

Thema Nr: 10

Strategisches Management
SS 2016

LV-Leiter: Prof. Dr. Christoph Schließmann

**Die Rolle des Controllers in Strategie- und
Innovationsprozessen heute!**

Vor- und Zuname: Carina Rieder

Matrikelnummer: 1220233

Studienkennzahl: 500

Email-Adresse: carina.rieder@stud.sbg.ac.at

Abgabedatum: 12. Juli 2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt bzw. die wörtliche oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die vorliegende Bachelorarbeit ist mit dem elektronisch übermittelten Textdokument identisch.

Lamprechtshausen, im Juni 2016

Carina Rieder

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Die IST-Rolle des Controllers	3
2.1 Definition Controlling – Controller.....	3
2.2 Aufgaben des Controllers.....	4
2.2.1 Führungsunterstützung durch Controlling.....	5
2.2.2 Koordinationsfunktion.....	6
2.2.3 Planungsfunktion.....	7
2.2.4 Kontrollfunktion	7
2.2.5 Informationsfunktion	7
2.2.6 Steuerungsfunktion	8
2.3 Anforderungen an Controller	8
2.4 Rollen des Controllers.....	9
2.4.1 Rolle als Business Partner	11
2.4.2 Rolle als Change Agent.....	11
2.4.3 IST-Eingliederung des Controllers im Unternehmen.....	12
3 SOLL-Rolle des Controller.....	14
3.1 Was ist falsch am Ist-Bild? Herausforderung der Komplexität	14
3.1.1 Problemstellung der Strategiefindung.....	14
3.1.2 Problemstellung der institutionellen Eingliederung des Controllers.....	16
3.2 Systemtheorie und Kybernetik	17
3.2.1 Komplexe Systeme - Komplexität.....	19
3.3 Lösungsansätze der Problemstellungen	21
3.3.1 VSM-Modell als SOLL Aufbau eines Unternehmens?	21
3.3.2 Ableitung des VSM-Modells für den Controller	25
3.4 Umgang mit Komplexität	26
3.4.1 Soll-Fähigkeiten des Controller	26

3.4.2	Informationsverarbeitung.....	27
3.4.3	SOLL-Umsetzung von „spontanen“ Strategien	28
3.4.4	Selbststeuerung zur Bewältigung Komplexität.....	29
4	Die neue Rolle des Controllers	31
4.1	Fazit.....	33
	Literaturverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Darstellung des kybernetischen Regelkreises	4
Abbildung 2	Zusammenspiel von Manager und Controller	5
Abbildung 3	Darstellung der künftigen Funktionen des Controllers	31

Abkürzungsverzeichnis

AuA	Arbeit und Arbeitsrecht
bzw	Beziehungsweise
dh	das heißt
ggf	gegebenenfalls
IGC	International Group of Controlling
oA	ohne Angabe
S	Seite
ua	und andere
VSM	Viable System Model (Modell lebensfähiger Systeme)

1 Einleitung

Die tiefgreifende Veränderung der Gesellschaft, der Technologie und der Wirtschaft, haben zum einen dazu geführt, dass die lineare Beschaffenheit einer Organisation der Vergangenheit angehört und zum anderen, können Strategien in unserer schnelllebigen Welt nicht mehr über einen langfristigen Zeithorizont hinweg geplant werden. Ausgangspunkt dieser Arbeit ist daher, dass das Unternehmen nicht linear, nicht planbar und damit nicht überschaubar ist. Wie kann der Controller, dessen Aufgaben mit einer Schnittstellenfunktion beschaffen sind, das komplexe, dynamische Unternehmensumfeld bewältigen?

Die Aufgabenstellung war das Ist-Bild über die Rolle des Controllers anhand der vorhandenen Theorie aufzuzeigen. Ziel dieser Arbeit soll sein, die Frage zu beantworten, wie die Zusammenarbeit des Managers, welcher das Unternehmen führt, mit dem Controller, der die Steuerung des Unternehmens übernimmt, beschaffen sein muss, damit das Unternehmen fähig ist die Komplexität seiner Umwelt zu meistern.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist diese Arbeit in vier Teile gegliedert. Zu Beginn dieser Arbeit wird der Controller definiert und auf seine Aufgaben – die Informationsbeschaffung, die Planung, die Koordination, die Kontrolle und die Steuerung – im Unternehmen näher eingegangen. Anschließend werden die persönlichen und fachlichen Anforderungen welcher der Controller im Zuge seines Aufgabenbereichs benötigt dargestellt sowie die Rolle die er im Unternehmen einnimmt aufgezeigt.

Um die Soll-Rolle des Controllers zu ermitteln, werden aus der Ist-Situation zunächst die relevanten Kritikpunkte herausgearbeitet. Um Lösungsansätze für die Problemstellungen zu finden, bilden die Grundsätze der Systemtheorie und der Kybernetik das zentrale Fundament. Wie oben erwähnt ist die Nichtlinearität eines Unternehmens ein evidentes Problem, weshalb das Modell lebensfähiger Systeme von Stafford Beer, auf das Unternehmen übertragen werden soll, um anschließend die Position des Controllers darin zu erläutern. Da die strategische Unternehmensplanung die Arbeitsgrundlage des Controller ist, werden auch hier die aktuellen Bewältigungsprobleme mit der Strategiefindung sowie die Mitwirkung des Controllers aufgezeigt.

Anschließend werden die künftigen benötigten Fähigkeiten des Controllers unter die Lupe genommen. Den Abschluss dieser Arbeit bildet, aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen, ein Modell über die neue Rolle des Controllers. Dabei wird insbesondere auf die jeweiligen Funktionen des Controllers eingegangen, um die Veränderung des Ist-Bildes festzuhalten.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen folgende Fragestellungen beantwortet werden:

Wie kann der Controller das Unternehmen künftig steuern – und wie sieht die Führung in einem System aus, welches mit großer Unsicherheit verbunden ist?

Wie sieht die Strategieentwicklung der Zukunft aus?

2 Die IST-Rolle des Controllers

2.1 Definition Controlling – Controller

Der Begriff Controlling leitet sich von der englischen Formulierung „to control“ ab und bedeutet Beherrschung, Steuerung und Lenkung eines Vorganges¹. Zum Begriff Controlling finden sich in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen. Horváth definiert Controlling als *„ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystem unterstützt.“*²

Der IGC definiert den Controller als Partner des Managements, der einen erheblichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens leistet.

„Controller..

- 1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.*
- 2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.*
- 3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.*
- 4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.*
- 5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.“*³

Dieser Arbeit liegt das strategische Controlling zugrunde, welches – im Gegensatz zum operativen Controlling – an einem langfristigen Betrachtungs- und Planungshorizont orientiert.⁴ Das strategische Controlling ist als Teilfunktion der Unternehmensführung anzusehen.

¹ <https://www.dict.cc/?s=to+control> abgerufen am 30.5.2016.

² Horváth, P.; Controlling¹² (2011) S 129.

³ <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf> abgerufen am 30.5.2016.

⁴ Vgl. Amann, K., Petzold, J.; Management und Controlling² (2014) S 119.

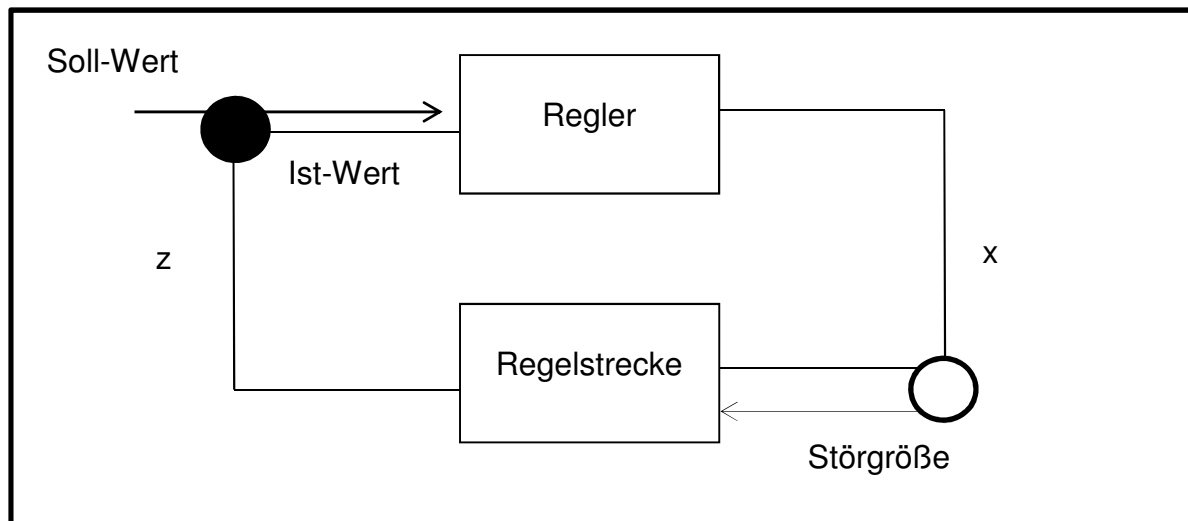


Abbildung 1 Darstellung des kybernetischen Regelkreises

Eigendarstellung in Anlehnung an Deimel, Heupel, Wiltinger S 25.

2.2 Aufgaben des Controllers

Die Aufgaben des Controllers werden als *Controllanship*⁵ bezeichnet und als „*Controlling-Regelkreis*“ dargestellt. Dieser ist vergleichbar mit dem Prinzip des kybernetischen Regelkreises. Der kybernetische Regelkreis hat das Ziel einen IST-Wert durch geeignete Maßnahmen an einen zuvor definierten Soll-Wert anzupassen. Die Besonderheit des kybernetischen Regelkreises liegt in der Eigenschaft, dass sie dazu tendieren ohne externe Eingriffe einen Gleichgewichtszustand innerhalb eines Systems aufrechtzuerhalten. *Control* im kybernetischen Sinn kennzeichnet somit die Eigenschaft des Systems, sich selbst zu regeln.⁶ Der Regelkreis ist zudem in der Lage, interne und externe Veränderungen zu registrieren und er versucht durch Anweisungen die Störgrößen des Regelmechanismus abzuwenden, um den angestrebten Soll-Zustand zu erreichen.⁷

Abb. 1 verdeutlicht das Prinzip des Regelkreises: Der Regler gibt mittels der Stellgröße x Anweisungen an die Regelstrecke, damit die eine bestimmte Regelgröße z produziert, um den vorgegebenen Soll-Wert zu erreichen. Der weiße Kreis kennzeichnet die Messstelle, an der die Stellgröße und die Störgröße summiert und die Information an die Regelstrecke weiter gegeben wird. Die Regelstrecke kennzeichnet den zu regelnden Prozess, welcher aufgrund der ungeplanten Änderung der Sys-

⁵ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 15.

⁶ Vgl. Siller, M.; Grausam, A.; Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen (2013) S 45.

⁷ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 24 f.

temwelt – in Form der Störgröße – erfolgt. Der schwarze Kreis kennzeichnet die Messstelle, indem die Aufgabe des Reglers darin liegt, die Regelgröße z mit dem vorgegebenen Soll-Wert zu vergleichen. Durch den Vergleich zwischen Ist- und Soll-Wert, lassen sich die Abweichungen feststellen.⁸

Dieses Grundprinzip lässt sich auf den Aufgabenbereich des Controllings übertragen: Ausgangspunkt des Regelkreismodells ist die strategische Unternehmensplanung, welche sich aus der Analyse der Ausgangssituation, der Konkretisierung der strategischen Ziele und der Strategieformulierung zusammensetzt⁹ und Maßnahmen festlegt, die zur langfristigen Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind.¹⁰ Zudem erfordert die Steuerung des Unternehmens, die Koordination der Führungssysteme sowie die Bereitstellung aller relevanten Informationen.¹¹ Durch das Festlegen von Soll-Vorgaben können durch die Kontrolle und Analyse Abweichungen festgestellt und deren Ursache ermittelt werden, um Gegensteuerungsmaßnahmen zu treffen, welche zur Zielerreichung des Unternehmens beitragen.¹²

2.2.1 Führungsunterstützung durch Controlling

"Controlling passiert, wenn Manager und Controller zusammenarbeiten."¹³



Abbildung 2 Zusammenspiel von Manager und Controller

Quelle: <http://www.xn--netzwerk-gemeinntzigkeit-btc.de/wp-content/uploads/2011/10/controllerwoerterbuch.jpg>

⁸ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 25.

⁹ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 53.

¹⁰ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 26.

¹¹ Vgl. Horváth, P.; David, U.; Koordinationskonzeption des Controllings in der Unternehmenspraxis, in Becker, W.; Ulrich, P.; Handbuch Controlling (2016) S 46.

¹² Vgl. Bücherl, S.; Anspruch und Wirklichkeit des Controllings (2014) S 40.

¹³ International Group of Controlling, Controller-Wörterbuch³, (2005) S 56.

Beim Zusammenspiel zwischen Management und Controlling, kommt dem Controlling eine umfassende **Unterstützungsaufgabe** zu.¹⁴ Zum einen übernehmen sie Aufgaben, welche den Manager entlasten, zum anderen ergänzen sie den Manager, indem sie als Team zusammenarbeiten. Der Manager ist im System richtungsgebend und trägt die Ergebnisverantwortung. Die Informationen dazu liefert der Controller, wodurch er für die getroffenen Entscheidungen und die Erreichung der Unternehmensziele mitverantwortlich ist.¹⁵ Da sich die Mitwirkung des Controllers auf die gesamten Führungsaufgaben bezieht, wird er zunehmend als „*Business Partner*“ oder „*Management Partner*“ bezeichnet.

2.2.2 Koordinationsfunktion

In einer komplexen Umwelt besteht die Gefahr uneinheitlichen Handelns, weshalb die Hauptfunktion des Controllings in der Koordination zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen eines Unternehmens besteht.¹⁶ Erreicht wird dies durch einen übergreifenden Abstimmungsprozess zwischen den verschiedenen Funktionen des Controllings.¹⁷ Im strategischen Controlling liegt der Fokus dieser Funktion in der Verknüpfung von strategischen Zielen und deren operative Umsetzung.¹⁸ Innerhalb dieser Hilfsfunktionen besteht die Koordinationsaufgabe in der Angleichung von Planzielen und Teilplänen. Die Koordinationsfunktion des Controllings besteht aus der *Anpassungs- und Innovationsfunktion*, welche die Beziehung des Unternehmens und der Umwelt koordiniert.¹⁹ Dadurch machen sich Entwicklungen rund um das Unternehmen frühzeitig bemerkbar, um das Unternehmen auf Veränderungen der Unternehmensumwelt durch Anpassungen und Innovationen vorzubereiten. Die zweite Funktion ist die Zielausrichtungsfunktion. Diese Funktion umfasst alle Maßnahmen die der Einhaltung der Unternehmensziele dienen.²⁰

¹⁴ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 6.

¹⁵ Vgl. Gänßlen, S.; ua.; Controlling-Philosophie: Leitbild für die Unternehmenspraxis, in Becker, W.; Ulrich, P.; Handbuch Controlling (2016) S 74.

¹⁶ Vgl. Becker, W.; Geisler, R.; Controlling – Funktionen, Besonderheiten und Entwicklungen in Medienunternehmen (2006) S 904.

¹⁷ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 21.

¹⁸ Vgl. Amann, K., Petzold, J.; Management und Controlling² (2014) S 121.

¹⁹ Vgl. Ossadnik, W.; Controlling³ (2003) S 43.

²⁰ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 21.

2.2.3 Planungsfunktion

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme²¹ künftiger Handlungsalternativen, unter der Berücksichtigung über deren Auswirkungen auf die Zielerreichung²², um anschließend Maßnahmen, Mittel und Wege zur günstigsten Zielerreichung festzulegen. Im Rahmen der Planungsfunktion beteiligt sich der Controller an der Koordination des Planungsprozesses, der aus mehreren Teilplänen besteht.²³ Mit Hilfe der Pläne leistet der Controller einen wesentlichen Beitrag zur Messbarkeit der Zielerreichung. Aus Sicht des Controllers liegt der Fokus jedoch auf der Koordination der Planung sowie der damit verbundenen Informationsversorgung.²⁴ Um Soll-Ist-Abweichungen festzustellen, muss die Planung durch die Kontrolle ergänzt werden.²⁵

2.2.4 Kontrollfunktion

Im Rahmen der Kontrollfunktion obliegt dem Controller das Erstellen eines Soll-Ist-Vergleichs der Zielsetzungen, um die sich daraus ergebenden Abweichungen ermitteln zu können.²⁶ Der Controller entwickelt einerseits Gegensteuerungsmaßnahmen bzw Handlungsalternativen um die Abweichungen zu minimieren²⁷ und andererseits können durch die Abweichungsanalyse Vorschläge für die planmäßige Umsetzung zukünftige Ziele²⁸ entwickelt werden. Mit der Kontrollfunktion ist auch die Analysefunktion verbunden, welche die konkreten Ursachen für die Abweichungen ermittelt.²⁹ Durch die Kontrolle der operativen Verhaltensweise wird eine regelmäßige Überprüfung der strategischen Gesamtsituation sichergestellt.

2.2.5 Informationsfunktion

Um den Entscheidungsträgern die zielorientierte Steuerung des Unternehmens zu ermöglichen, stellt der Controller im Rahmen Informationsfunktion die notwendigen

²¹ Vgl. Küpper, H-U.; Controlling. Konzeptionen, Aufgaben und Instrumente² (1997) S 59.

²² Vgl. Horváth, P.; Controlling¹², (2011) S 146.

²³ Vgl. Peemöller, V., Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete (2005) S 40.

²⁴ Vgl. Horváth, P.; Controlling¹² (2011) S 150.

²⁵ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 25.

²⁶ Vgl. Peemöller, V., Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete (2005) S 43.

²⁷ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 26.

²⁸ Vgl. Weber, J.; Schäffer, U. Balanced Scorecard & Controlling³ (2000): S 189.

²⁹ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 25.

Informationen zur Verfügung.³⁰ Das Informationssystem ist das Kernstück des Controllings und entsteht durch das Sammeln der Informationen, der Verarbeitung, der Weitergabe und letztendlich durch deren Aufbereitung für die Entscheidungsträger.³¹ Zudem muss der Informationsstand der Entscheidungsträger ermittelt werden, um ggf die Wissens- und Informationslücken mit den erforderlichen Informationen schließen zu können.³² Bei der Gestaltung des Informationssystems gilt folgende Grundregel: die richtige Information, in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit, an den richtigen Empfänger, in der richtigen Form bereitzustellen.³³

2.2.6 Steuerungsfunktion

Durch die bisherigen Funktionen wurden die Rahmenbedingungen festgelegt, um Unternehmensziele durch geeignete Mittel und Maßnahmen zu erreichen und sich ergebende Abweichungen festzustellen.³⁴ Die Steuerungsfunktion verbindet die Controllingfunktionen, mit dem Ziel durch die festgestellten Abweichungen Maßnahmen zu treffen, um die geplanten Unternehmensziele zu erreichen bzw sofern die Erreichung der Ziele nicht mehr angemessen scheint, diese durch den strategischen Planungsprozess neu zu entwickeln oder anzupassen.³⁵ Dem Controlling kommt hier eine koordinierende Aufgabe zu, denn um dem Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen, muss die Steuerungsfunktion die laufende Kontrolle über die Umsetzung der Planung anhand der Ist-Entwicklung³⁶ vornehmen, um die Ziele zu sichern und die Ressourcen im Unternehmen bestmöglich einzusetzen.³⁷

2.3 Anforderungen an Controller

Das breite Aufgabenspektrum des Controllers erfordert neben einer hohen Fachkompetenz eine Vielzahl von persönlichen Kompetenzen.³⁸ Der Controller ist als *be-*

³⁰ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger; K.; Controlling (2013) S 28.

³¹ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 28.

³² Vgl. Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmungen, (1993) S 272.

³³ Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger; K.; Controlling (2013) S 28.

³⁴ Vgl. Peemöller, V., Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete (2005) S 44.

³⁵ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger; K.; Controlling (2013) S 26.

³⁶ Vgl. Peemöller, V., Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete (2005) S 44.

³⁷ Vgl. Buchholz, L.; Strategisches Controlling² (2013) S 35f.

³⁸ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger; K.; Controlling (2013) S 33.

*triebswirtschaftlicher Spezialist*³⁹ anzusehen, weshalb für die Lösung fachlicher Probleme die Anwendung der betriebswirtschaftlichen Instrumente des internen und externen Rechnungswesens, als notwendige Voraussetzung gilt.⁴⁰ In diesem Zusammenhang muss der Controller über hohe Lernbereitschaft und analytisches, systematisches und ganzheitliches Denken verfügen.⁴¹

Heutzutage sind in der starken Wettbewerbsdynamik zudem Kenntnisse über die Geschäftsprozesse des Absatz- und Kapitalmarktes erforderlich, um Erfolgsfaktoren zu erkennen, bevor sie zu Zahlen geworden sind. Im Zusammenspiel mit den Managern sind für Controller beziehungsbezogene und interaktionsbezogene Eigenschaften wie Durchsetzungs- und Kommunikationsvermögen, Überzeugungsfähigkeit und Neutralität unverzichtbar.⁴²

Um Konflikte und Problemstellungen der Unternehmenspraxis handhaben zu können, benötigen Controller nicht nur die Bereitschaft Kooperationen und Kompromisse einzugehen⁴³, sondern einerseits ein Rückgrat und Standfestigkeit sowie andererseits Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit Konflikte zu schlichten.⁴⁴ Weitere wichtige Controllerkompetenzen sind die Teamfähigkeit und die Fähigkeit, kritisch zu hinterfragen und Schwachstellen zu erkennen.⁴⁵

2.4 Rollen des Controllers

Unter der Rolle des Controllers werden die Anforderungen und Erwartungen welche mit der Aufgabe des Controllers verknüpft sind, verstanden. Die Rollenbilder die dem Controller zugerechnet werden, kommen meist aus der Praxis.⁴⁶ Die älteren Ansätze stellen Controller-typologien dar, welche versuchen die Controllertätigkeiten zu strukturieren.⁴⁷ Ein bekannter Ansatz ist von *Zünd*, welcher in Abhängigkeit von der Umweltsituation drei Controllertypen nennt: den Registrator, den Navigator und den In-

³⁹ Vgl. Weber, J.; Schäffer, U.; Einführung in das Controlling¹³ (2011) S 430.

⁴⁰ Vgl. Steinle ua. Controller-Rollen: Anforderungsprofile, Persönlichkeit und Selbstverständnis in Steinle ua. Zukunftsgerichtetes Controlling (1998) S 390.

⁴¹ Vgl. Steinhübl, V. Kompetenz als Erfolgsgarant (2014) Controlling & Management Review, S 46.

⁴² Vgl. Weber, J.; Fähigkeitsprofil von Controllern (2008) ZfCM, S 95.

⁴³ Vgl. Steinhübl, V. Kompetenz als Erfolgsgarant (2014) Controlling & Management Review, S 46.

⁴⁴ Vgl. Weber, J., Schäffer, U.; Einführung in das Controlling¹³ (2011) S 431.

⁴⁵ http://www.whu-on-controlling.com/zahlen/kennzahlen-des-controllings/?no_cache=1. abgerufen am 2.6.2016.

⁴⁶ Vgl. Preis, A. Anforderungsprofil an Controller (2012) S 14.

⁴⁷ Vgl. David, U.; Strategisches Management von Controllerbereichen (2005) S 34.

novator.⁴⁸ Ausgangspunkt dieser These ist, dass die Umwelt- und Systembedingungen die Strategien eines Unternehmens und damit in weiterer Folge den Controller – der sich stets der Umwelt anpasst – beeinflussen. In einer stabilen Umwelt agiert der Controller als *Registrar* indem er hauptsächlich eine dokumentierende Funktion wahrnimmt, da das Unternehmen seine Strategien auf passives, adaptiertes Verhalten ausrichtet. Die Rolle des *Navigators* übernimmt der Controller in einer begrenztdynamischen Umwelt indem das Unternehmen eher eine aktive strategische Strategie wählt. Er übernimmt hier verstärkt die Aufgaben der Planung und Kontrolle und bringt sich somit in die Entscheidungsfindung mit ein. Als *Innovator* ist der Controller in einer extrem dynamischen Umwelt zu sehen. Um sich an die starken Veränderungen der Umwelt anzupassen liegt der Fokus der Funktion dieses Typs an der Früherkennung von Veränderungen des Systems und der Mitwirkung an Problemlösungsprozessen.⁴⁹

Ein weiterer bedeutender Ansatz ist *Henzler* zuzuordnen, welcher ebenfalls drei Controllertypen unterscheidet: den historisch- und buchhaltungsorientierten⁵⁰, den managementsystemorientierten und den zukunfts- und aktionsorientierten Controller.⁵¹ Der zukunfts- und aktionsorientierte Controllertyp bringt sich in die Entscheidungsfindung mit ein, indem er Empfehlungen abgibt welche auf entscheidungsorientierten Rechnungen basieren, bei denen er Abweichungen bzw Schwachstellen von Planung, Kontrolle und Steuerung ermittelt.⁵² Beim managementsystemorientierte Controller erweitert sich diese Aufgabe des zukunfts- und aktionsorientierten Controllers um die Unterstützungsfunktion des Managers indem er Methoden und Instrumente für Planung, Steuerung und Kontrolle entwickelt und ein „management by exception“ ermöglicht.⁵³ Obwohl sich die Rollenbilder im Laufe der Zeit verändert haben, werden die alten Rollenbilder – sei es aus Eigen- oder Fremdsicht – dem Controller noch heute zugerechnet.⁵⁴

⁴⁸ Vgl. Zünd, A.; Der Controller-Bereich, (1985) S 32.

⁴⁹ Vgl. Zünd, A.; Der Controller-Bereich, (1985) S 8.

⁵⁰ Die Rolle des historisch-buchhaltungsorientierten Controllers ist hieraußer Acht zu lassen, da dieser Typ dem operativen Controlling zuzuordnen sind.

⁵¹ Vgl. Preis, A. Anforderungsprofil an Controller S 15; zitiert nach Henzler (1974) S. 60ff.

⁵² Vgl. Barth, D.; Barth, T.; Controlling² (2008) S 9 f.

⁵³ Vgl. David, U.; Strategisches Management von Controllerbereichen (2005) S 35.

⁵⁴ Vgl. Weber, J., Schäffer, U.; Einführung in das Controlling¹³ (2011) S 44.

Heutzutage wird dem Controller meist die Rolle des „internen Beraters“, das „ökonomische Gewissen“, des „Steuermannes“, den „Kontroller“ und den „Change Agent“ zugewiesen.⁵⁵

Die Horváth Akademie hat in einer Studie vier charakteristische Rollenmodelle des Controllers zusammengefasst:

- Analyst/Informationsspezialist
- Kontrolleur/kaufmännisches Gewissen
- Business Partner/Berater der Führungskräfte
- Change Agent/Veränderungstreiber⁵⁶

Da der Controller aktuell als Business Partner und Change Agent wahrgenommen wird, rücken diese beiden Rollen sowie deren Aktualität in den Fokus der Betrachtung dieser Arbeit.

2.4.1 Rolle als Business Partner

Der Controller als Businesspartner zeichnet sich dadurch aus, dass er mit dem Manager auf Augenhöhe zusammenarbeitet.⁵⁷ Als Business Partner übernimmt der Controller die Rolle des internen Beraters, Koordinators und Integrators.⁵⁸ Er überwacht den Unternehmenserfolg als Wächter, zur Förderung der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens agiert er als Coach und Schnittstellenmanager, für die Informationsversorgung übernimmt er die Rolle des Informationsmanagers⁵⁹ und zudem unterstützt er die erfolgreiche Unternehmenssteuerung indem er intensiv und kooperativ mit der Führungsebene zusammenarbeitet.⁶⁰

2.4.2 Rolle als Change Agent

In der Funktion als Business Partner ist der Controller bereits eng in die Entscheidungsfindung- und Unternehmenssteuerungsprozesse miteingebunden, wodurch er

⁵⁵ Vgl. Weber, J., Schäffer, U.; Einführung in das Controlling¹³ (2011), S 439.

⁵⁶ <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/detail/kompetenzen-fuer-controller/> abgerufen am 5.6.2016.

⁵⁷ Vgl. Gleich, R.; Controllingprozesse optimieren (2013) S 28.

⁵⁸ Vgl. Steinhübl, V.; Kompetenz als Erfolgsgarant (2014) Controlling & Management Review, S 44.

⁵⁹ Vgl. Steinhübl, V.; Kompetenz als Erfolgsgarant (2014) Controlling & Management Review, S 44.

⁶⁰ Vgl. Dierolf, J. ua.; Controlling @ Hansgrohe – vom Financial Controller zum Business Partner (2011) Controller Magazin, S 33.

zunehmend an der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen eingebunden wird.⁶¹ Der Veränderungsprozess ist in diesem Zusammenhang als geplanter Wandel zu verstehen, welcher durch bewusste Entscheidung zielorientiert herbeigeführt wird.⁶² Als Change Agent fungiert der Controller als operativer und strategischer Partner im Rahmen von Veränderungsprozessen,⁶³ wobei er die Rolle des Initiator, Analytiker und Koordinator übernimmt.⁶⁴ Die Aufgabe des Controllers in diesem Zusammenhang ist das Management bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Durch die Beratungs- und Rationalitätssicherungsfunktion des Controllers an das Management sowie die An- und Verwendung von Instrumenten welche Veränderungen bewirken und messen und nicht zuletzt deshalb weil der Controllerbereich selbst stets mit Veränderungen konfrontiert ist, ist das Change Management als neuer Aufgabenbereich von großer Bedeutung.⁶⁵ Als Change Agent ist der Controller als Bindeglied zwischen den Unternehmensbereichen anzusehen, wodurch die sozialen und kommunikative Fähigkeiten des Controllers von besonderem Wert sind. Zudem ist er für den Veränderungsprozess im Unternehmen einen ganzheitlichen Überblick erforderlich.⁶⁶ Dieses Rollenbild wird sich in Zukunft noch vermehrt durchsetzen, da zu erwarten ist, dass die Dynamik der Unternehmensumwelt weiter ansteigen wird.

2.4.3 IST-Eingliederung des Controllers im Unternehmen

Controlling kann aus institutioneller Betrachtung unterschiedlich in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden, was für die Effizienz des Controllings von besonderer Bedeutung ist. Die hierarchische Eingliederung des Controllings in das Unternehmen ist von verschiedenen Faktoren abhängig, wie der Größe des Unternehmens, der Unternehmenskultur, den Organisations- und Verantwortungsstrukturen im Unternehmen sowie von der Dynamik und Komplexität des Unternehmens

⁶¹ Vgl. Plag, M.; Der Controller als Change Manager, in Krings, U.; Erfolgsfaktor Controlling² (2016) S 44.

⁶² Vgl. Plag, M.; Der Controller als Change Manager, in Krings, U.; Erfolgsfaktor Controlling² (2016) S 64.

⁶³ Vgl. Luh, K.; Kirsche, C.; Das neue Rollenbild des Controllers, AuA (2014) S 412.

⁶⁴ Vgl. Gleich, R.; Vom Businesspartner zum Change Agent (2013) S 62.

⁶⁵ Vgl. Plag, M.; Der Controller als Change Manager, in Krings, U.; Erfolgsfaktor Controlling² (2016) S 48.

⁶⁶ Vgl. Luh, K./ Kirsche, C.; Das neue Rollenbild des Controllers, AuA (2014) S 413.

und der grundlegenden Philosophie als auch von der Strategie des Unternehmens.⁶⁷ Wird das Controlling mittels **Linienstelle** in das Unternehmen eingegliedert, so ist es gleichberechtigter Bestandteil neben anderen Unternehmensfunktionen angesiedelt. Für die Erfüllung der Aufgaben wird die Stelle meist mit Antrags-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Mitsprache-, Veto- und Vertretungskompetenzen ausgestattet.⁶⁸ Vorteilhaft an der Linienorganisation ist die hohe Akzeptanz und die hohe Wertschätzung der Unternehmensleitung, die aufgrund der Eingliederung in die erste Führungsebene entsteht, im Vergleich zu einer isolierten Abteilung.⁶⁹ Die Controllingabteilung wird im Rahmen dieser Organisationsform mit Weisungsbefugnis ausgestattet, wodurch einerseits die Unternehmensleitung entlastet werden kann, andererseits bringt diese Einbindungsform auch den Nachteil mit sich, dass der Controller nicht nur als neutraler Berater, sondern auch als Entscheidungsträger fungiert.⁷⁰

Keine eigenen Weisungsbefugnisse hingegen, hat das Controlling bei der Eingliederung als **Stabsstelle**, die meist direkt der Unternehmensleistung zugeordnet wird. Dem Controlling kommt in diesem Falle eine Informations- und Beratungsfunktion zu, wodurch die Rolle des Controllers hier als *interner Berater* des Managements zu sehen ist.⁷¹ Der Vorteil an der Eingliederung als Stabsstelle liegt in der Neutralität sowie die *gesamtunternehmensbezogene Sichtweise*⁷² der Controller. Nachteilig wirkt sich jedoch die geringe Akzeptanz der anderen Abteilungen aus.

⁶⁷ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 37.

⁶⁸ Vgl. Klempien, D.; gefunden in <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html> abgerufen am 2.6.2016.

⁶⁹ Vgl. Hubert, B.; Controlling-Konzeptionen (2015) S 22.

⁷⁰ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 38.

⁷¹ Vgl. Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling (2013) S 39.

⁷² Vgl. Hubert, B.; Grundlagen des operativen und strategischen Controlling (2016) S 18.

3 SOLL-Rolle des Controller

3.1 Was ist falsch am Ist-Bild? Herausforderung der Komplexität

Der zentrale Fehler der am Ist-Bild vorliegt basiert auf der Annahme, dass das Unternehmen ein System darstellt welches linear, planbar und überschaubar ist. Ein System definiert sich „als eine Menge von Elementen mit Eigenschaften, die durch Relationen miteinander verknüpft sind.“⁷³ In diesem System kann der Controller seine Schnittstellenfunktion optimal wahrnehmen um den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens anhand des Ist-Soll-Vergleichs optimal anzupassen.

Dieses Bild entspricht jedoch nicht mehr der Realität. Die Ursache liegt an der zunehmend dynamischen Vernetzung von Beziehungen eines Unternehmens und den zahlreichen unbekanntem externen Veränderungen. Das Unternehmen als System ist heutzutage nicht linear, nicht planbar und schon gar nicht überschaubar – im Gegenteil, es ist komplex. Die Herausforderungen liegen in der Bewältigung der hohen, ständig wachsenden **Komplexität**.⁷⁴

3.1.1 Problemstellung der Strategiefindung

Die strategische Unternehmensplanung welche die obersten Unternehmensziele festlegt, sowie Strategien und konkrete operative Handlungsweisen für deren Umsetzung entwickelt, bildet den Ausgangspunkt für das Handeln des Controllers. Unter Strategien wird das *Suchen von geeigneten Methoden für die Erreichung eines vorher definierten Ziels* verstanden.⁷⁵ Unter *Ziel* wird in der Organisationslehre ein genau definierter Zustand verstanden, den es zu erreichen gilt.⁷⁶ Nachhaltige Strategien werden meist für einen Zeithorizont von zwei bis fünf Jahren entwickelt.⁷⁷ Das Ziel liegt in der betriebswirtschaftlichen Perspektive meist in der Maximierung des Gewinnes eines Unternehmens.⁷⁸ Die Zielsetzung führt meist zu einer eingeschränkten Sichtweise im Unternehmen, denn somit rücken einzelne Aspekte in den Fokus, wodurch andere Aspekte wiederum ausgeblendet werden.⁷⁹

⁷³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/system.html> abgerufen am 9.6.2016.

⁷⁴ Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 72.

⁷⁵ Vgl. Kühl, S.; Strategien entwickeln, (2016) S 9.

⁷⁶ Vgl. Kühl, S.; Strategien entwickeln (2016) S 10.

⁷⁷ Vgl. Hermann, A.J.; Business Guide für Strategisches Management (2016) S 223.

⁷⁸ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 66.

⁷⁹ Vgl. Kühl, S.; Strategien entwickeln (2016) S 11.

In Zeiten wie diesen, die von wirtschaftlichen Turbulenzen geprägt sind, ist die Orientierung an der Gewinnmaximierung nicht mehr ausreichend,⁸⁰ denn der Fokus eines jeden Unternehmens muss sich an der Sicherung der eigenen Existenz und am Überleben ausrichten.⁸¹ Das zentrale Ziel sollte somit die Maximierung der **Lebensfähigkeit** sein.

Ein Gewinn entsteht, wenn gegenwärtige Erfolgspotentiale genützt werden können.⁸² Da diese Faktoren schwer zu erfassen sind, bringt die Orientierung an der Gewinnmaximierung die Gefahr mit sich, dass die Bedingungen, welche die Voraussetzung für die Erzielung eines Gewinns sind, in den Hintergrund rücken bzw vernachlässigt werden. Oftmals dient der Gewinn der Orientierung, wodurch irreführend angenommen wird, dass alles unter Kontrolle sei.⁸³ Die Zielsetzung die Lebensfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, zielt darauf ab, dass ein Unternehmen auf unbestimmte Zeit im relevanten Umfeld erhalten bleibt. Nach diesen Erkenntnissen definiert sich somit Strategie als *„Suchen von Möglichkeiten, um die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern“*. Der in der Literatur vorgegebene Zeithorizont für Strategien von bis zu fünf Jahren ist unserer schnelllebigen Welt nicht mehr adäquat. Für das strategische Management bedeutet, dass die Anpassungsfähigkeit essentiell für die Lebensfähigkeit ist, denn Strategien müssen stets angepasst werden sofern sie nicht mehr dem augenblicklichen Stand der Entwicklung entsprechen.⁸⁴

In einem komplexen sozialen System erhält jedes personale Gebilde einen zugeordneten Zweck, den es zu erfüllen hat. Das Problem hierbei liegt darin, dass die meisten Problemstellungen das Fassungsvermögen des einzelnen Individuums weit übersteigen, aufgrund von mangelnder Überschaubarkeit der gesamten Verhältnisse des Systems. Es fehlt die Fähigkeit das Problem der Varietätsbewältigung nicht bewältigen zu können.⁸⁵ Das Unternehmen sollte einen Orientierungsrahmen schaffen, welcher das Potential aufweist, die Lösung von Problemen gleicher Art zu ermöglichen.

⁸⁰ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 67.

⁸¹ Vgl. Schliessmann, C.; Das Konzept Interdependency (2014) S 1.

⁸² Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 67.

⁸³ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 68 .

⁸⁴ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 70.

⁸⁵ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 178 f.

Dadurch kann sichergestellt werden, dass das System fähig ist Probleme selbst zu lösen, anstatt nur bestimmte, anstehende Problemstellungen bewältigen zu können.

Diese Entwicklung führt dazu, dass der Controller keine SOLL-Vorgabe hat, womit einige Frage einhergehen: *Woran orientiert sich der Controller künftig? Wie kann es dem Management und dem Controller gelingen eine interne Anpassungs- und Reaktionsbereitschaft herzustellen?*

3.1.2 Problemstellung der institutionellen Eingliederung des Controllers

Das IST-Bild des Controllers hinsichtlich der institutionellen Einordnung, steht unter der Annahme, dass ein Unternehmen als Gesamtsystem anzusehen ist und sich meist linear organisiert. Betriebliche Organisationen sind sozio-mechanische Systeme, welche sich aus Menschen und Maschinen zusammensetzen.⁸⁶

Das Verhalten in der Organisation wird wechselseitig voneinander abhängig, aufgrund der Vernetzung zwischen Personen, Objekten, Organisationen und Systemen, wodurch eine noch größere Dynamik und Komplexität entsteht.⁸⁷

Dynamik und Komplexität sind die Elemente, welche das System komplex machen. Das oben beschriebene IST-Bild jedoch ist auf ein kleines, **einfaches** System ausgelegt, in welchem die Steuerung, Lenkung und Kontrolle aufgrund der Überschaubarkeit ohne Probleme von statten geht.⁸⁸ Dieses einfache System bringt Vorhersehbarkeit und Bestimmbarkeit mit sich, es ist vergangenheitsunabhängig und die Entwicklung des Systems lässt sich vorhersagen. Ein System das jedoch nicht vorhersehbar ist, unbestimmbar, abhängig von der Vergangenheit und die Entwicklung nicht vorhersehbar ist, neigt eher dazu Komplexität zu entwickeln.⁸⁹ Daher stellt sich die Frage: *„Mit welcher Struktur ein Unternehmen eingerichtet werden soll, um dessen Komplexität unter Kontrolle zu bringen?“*

⁸⁶ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/system.html> abgerufen am 9.6.2016.

⁸⁷ Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 76.

⁸⁸ Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 80.

⁸⁹ Vgl. Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 28.

3.2 Systemtheorie und Kybernetik

Die Systemtheorie und die Kybernetik bilden den Ausgangspunkt, um die Problemstellungen dieser Arbeit zu bewältigen, da sie sich zur Analyse komplexer Systeme eignen. Die hier zu betrachtenden Komplexitätswissenschaften ordnen sich in die *übergreifenden* Disziplinen ein, da es zur Integration von unterschiedlichen Realwissenschaften – die Systemtheorie und die Kybernetik – kommt.⁹⁰ Aus beiden Disziplinen, der Kybernetik und der Systemtheorie lassen sich wertvolle Ansatzpunkte für die Selbstorganisationsfähigkeit eines Unternehmens⁹¹ ableiten, weshalb nun beide kurz überblicksmäßig erläutert werden sollen. Beide Theorien sind eng miteinander verbunden, weshalb die beiden Begriffe oft synonym verwendet werden, meist wird die Kybernetik jedoch als Teil der Systemtheorie angesehen.⁹²

Das Wort Kybernetik kommt aus dem Griechischen und bedeutet Steuermann. Sie wird als die allgemeine Wissenschaft des Verhaltens und der Struktur verstanden.⁹³ Der bedeutendste Vertreter und Namensgeber der Kybernetik – der Mathematiker Norbert Wiener – verfolgte das Ziel, ein Lenkungssystem eines natürlichen Systems zu schaffen, ausgehend von den Kenntnissen über biologische Lenkungsvorgänge.⁹⁴ Unterschieden wird zwischen **Kybernetik I** (Kybernetik 1. Ordnung), welche sich vorwiegend mit Stabilität und gleichgewichtserhaltenden Prozessen eines Systems beschäftigt, und **Kybernetik II** (Kybernetik 2. Ordnung), in der die Selbstregulierung des Systems im Vordergrund steht.⁹⁵ Bei der Kybernetik 1. Ordnung werden Gleichgewichtszustände mittels negativer Rückkoppelungsversuche aufrechterhalten, dh bei Störungen wird der Ist-Wert des Systems an den vorgegebenen Soll-Wert angepasst. Der Mechanismus welcher die Aufrechterhaltung des Gleichgewichtszustandes eines Systems lenkt, wird als Homöostase bezeichnet.⁹⁶ Bei der Kybernetik 2. Ordnung hingegen, werden die negativen Rückkoppelungsversuche durch positive ersetzt. Mit Hilfe der Störungen lässt sich eine neue Ordnungen schaffen, wodurch

⁹⁰ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 63.

⁹¹ Vgl. Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive (2013) S 99.

⁹² Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 67, zitiert nach Lehman, H. (1975) S oA.

⁹³ Vgl. Flechter, Grundbegriffe der Kybernetik (1966) S 10.

⁹⁴ Vgl. Probst, G.; Regeln des systematischen Denkens, in Gilbert, J.; Probst, G.; Siegart, H.; Integriertes Management (1985) S 181.

⁹⁵ Vgl. Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive (2013) S 112.

⁹⁶ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 81.

einerseits neue Strukturen entstehen und andererseits die Grundlage für Lern- und Entwicklungsprozesse innerhalb der Systemstrukturen ermöglicht wird.⁹⁷

Die Bedeutung der Kybernetik als Komplexitätswissenschaft, liegt vor allem in der Untersuchung der Struktur und des Verhaltens komplexer adaptiver Systeme, um daraus wertvolle Informationen über die Lenkung komplexer Systeme ableiten.⁹⁸

Kybernetisches Denken besteht darin wie Systeme jeglicher Art die Komplexität ihrer Umwelt bewältigen können.⁹⁹ Es wird oft als „**Regelkreisdanken**“ umschrieben. Da sich die Aufgaben des Controllers ebenfalls als Regelkreis darstellen lassen (vergleiche Abb. 1), lässt sich diese Wissenschaft besonders gut in die Controllingforschung übertragen.

Während sich die Kybernetik mit der Lenkung und Steuerung eines Systems beschäftigt, ist die allgemeine Systemtheorie von einem „**ganzheitlichen Denken**“ geprägt. Durch die Einführung des systematischen Denkens sollen die bestehenden Grenzen zwischen den Wissenschaftsdisziplinen beseitigt werden und die Umwelt samt deren Beobachter mit einbezogen werden.¹⁰⁰ Das primäre Ziel liegt in der Entwicklung, eines für alle Formen von Systemen gültigen interdisziplinären Theorieansatzes, welcher aufgrund der oft gleichartigen Strukturen die unterschiedliche Systeme aufweisen, ermöglicht werden soll.¹⁰¹ Um das System zu verstehen ist es erforderlich, nicht nur einzelne Teile sondern auch die Interdependenzen zwischen den Teilen zu kennen.¹⁰²

Der dieser Arbeit zugrundeliegende Ansatz, ist der systemtheoretisch-kybernetische der Managementlehre. Dieser Ansatz verknüpft das „ganzheitliche Denken“ und die anwendungsorientierte Lenkung eines Systems.

⁹⁷ Vgl. Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive (2013) S 112.

⁹⁸ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 66.

⁹⁹ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 77.

¹⁰⁰ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 67.

¹⁰¹ Vgl. Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive (2013) S 100.

¹⁰² Vgl. Fuchs, H.; Systemtheorie und Organisation (1973) S 5f.

3.2.1 Komplexe Systeme - Komplexität

Mit Komplexität ist man im Unternehmen, in Organisationen, in der Umwelt und in der Gesellschaft konfrontiert.¹⁰³ Jedoch lässt sich Komplexität schwer definieren und es fehlt an einer einheitlichen Definition. Malik definiert *„Komplexität ist Vielfalt - eine Vielfalt, die man messen kann. Ihre Messgröße heißt Varietät. Varietät ist die Anzahl unterscheidbarer Zustände, die ein System erzeugen kann.“*¹⁰⁴

Komplexität wird durch *„die Anzahl der Heterogenität der Variablen sowie deren Verknüpfungen und deren dynamischen Veränderungen begründet.“*¹⁰⁵

Milling¹⁰⁶ nennt drei Dimensionen, die zu Komplexität führen:

- **Varietät**, welche die große Anzahl der Elemente eines Systems beschreibt,
- **Konnektivität**, die die Anzahl der Verflechtungen zwischen den Elementen sowie deren Verflechtungsdichte widerspiegelt,
- **Funktionalität**, welche die nichtlinearen und häufig zeitverzögerten Beziehungen – dh die Art der Verflechtungen – widerspiegelt.

Komplexität wird häufig mit dem Wort Kompliziertheit verbunden bzw gleichgesetzt. Während aber Kompliziertheit die Art und Verschiedenheit der Elemente kennzeichnet, ist die Komplexität der Ausdruck für die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente.¹⁰⁷ Ein komplexes System muss daher nicht unbedingt kompliziert sein.¹⁰⁸ Die Kennzeichnung eines komplexen Systems liegt in der Kombination und dem simultanen Auftreten von einer großen Anzahl von heterogenen Elementen, Dynamik, Rückkoppelungen und Selbstorganisation.¹⁰⁹

Die Führungslehre verbindet mit der Komplexität eines Systems, dass es kaum handzuhaben, zu verändern, zu manipulieren bzw im Gleichgewicht zu halten ist.¹¹⁰ Um Systeme daran zu hindern, dass *„sie machen was sie wollen“*¹¹¹ bzw dass sie sich vollständig eigendynamisch verhalten, soll anhand einer bedeutenden Erkennt-

¹⁰³ Vgl. Schmidt, S.; Die Diffusion komplexer Produkte und Systeme (2009) S 82.

¹⁰⁴ Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 76.

¹⁰⁵ Bliss, C.; Management von Komplexität (2000) S 143 ff.

¹⁰⁶ Milling, P. Kybernetische Überlegungen beim Entscheiden in komplexen Systemen, in Milling, P.; Entscheiden in komplexen Systemen (2002) S11 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 82.

¹⁰⁸ Vgl. Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 29.

¹⁰⁹ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 94.

¹¹⁰ Vgl. Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive (2013) S 127.

¹¹¹ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 191.

nis der Kybernetik über *das Gesetz der erforderlichen Varietät* von Ashby gelöst werden.

„Wir können ein System mit einer gegebenen Komplexität nur mit Hilfe eines mindestens ebenso komplexen Systems unter Kontrolle bringen.“¹¹²

Diese Auffassung würde bedeuten, dass versucht wird „Chaos mit Chaos zu lösen“¹¹³, weshalb diese These nicht mehr aktuell scheint, da sich das aktuelle Komplexitätsverständnis an der Komplexitätssteigerung und nicht an Komplexitätsreduktion orientiert. Der Versuch Komplexität zu vereinfachen, kann sich unter Umständen eher zu einer Verstärkung dieser entwickeln.¹¹⁴

Die Eigenschaften eines komplexen Systems werden nun kurz dargestellt:

Neben untergeordneten Zielen streben komplexe Systeme überwiegend nach der **Sicherstellung des Überlebens**.

Dynamik gilt als die zentrale Eigenschaft komplexer Systeme, denn durch sie kann ein kompliziertes System komplex werden.¹¹⁵ Durch die Dynamik wird in das Verhalten eines Systems die zeitliche Dimension, in Form der Berücksichtigung von Veränderungen, miteinbezogen. Neben der Anzahl der verschiedenen Zustände die ein System annehmen kann, beschreibt die Dynamik somit die Zeit, die benötigt wird, um von einem Zustand in den anderen zu wechseln.

Varietät ist das Maß um Komplexität zu messen, sie definiert die Anzahl der möglichen Elemente eines Systems. Ein System wird komplex, wenn es aufgrund der Anzahl der Elemente und ihrer begrenzten Verknüpfbarkeit nicht jedes Element mit jedem anderen verknüpft sein kann.¹¹⁶

Mit Hilfe von **Rückkoppelungen** wird versucht das interne Gleichgewicht eines Systems zu erhalten, indem korrigierende Maßnahmen von Abweichungen vorgenommen werden. Negative Rückkoppelungen verändern oder machen Abweichungen rückgängig, sie haben eine stabilisierende Wirkung. Positive Rückkoppelungen werden hingegen akzeptiert und unterstützt, sie haben eine verstärkende Wirkung.¹¹⁷

¹¹² Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 192, zitiert nach Ashby, W.; An Introduction to Cybernetics (1970) S 202.

¹¹³ Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 32.

¹¹⁴ Vgl. Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Perspektive (2013) S 127.

¹¹⁵ Vgl. Ulrich, H.; Probst, G.; Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln (1995) S 198.

¹¹⁶ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 99, zitiert nach Luhmann, N.; (2002) S 46.

¹¹⁷ Vgl. Bandte, H.; Komplexität in Organisationen (2007) S 102.

Beide Arten haben jedoch einen starken Einfluss auf die einzelnen Elemente eines Systems.

Eine weitere Eigenschaft die eng mit komplexen Systemen verbunden ist, ist die **Nichtlinearität**. Diese Eigenschaft macht sich in komplexen Systemen dadurch bemerkbar, dass jede kleine Veränderung auf der Mikroebene sich auf die Beschaffenheit der Gesamtsystementwicklung auswirken kann.¹¹⁸ Wirkt sich eine Veränderung hingegen nicht auf das System aus, ist es als nichtlinear.

3.3 Lösungsansätze der Problemstellungen

3.3.1 VSM-Modell als SOLL Aufbau eines Unternehmens?

Das Modell lebensfähiger Systeme (**VSM**) wurde von Stafford Beer in seinem Buch *Kybernetik und Management*¹¹⁹ entwickelt und befasst sich mit der Lebensfähigkeit von Systemen. Aus kybernetischer Sicht entwickelt sich der lebende Organismus in ständiger Interaktion mit seiner Umwelt weiter und versucht ins Gleichgewicht mit seiner Umwelt zu kommen.¹²⁰ Nach dem VSM ist ein System lebensfähig, wenn es über fünf miteinander verschachtelte Teilsysteme verfügt.¹²¹

System 1 besteht aus der Lenkungskapazität von operativen Einheiten¹²², welche als Divisionen bezeichnet werden. Dieses System ist von zwei Prinzipien geprägt: dem Prinzip der Lebensfähigkeit und dem Prinzip der Rekursion.¹²³

System 2 bildet das Koordinationszentrum, der selbständig agierenden Divisionen aus System 1. System 2 grenzt somit den Verhaltensspielraum jedes einzelnen Systems 1 ein und stimmt ihre Verhaltensweisen aufeinander ab.¹²⁴ Als hierarchische Einheit agiert System 2 nicht über Macht, sondern in Form einer koordinierenden Tätigkeit. Im Unternehmen ist es die Aufgabe des Managements Vorgaben über die Vorstellung der jeweiligen Leistungen an die einzelnen Divisionen vorzugeben, so dass es diesen möglich ist ihre Leistungen an das vorgegebene Erwartungsbild op-

¹¹⁸ Vgl. Bandte, H.; *Komplexität in Organisationen* (2007) S 102, zitiert nach Nicolis, G.; Prigogine, I. (1987) S. 90.

¹¹⁹ Beer, S.; *Cybernetics and Management* (1959).

¹²⁰ Vgl. Malik, F. *Strategie des Managements komplexer Systeme*⁷ (2002) S 81.

¹²¹ Vgl. Masak, D., *Soa? Serviceorientierung in Business und Software* (2007) S 331.

¹²² Vgl. Ulrich, C.; *Analyse und Gestaltung leistungsfähiger IS-Architekturen* (2012) S 150.

¹²³ Vgl. Malik, F. *Strategie des Managements komplexer Systeme*⁷ (2002) S 86 f.

¹²⁴ Vgl. Ulrich, C.; *Analyse und Gestaltung leistungsfähiger IS-Architekturen* (2012) S 150.

timal anzupassen.¹²⁵ Ziel ist es Dysfunktionen und Oszillationen zwischen den Systemen zu beseitigen, um deren Selbstregulation herzustellen.¹²⁶ System 2 ist zudem eng mit System 3 verknüpft, denn zum einen sammelt es die relevanten Informationen aus System 1 und zum anderen kann warnt es beim Versagen des Koordinationsmechanismus bzw der Koordinationsbemühungen.¹²⁷

System 3 sichert, dass das Zusammenspiel der Systeme 1 eine größere Effizienz erzielt, als die Summe der Einzelaktivitäten. Es übernimmt die Allokationsoptimierung von Ressourcen und die damit verbundene Zuteilung der Ressourcen an die Divisionen und überwacht des Weiteren die planmäßige Verwendung der Ressourcen.¹²⁸

Zur Erfüllung der Aufgabe hat System 3 Kommunikationsverbindungen zur Auswahl:

- Der direkte hierarchische Weisungskanal zu den Managementeinheiten aus System 1;
- Ein Kanal der mit System 2 verbunden ist, von dem es Informationen und den Koordinationserfolg erhält;
- Einen Kanal, über System 3* der mit den Divisionen verbunden ist, wodurch Informationen spezieller Art direkt vermittelt werden.

System 3 beschäftigt sich mit dem „hier und jetzt“, weshalb es als operatives Management zu sehen ist¹²⁹, dass jedoch die Steuerung nicht allein sondern in einem interaktiven Prozess mit System 4 und 5 vornimmt. Mit Hilfe des Systems 3 entsteht eine unabhängige Struktur, die in sich stabil ist und Funktionen selbständig wahrnehmen kann. Es ist somit für die Erhaltung des internen Gleichgewichts verantwortlich.¹³⁰ System 3* ist ein zusätzliches Kontrollsystem, dass Informationen ungefiltert aus den Operationen des System 1 erhält, wodurch eine notwendige Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungskapazität erzeugt wird.¹³¹

System 4 dient der Aufnahme, Verarbeitung und Weiterleitung von allen relevanten Informationen aus der Systemumwelt, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Informationen von kurzfristiger Natur werden an die operative Ebene (System 3) wei-

¹²⁵ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 87.

¹²⁶ Vgl. Ulrich, C.; Analyse und Gestaltung leistungsfähiger IS-Architekturen (2012) S 150.

¹²⁷ Vgl. Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels (2014) S 58.

¹²⁸ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 89.

¹²⁹ Vgl. Beer, S.; The Heart of Enterprise (1979) S. 199f.

¹³⁰ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 90; Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels (2014) S 61.

¹³¹ Vgl. Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels (2014) S 60.

tergeleitet, während mittel- und längerfristig relevante Informationen werden an das strategische, übergeordnete System (System 5) weitergeleitet werden.¹³² Durch die Zusammenarbeit von System 3 und 4, sowie mit der Überwachung von System 5 wird versucht, das interne und externe Gleichgewicht in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen.¹³³

System 5 repräsentiert die oberste Führungsebene und ist dafür zuständig die Rahmenbedingungen der generellen Verhaltensweisen für die untergeordneten Systeme durch Normen und Regeln festzulegen.¹³⁴ Die gegenwartsbezogenen (internen) Informationen liefert System 3, während die zukunftsbezogenen (internen und externen) Informationen von System 4 bereitgestellt werden.¹³⁵ System 5 hat somit alle erforderlichen Informationen über die Aussichten, Erwartungen und Entwicklungen zur Verfügung, um die Unternehmenspolitik zu gestalten und die Zukunft der Organisation zu sichern.¹³⁶

Die Zusammenfassung der Funktionen der einzelnen Rekursebenen sind:

- System 1: eigenständige, operative Subsysteme mit dem damit verbundenen Management
- System 2: horizontale Koordinationseinheit von System 1
- System 3: operatives Management
- System 3*: Audit- und Monitoringaufgaben
- System 4: strategisches Management und Interaktion mit der Umwelt
- System 5: normatives Management des Gesamtsystems¹³⁷

Die Betrachtung der Struktur des Modells des lebensfähigen Systems muss nun um die Grundprinzipien des Modellaufbaues ergänzt werden, um ein Verständnis für die Eigenschaften des Modells zu erlangen.¹³⁸ Die Grundprinzipien sind das Prinzip der Lebensfähigkeit (Viabilität), das Prinzip der Rekursion und das Prinzip der Autonomie.

¹³² Vgl. Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels (2014) S 62.

¹³³ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 90 f.

¹³⁴ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 91.

¹³⁵ Vgl. Beer, S.; The Heart of Enterprise (1979) S 262.

¹³⁶ Vgl. Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels (2014) S 65.

¹³⁷ Vgl. Wehinger, J.; Herrmann, C.; Management komplexer Innovationssysteme auf Basis des Viable System Models, in Proff, H.; et al.; Schritte in die künftige Mobilität (2013) S 300.

¹³⁸ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 98.

Gemäß dem **Prinzip der Lebensfähigkeit** (Viabilitätsprinzip) muss jedes System des Gesamtsystems ein eigenständiges System bilden, welches in der Lage sein soll selbständig in der Umwelt zu überleben. Dies bedeutet für ein Unternehmen, dass die Systembildung sorgfältig vorgenommen werden muss. Sinnvoll erscheint eine Bereichssystembildung, welche in der Organisationslehre der klassischen divisionalen Gliederung entspricht.¹³⁹ Das Prinzip der Lebensfähigkeit, steht mit der oben beschriebenen Eigenschaft eines komplexen Systems in Zusammenhang und ist als die Funktion der Struktur anzusehen, welche die Kapazität des Lernens, der Anpassung an die relevante Umwelt und der relevanten Entwicklung umfasst.¹⁴⁰

Durch das **Prinzip der Rekursion**, soll jedes Subsystem eine strukturelle Kopie jenes lebensfähigen Systems entsprechen, dessen Teil es ist. Durch dieses Strukturierungsprinzip lässt sich ableiten, dass jedes System dieselbe Struktur aufweist.¹⁴¹ Es ergibt sich eine Organisationsstruktur aus hierarchisch verschachtelten Regelkreisen,¹⁴² wobei die einzelnen Systemebenen zwar in einer metasystemischen Beziehung zueinander stehen und dennoch ihren Handlungsspielraum so wählen können, dass ein wechselseitiger Austausch der Handlungsfelder daraus resultieren kann.¹⁴³

Die Verhaltensfreiheit der einzelnen Divisionen wird dadurch eingeschränkt, weil sie aufgrund des Rekursionsprinzips Teil eines umfassenderem Systems sind.¹⁴⁴ Die übergeordneten Systeme greifen in Abhängigkeit der Umwelt mehr oder weniger in die **Autonomie** der einzelnen Divisionen ein.¹⁴⁵ Die einzelnen Divisionen handeln solange autonom, bis eine Kurskorrektur – um eine Zielsetzung zu erreichen - notwendig ist. Dieser Eingriff in die Verhaltensfreiheit ist jedoch nicht ausschließlich negativ zu verstehen, denn die Reduzierung einer Verhaltensvarietät kann neben einer Einschränkung auch als Unterstützung angesehen werden.¹⁴⁶

Die Möglichkeiten der Verhaltensreduzierung treten in drei Formen auf:

¹³⁹ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 87.

¹⁴⁰ Vgl. Wilms, F.; Entscheidungsverhalten als rekursiver Prozess (1995) S 250.

¹⁴¹ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 99.

¹⁴² Vgl.: Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme⁴ (1992) S. 99.

¹⁴³ Vgl. Wilms, F.; Entscheidungsverhalten als rekursiver Prozess (1995) S 251.

¹⁴⁴ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 103.

¹⁴⁵ Vgl. Masak, D., Soa? Serviceorientierung in Business und Software (2007) S 336 f.

¹⁴⁶ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 107.

- durch das Festlegen von allgemeinen Verhaltensregeln,¹⁴⁷
- durch das Zuteilen von Ressourcen,
- Eingriffe in Detailoperationen, welche erforderlich sind wenn ein Element nicht dem Prinzip der Lebensfähigkeit entspricht.¹⁴⁸

3.3.2 Ableitung des VSM-Modells für den Controller

Ziel ist es nun aus den bisherigen Erkenntnissen zu ermitteln, in welcher Rekursebene der Controller seine Aufgaben bestmöglich erfüllen kann. Um ganzheitliches Denken zu verwirklichen, muss die Verteilung des operativen und strategischen Controllings in die rekursiven Strukturen erfolgen. Da das System 3 für das interne Gleichgewicht verantwortlich ist, lässt sich in dieses System neben dem operativen Management auch das operative Controlling anordnen, da es sich vorwiegend mit dem hier und jetzt des Unternehmens beschäftigt. Das Zusammenspiel von System 2, 3 und 3* stellt die Effizienz und Stabilität des bestehenden Geschäftes sicher. Das spezielle Kontrollsystem des Systems 3* liefert wertvolle Informationen für die Abbildung des internen Geschehens. Diese Informationen sollten unabhängig zu System 3 erhoben werden, weshalb mit dieser Aufgabe die Buchhaltung oder ein Betriebsprüfer¹⁴⁹ betraut wird. Die ermittelten Daten werden anschließend an die Controllingabteilung weiterleitet.¹⁵⁰ System 3 hat neben der informationsverarbeitenden Funktion eine wichtige Rolle im Gesamtkonzept, da es die Verbindung von operativen und strategischen Prozessen vornimmt.¹⁵¹

Um die Lebensfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen, muss die Anpassungsfähigkeit der Gesamtorganisation an die ständigen Veränderungen der Rahmenbedingungen ausgehend von der Systemumwelt sichergestellt werden.¹⁵² Die Aufgabe des Systems 4 kommt dem strategischen Controlling und Management zu. Wird der Gedanke des Modells auf das Aufgabengebiet den Controller übertragen, wird besonders die Koordinationsaufgabe ersichtlich: System 4 ist – wie die Tätigkeit des Controllers – auf einen ständigen Interaktionsprozess mit dem operativen Bereich

¹⁴⁷ Dieser Punkt wird in 3.4.3. näher betrachtet.

¹⁴⁸ Vgl. Masak, D., Soa? Serviceorientierung in Business und Software (2007) S 337.

¹⁴⁹ Vgl. Masak, D., Soa? Serviceorientierung in Business und Software (2007) S 343.

¹⁵⁰ Vgl. Masak, D., Soa? Serviceorientierung in Business und Software (2007) S 347.

¹⁵¹ Vgl. Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels (2014) S 74.

¹⁵² Vgl. Hetzler, S.; Bauplan für komplexe Organisationen, in Baecker, D.; Schlüsselwerke der Systemtheorie (2016) S 345.

(System 3) angewiesen und zudem liefert auch System 2 im Rahmen ihrer Koordinationstätigkeit situationsadäquate Informationen über die Unternehmung.¹⁵³

System 3 und System 4 haben unterschiedliche systemische Funktionen und eine damit verbundene differenzierte Perspektive. Da für das Funktionieren des Gesamtsystems das Zusammenspiel der beiden Systeme unverzichtbar ist, ist es die Aufgabe von System 5 dieses Konfliktpotential mit verbindlichen Verhaltensregeln zu lösen. System 5 schließt als normative Führungsebene das lebensfähige System, indem es alle noch nicht bewältigten Varietäten absorbiert und die Funktionsweise zwischen den Systemen aufrechterhält.¹⁵⁴

3.4 Umgang mit Komplexität

3.4.1 Soll-Fähigkeiten des Controller

Im Umgang mit Komplexität ist, wie bereits erwähnt, **ganzheitliches Denken** erforderlich. Unter ganzheitlichem Denken wird die Fähigkeit verstanden, nichts Wesentliches außer Acht zu lassen¹⁵⁵, verschiedene Aspekte miteinander zu verknüpfen, Verbindungen herstellen und auf die sich neu ergebenden Muster zu achten.¹⁵⁶ Durch die Vernetzung der Sachverhalte kann man wertvolle Erkenntnisse erlangen, welche bei isolierter Betrachtung nicht erkennbar sind.

Da es im Aufgabenbereich des Controllers liegt, mit allen Bereichen des Unternehmens zusammenzuarbeiten, benötigt er zudem die Eigenschaft der **Phantasie**, um sich alle möglichen Zustände und Vernetzungen eines Systems überhaupt vorstellen zu können.¹⁵⁷

In einer komplexen Welt entsteht durch kooperatives Handeln, ein kommunikativer Prozess, welcher die Voraussetzung ist, um gemeinsame Wertschöpfung zu erzeugen.¹⁵⁸ Weshalb die beziehungsbezogenen und interaktionsbezogenen Eigenschaften des Controllers auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

Gerade beim ganzheitlichen Denken ist die Zusammenarbeit des Controllers mit dem Manager unerlässlich, denn dem Controller kommt die Aufgabe zu einerseits das

¹⁵³ Vgl. Willms, F.; Entscheidungsverhalten als rekursiver Prozess (1995) S 256.

¹⁵⁴ Vgl. Hetzler, S.; Bauplan für komplexe Organisationen, in Baecker, D.; Schlüsselwerke der Systemtheorie (2016) S 346.

¹⁵⁵ Vgl. Hub, H.; Ganzheitliches Denken im Management, (1994) S 13.

¹⁵⁶ Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 16.

¹⁵⁷ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 194.

¹⁵⁸ Backhausen, W.; Management 2. Ordnung (2009) S 103.

interne Geschehen eines Unternehmens mit all seinen Vernetzungen im Überblick zu behalten und andererseits die externen Umweltfaktoren des Unternehmens in die Gesamtbetrachtung mit einzubeziehen. Da Führung meist auf die menschenbezogene Perspektive und Interaktion¹⁵⁹ beschränkt wird, kann der Controller, dessen Funktion ohnehin die *Informationsfunktion* beinhaltet, denn Manager stets auf den richtigen Weg der gesamtheitliche Betrachtungsweise drängen.

Eine weitere wichtige Eigenschaft für das Verstehen der internen Systemzusammenhänge, welche der Controller in diesem Zusammenhang benötigt, ist ein gewisses Einfühlungsvermögen. Das Verstehen der Zusammenhänge im System sollte das Fundament der Orientierung für den Manager bilden¹⁶⁰, der darauf bauend eine der Schlüsselaufgaben des Managements umzusetzen hat – er hat für Ziele zu sorgen.¹⁶¹

3.4.2 Informationsverarbeitung

Das der Controller als „Gewährleister der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung“¹⁶² gerade in dieser Funktion vor der Herausforderung steht, größere und stetig wachsende Datenmengen zu beschaffen, zu bewerten und zu nutzen, wird als die Herausforderung des *Big Data* bezeichnet.¹⁶³ Big Data unterscheidet sich von den bisherigen Datenmengen, durch das Volumen und den Eigenschaften der Daten sowie deren Häufigkeit und Schnelllebigkeit. Diese Menge Daten führt nun einerseits dazu, dass die Möglichkeiten der Entscheidungen zunimmt, aber auch dass Entscheidungsgeschwindigkeit eines Unternehmens sich erhöht.¹⁶⁴ Der richtige Umgang mit der Verarbeitung der großen Datenmenge ist gerade für die Aktualität der Planung von großer Bedeutung.

Der systemische Typ der Managementlehre geht von der Annahme aus, dass nie genügend Information vorhanden ist um Entscheidungen zu treffen.¹⁶⁵ Dennoch sind

¹⁵⁹ Vgl. Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 55.

¹⁶⁰ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷, S 71.

¹⁶¹ Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 101.

¹⁶² International Group of Controlling, Controlling Prozess Modell (2011) S 17.

¹⁶³ Vgl. Weichel, P.; Herrmann, J.; Wie Controller von Big Data profitieren können, Controlling & Management Review (2016) S 9.

¹⁶⁴ Vgl. Weichel, P.; Herrmann, J.; Wie Controller von Big Data profitieren können, Controlling & Management Review (2016) S 9.

¹⁶⁵ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷, S 164.

die rekursiven Strukturen des VSM Modells im Gegensatz zu einer hierarchischen Struktur eines Unternehmens, besser in der Lage den Informationsfluss zu verarbeiten und anzuwenden.¹⁶⁶ Der Bereich des Controllers muss daher so gestaltet werden, dass er die Varietät der Umwelt erfolgreich bewältigen kann.¹⁶⁷ Dazu ist die Erstellung eines *Modells E* erforderlich, welches die Informationen über das unternehmensrelevante Umfeldes miteinbezieht, woraus sich die sozio-ökonomischen Trends ableiten lassen.¹⁶⁸ Darüber hinaus ist ein *Modell I* über die organisatorische Beschaffenheit des Unternehmens notwendig, um ein das Selbstverständnis des Unternehmens aufzuzeigen und die Verflechtungen der Unternehmens darzustellen.

3.4.3 SOLL-Umsetzung von „spontanen“ Strategien

Der kybernetisch-systemtheoretische Ansatz stellt sich im Umgang mit Komplexität, die Frage, *„wie Sachverhalte wären, wenn sie ihre volle Varietät entfalten würden.“*¹⁶⁹

Aus dieser Erkenntnis lässt sich ableiten, dass bei der Planung von Strategien, seien sie kurz- oder langfristig, immer alle Möglichkeiten durchdacht werden müssen.

Die künftige Kernkompetenz des Managers liegt in der Fähigkeit zwischen Bauchgefühl und Kopfarbeit, zwischen Kreativität und Rationalität abzuwiegen.¹⁷⁰

Peter Kruse bezeichnet Intuition, *„als die Fähigkeit des Gehirns, komplexe Muster zu bilden – jenseits meines Verstehens.“*¹⁷¹ Intuition ist die kreative, ganzheitliche orientierte Vernetzung von Erfahrung. Durch Kreativität werden neue Ideen gefördert, dennoch orientiert sie sich an Vergangenen.¹⁷² Für die Bildung der Intuition ist *„eine Vernetzung mit allem, was da ist“*¹⁷³ unumgänglich. Um auf die Intuition eines Managers zu vertrauen, ist daher der entscheidende Punkt in welchem Umfeld er seine Intuition entwickelt hat, dh ob dessen Intuition „up-to-date“ ist. Da Intuition auf wenige zentral erlebte Aspekte der Führungskraft zurückzuführen ist, erzeugt sie durch Kommunikation an die Betroffenen eine starke Überzeugungskraft.¹⁷⁴ Die Vernet-

¹⁶⁶ Vgl. Masak, D., Soa? Serviceorientierung in Business und Software (2007) S 339.

¹⁶⁷ Vgl. Hetzler, S.; Bauplan für komplexe Organisationen, in Baecker, D.; Schlüsselwerke der Systemtheorie (2016) S 345.

¹⁶⁸ Vgl. Hetzler, S.; Bauplan für komplexe Organisationen, in Baecker, D.; Schlüsselwerke der Systemtheorie (2016) S 345.

¹⁶⁹ Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 190.

¹⁷⁰ Vgl. Backhausen, W.; Management 2. Ordnung (2009) S 101.

¹⁷¹ Kruse, P.; in: <https://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU> abgerufen am 30.6.2016.

¹⁷² Vgl. Backhausen, W.; Management 2. Ordnung (2009) S 105.

¹⁷³ Kruse, P.; in: <https://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU> abgerufen am 30.6.2016.

¹⁷⁴ Vgl. Backhausen, W.; Management 2. Ordnung (2009) S 105.

zung mit allem was da ist, kann jedoch nicht einer einzelnen Person zugewiesen werden. Um stets im hier und jetzt zu agieren ist es notwendig, dass Personen, die im Unternehmen Aufgaben mit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise wahrnehmen, gemeinsam eine Wirklichkeitskonstruktion mit Hilfe eines rationalen und kreativen Prozesses erarbeiten.¹⁷⁵ Damit erfolgt eine Überprüfung bzw die kritische Auseinandersetzung mit der vorhandenen Intuitionsbildung auf kommunikative und interaktive Weise, bevor Strategien der Realisierung unterworfen werden.

Bei der Entwicklung von Strategien muss der Gedanke „so hat es doch immer funktioniert“ ausgeblendet werden. In gewisser Weise erfordert es Mut, neues zu wagen und neue Wege auszuprobieren.

Mit der Anwendung von wechselseitigen Arbeitsmethoden, in welcher die Aufgaben stets neu erfunden werden müssen, wird dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben die Kreativität zu fördern. Eine zu starre Fokussierung auf funktionale Arbeitsabläufe hemmt nicht nur innovatives Denken, sondern auch die Förderung bzw Entwicklung der Kreativität.¹⁷⁶

3.4.4 Selbststeuerung zur Bewältigung Komplexität.

„Manage ein System so, dass es sich so weit wie möglich selbst von selbst organisieren und lenken kann.“¹⁷⁷

Damit das Verhalten der einzelnen Individuen eines Unternehmens gesteuert werden kann, ist es hilfreich anstatt von einzelnen Strategien, einen „Satz von Regeln“¹⁷⁸ zu kommunizieren, womit das künftige Verhalten in nicht vorhersehbaren Situationen gesteuert wird. Diese Regeln bilden den wichtigsten Mechanismus der Komplexitätsbewältigung¹⁷⁹ und entsprechen der Reduzierung der Verhaltensvarietät, welche durch das Autonomieprinzip im VSM entspricht. Menschen passen die Art und Weise ihres Verhaltens nicht nur an Zielsetzungen und Wertvorstellung, sondern auch an Regeln an.¹⁸⁰ Regeln ermöglichen somit eine Orientierung, wodurch der Umgang mit

¹⁷⁵ Vgl. Backhausen, W.; Management 2. Ordnung (2009) S 106.

¹⁷⁶ Vgl. Wehinger, J.; Herrmann, C.; Management komplexer Innovationssysteme auf Basis des Viable System Models, in Proff, H.; et al.; Schritte in die künftige Mobilität (2013) S 299.

¹⁷⁷ Malik, F.; Unternehmenspolitik und Corporate Governance² (2013) S 65.

¹⁷⁸ Vgl. Beer, S. Decision and Control (1966) S 239.

¹⁷⁹ Vgl. Malik, F. Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 182.

¹⁸⁰ Vgl. Malik, F.; Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002)S 40.

Komplexität beherrschbar wird, da eine Erwartung über das Verhalten getroffen werden kann und die Mitarbeiter eines Unternehmens in der Lage sind, sich selbst zu organisieren sowie mit ihren Fähigkeiten selbstständig, situationsgerecht und zweckmäßig handeln.¹⁸¹

Um eine Orientierungshilfe durch Regeln zu gewährleisten, müssen diese zeitlich konstant bleiben, jedoch geändert werden bis interne oder externe Signale darauf hinweisen das Änderungsbedarf besteht.¹⁸² Die Beschaffenheit dieser Regeln sollten den Charakter der verbotenen Handlungsweise demonstrieren, damit der Spielraum innerhalb des gefahrlosen Handelns aufgezeigt wird. Die Orientierung wird durch das Bewusstsein über die zu vermeidende und zu unterlassene Handlungsweise aufgezeigt.¹⁸³

Für die Entwicklung dieser Selbstfähigkeit ist es erforderlich, dass das Unternehmen „sich selbst kennt“, dh das Unternehmen sollte Kenntnis über seinen Charakter, seine Interdependenzen, seine Funktionen aber auch Risiken haben.¹⁸⁴ Ausgangspunkt könnte hierfür das *Model I*¹⁸⁵ bilden, welches die Darstellung der Subsysteme, Systeme und die Metaebene des Unternehmens wiederspielt und zugleich auch deren Beziehungen zueinander verdeutlicht. Die Analyse des Systems erfordert somit die Kenntnis über die jeweiligen Beteiligten, deren Kommunikation, deren Aufgabenverteilung inklusive der damit verbundenen Prozesse und Abläufe, deren Schwachstellen und die Ressourcenverteilung beinhalten.¹⁸⁶ Für die Erfassung dieses Bildes können qualifizierte Methoden, Instrumente und Softwareunterstützung herangezogen werden.¹⁸⁷ Insider aus der Organisation und dessen Umfeld werden benötigt um diese Aufgabe gemeinsam zu bewältigen, weshalb der Controller aufgrund seiner ohnehin ganzheitlichen Betrachtungsweise in die Einbeziehung dieser Arbeit unverzichtbar erscheint.

¹⁸¹ Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 102.

¹⁸² Vgl. Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs (2015) S 104.

¹⁸³ Vgl. Malik, F.; Strategie des Managements komplexer Systeme⁷ (2002) S 41.

¹⁸⁴ Vgl. Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 79.

¹⁸⁵ Siehe Punkt 3.4.2.

¹⁸⁶ Vgl. Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 89 f.

¹⁸⁷ Vgl. Schließmann, C., Das Konzept der Interdependency² (2014) S 79.

4 Die neue Rolle des Controllers

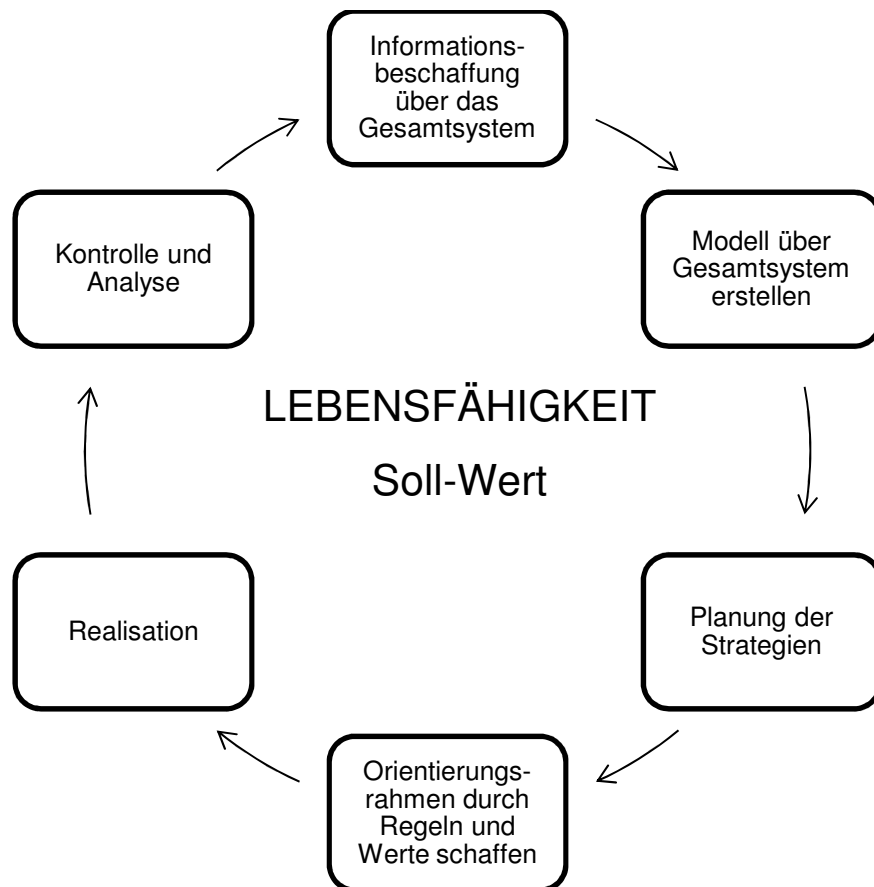


Abbildung 3 Darstellung der künftigen Funktionen des Controllers

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen, wird nun versucht anhand der Grafik die neue Rolle des Controllers im Unternehmen darzustellen.

Um Lebensfähigkeit zu gewährleisten, muss unter Umständen eine permanente Anpassung der Strategien vorgenommen werden, damit die Anschlussfähigkeit an das relevante Unternehmensumfeld erhalten bleibt. Hier zeigt sich, dass der Controller stets Informationen über die internen und externen Entwicklungen benötigt.

Dies dient der Erstellung des Modells, woraus das Unternehmen lernt wie die einzelnen Subsysteme und deren Beziehungen bzw. Verflechtungen untereinander zusammenwirken. Diese Aufgabe bewältigt der strategische Controller gemeinsam mit dem operativen Controlling und optimal erscheint hier die Einbeziehung der Personalabteilung. In die ganzheitliche Betrachtungsweise des Gesamtsystems des Unternehmens fließen hier auch die externen Faktoren in die Betrachtung ein. Für die Er-

stellung des externen Modells bietet sich eine Zusammenarbeit des strategischen Controllers mit der Forschungsabteilung sowie dem Innovationsmanagement an.

Die Kenntnis über die Vernetzungen des Unternehmens, wird in Zukunft den Ausgangspunkt der Arbeit des Controllers darstellen, denn das Wissen darüber, dient der Entscheidungsfindung künftiger Strategien. An diesem Punkt wird die Funktion der Führungsunterstützung realisiert, denn der Controller liefert hier einen wertvollen Beitrag aufgrund seiner ganzheitlichen und aktuellen Betrachtungsweise. Die Strategiefindung erfolgt indem der Controller den Manager über seine bisherigen Informationen in Kenntnis setzt. Das Fundament der Strategiefindung bilden die aktuellen Informationen über das gesamte Unternehmen einschließlich des Umfeldes. Die strategische Strategiefindung umfasst hier alle Maßnahmen die es ermöglichen, dass das Unternehmen auf unbestimmte Zeit im Geschäft bleiben kann.

Nach der Strategiefindung, setzt hier die Steuerungsfunktion ein: die Rahmenbedingungen für das Handeln wird durch allgemeine Regeln und Werte festgelegt und schaffen somit einen Orientierungsrahmen. Diese Aufgabe ist der obersten Führungsebene oder dem strategischen Management eines Unternehmens zu übertragen. Indem der Controller sein systemisches Denken kommuniziert, liefert er einen wertvollen Beitrag, um das Unternehmen zu befähigen sich selbst zu steuern und zu lenken. Durch das entwickeln der Selbststeuerungsfähigkeit im Unternehmens, kann der Controller künftig in seiner Steuerungsfunktion entlastet werden und dennoch seinen Beitrag zur Verbesserung und Entwicklung dieser Fähigkeit beitragen. Nach der Kommunikation über die Rahmenbedingungen der Handlungsweise im Unternehmen, erfolgt die Umsetzung der Strategien.

Der Anpassungsprozess über die effiziente Arbeitsweise des Unternehmens (Ist-Wert), welcher im Rahmen der Kontrollfunktion des Controllers erfolgt, liegt somit in der Überprüfung ob das Unternehmen up-to-date handelt (Soll-Wert). Die Störgroßen des kybernetischen Regelkreismodells treten primär in der Form auf, ob die Handlungen des Unternehmens die Lebensfähigkeit aufrechterhalten. Sofern sich die gewählten Strategien nach den augenblicklichen Stand der Dinge mit der Sicherung der Existenz vereinbaren lassen, sind diese beizubehalten, andernfalls muss hier eine Anpassung der Strategien erfolgt (= Analysefunktion). Dieser Kreis schließt sich hier nicht durch den klassischen Soll-Ist-Vergleich des Controllers, denn die wichtigste

Aufgabe wird in Zukunft stets in der ganzheitlichen Betrachtung der Gesamtsituation liegen. Nur mit Hilfe der relevanten Informationen über das Unternehmen selbst und den Entwicklungen und Trends welche das Unternehmensumfeld mit sich bringt, kann eine Planung erfolgen, die den aktuellen Erwartungen entspricht und somit das Überleben und Existieren ermöglicht.

4.1 Fazit

Abschließend sollen hier die Fragestellungen, welche sich für den Controller und den Manager für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung ergeben, aufgezeigt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager wird aufgrund der wachsenden Herausforderung, welche sich im Unternehmensumfeld ergibt, weiterhin von großer Bedeutung sein. Die bedeutendste Aufgabe der Führungsunterstützung des Controllers wird künftig überwiegend in der Informationsbeschaffung über das Gesamtsystem des Unternehmens liegen. Die zentrale Fragestellung lautet in diesem Zusammenhang:

Wie setzt sich die Funktionsweise des Unternehmens zusammen und wie gestalten sich dessen vielschichtige Beziehungen?

Ist das Unternehmen in der Lage durch das Wissen „über sich selbst“, sich in gewisser Weise selbst zu steuern?

Der Controller hat an diesem Punkt für die Aufbereitung des Modells welches das Gesamtsystem des Unternehmens abbildet zu sorgen, um das Selbstverständnis zu stärken und um Wissenslücken zu schließen. Mit diesem Wissen hat der Manager für die Rahmenbedingungen durch das Festlegen der generellen Regeln über das erwartete Verhalten, des Handelns der Mitarbeiter zu sorgen. Durch die sich daraus ergebende Selbstorganisation, kann der Controller in seiner Steuerungsfunktion entlastet werden. Dennoch leistet er durch das Bereitstellen der notwendigen Informationen einen wesentlichen Beitrag.

Des Weiteren bildet die Informationen der Ist-Situation die Grundlage für die Planung der Strategien. Die Strategiefindung basiert künftig auf Intuition. Dabei ist es wichtig,

dass die Intuitionsbildung dem augenblicklichen Stand der Dinge entspricht, weshalb sich der Controller hier die Frage stellen muss:

Ist der Manager mit seinem Wissen „up-to-date“, um Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen, die auch den aktuellen Gegebenheiten entsprechen?

Bei der Ist-Rolle des Controllers beeinflusst die strategische Unternehmensplanung all seine Aufgaben, insbesondere bildet sie den zu erreichenden Soll-Wert im Rahmen der Kontrollfunktion des Controllers. In der Soll-Rolle hat der Controller sich stets an der Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens zu orientieren. Die zentrale Fragestellung, die sich den Controller in diesem Zusammenhang ergibt lautet:

Kann durch die aktuelle Handlungsweise eines Unternehmens die Lebensfähigkeit sichergestellt werden?

Ist die Handlungsweise nicht mit der Sicherung des Überlebens vereinbar, müssen die Ursachen dafür analysiert werden. Hierfür sind wieder die Informationen über die aktuellen Gegebenheiten des Unternehmensumfeldes mit einzubeziehen, um darauf aufbauend die Strategien anzupassen.

Zusammenfassend werden noch die zentralen Fragen dieser Arbeit beantwortet:

Wie kann der Controller das Unternehmen künftig steuern – und wie sieht die Führung in einem System aus, welches mit großer Unsicherheit verbunden ist?

Durch das Festlegen von allgemeinen Verhaltensregeln durch den Manager, sollte das Unternehmen befähigt werden sich in gewisser Weise selbst zu steuern und zu regeln. Der Controller leistet hier künftig seinen Beitrag, in der Einrichtung bzw. Erhaltung der Selbstorganisation des Unternehmens, durch das Bereitstellen aller relevanten Informationen.

Wie sieht die Strategieentwicklung der Zukunft aus?

Für die Strategiefindung ist künftig ganzheitliches Denken erforderlich. Darauf aufbauend, können in einem kreativen Prozess alle Möglichkeiten durchdacht werden, um anschließend aus dem Bauch heraus Entscheidungen zu treffen. Bei intuitiven Entscheidungen ist es vor allem wichtig die aktuellen Gegebenheiten zu berücksich-

tigen. Da der Controller oft das Unternehmensgeschehen meist besser im Blick hat als der Manager, leistet er bei der Entscheidungsfindung einen wesentlichen Beitrag, durch die Kontrolle der Aktualität der Entscheidungen des Managers sowie durch das Bereitstellen der relevanten Informationen.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Rolle des Controllers als Business Partner bzw Management Partner bestehen bleibt, denn nur durch eine konstante Zusammenarbeit können der Manager und der Controller die Komplexität meistern.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Eingliederung des Controllers in das VSM Modell vorgenommen, sowie wie der Frage nachgegangen wie Strategien, welche keinen langfristigen Charakter aufweisen, künftig getroffen werden. Außer Acht gelassen wurden im Ist- und Soll-Bild, mit welchen Methoden der Controller seine Aufgaben bewältigen kann. Zudem lag der Fokus in der Rolle des Controllers und in seinem Beitrag zur Führungsunterstützung. Die genaue Ausgestaltung einerseits über die möglichen Instrumente des Controllers im Umgang mit Komplexität und andererseits die konkreten Aufgaben und Anforderungen an den Manager bedürfen einer umfassenderen Betrachtung. Diese umfangreichen Fragestellungen sind einer künftigen Arbeit vorbehalten.

Literaturverzeichnis

- Amann, K., Petzold, J., Management und Controlling², Wiesbaden 2014.
- Amshoff, B.; Controlling in deutschen Unternehmungen. Realtypen, Kontext und Effizienz², Wiesbaden, 1993.
- Backhausen, W.; Management 2. Ordnung, Wiesbaden, 2009.
- Bandte, H.; Komplexität in Organisationen, Wiesbaden, 2007.
- Barth, D.; Barth, T.; Controlling², München, 2008.
- Becker, W.; Geißler, R.; Controlling – Funktionen, Besonderheiten und Entwicklungen in Medienunternehmen, Berlin Heidelberg, 2006.
- Beer, S.; Decision and Control – The Managerial Cybernetics of Organisation, London 1972.
- Beer, S.; The Heart of Enterprise; John Wiley, London and New York, 1979.
- Bliess, C.; Management von Komplexität – Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden, 2000.
- Buchholz, L.; Strategisches Controlling², Wiesbaden 2013.
- Bücherl, S.; Anspruch und Wirklichkeit des Controllings, Wiesbaden 2014.
- Deimel, K.; Heupel, T.; Wiltinger, K.; Controlling; München 2013.
- Dierolf, J. ua.; Controlling @ Hansgrohe – vom Financial Controller zum Business Partner, Controller Magazin S 33, 2011.
- Dietrich, A.; Selbstorganisation: Management aus ganzheitlicher Analyse; Wiesbaden 2001.
- Gleich, R.; Controllingprozesse optimieren, Freiburg/München, 2013.
- Hermanni, A., Business Guide für strategisches Management, Wiesbaden, 2016.
- Hetzler, S.; Bauplan für komplexe Organisationen, in Baecker, D.; Schlüsselwerke der Systemtheorie, Wiesbaden, 2016.
- Horváth, P.; Controlling¹², München, 2011.
- Horváth, P.; David; U.; Koordinationskonzeption des Controllings in der Unternehmenspraxis, in Becker, W.; Ulrich, P.; Handbuch Controlling, Wiesbaden, 2016.
- <https://www.dict.cc/?s=to+control> abgerufen am 30.5.2016.
- <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf> abgerufen am 30.5.2016.
- http://www.whu-on-controlling.com/zahlen/kennzahlen-des-controllings/?no_cache=1. abgerufen am 2.6.2016.

<https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/detail/kompetenzen-fuer-controller/> abgerufen am 5.6.2016.

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html> abgerufen am 2.6.2016.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/system.html> abgerufen am 9.6.2016.

Hubert, B.; Controlling-Konzeptionen, Wiesbaden, 2015.

Hubert, B.; Grundlagen des operativen und strategischen Controlling, Wiesbaden, 2016.

Hünther, G.; Biologie der Angst¹², Göttingen, 2014.

International Group of Controlling, Controller-Wörterbuch³, Stuttgart, 2005.

International Group of Controlling, Controlling Prozessmodell: Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling Prozessen, Freiburg, 2011.

Kruse, P.; in <https://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU> abgerufen am 30.6.2016.

Kühl, S.; Strategien entwickeln, Wiesbaden, 2016.

Küpper, H-U.; Controlling. Konzeptionen, Aufgaben und Instrumente², Stuttgart, 1997.

Luh, K.; Kirsche, C.; Das neue Rollenbild des Controllers, Arbeit und Arbeitsrecht, S 412, 2014.

Malik, F.; Navigieren in Zeiten des Umbruchs; Frankfurt am Main, 2015.

Malik, F.; Strategie des Managements komplexer Systeme⁷, Bern; Stuttgart, Wien; 2002.

Malik, F.; Unternehmenspolitik und Corporate Governance², Frankfurt; New York, 2013.

Milling, P.; Kybernetische Überlegungen beim Entscheiden in komplexen Systemen, in Milling, P.; Entscheiden in komplexen Systemen, Berlin, 2002.

Ossadnik, W.; Controlling³, München, 2003.

Peemöller, V., Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, Berlin, 2005.

Plag, M.; Der Controller als Change Manager, in Krings, U.; Erfolgsfaktor Controlling², Wiesbaden, 2016.

Preis, A.; Controller-Anforderungsprofile – Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden, 2012.

- Probst, G.; Regeln des systemischen Denkens, in: Gilbert J.; Probst, G. und Siegart, H.; Integriertes Management, Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich, Bern/Stuttgart, 1985.
- Schäfer, B.; Dynamik und Konvergenz der Systemtypen des Einzelhandels, Ingolstadt 2014.
- Schließmann, C.; Das Konzept Interdependency², Berlin Heidelberg, 2014.
- Siller, H.; Grausam, A.; Selbstcontrolling für Selbständige und kleine Unternehmen, Steinhübl, V.; Kompetenz als Erfolgsgarant, Controlling & Management Review, 2014.
- Steinle, C.; Controller-Rollen: Anforderungsprofile, Persönlichkeit und Selbstverständnis in Steinle, C.; et al. Zukunftsgerichtetes Controlling, Wiesbaden 1998. Wiesbaden 2013.
- Ullrich, C.; Verbesserung der Aufbauorganisation von Unternehmen unter Verwendung des Semantischen Objektmodells (SOM) und des Viable System Model (VSM) am Beispiel einer gesetzlichen Krankenkasse in: Suchan, C.; Frank, J.; Analyse und Gestaltung leistungsfähiger IS-Architekturen, Heidelberg, 2012.
- Ullrich, D.; Strategisches Management von Controllerbereichen, Wiesbaden, 2005.
- Ullrich, H.; Probst, Anleitung zum ganzheitlichen Denken. Ein Brevier für Führungskräfte⁴, Bern, 1995.
- Weber, J.; Schäfer, U.; Einführung in das Controlling¹³, Stuttgart, 2011.
- Weber, J.; Schäfer, U., Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen³, Wiesbaden, 2000.
- Wehinger, J.; Herrmann, C.; Management komplexer Innovationssysteme auf Basis des Viable System Models, in Proff, H.; et al.; Schritte in die künftige Mobilität, Wiesbaden, 2013.
- Weichel, P.; Herrmann, J.; Wie Controller von Big Data profitieren können, Controlling & Management Review, S 9, 2016.
- Zünd, A.; Der Controller-Bereich (Controllership) – Randbemerkungen zur Institutionalisierung der Controller-Funktion, in: Gilbert, J.; Probst, B.; Schmitz-Dräger, R.; Controlling und Unternehmensführung, Bern, 1985.
- Wilms, F.; Entscheidungsverhalten als rekursiver Prozess, Wiesbaden, 1995.