Controlling im Wandel – zwischen Steuerungsillusion und strategischer Verantwortung

Von Prof. Dr. Alcay Kamis



1. Controlling als Spiegel organisationaler Reife

Kaum ein Begriff steht so sehr für Rationalität und Ordnung wie „Controlling". Seit Jahrzehnten gilt es als Garant betriebswirtschaftlicher Vernunft – als das Instrument, das Komplexität zähmt und Sicherheit verspricht. Doch gerade diese Verheißung gerät zunehmend ins Wanken. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, über Jahrzehnte durch Stabilität und Planbarkeit geprägt, erlebt eine Phase tiefgreifender Unsicherheit: Zinswende, Dekarbonisierung, Regulierung, Kostendruck, soziale Spannungen. Inmitten dieser Gemengelage zeigt sich, dass das klassische Controlling an seine Grenzen stößt – nicht, weil es überflüssig wäre, sondern weil es zu eng gedacht wurde.

Die zentrale Frage lautet daher nicht mehr: *Wie kontrollieren wir effizienter?*

Sondern: *Wie steuern wir klüger – mit Sinn, Kontext und Verantwortung?*

Controlling muss sich von einer funktionalen Disziplin zur strategischen Reflexionsinstanz entwickeln. Es reicht nicht mehr, Ergebnisse zu messen; es gilt, Bedeutung zu erzeugen.

2. Von der Planungsrationalität zur Lernfähigkeit

Das traditionelle Controllingverständnis fußte auf einem stabilen Weltbild: Märkte galten als berechenbar, Budgets als Ausdruck von Kontrolle, Planabweichungen als Fehler. Diese Denkfigur war in Zeiten konstanter Zinsen, stabiler Baukosten und klarer Förderlogiken plausibel. Doch sie verkennt, dass Steuerung immer nur in stabilen Systemen funktioniert.

Heute befinden sich wohnungswirtschaftliche Unternehmen in einer „permanenten Zwischenzeit" – Planungen werden von politischen Entscheidungen überholt, Baukosten explodieren, ESG-Kriterien verschieben Investitionslogiken, und digitale Transformationen machen Daten verfügbar, aber Entscheidungen ambivalent.

Was früher durch Planbarkeit gesichert wurde, muss heute durch Lernfähigkeit ersetzt werden. Controlling wird damit zur Übersetzungsdisziplin zwischen Daten, Deutung und Dynamik.

Ein modernes Controlling fragt nicht: *Wie weichen wir vom Plan ab?*

Sondern: *Wie lernen wir aus der Abweichung?*

Das bedeutet: Zahlen werden nicht mehr nur interpretiert, sondern kontextualisiert. KPI-Systeme werden zu Instrumenten organisationaler Selbstreflexion.

3. Die Steuerungsillusion – warum Zahlen nicht neutral sind

Der Glaube an die Objektivität von Kennzahlen gehört zu den hartnäckigsten Mythen des Managements. In Wahrheit ist jede Zahl eine soziale Konstruktion, eingebettet in Deutungsmuster, Machtverhältnisse und institutionelle Logiken. Wenn die Instandhaltungskosten steigen, kann das ein Indikator für Ineffizienz sein – oder für Qualitätsverbesserung. Wenn Leerstandsquoten sinken, ist das nicht automatisch Erfolg, sondern vielleicht Ergebnis kurzfristiger Vermietungspolitik auf Kosten strategischer Durchmischung.

Controlling schafft Realität, nicht nur Transparenz

Wer Kennzahlen definiert, bestimmt auch, was als Erfolg gilt – und was nicht. In der Praxis zeigt sich dies drastisch: ESG-Reports, Wirtschaftspläne, Performance-Dashboards – sie alle erzeugen eine scheinbare Rationalität, die zugleich entlastet und legitimiert. Zahlen werden zum rhetorischen Schutzschild gegen Komplexität. Doch dort, wo Kennzahlen die Diskussion ersetzen, wird Führung technokratisch – und Verantwortung unsichtbar. Die Herausforderung besteht darin, Zahlen wieder in Bedeutung zu übersetzen, statt Bedeutung auf Zahlen zu reduzieren.

4. Strategisches Controlling – von der Kontrolle zur Orientierung

Das strategische Controlling im Sinne von Küpper, Horváth und Schlemminger versteht sich längst nicht mehr als reaktives Berichtssystem, sondern als Koordinator von Strategie, Führung und Organisation. Seine Aufgabe ist es, den Dialog zwischen Ziel, Ressource und Wirkung zu moderieren – und Widersprüche auszuhalten, statt sie zu verdecken.

Drei Dimensionen kennzeichnen modernes Controlling in der Wohnungswirtschaft:

- **Zukunftsorientierung statt Rückspiegelanalyse:**

Berichte werden zu Frühwarnsystemen, Szenarioanalysen ersetzen lineare Prognosen. Beispiel: Energiepreisvolatilität oder CO_2-Bepreisung werden nicht mehr ex post bilanziert, sondern in Szenarien antizipiert.

- **Wertbeitrag statt Kostenfixierung:**

Anstelle von Sparlogik tritt die Frage: *Welche strategische Wirkung erzielt eine Maßnahme?* Ein KPI (Key Performance Indicator) wie „Investitionsquote für energetische Sanierungen" misst dann nicht nur Aufwand, sondern den Beitrag zur Dekarbonisierungsstrategie.



Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS ist Professor für Strategisches Management und Controlling an der EBZ Business School in Bochum. Seit 2003 ist er in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft tätig und hat in verschiedenen Führungspositionen umfassende Erfahrungen gesammelt. Neben seiner Rolle als Geschäftsführer der SGW Bad Oeynhausen ist er Gründer und Inhaber einer Unternehmensberatung, die sich auf Strategie- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Mit seiner Beratungsfirma unterstützt er Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bei der Entwicklung zukunftsorientierter Lösungen. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Kamis Fachautor und hat zahlreiche Bücher zu Themen wie strategisches Management, Controlling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft veröffentlicht.

- **Dialog statt Datendominanz:**

Performance-Management heißt nicht „mehr Kontrolle“, sondern „bessere Gespräche“.

Dashboards werden nicht als Kontrollinstrumente verstanden, sondern als Kommunikationsplattformen, die Verantwortung sichtbar machen.

5. Controlling als Kulturfrage – Vertrauen, Macht und Verantwortung

Hinter jedem Controlling-System verbirgt sich eine kulturelle Haltung. Ein Unternehmen, das auf Sanktionen setzt, misst anders als eines, das auf Vertrauen baut. In der Wohnungswirtschaft, die traditionell stark hierarchisch geprägt ist, wirkt Controlling häufig als verlängerte Hand der Geschäftsführung – nicht als Partner im strategischen Diskurs.

Doch wirkungsvolles Controlling braucht Nähe und Distanz zugleich: Nähe, um zu verstehen, was in Fachbereichen wirklich geschieht; Distanz, um analytische Unabhängigkeit zu wahren.

Die vielbeschworene Rolle des Controllers als Business Partner ist kein modisches Label, sondern Ausdruck einer neuen Machtbalance. Controlling darf nicht nur berichten, es muss widersprechen dürfen. Gerade in kommunalen und genossenschaftlichen Unternehmen, wo politische Interessen, soziale Aufträge und wirtschaftliche Ziele aufeinandertreffen, wird Controlling zur ethischen Instanz: Es hat die Aufgabe, die Rationalität der Entscheidungen zu sichern – auch gegen opportunistische oder populistische Tendenzen.

Damit bekommt Controlling eine zutiefst politische Dimension: Es wird zum Wächter der Langfristigkeit in einer Zeit kurzfristiger Erregung.

6. KPI-Architekturen – zwischen Präzision und Paradox

Die Entwicklung von Kennzahlensystemen ist heute selbst zur Führungsaufgabe geworden. Doch je mehr gemessen wird, desto größer wird das Risiko der Sinnentleerung. In vielen Wohnungsunternehmen entstehen hochkomplexe Dashboards mit Dutzenden Indikatoren – von Mietausfallquote bis ESG-Rating. Doch wenn jede Zahl gleich wichtig scheint, verliert das System Orientierung.

Ein gutes KPI-System zeichnet sich nicht durch Fülle, sondern durch Kohärenz aus. Es sollte den strategischen Kern des Unternehmens sichtbar machen:

- Welche Werte vertreten wir?
- Welche Wirkungen wollen wir erzielen?
- Woran erkennen wir Fortschritt – jenseits von Bilanzsummen?

Damit wird die KPI-Entwicklung zur kulturellen Intervention: Sie zwingt das Unternehmen, über sich selbst nachzudenken.

7. Digitale Transformation und die neue Rolle des Controllers

Mit der Digitalisierung hat sich das Berufsbild des Controllers radikal gewandelt. Wo früher Excel dominierte, bestimmen heute BI-Systeme, Predictive Analytics und künstliche Intelligenz die Arbeit. Doch Technologie löst das Grundproblem nicht – sie verschiebt es. Denn jede neue Datenquelle erzeugt neue Interpretationsbedarfe. Controller der Zukunft sind weniger Buchhalter als Übersetzer von Ambiguität.

Sie müssen lernen, zwischen algorithmischer Präzision und menschlicher Urteilskraft zu vermitteln.

Ein modernes Controlling nutzt Daten, ohne ihnen zu verfallen. Es erkennt, dass algorithmische Logik keine moralische Logik ersetzt – und dass nicht jede Kennzahl, die sich messen lässt, auch relevant ist.

Gerade hier liegt die große Verantwortung: in der Balance zwischen Messbarkeit und Sinnhaftigkeit.

8. Fazit – Controlling als Haltung

Das Controlling der Zukunft wird weder technokratisch noch beliebig sein – sondern reflexiv. Es erkennt seine eigene Begrenztheit und seine strukturelle Macht. Es versteht, dass Kontrolle ohne Kontext zur Illusion wird – und dass Verantwortung ohne Transparenz zur Willkür führt.

In diesem Sinne ist Controlling mehr als ein Werkzeug: Es ist eine Haltung. Eine Haltung, die auf Klarheit, Dialog und Sinnhaftigkeit basiert.

Leitgedanke:
Controlling darf nicht die Welt vermessen, sondern muss helfen, sie zu verstehen. ←

