

Was modernes Controlling leisten muss...

Systemische Resilienz statt zentraler Illusion

Die Anforderungen an die Unternehmensführung haben sich fundamental verändert. Märkte präsentieren sich heute nicht mehr als lineare, berechenbare Abfolgen, sondern als hochgradig vernetzte, dynamische und damit komplexe Systeme.

In solchen Umgebungen stößt das traditionelle Verständnis von Controlling als zentrales Lenkungsinstrument und Überwachungsinstrument an mathematische sowie systemtheoretische Grenzen. Wer versucht, ein komplexes System rein zentral zu steuern, scheitert unweigerlich an der Informationsflut und an der Eigendynamik des Systems.

Modernes Controlling muss daher radikal umgedacht werden. Seine primäre Aufgabe liegt nicht in der illusionären Fremdstörung operativer Prozesse, sondern in der methodischen Befähigung der dezentralen Einheiten zur Selbststeuerung.

Der Irrtum der zentralen Steuerung in komplexen Systemen

Der klassische Controlling-Ansatz basiert weitgehend auf dem mechanistischen Weltbild des frühen 20. Jahrhunderts. Es wird angenommen, dass ein Unternehmen wie eine Maschine funktioniert: Ein Input führt zu einem vorhersagbaren Output, Abweichungen lassen sich durch zentrale Eingriffe korrigieren. Dieses Prinzip versagt in komplexen Sachverhalten vollständig.

Komplexität zeichnet sich durch Nicht-Linearität, Rückkopplungsschleifen und Emergenz aus. Das bedeutet, dass kleine Ursachen unvorhersehbare, massive Wirkungen zeigen können. Ein zentraler Steuerungsapparat leidet in einer solchen Umwelt chronisch unter Informationsasymmetrie. Die Zentrale erfährt relevante Marktveränderungen oft erst, wenn diese sich bereits in den historischen Buchhaltungsdaten niederschlagen – zu spät für eine wirksame Intervention.

W. Ross Ashby formulierte in seiner Kybernetik das fundamentale „Gesetz der erforderlichen Varietät“ (Law of Requisite Variety). Es besagt, dass nur Varietät vorhandene Varietät absorbieren kann. Für das Management bedeutet dies: Ein Steuerungssystem muss mindestens so komplex und flexibel sein wie die Umwelt, die es regulieren möchte.

Da keine zentrale Controllerin und kein Vorstand die Komplexität eines globalen Marktes in einem Budget abbilden kann, kollabiert das zentrale System unter der Last der Datenverarbeitung. Die logische Konsequenz ist die Übertragung der Steuerungskompetenz an die Peripherie – dorthin, wo das Marktwissen unmittelbar entsteht.

BusinessClass Trainings

Ein Unternehmen von Slamanig Consulting & Training

Firmensitz: 8041 Graz, Liebenauer Hauptstraße 2-6

Tel: +43 316 850 830 ** Mail: info@businessclasstrainings.com ** Web: businessclasstrainings.com **

UID: ATU54995803 | DUNS®: 30-013-6986

BusinessClass Trainings & BusinessClass Management sind eingetragene Marken von Slamanig Consulting & Training

Vom Kontrolleur zum Befähiger: Das Paradigma der Selbststeuerung

Wenn die zentrale Instanz nicht mehr direkt steuern kann, verändert sich die Rolle des Controllings fundamental. Es mutiert von einer Kontrollinstanz zu einem Architekten von Informationssystemen, die dezentrale Selbstregulation erst ermöglichen.

Anleitung zur Selbststeuerung bedeutet, den operativen Managerinnen und Experten Werkzeuge, Kriterien sowie Feedbackschleifen zur Verfügung zu stellen, damit diese ihre Entscheidungen eigenständig im Sinne des Gesamtsystems optimieren können. Controlling liefert in diesem Kontext die wirtschaftliche Infrastruktur und das methodische Framework.

Dieser Ansatz basiert auf wesentlichen Prinzipien der Management-Kybernetik, wie sie unter anderem im Viable System Model (VSM) von Stafford Beer beschrieben werden. Ein lebensfähiges System sichert sein Überleben, indem sich seine Subsysteme innerhalb eines definierten Rahmens autonom an Umweltveränderungen anpassen. Das Controlling definiert diesen Rahmen und stellt sicher, dass die dezentralen Einheiten die Konsequenzen ihres Handelns in Echtzeit spiegeln können.

Vergleich der Controlling-Paradigmen

Um den strukturellen Wandel zu verdeutlichen, lassen sich das traditionelle und das moderne, kybernetische Controlling anhand wesentlicher Kriterien gegenüberstellen:

Kriterium	Traditionelles Controlling	Modernes (Cybernetisches) Controlling
Steuerungsphilosophie	Fremdstörung, Zentralismus, Command & Control	Selbststeuerung, Dezentralität, Autonomie im System
Informationsfluss	Vertikal (Bottom-up Berichte, Top-down Vorgaben)	Horizontal und netzwerkartig (Echtzeit-Feedback)
Fokus der Analyse	Historische Abweichungen (Soll/Ist-Vergleich)	Zukunftsgerichtete Dynamik, Mustererkennung
Primäre Zielgröße	Budgeteinhaltung, starre Finanzkennzahlen	Systemstabilität, Anpassungsfähigkeit, Lebensfähigkeit
Rolle des Controllers	Überwacher, Zahlenprüfer, „Unternehmenspolizei“	Navigator, Methodengeber, Sparringspartner
Umgang mit Abweichung	Sanktionierung, starre Planerfüllung	Lernimpuls, Trigger für eigenständige Anpassung

Die informationelle Infrastruktur der Selbststeuerung

Damit dezentrale Selbststeuerung nicht in Chaos mündet, muss das Controlling eine präzise kalibrierte Informationsarchitektur bereitstellen. Diese ruht auf drei Säulen:

1. Etablierung schneller Rückkopplungsschleifen (Feedback Loops)

Selbststeuerung erfordert unmittelbares Feedback. Wenn ein Vertriebsteam erst im Folgemonat erfährt, dass die Deckungsbeiträge erodieren, ist die Steuerungsfähigkeit verloren. Modernes Controlling baut Cockpits, die operative Treibergrößen mit finanziellen Auswirkungen in Echtzeit verknüpfen. Nicht die Aggregationsstufe für den Vorstand ist entscheidend, sondern die Granularität und Relevanz für den Entscheidungsträger vor Ort.

2. Fokus auf relationale statt absolute Kennzahlen

In komplexen Systemen greifen absolute Zielvorgaben („Umsatzsteigerung um 10 Prozent“) zu kurz, da sie die dynamischen Umweltbedingungen ignorieren. Effektiver sind relative Kennzahlen und Verhältnisse (zum Beispiel Produktivität pro Arbeitsstunde, relative Marktanteile oder Rendite auf das eingesetzte Kapital). Sie ermöglichen den operativen Einheiten, ihre Performance unabhängig von allgemeinen Marktbewegungen zu bewerten und anzupassen.

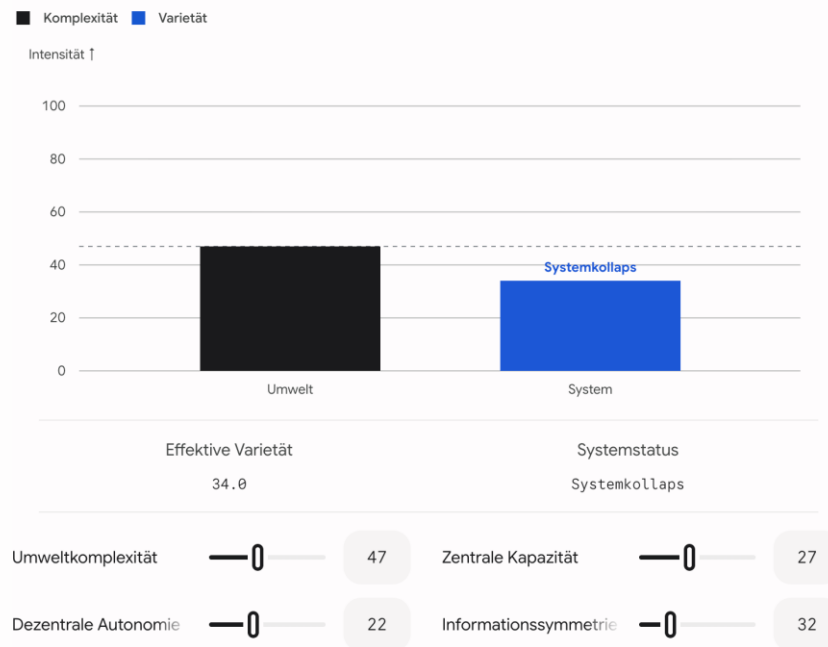
3. Rollierende Synthese statt starrer Budgetierung

Die klassische Jahresbudgetierung ist das Antibeispiel zu adaptiver Selbststeuerung. Sie fixiert Annahmen zu einem Zeitpunkt, an dem das Wissen über die Zukunft am geringsten ist. Modernes Controlling ersetzt diese Praxis durch rollierende Forecasts und Szenarioanalysen. Der Fokus verschiebt sich von der Rechtfertigung von Planabweichungen hin zur kontinuierlichen Neuausrichtung des operativen Handelns.

Komplexitätssimulation im Controlling

Um die mathematische Notwendigkeit von Selbststeuerung zu verdeutlichen, veranschaulicht das folgende Modell das Zusammenspiel zwischen externer Umweltkomplexität und internen Steuerungsmechanismen nach den Prinzipien der Systemtheorie.

Ashby's Law: System Viability Simulator



Konkrete Konsequenzen für die Praxis des Controllers

Der Wandel des Controllings erfordert ein neues Kompetenzprofil und veränderte Prozesse im täglichen Betrieb. Die Transformation lässt sich in drei wesentlichen Handlungsfeldern zusammenfassen:

Kommunikative Kompetenz und Coaching: Controllerinnen und Controller müssen in der Lage sein, komplexe betriebswirtschaftliche Zusammenhänge so zu übersetzen, dass Nicht-Heuristiker und operative Teams sie intuitiv verstehen. Sie agieren als Trainer, die den operativen Einheiten Hilfe zur Selbsthilfe bei der Interpretation ihrer Daten geben.

Datendemokratisierung: Daten dürfen kein Herrschaftswissen der Controllingabteilung oder des Topmanagements sein. Die Bereitstellung von Self-Service-BI-Tools stellt sicher, dass jede Einheit eigenständig Analysen fahren kann. Das Controlling sichert hierbei lediglich die Datenqualität und die methodische Konsistenz (Single Source of Truth).

Fehlertoleranz als Lernsystem: In komplexen Umgebungen sind Fehler unvermeidlich, da Handlungsfolgen nicht vollständig deterministisch absehbar sind. Das Controlling darf Abweichungen nicht als persönliches Versagen des operativen Managers interpretieren. Stattdessen müssen Abweichungen als wertvolles Feedback des Marktes verstanden werden, das den Anstoß für schnelle, eigenständige Kurskorrekturen liefert.

Der Beitrag der künstlichen Intelligenz im Controlling

Künstliche Intelligenz erweitert die informationelle Infrastruktur der Selbststeuerung, indem sie riesige, unstrukturierte Datenmengen in Echtzeit analysiert und den dezentralen Einheiten prä-diktive Erkenntnisse direkt zur Verfügung stellt.

Maschinelles Lernen erkennt komplexe Muster sowie Anomalien weit vor traditionellen Kennzahlensystemen, wodurch operative Teams frühzeitig auf Marktveränderungen reagieren können, ohne auf zentrale Freigaben warten zu müssen. Fortgeschrittene Algorithmen ermöglichen zudem kontinuierliche Simulationen am Ort des Geschehens, sodass die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen dezentraler Entscheidungen sofort transparent berechnet werden.

Der Ausblick auf die zukünftige Entwicklung zeigt eine Symbiose aus menschlicher Urteilskraft und autonomen KI-Agenten, die als digitale Sparringspartner für operative Manager fungieren und Handlungsalternativen eigenständig vorschlagen.

Das Controlling wandelt sich hierbei endgültig vom operativen Datenbereitsteller zum strategischen Kurator dieser hochentwickelten KI-Modelle, welche die systemische Resilienz der Organisation technologisch absichern.

Paul Slamanig

Wirtschaftsberater - Executive Advisor

Literaturverzeichnis

Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.

Beer, S. (1972). *Brain of the firm: A development in management cybernetics*. Herder and Herder.

Horváth, P., Gleich, R., & Seiter, M. (2020). *Controlling* (14. Aufl.). Vahlen.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Malik, F. (2006). *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik* (2. Aufl.). Haupt.

Malik, F. (2019). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit* (Erw. Neuausgl.). Campus.

Stafford, B. (1979). *The heart of enterprise*. John Wiley & Sons.

Weber, J., & Schäffer, U. (2022). *Einführung in das Controlling* (17. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Teaser Text

Was modernes Controlling leisten muss...

Systemische Resilienz statt zentraler Illusion

Viele traditionelle Controlling-Konzepte basieren noch immer auf der Vorstellung, ein Unternehmen ließe sich wie eine Maschine zentral durch starre Budgets lenken. In hochgradig vernetzten, dynamischen Märkten führt dieser mechanistische Ansatz jedoch unweigerlich in die Kontrollillusion. Wenn Sachverhalte komplex werden, versagt die klassische Fremdsteuerung von oben herab.

Das moderne Controlling steht daher vor einer grundlegenden Paradigmenwende: Es muss sich vom zentralen Überwachungsinstrument zum Architekten dezentraler Selbststeuerung entwickeln. Doch wie genau sieht die informationelle Infrastruktur aus, die operative Einheiten zur eigenständigen Regulation befähigt? Welche Rolle spielen kybernetische Prinzipien in der Praxis und wie verändert Künstliche Intelligenz dieses sensible Zusammenspiel?

Der Artikel beleuchtet die systemtheoretischen Grundlagen dieser Transformation und zeigt pragmatische Wege für die Umsetzung auf.

Diese zukunftsweisenden Konzepte und Methoden bilden zugleich einen zentralen Bestandteil des Diplomlehrgangs Controlling am WIFI Steiermark, um künftige Absolventinnen und Absolventen präzise auf die realen Anforderungen volatiler Märkte vorzubereiten.

Paul Slamanig

Wirtschaftsberater - Executive Advisor

Was modernes Controlling leisten muss...

Systemische Resilienz statt zentraler Illusion

Zitate

»Unternehmensführung in volatilen Umwelten erfordert das Loslassen der zentralen Lenkungsillusion.«

»Das Controlling agiert in dynamischen Märkten nicht als Schiedsrichter, der historische Abweichungen sanktioniert, sondern als Architekt wirtschaftlicher Feedbackschleifen für eigenständige Kurskorrekturen.«

»Ein Budget fixiert das Unwissen zu einem vergangenen Zeitpunkt. Modernes Controlling ersetzt die starre Planerfüllung durch kontinuierliche Rückkopplungsschleifen und ermöglicht damit die autonome Anpassung direkt am Markt.«

Kriterium	Traditionelles Controlling	Modernes (Cybernetisches) Controlling
Steuerungsphilosophie	Fremdstörung, Zentralismus, Command & Control	Selbststeuerung, Dezentralität, Autonomie im System
Informationsfluss	Vertikal (Bottom-up Berichte, Top-down Vorgaben)	Horizontal und netzwerkartig (Echtzeit-Feedback)
Fokus der Analyse	Historische Abweichungen (Soll/Ist-Vergleich)	Zukunftsgerichtete Dynamik, Mustererkennung
Primäre Zielgröße	Budgeteinhaltung, starre Finanzkennzahlen	Systemstabilität, Anpassungsfähigkeit, Lebensfähigkeit
Rolle des Controllers	Überwacher, Zahlenprüfer, „Unternehmenspolizei“	Navigator, Methodengeber, Sparringspartner
Umgang mit Abweichung	Sanktionierung, starre Planerfüllung	Lernimpuls, Trigger für eigenständige Anpassung