



## Controlling des Bauchgefühls?

Controlling des Bauchgefühls, wie soll das gehen? So werden sich etablierte Führungskräfte und Controller fragen und sich dabei mit ungläubigen Blicken anschauen. Wieder eine Modewelle, um die Umsätze von Beratern in die Höhe zu treiben? Jetzt mal ganz im Ernst: Wie viele Entscheidungen treffen Sie letztendlich aufgrund eines guten oder schlechten Gefühls? Nicht, dass Sie die Zahlen nicht mit bedacht hätten. Nein, mit Sicherheit nicht! Aber: Das letztendliche Go oder No Go entspringt dann doch häufig einer positiven oder negativen Gefühlslage. Also gut, halten wir fest: Entscheidungen – das haben uns die Psychologen ja oft genug bewiesen - fallen häufig aus einer Gemengelage, deren innerer Kern von Gefühlen her bestimmt wird. Aber Controlling und Gefühlsebene passen ja so gar nicht zusammen. Im Gegenteil, Controlling soll die Gefühlsebene eliminieren. Beim Controlling geht es um belegbare, wenn möglich beweisbare Fakten. Nicht umsonst werden Controller häufig als „numbercruncher“ bezeichnet.

Lassen wir doch mal einen gestandenen Praktiker zu Wort kommen. Max Baumeister, 47 Jahre alt, verheiratet, 2 Kinder, Geschäftsführender Gesellschafter einer mittelständischen Zuliefererfirma in der Automobilbranche. Seit 15 Jahren führt er das Unternehmen in der dritten Generation. Und das, trotz des rauen Umfelds, mit jährlich steigenden Umsätzen und ordentlichen Gewinnmargen. Die wachsende Bürokratie macht ihm zu schaffen – da kommt schon mal Ärger auf – aber er könnte sich ein Leben ohne die Firma kaum vorstellen. Wenn er von seinem Unternehmen spricht, schwingen sichtlich Stolz und Begeisterung mit: „Wir gehören zwar nicht zu den ganz Großen, aber wir nutzen unsere Potenziale: Offenheit für Innovationen, unser förderndes und forderndes Arbeitsklima, das Image unserer Firma in der Region, die Führungsqualitäten unserer leitenden Mitarbeiter, die gute Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, das zeichnet uns aus. Das sind unsere Werttreiber, wie man heute so schön im Managementjargon sagt. Wenn es dann ans Entscheiden geht, spielen diese Faktoren eine erhebliche, ja nicht selten die ausschlaggebende Rolle. Da lass ich einfach mein unternehmerisches Gespür sprechen.“

Also doch: Gefühle als Erfolgsfaktoren. Aber wie kommt dann das Controlling ins Boot? Na ganz einfach: Gefühle fallen ja nicht einfach so vom Himmel. Für Gefühle gibt es Gründe. Die lassen sich häufig nicht in Zahlen ausdrücken. Der Naturwissenschaftler Einstein hat es mal so formuliert: Nicht alles was wir zählen können zählt, und nicht alles was zählt, können wir zählen.

Aber trotzdem: Was hat das mit Controlling zu tun? Mit Effektivität und Effizienz? Mit Zielsetzungen, Kosten und Abweichungen? Warum sollte man diesen Erfolgsfaktoren Controlling „überstülpen“? Eines kann man in diesem Zusammenhang zunächst festhalten: Der Wind hat sich gedreht! Nachhaltige Wettbewerbsvorteile resultieren heute nicht mehr so sehr aus bilanziertem Anlagevermögen, sondern im Wesentlichen aus Fähigkeiten und Ressourcen, die auf der Aktivseite der Bilanz nicht erscheinen. Weil es kaum möglich ist, sie in Euro und Cent zu taxieren. Aber deswegen sie einem Controlling zu entziehen, sie sozusagen dem Zufall zu überlassen? Nein, das würde wirtschaftlicher Vernunft und einem Controlling, das sich als Lotsendienst versteht, mehr als widersprechen.

Aber noch mal kurz zurück zu Max Baumeister: Bei einem Vortrag der ortansässigen IHK - Thema: Wo liegen für mittelständische Unternehmen die Zukunftspotenziale? – hat er klar gemacht, dass diese scheinbar „weichen“ oder auch als qualitativ bezeichneten Faktoren, die Schlüsselfaktoren für zukünftige Erfolge sein werden: „Meine sehr verehrten Damen und Herren, lassen sie es mich in einfachen Worten ausdrücken. Wir müssen in Zukunft noch mehr in Fahrtrichtung sitzen. Wir müssen unser unternehmerisches Gespür auf den Punkt bringen. Und das heißt: Dass wir das, was uns bislang mit unserem unternehmerischen Spürsinn durch stürmische Wasser geführt hat, nicht mehr nur fühlen, sondern systematisch dokumentieren und bewerten. Hieraus entsteht letztlich Kundennutzen und nur der macht uns in den kommenden Jahren erfolgreich und sorgt für profitables Wachstum. Ich denke, die Einführung der klassischen Buchhaltung im 15. Jahrhundert unserer Zeitrechnung bedeutete eine ähnliche Herausforderung. Und Unternehmertum heißt doch: sich immer wieder auf Neues einlassen und die Nase in den Wind halten.“ Soweit Max Baumeister.

Also doch: Controlling des Bauchgefühls. Also doch keine Modewelle gieriger Berater. Sondern Antwort auf die bekannten Herausforderungen globaler Märkte, umfassender Kommunikation und technologischer Veränderungen. Und für das Controlling eine nicht minder große Herausforderung. Die Zahlen bekommen einen ebenbürtigen Bruder. Und der zeigt sich bei genauerem Hinsehen sogar als der Treiber der Zahlen. Liquidität und Rendite sind „nur“ die realisierten Ergebnisse der qualitativen Potenziale. Das Image, die Führungsqualitäten sind die eigentlichen Erfolgsfaktoren. Diese gefühlten Faktoren nicht zu kontrollieren, wäre auf Dauer mehr als fahrlässig.