

## Unser Controlling-Verständnis:

In Zeiten zunehmender Kostensensibilität, welche durch das sogenannte "Geiz ist geil"-Phänomen noch einmal marktseitig verstärkt wird, kann sich kaum ein Teilprozess der Wertschöpfungskette eines Unternehmens einem systematischen Controlling entziehen. Kosten- und Effizienzdruck betrifft jeden betriebswirtschaftlichen Teilprozess. In der Vergangenheit wurde noch häufig darauf verwiesen, dass sich gewisse betriebswirtschaftliche Prozesse einer sinnvollen Quantifizierung entzögen. Es sei an dieser Stelle an Henry Fords vielzitiertes Bonmont, jeder zweite Dollar für Marketing-Aufwendungen sei aus dem Fenster geworfen; man wisse jedoch nicht welcher, erinnert. Heute ist man mit dieser Antwort nicht mehr zufrieden und ist sozusagen auf der Suche nach diesem zweiten Dollar. Es wird zunehmend schwieriger, sich einem Monitoring zu entziehen oder um es anders zu sagen, der pekuniäre Rechtfertigungsdruck steigt zunehmend an. Neben den qualitativ skizzierten Projektvorhaben treten Investitionsanträge respektive Business-Pläne, die quantitative Kosten-Nutzen-Analysen beinhalten, auch wenn diese vielfach noch in den Anhang verdrängt sind.

So kommt Disziplinen wie beispielsweise dem Marketing-Controlling, dem Forschungs- und Entwicklungs-Controlling und dem IT-Controlling eine grössere Bedeutung zu. Man könnte den Eindruck gewinnen, dass fast jedes betriebswirtschaftliche Substantiv mit dem Wort Controlling sinnvoll verbunden werden kann. Dies hat zur Konsequenz, dass viele Führungspositionen in scheinbar "soften" Funktionsbereichen Anwendungskennnisse von "harten" Controlling-Instrumenten voraussetzen.

Um den bislang von Controlling-Instrumenten unbelasteten Kolleginnen und Kollegen die "Zahlenangst" zu nehmen, wird gerne beschwichtigt, die neue Disziplin "Controlling" werde ja nicht mit "K" geschrieben. Bei näherer Betrachtung entpuppt sich dies jedoch als Halbwahrheit. Es wäre zutreffender und ehrlicher zu sagen, Controlling sei noch viel mehr als nur Kontrolle. Ein quantitativer Vergleich und dies ist nichts anderes als eine Kontrolle, setzt voraus, dass man im Besitz von mindestens zwei Zahlenwerten ist, wovon einer ein Ist-Wert aus einer ex-post Messung, der andere ein Soll-Wert aus einer ex-ante Vorgabe (Budget) ist oder aus einem Quervergleich stammt. Jede signifikante Abweichung dieser beiden Zahlen bildet einen symptomatischen Ausgangspunkt für eine betriebswirtschaftliche Ursachenanalyse. Erst eine Kontrolle -oder euphemistisch ausgedrückt- ein "Vergleich" oder "Benchmarking" ermöglicht überhaupt die Identifikation von betriebswirtschaftlichen Problembereichen. Hier genau setzt der eigentliche Aufgabenbereich des Controlling an.

Wenn man von Controlling-Effektivität spricht, so geht es um die Wirksamkeit, d.h. den Anwendungsnutzen des Controlling. Manifestiert sich dieser jedoch in erster Linie durch das bloss Berechnen von Abweichungen begleitet von mehr oder weniger gelungenen Visualisierungsversuchen, so darf an der Effektivität gezweifelt werden. Gute Controller verstehen sich zunehmend als Indoor-Consultants, die nicht nur rote Controller-Ampeln aufleuchten lassen, sondern konstruktive Hinweise auf Problembereiche und Lösungsmöglichkeiten bereithalten.

Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, sind Detailkenntnisse des zu untersuchenden Funktionsbereichs notwendig. So wird beispielsweise ein rein betriebswirtschaftlich ausgebildeter Controller in der Regel Mühe haben, ein effektives IT-Controlling durchzuführen, weil ihm IT-spezifische Fachkenntnisse und Problembewusstsein fehlen, nicht selten auch die Akzeptanz seitens der in diesem Bereich tätigen Mitarbeitenden.

Unter Umständen ist es in diesem Fall sinnvoller und einfacher einem IT-Spezialisten das notwendige Controlling Know-How zu vermitteln, als umgekehrt einem Controller das komplexe technische Fachverständnis der IT.

Ein modern interpretiertes, effektives Controlling wächst auch immer mehr mit der Finance-Diziplin zusammen. Modernes Controlling wächst mit Finance zusammen. Die Trennlinie zwischen wertorientierten Controlling, Value Based Management und Finance ist unscharf geworden. WACC, EVA berücksichtigt explizit die kapitalmarkttheoretische Mindestverzinsung vom Eigenkapital. Buchhalterischer Gewinn wird abgelöst vom ökonomischen Gewinn.