

## Warum ist das Herstellen der Controllingfähigkeit für ein Unternehmen so immens wichtig?

Einführungsbeispiel: Ein Controller bewirbt sich als Leiter Controlling bei einem großen Unternehmen. Gesprächsauszug mit dem Vorstand für Finanzen:

„Ich habe Sie in die engere Wahl genommen, weil ich glaube, dass Sie bei uns ein durchgängiges Controlling einführen können“.

Antwort des Bewerbers: „Ich muss Sie enttäuschen, ein effizientes, ganzheitliches Controlling können weder Sie noch ich einführen, sondern dies muss der Vorstandsvorsitzende tun“

Der Finanzvorstand reagiert mit einem Ausdruck von Unverständnis im Gesicht...

Die wenigsten Eigentümer, Vorstände oder Geschäftsführer österreichischer Unternehmen verstehen, warum sie selber erst einmal die Controllingfähigkeit eines Unternehmens herstellen müssen. Die Gründe dafür sollen hier an Hand einiger Beispiele erläutert werden:

### **1) Tabuisieren von Funktionen oder Personen: Kein Funktionsbereich eines Unternehmens darf „tabu“ sein, weil sonst Controlling sinnlos wird.**

**Beispiel Verkauf:** Der Controller führt das monatliche Gespräch mit dem Gebietsleiter Graz Ost. Controller: „Sie liegen in der kumulierten Auswertung 40 % hinter ihrem geplanten Umsatz zurück; wo liegt das Problem“.

Gebietsleiter: „Mein Verschulden ist das nicht. Die fetten Verkäufe werden vom Verkaufsleiter persönlich immer dem Gebiet Graz Süd zugeteilt. Der Gebietschutz funktioniert nicht und das kann mir auch nicht vorgeworfen werden“.

Im Unternehmen ist es ein offenes Geheimnis, dass die Gebietsleiterin Graz Süd bevorzugt wird, weil sie die Tochter des Verkaufsleiters ist. Der Verkaufsleiter ist wiederum der Schwiegersohn vom Vorstandsvorsitzenden. Im Unternehmen sind diese Personen „tabu“. Somit werden alle Fehlleistungen im Unternehmen einfach in die Tabuzone verschoben und niemand, auch der Controller nicht, wagt es, einmal den Sachverhalt in der nächsten Ebene anzusprechen. Somit ist das gesamte Unternehmen **nicht controllingfähig** und das wird sich auch nicht ändern. Einzige Ausnahme: Der Vorstandsvorsitzende ändert es (oder wer auch immer die Unternehmensspitze darstellt).

### **1b) Selbstverständlich muss in einem Unternehmen auch die Leistung des Vorgesetzten eingefordert werden dürfen:**

Nur weil der Vorgesetzte im Vorstand sitzt, vielleicht der Herr Generaldirektor persönlich oder gar der Eigentümer ist, heißt das noch lange nicht, dass dieser nicht auch seine Pflichten zu erledigen hat.

Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf Ansprache, Information, Führung und Anleitung durch seinen Vorgesetzten. Es sollte klar sein, dass diese Pflicht für alle Hierarchiestufen gültig ist – auch ein Generaldirektor muss dieser Pflicht nachkom-

men und bei Nichteinhaltung muss er auch auf seine Fehlleistung aufmerksam gemacht werden dürfen. Wenn er seinen Pflichten nicht (mehr) nachkommen möchte, sollte er sich um den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden bewerben, denn dann ist er aus der Linienhierarchie draußen.

Voraussetzung hierfür ist eine weitblickende, selbstbewusste Person an der Unternehmensspitze. Im Idealfall ist dies eine durchaus kritikfähige Person, die sich durch persönliches Charisma erheben zeigt und nicht auf ein selbstherrliches, autoritäres Gehabe angewiesen ist.

## **2) Entpersonifizieren von Schuld: Dies muss über die Unternehmenskultur geschehen**

Um Controlling erst möglich zu machen, muss es in die Unternehmenskultur richtig implementiert werden – dies kann ebenfalls nur der Ranghöchste im Unternehmen tun.

**Beispiel Produktionsleiter:** Gesprächseröffnung des Controllers mit dem Produktionsleiter: „Die Produktivität des Betriebes ist um 37 % im letzten Quartal gesunken, wo liegt das Problem“:

Der Produktionsleiter alteriert sich und schreit: „Sie attackieren immer nur mich, ich möchte mit Ihnen keine Gespräche mehr führen“ – und er bricht die Besprechung ab.

Zwei Gegebenheiten müssen in einem Unternehmen vorherrschen, um so eine Situation zu vermeiden:

- a) Der Controller muss in der Lage sein bei Gesprächen den richtigen Ton zu treffen, damit sich niemand persönlich beleidigt fühlt.
- b) Es muss Bestandteil der Unternehmenskultur sein, dass keiner für Fehler geköpft wird und sich daher auch keiner sofort persönlich beleidigt fühlt, wenn über seine Abteilung oder seine Zuständigkeit gesprochen wird.

Hintergrund: Egal ob über Einkauf, Verkauf, Logistik, Produktion, Personal, Finanzen, Betriebsklima oder über die Unternehmenskultur gesprochen wird, immer ist primär irgendjemand dafür zuständig. Wenn sich jeder gleich persönlich beleidigt geben darf, kann man überhaupt keine Gespräche führen. Allerdings müssen sich auch Abteilungsleiter oder Ressortleiter in der Sicherheit wiegen können, dass Ihnen nicht wegen eines schlechten Monatsergebnisses gleich der Kopf abgerissen wird.

Dieser Punkt ist wohl der schwierigste überhaupt und kann nur von der Unternehmensspitze erfolgreich umgesetzt werden.

Managementgespräche, Brainstorming, Ideenfindung, neue Märkte und Geschäftszweige zu erschließen, Unternehmensplanung, Wissensmanagement und vieles mehr erfordern immer, dass Menschen auch über Probleme und Zuständigkeiten anderer reden dürfen.

Wenn keiner mehr Ideen ins Unternehmen einbringen darf, führt das in letzter Konsequenz zum „Einkopfunternehmen“ – alle tun nur genau das, was der Herr Generaldirektor gesagt und für richtig befunden hat. Das ist das schlimmste, was man einem Unternehmen antun kann, ist aber nichts desto trotz recht häufig anzutreffen (durchaus auch in Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern). Damit hat die Unternehmensspitze dem Unternehmen das Wertvollste weggenommen, was es haben kann – nämlich denkende, initiative und selbständige Mitarbeiter. Als Gegenleistung ist es für den Herrn Generaldirektor angenehm, weil ihm keiner widerspricht und ihm jeder nur zu seinen „tollen“ Ideen und Vorhaben gratuliert. – Es lebe der Konformismus.

### **3) Das Controlling im Organigramm:**

Wie aus den obigen Beispiele logisch ableitbar ist, gehört der Controller (bzw. der Leiter Controlling) als Stabsstelle unter das Kästchen der Unternehmensspitze. Denn alle Kästchen „über“ dem Controller werden ja bereits durch die Aufbauorganisation automatisch tabuisiert.

#### **Vorteile für Unternehmen:**

Die dargestellte Erlangung der Controllingfähigkeit ist nicht nur für das Controlling wichtig, sondern für jede Form der Unternehmensführung und Veränderungsprozesse. Egal, ob es sich dabei generell um Produktivitätssteigerung, Marketingaktivitäten, um Wissen- oder Qualitätsmanagement, Benchmarkprojekte oder um die Erschließung neuer Märkte oder um die Erhöhung von Marktanteile oder Gewinnmargen handelt. Die Verwirklichung der Controllingfähigkeit als wichtigen Teil der Unternehmensführung ist überall notwendig. Die logische Alternative wäre das „Einkopfunternehmen“ mit den dargestellten Nachteilen. Allerdings hilft es sehr wenig, wenn der einzige Mensch im Unternehmen, der dies weis, der Controller ist.

Viele Unternehmer wünschen sich selbständig denkende und handelnde Mitarbeiter und wundern sich oft darüber, wie es denn möglich ist, dass ausgerechnet ihr Unternehmen solche Mitarbeiter nicht bekommt. Nun - lesen Sie die dargestellten Beispiele und sie verstehen es.

Personalentwicklung: Ist ein schönes Schlagwort und funktioniert nicht ohne diese „Controllingfähigkeit“. Ein Unternehmen in dem man „das Gehirn beim Portier abgeben muss“, weil es sich um ein „Einkopfunternehmen“ handelt, wird nur die Konformisten halten können – und diese brauchen ja keine Personalentwicklung. Sie leben vom „Ja“ sagen. Die „guten“ Mitarbeiter suchen sich einen Job, bei dem sie auch ihre Meinung vertreten dürfen.

Soweit wäre ja alles in Ordnung. In Österreich gibt es durchaus ganze Branchen, welche die Grundsätze einer ordentlichen Unternehmensführung (noch) nicht berücksichtigen müssen. Hier halten sich Unternehmensführer nur deshalb an der Spitze, weil die anderen auch nicht besser sind. Das Problem besteht in Zeiten der Globalisierung nur darin, dass solche Unternehmen nicht mehr lange überleben werden – bekanntlich bereinigt sich der Markt, der mit der EU-Beitritt größer geworden ist, von selbst. Somit geht es um Jobs und das betrifft uns alle.