

Der Auftritt der Erbsenzähler

Krisenzeiten bedeuten für Controller Hochbetrieb. Die Zahlenexperten entscheiden, was sich ein Unternehmen noch leisten kann **VON TINA ROHOWSKI**

Früher hat Matthias von Daacke sich oft gefragt, wer eigentlich die Berichte und Statistiken lese, die er jeden Tag erstelle. Monatsumsätze, Auftragsgänge, Marktanteile, Wachstumsprognosen – wenn von Daacke mit neuen Zahlen in der Tür stand, waren manche Kollegen desinteressiert oder genervt. »Heute kommen viele von allein und fragen nach, was unsere Zahlen bedeuten«, sagt der 40-Jährige, der als Controller bei einem süddeutschen Küchenhersteller arbeitet. »Selbst Manager, die früher wenig auf die Berichte aus dem Controlling gegeben haben, steigen jetzt tiefer in die Zahlen ein«, hat von Daacke beobachtet. Doch die Lage ändere sich »fast täglich«. Prognosen und Strategien müssten immer wieder angepasst werden. Für Controller bedeutet so eine Wirtschaftskrise Hochbetrieb.

Was Matthias von Daacke an seinem Arbeitsplatz erlebt, dürfte sich derzeit in vielen Unternehmen abspielen: Controller übernehmen das Ruder. Die Zahlenexperten entscheiden, welche Investitionen sich die Firmen noch leisten können oder in welcher Abteilung dringend gespart werden muss. Ein altes Sprichwort der Branche besagt, dass wirtschaftlich schlechte Zeiten immerhin gute Zeiten für Controller sind. Das scheint sich auch in dieser Krise zu bewahrheiten.

Laut einer neuen Befragung, die Wirtschaftswissenschaftler der WHU Vallendar unter mehr als 400 Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt haben, nimmt der Einfluss von Controllern auf die Entscheidungen der Unternehmensführung zu. Außerdem gaben die Befragten an, dass sich die Arbeitsbelastung der Kostenspezialisten erhöht habe. Sie seien nun »rund um die Uhr damit beschäftigt, die Planung zu aktualisieren«, »neue Szenarien für das nächste Jahr zu entwickeln« oder »konkrete Cost-Cutting-Projekte zu planen«, sagt Studienleiter und BWL-Professor Jürgen Weber.

Dass die Unternehmen ihr Controlling verstärken, wirkt sich auch auf den Jobmarkt aus: In der Beraterbranche gibt es, einer Analyse des Karriereportals Experteer zufolge, vor allem

offene Stellen im Bereich »Kosten- und Prozessoptimierungen«. Im *Workplace Survey 2009*, einer Studie des Personaldienstleisters Robert Half, klagen sogar 75 Prozent der befragten Personalmanager aus Deutschland darüber, dass ihnen geeignete Bewerber für offene Stellen im Finanz- und Rechnungswesen fehlten. Ein Grund: In der Krise wolle sich, so die Studienteilnehmer, kein Mitarbeiter der Unsicherheit eines Jobwechsels aussetzen.

Doch was bedeutet der Vormarsch der Controller für die Wirtschaft? Strategieexperten sind skeptisch, ob sich die verstärkte Ausrichtung an den Statistiken und Berichten der »Zahlencruncher« positiv auf das Arbeitsklima und die Zukunft der Unternehmen auswirke. »Wenn die Macht über die Vergabe von Budgets zu stark beim Controlling liegt, wird ein Unternehmen gelähmt«, sagt Jürgen Werner, Unternehmensberater und Ethik-Professor an der Privatuniversität Witten/Herdecke. Mitarbeiter fühlten sich ständig kontrolliert. Sie spürten, dass ihre Chefs kein Vertrauen in sie hätten. Das Ergebnis, so Werner: »Jeder macht nur noch Dienst nach Vorschrift. Für neue Ideen oder besonderes Engagement fehlt der Freiraum.«

Das Controlling prüfe die Budgets aller Abteilungen und fordere für jede Ausgabe eine Rechtfertigung – am besten in Form umfangreicher Statistiken. Dabei gerieten vor allem die Projekte aus den Innovationsteams unter Druck, berichtet Werner: »Ihre Ideen sind noch nicht zu Ende gedacht, aber man braucht Geld, um sie weiterzuentwickeln.« Alles, was sich nicht in genauen Zahlen übersetzen lässt, hat es nun jedoch schwer – und wird im Zweifelsfall gestrichen. Kurzfristige Lösungen treten an die Stelle langfristiger Strategien, zu denen auch Investitionsspiele und Freiräume gehören.

Gerade in Krisenzeiten sei eine »Sehnsucht nach Präzision« zu beobachten, sagt Werner. »Überzeugende Worte reichen nicht mehr.« Dass Controller mit ihren Zahlen über alle wichtigen Unternehmensmerkmale Auskunft geben, bezweifelt der Strategieberater aber: Manche Bewertung komme ihm vor, »als ob man ein Ge-

mälde danach beurteilt, wie viele Kilo Farbe verbraucht wurden und wie viele Stunden der Maler daran gegessen hat«.

Die Controllerbranche kennt solche Vorwürfe, sieht aber die Wirtschaftskrise als Chance, das Gegenteil zu beweisen. Man wolle sich »vom alten Image als Erbsenzähler und Geschäftsverhinderer« lösen, sagt Siegfried Gänßlen, Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins und Vorstandschef des Armaturenherstellers Hansgrohe. »Nicht auf Teufel komm raus zu kürzen, sondern Kosten mit Sachverstand dirigieren«, fasst Gänßlen die Leitlinien des Vereins zusammen.

Es werde heute auch stärker auf die kommunikativen Fähigkeiten der Controller geachtet. Sie dürften beispielsweise »nicht wie ein Zampano auftreten« und unverständliche Berichte an die Kollegen herauschicken. Stattdessen gehe es darum, die Daten zu erklären und zu vermitteln: »Wir lösen das gemeinsam.« Die jungen Controller, die in seinem Unternehmen anfangen, müssten zunächst ein Jahr lang in der

Fabrik arbeiten: »Sonst kennen sie Produkte und Märkte zu wenig – und werden nicht akzeptiert.« Gefragt seien Zahlenprofis, die sich »entlang der Wertschöpfungskette auskennen«. Insgesamt könnte die Krise ein Umdenken im Controlling beschleunigen, hofft Gänßlen.

Für den Praktiker Matthias von Daacke bringt die schwierige Lage eine Sensibilisierung dafür, wie man mit Zahlen umgehe. Die letzten Monate hätten ja gezeigt, dass man selbst mit den kompliziertesten Formeln und umfangreichsten Controlling-Methoden nicht alles voraussehen könne. »Das Bauchgefühl ist weg«, räumt er ein. Man probiere nun neue Werkzeuge aus, beispielsweise weniger betriebswirtschaftliche Statistiken und dafür mehr volkswirtschaftliche Kennzahlen einzu-

beziehen. Statt nach innen zu blicken – etwa auf den Krankenstand oder die Serviceausgaben –, orientiere man sich nun stärker an Währungskursen oder Konjunkturprognosen.

Auch die interne Vermittlung hat sich geändert. »Wir haben beschlossen, dass wir in unseren Daten keine Nachkommastellen mehr angeben«, sagt von Daacke. Sonst würde das Controlling eine völlig unrealistische Genauigkeit der Abschlussberichte und Prognosen vortäuschen. Die Kollegen, hofft von Daacke, könne man so dafür sensibilisieren,

dass sie sich »jede Zahl mit Freiräumen denken«.

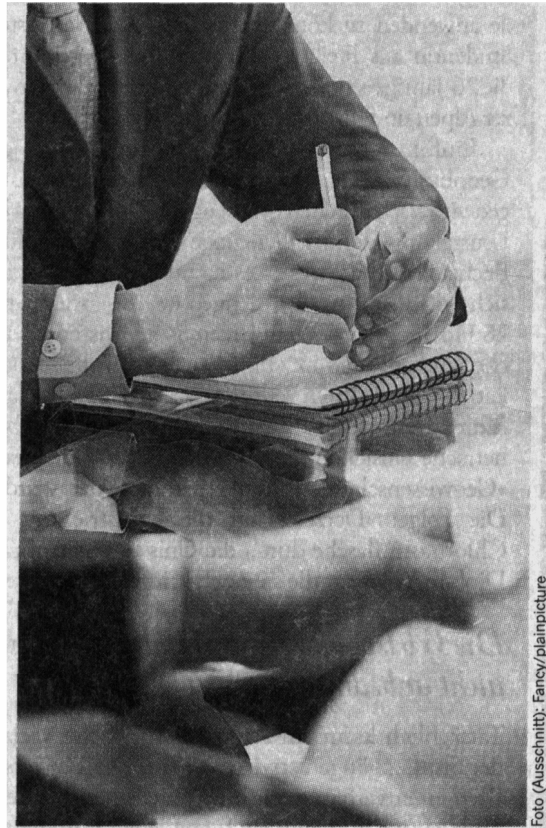


Foto (Ausschnitt): Fancy/plainpicture

KÜRZEN UND STREICHEN: Rechenkünstler haben in schwierigen Zeiten mehr Macht