

Das Controlling, wie wir es im deutschen Sprachraum kennen, wurde maßgeblich von Albrecht Deyhle und dem ICV geprägt. International wird es gerne als eigenes Modell dargestellt, das sich über kurz oder lang dem amerikanischen Mainstream unterzuordnen habe. Aus unserer Sicht hat sich der nachhaltige Controlling-Ansatz des ICV in der Praxis bewährt. Wir sind überzeugt, dass unser Weg der Richtige ist. Dies gilt umso mehr, als die aktuelle Finanzkrise viele Prämissen zur Diskussion stellt, die uns in der Unternehmensführung bisher geleitet haben. Beides ist Anlass genug, den nachhaltigen Controlling-Ansatz des ICV als Führungskonzept und die Rolle des Controllers nochmals in Eckpunkten darzustellen:

Wir verstehen Controlling als zielorientierten Steuerungsprozess der nur im Zusammenwirken von Controllern und Managern seine Wirkung entfalten kann. Unsere Controlling-Philosophie: die ökonomische Nachhaltigkeit als Leitziel.

Die 10 Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV

1. Dauerhafte Wertsteigerung

Controlling hat die dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes und nicht die kurzfristige Ertragsmaximierung zum Ziel. Es gilt dabei, die Balance zwischen dem Aufbau und den Erhalt der Erfolgspotenziale als Quelle zukünftiger Gewinne und der laufenden Gewinnrealisierung zu finden. Zudem sehen wir Wertsteigerung im Kontext aller Stakeholder.

2. Über die Kosten hinaus

Unsere Controlling-Philosophie verfolgt einen ganzheitlichen Zugang zur angepeilten Wertsteigerung. Das WEG-Symbol (Wachstum-Entwicklung-Gewinn) gibt dabei Orientierung. Wir sehen nicht nur die Kosten, sondern vor allem auch den Markt. Es gilt, das Budget aber auch die Konkurrenz im Blick zu haben.

3. Nicht mit Symptomen begnügen

Im Verständnis des ICV darf das Controlling nicht bei den finanziellen Symptomen stehen bleiben, sondern muss auch die meist nicht finanziellen Ursachen von Entwicklungen betrachten. Ein wirksames Controlling erstreckt sich daher nicht nur auf Ziele und Kennzahlen, sondern auch auf die davor gelagerten Prozesse und Maßnahmen.

4. Innovation und Wettbewerbsvorteile

In unserem Verständnis hat Controlling als Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung nicht das Vermeiden von Abweichungen bzw. unternehmerischer Flexibilität und Agilität zum Ziel. Es geht vielmehr darum, durch die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft des Unternehmens, Chancen frühzeitig zu erkennen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die zielorientierten Controlling-Instrumente erlauben es Führungskräften, besser und schneller informiert zu sein. Sie können damit immer komplexer werdende Bedingungen mit größerer Sorgfalt analysieren, gezielter disponieren und schneller aktionsfähig sein.

5. Das Tun im Vordergrund

Controllinginstrumente sollen so schlank, einfach und verständlich wie möglich sein. Mitarbeiter und Manager müssen die verwendeten Kennzahlen und Instrumente verstehen und Maßnahmen selbstständig ableiten können. Der Controlling-Fokus muss sich auf das konkrete Handeln richten und nicht auf das System an sich. Es geht um die effektive Zusammenarbeit von Menschen und nicht um das modische Gruppieren von Zahlen.

Die Rolle des Controllers: initiativ und wirksam

6. Verantwortung übernehmen

In unserem Controlling-Ansatz sehen wir den Controller bzw. die Controller-Funktion in einer aktiven, initiativen Rolle. Controller sind der positive Unruheherd und zeigen unermüdlich wirtschaftliche Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf. Dies setzt einerseits ein profundes Verständnis des Marktes und der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette (vom Kunden bis zum Einkauf) voraus, andererseits müssen Controller eine eigenständige Position beziehen und ihre Meinung vertreten. Controller übernehmen damit Mitverantwortung für den Erfolg des Unternehmens bzw. die Zielerreichung.

7. Business Partner statt Zahlenknecht

Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz. Sie ermöglichen damit Führungskräften die überraschungsfreie Steuerung des Unternehmens. Controlling im Sinne des ICV beschränkt sich jedoch nicht darauf, die Dinge zu erkennen, sondern entsprechend dieser Erkenntnis auch zu handeln. Für die Wirksamkeit der Controller-Tätigkeit ist es entscheidend, sich nicht mit der Erstellung der Zahlen zu begnügen, sondern sich als Partner des Managements verstärkt auf deren Verwendung zu konzentrieren.

8. Die Menschen hinter den Zahlen sehen

Der Controller muss die Menschen hinter den Zahlen sehen. Um wirksam zu werden, muss er Kommunikator und Netzwerker sein. Neben dem offenen Zugang auf Menschen, setzt dies in unserer globalen Welt ein interkulturelles Verständnis und die Bereitschaft international zu agieren voraus.

9. Werte des Unternehmens vertreten

Der Controller ist dem Wohl des Unternehmens und nicht partikulären Interessen verpflichtet. Er muss in seiner Tätigkeit unpolitisch sein. Erst diese Neutralität erlaubt es ihm, seiner Mitverantwortung für die Zielerreichung gerecht zu werden. Glaubwürdigkeit durch eine ehrliche, offene Haltung des Controllers, die sich an den Werten des Unternehmens orientiert, siegt über die Anpassung an den Mainstream oder maßgebliche Einzelinteressen.

10. Integer sein

Wir verstehen Controller als das kaufmännische Gewissen des Unternehmens. Controller müssen Rückgrat beweisen, Versuchungen widerstehen und die Rolle des „Spielverderbers“ positiv wahrnehmen. In dieser Rolle dürfen sich Controller jedoch nicht einzementieren. Sie müssen Gelerntes berücksichtigen, offen sein für neue Erfahrungen und Lust auf Neues haben.

Das Bild des Controllers in unserer nachhaltigen Controlling-Philosophie steht in Einklang mit dem Controller-Leitbild der International Group of Controlling (IGC).