** der Mitarbeitenden

Betrachten wir zum Beispiel die Aufgabe des „Forecasting“ (Prognostizieren). Forecasting ist zuerst ein Prozess. Er kann isoliert oder orchestriert über einen Bereich oder die ganze Unternehmung erfolgen. Zweitens wird dieser Prozess unterstützt mit Instrumenten zur Informationsbeschaffung, –verarbeitung und -verteilung. Drittens braucht es Mitarbeitende mit gutem Business Know-how und ausgestattet mit entsprechenden Berechtigungen. Gutes Controlling wird erst dann möglich, wenn alle drei Grundelemente in ausreichender Qualität verfügbar sind.

GUTES CONTROLLING BERÜCKSICHTIGT DREI ZIELDIMENSIONEN

In zielorientierten Unternehmen müssen die Resultate stimmen. Wie werden Resultate gemessen? Das sogenannte „magische Dreieck“ unterscheidet drei voneinander abhängige Zieldimensionen, nämlich **Zeit, Kosten und Leistung** (Inhalt & Qualität). Im Hinblick auf ein wirksames und effizientes

Controlling lohnt es sich zu klären, wie diese Zieldimensionen gewichtet werden sollen. Nicht alle Vorhaben haben die gleichen Prämissen. Beispielsweise bei der Entwicklung eines neuen Krebsmedikaments, ist die Leistung wohl am höchsten zu gewichten und Kompromisse bei Zeit und Kosten sind eher verantwortbar. Hat ein Unternehmen hingegen einen finanziellen Engpass, dann sind Kompromisse bei den Kosten absolut zu vermeiden. Controlling einzig mit Kosten in Verbindung zu bringen ist falsch, denn es kommt auf die richtige Gewichtung der Zieldimensionen an.

GUTES CONTROLLING BRINGT KONSTANZ

Es reicht nicht, nur einmal ein Ziel zu erreichen. Unternehmen wollen ihre Ziele sowohl in allen Bereichen wie auch konstant erreichen. Dazu braucht es ein entsprechend **strukturiertes Controllingsystem**. Der Entwicklungsgrad dieses Systems richtet sich dabei nach den Anforderungen des Unternehmens. Mithilfe von Reifegradmodellen können die qualitativen Anforderungen definiert wie auch überprüft werden. Dabei ist es keineswegs so, dass überall der höchste Reifegrad angestrebt werden soll. Was es aber braucht, ist eine klare Vorstellung wo und wie Controlling zum Erfolg einer Unternehmung beitragen soll.

GUTES CONTROLLING IST FÜHRUNGSAUFGABE UNTERSTÜTZT DURCH FACHSPEZIALISTEN

Als ein Schlüsselinstrument zur Erreichung von Unternehmenszielen liegt Controlling organisatorisch in der **Verantwortung aller Führungsstufen** (Geschäftsleitung, Bereichsleitung, Projektleitung usw.). Diese bestehen oft aus Gremien oder Teams, in welchen alle Kompetenzen für eine erfolgreiche Umsetzung vorhanden sein müssen. Der Controller als Fachspezialist verantwortet in diesen Gremien das Controllingsystem und sorgt für Transparenz während die Leiter deren Nutzung und die Resultate verantworten.

Die Aufgabe für Aufbau und Betrieb der Controllingfunktion wird meistens dem CFO zugeordnet und meint damit oft primär das „Finanz“-Controlling. Der **Controller als Business Partner** und Mitglied eines Leitungsteams wird jedoch immer dafür sorgen, dass das ganze Team alle drei Zieldimensionen im Fokus behält.

GUTES CONTROLLING – VOM BLOG „BETTER CONTROLLING“ INSPIRIEREN LASSEN



Angespornt von der erfolgreichen Umsetzung komplexer Vorhaben, entwickeln und promoten wir ein wirksames Controllingsystem als integraler Bestandteil von Organisationen. Das System basiert auf konkreten Erfahrungen und praxiserprobten Lösungen und Hilfsmitteln. Dazu führen wir Spezialisten und Anwender in einem Netzwerk zusammen – zur Erweiterung und Vertiefung von Wissen und Know-how.

© BETTER CONTROLLING / Autoren: Dimo Gehrig, Renate Moeckli

BETTER CONTROLLING erscheint mindestens einmal monatlich. Sie können diesen Blog abonnieren, um Benachrichtigungen über neue Beiträge via E-Mail zu erhalten.