

## Definition und die grundsätzliche wichtige Abgrenzung des Unternehmenscontrolling vom Controlling

**Das Unternehmenscontrolling ist ein umfassendes,** integratives und transparentes Bewertungssystem, das die strategische und operative Ausrichtung eines Unternehmens auf Erfolg, Risikoreduzierung und Krisenvermeidung sicherstellt. Es konzentriert sich auf die Bewertung, Planung, Überwachung und Kontrolle aller Unternehmens- und Marktaktivitäten, um eine nachhaltige Wertschöpfung sowie eine abgesicherte Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

**Durch die fortlaufende Erfassung interner und externer Einflussfaktoren** – wie Leistungs- und Wettbewerbskennzahlen, Auslastungsreduzierungen, Marktveränderungen und Produktprofitabilität – schafft das Unternehmenscontrolling die Basis für präzise, faktenbasierte Entscheidungen.

**Eine Kernaufgabe des Unternehmenscontrollings** ist es, mithilfe standardisierter Soll-Ist-Vergleiche notwendige Zielfaktoren sicher und in Echtzeit zu identifizieren. So lassen sich Abweichungen früh erkennen und sofortige Anpassungen vornehmen, die das Unternehmen handlungsfähig und flexibel in einem dynamischen Umfeld halten.

**Die Empfehlung, das Unternehmenscontrolling direkt** mit der Unternehmenssteuerung zu koppeln, bringt zusätzliche Effizienz und Transparenz. Durch die direkte Koppelung können Kennzahlen und Analysen direkt in Meetings bewertet und unmittelbar in Entscheidungen umgesetzt werden. Diese Integration schafft **Echtzeit-Effizienz**, reduziert potenzielle teure Konfliktverluste und erlaubt eine reaktionsschnellere, strategisch fundierte Ausrichtung auf Basis aktueller Daten.

**Als Frühwarn- und Überwachungssystem** deckt das Unternehmenscontrolling potenzielle Risiken und Chancen durch kontinuierliches Monitoring auf und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit durch globale Analysen und Benchmarking.

**Mithilfe der differenzierten Feststellung** der individuellen Gewinn- oder Verlustbeiträge der Produkte der aktuellen oder geplanten Absatzleistung wird zudem die Produktstrategie auf maximale Wertschöpfung hin optimiert.

**Zwingend notwendige Standardisierte Leistungs- und Wettbewerbs-Kennzahlen** sichern ein systematisches Abgleichen von Ist- und dynamischen Sollparametern, während Szenarioanalysen die flexible Reaktion auf künftige Entwicklungen unterstützen.

**Zusammengefasst stellt das Unternehmenscontrolling** ein strategisches Steuerungsinstrument dar, das über die Abteilungssteuerung hinaus die gesamte Unternehmensausrichtung im Blick behält und Echtzeit-Effizienz, Risikominimierung und Krisenprävention ermöglicht.

**Unternehmenscontrolling darf nie** mit dem allgemeinen Controlling oder dem Rechnungswesen verwechselt werden, da es eine übergeordnete und strategische Gesamtsteuerung des Unternehmens sicherstellt, die über spezifische einfachere Bereichsanalysen hinausgeht.

**Unternehmenscontrolling benötigt zwingend** immer die neu entwickelte Leistungsmanagement-Methodik und eine komplexere dazu befähigte (BI)-IT-Unterstützung. ERP-Systeme sind aufgrund ihrer Ziel- und Aufgabenstellungen grundsätzlich ungeeignet.

**Die Methodik der direkten Koppelung von Unternehmenscontrolling und Unternehmenssteuerung** ist das **Real-Time Business Intelligence (RTBI)**.

**RTBI** bezeichnet eine neu entwickelte datengestützte Methode zur Unternehmenssteuerung, die auf der unmittelbaren Integration eines Frühwarn- und Überwachungssystems mit dem operativen Unternehmenscontrolling und dem strategischen Management basiert.

**RTBI** ermöglicht die Echtzeit-Erfassung, -Analyse und -Bewertung von relevanten Leistungs- und Wettbewerbsfaktoren und unterstützt den laufenden Ist-Soll-Vergleich. Auf diese Weise gewährleistet RTBI, dass interne und externe Veränderungen umgehend erkannt, analysiert und in steuerungsrelevante Maßnahmen umgewandelt werden, um schnelle und fundierte Entscheidungen im operativen sowie strategischen Management zu fördern.

**RTBI** dient damit Unternehmen heute als Kerninstrument, das reaktives und proaktives Management in Echtzeit ermöglicht, um Wettbewerbsvorteile zu sichern und das Unternehmen agil an Markt- und Leistungsschwankungen anzupassen.

## Unternehmenscontrolling!

### Warum bisher nicht in den Unternehmen und in einigen Hochschullehre real vorhanden?



**Real-Time Business Intelligence (RTBI)** ist die moderne, datenbasierte Methode der Unternehmenssteuerung, die ein Frühwarn- und Überwachungssystem unmittelbar mit dem operativen Controlling und dem strategischen Management integriert.

**RTBI** ermöglicht die Echtzeit-Erfassung, -Analyse und -Bewertung relevanter Leistungs- und Wettbewerbsfaktoren und unterstützt kontinuierlich den Ist-Soll-Abgleich.

Diese Methode stellt sicher, dass interne und externe Veränderungen umgehend erkannt, analysiert und in steuerungsrelevante Maßnahmen übersetzt werden, um schnelle und fundierte Entscheidungen sowohl im operativen als auch strategischen Management zu fördern.

**RTBI** fungiert somit als zentrales Steuerungsinstrument, das ein reaktives und proaktives Management in Echtzeit ermöglicht, um Wettbewerbsvorteile zu sichern und das Unternehmen agil und dynamisch an Schwankungen im Markt und Wettbewerbsumfeld anzupassen.

**Die Einführung von RTBI und damit eines realen Unternehmenscontrolling wurde jedoch durch mehrere wesentlichen Hemmnisse verzögert:**

1. **Schwächen traditioneller Kosten- und Leistungsrechnung:** Bisherige Systeme wiesen grundlegende Schwächen und Fehler auf, die ein umfassendes Unternehmenscontrolling schon theoretisch unmöglich machte.
2. **Mangelnde Unterscheidung zwischen Controlling und Unternehmenscontrolling:** In Unternehmen und vor allem auch in der Lehre wurde lange nicht zwischen operativem Controlling einfacher Einzelparameter und dem weitergehenden, strategisch orientierten Unternehmenscontrolling differenziert, dass immer die Leistungs- und Wettbewerbssituation des Gesamtunternehmens bewerten muss. Von zentraler Bedeutung sind dabei standardisierte Soll-Ist-Vergleiche, die auch die zwingend notwendigen Zielegrößen bestimmen.
3. **Unbeweglichkeit der Lehre:** Eine Promotionsstudie an der TU Dortmund zeigte auf, dass sich die akademische Lehre häufig auf überholte Ansätze stützte. Theorien wurden wiederholt und ungeprüft übernommen, ohne Anpassung an die massiven globalen Veränderungen im Wettbewerb und der festgestellten massiven Schwächen und Fehler in der Alten bisherigen Kosten- und Leistungsrechnung.

***Oliver Gaebe, Fachjournalist Wirtschaft:** Dies klingt alles sehr ambitioniert. Was passiert, wenn Unternehmen ihre bisherigen Controlling- und Kalkulations-Instrumente weiterhin einsetzen und folglich nichts passiert?*

**Prof. Dr. Boehle:** Ich muss es so hart sagen, wie es ist.

„Diese Unternehmen agieren mit den bisherigen Lösungen mit einem latenten **Insolvenzrisiko.**“

4. **Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels:** Ein reales Unternehmenscontrolling ließ sich nicht durch Modifikation alter Methoden erreichen; ein grundsätzlicher Perspektivwechsel war notwendig.
5. **Verwechslung von Controlling und Rechnungswesen:** In vielen Unternehmen sowie in der Denkweise zahlreicher Fachleute wurde Controlling oft fälschlich mit dem Rechnungswesen gleichgesetzt,

was die Entwicklung einer umfassenderen, strategischen Steuerung behinderte.

6. **Ressourcenbindung durch ERP-Systeme:** Hohe Investitionen und übermäßige Bearbeitungskapazitäten in ERP-Systemen lenkten entscheidende Ressourcen und Aufmerksamkeit von der Entwicklung eines erfolgreichen Unternehmenscontrollings ab, das für Risikominimierung und Krisenvermeidung unerlässlich ist.
7. **Unzureichende Auseinandersetzung mit aktuellen Forschungserkenntnissen:** Führungskräfte im Controlling und viele Fachleute setzen sich zu selten und nicht ausreichend intensiv mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren Veröffentlichungen auseinander oder reagieren nicht angemessen darauf. So ist es beispielsweise unverständlich, dass Unternehmen weiterhin die für sie riskante "Kostenträgerkalkulation mit Maschinenstundensatz" verwenden, obwohl deren Schwächen und Risiken damit längst bekannt sind. Auch in der Hochschullehre wird diese veraltete Methode noch immer vermittelt und nicht durch modernere Ansätze ersetzt, die den Anforderungen eines dynamischen Marktes besser gerecht werden.

Mit der aufwendigen Entwicklung der heute notwendigen innovativen **RTBI-Methodik** und den dazugehörigen modernen **Leistungsmanagement-IT-Tools** steht Unternehmen nun eine Lösung zur Verfügung, die bisherige Ansätze übertrifft und entscheidende Mehrwerte für eine stabile, zukunftsorientierte Unternehmensführung bietet.

**Diese Entwicklung sollte gerade auch an Hochschulen** als wichtigen Weckruf verstanden werden, sich intensiv und zeitnah mit diesem zukunftsweisenden Themenbereich auseinanderzusetzen.