

Being Jogi Löw

Von Niels Dechow

Joachim Löw hat gezeigt, wie es sich auszahlen kann, wenn man systematisch Stärken und Schwächen eines Teams analysiert und daraus klare Trade-Offs ableitet. Das Problem: Die meisten CFOs führen ihr Controlling immer noch mit dem Dupont-Ansatz – wie Sepp Herberger seine WM-Elf von 1954.



trendobjects/Thinkstock

Seit kurzem sind wir (wieder) Weltmeister – im Fußball. Wo andere Nationen, gespickt mit Weltklassem Spielern, gestolpert sind, hat Deutschland durch Teamgeist und Zusammenspiel bestochen. Natürlich ließen die Vergleiche zwischen den deutschen Tugenden auf dem Platz und der Arbeit in Managementteam nicht lange auf sich warten.

Meist wurde dabei ein wichtiger Punkt sträflich ignoriert: Der Erfolg eines jeden Teams hängt nicht nur von der Gesamtpformance ab. Hinter jedem Team muss jemand stehen, der die Stärken und Schwächen des Teams – oder des Unternehmens – erkennt, daraus klare Trade-Offs entwickelt und es dem Team somit ermöglicht, sich auf den Erfolg vorzubereiten.

Fußball war gestern. Eigentlich sprechen wir hier von der Thematik „Planung in volatilen Zeiten“. Heute genügt es nicht mehr, sich aggressive Ziele zu setzen. Die Herausforderung besteht auch nicht mehr darin, die Zukunft zu visualisieren und daraus den Unternehmenswert zu berechnen. Eigentlich besteht die Herausforderung darin, ein in sich immer komplexer werdendes Unternehmen klar moderieren zu können – sei es dem Aufsichtsrat, den Kapitaleignern oder den Mitarbeitern gegenüber.

Das geschafft zu haben, ist das große Verdienst von Bundestrainer Joachim Löw. In Unternehmen ist Löws Job eigentlich Aufgabe des CFOs, denn der Finanzchef ist es, der das Unternehmen aus Sicht der Cash-, Kosten- und Kundenentwicklung im Auge behalten muss.

Der Dupont-Ansatz funktioniert nicht mehr

Warum tun sie es dann (alle) nicht? Die Schuld dafür liegt auch an ihren Controllern. Manche Controller gehen mit der heutigen Lage immer noch so um, als wären sie (Daten-)Aufpasser in einem Kennzahlenzoo. Ihre Aufgabe sehen sie hauptsächlich darin, den ständigen Kennzahlenzuwachs lediglich zu begleiten. Was gibt es denn hier zu moderieren? Die Schnittstellen der Organisation, lautet die Antwort – eigentlich. Gut, aber wie soll

es der CFO anders tun als durch die Feststellung der Kapitalrendite, dem Faktor aus Kapitalumschlag und Umsatzrendite?

Setzen wir uns kurz mit dem Gedankengut dieser Kalkulation auseinander. Ursprünglich wurde die Kapitalrenditebetrachtung entwickelt, um das Gesamtergebnis der verschiedenen Geschäftsbereiche des US-Chemiekonzerns Dupont darstellen zu können. Dabei interessierte sich die Geschäftsführung nur für die Frage, welche Investitionen in verschiedenen Geschäftsbereichen sich rentierten und welche nicht. Wie sich die Geschäftsbedingungen in den verschiedenen Bereichen gerade entwickelten, interessierte vorerst keinen. Die Zahlen sollten komparative Transparenz verschaffen, damit die oberste Geschäftsführung ihre Portfolioentscheidungen treffen konnte.

Heute funktioniert das nicht mehr. In volatilen Zeiten verändern sich die Rahmenbedingungen oft so schnell, dass wir uns nicht mehr nur rein auf Zahlenergebnisse verlassen können – was gestern war, mag nichts darüber sagen, was morgen kommt.

Für Dupont gab es diese Unsicherheit nicht. Am Anfang der Industrialisierung konnte man sich darauf verlassen, dass Kennzahlen die Komplexität des marktstabilen Unternehmertums sauber herunter brechen konnten – unter der Voraussetzung einer stabil wachsenden Nachfrage. Dementsprechend konnte Dupont auch das (ROI-)Controlling auf die Frage fokussieren „How much Bang for the Buck?“. Das Problem ist, dass im Grunde genommen bei vielen Unternehmen das Controlling seinen Fokus seitdem nicht mehr verändert hat. Auf den Fußball übertragen, könnte man sagen: Viele CFOs leiten ihre Controllingteams noch so an wie Sepp Herberger seine WM-Elf von 1954.

Das Controlling muss sich radikal verändern

Wenn sich die Grundbedingungen des Unternehmertums aber radikal verändern, muss das auch für das Controlling gelten. Da Stabilität außerhalb des eigenen Unternehmens nicht mehr gegeben ist, können wir uns nicht mehr auf einen Portfolioansatz à la Dupont verlassen. Weiter gilt, dass die interne Komplexität der meisten größeren Unternehmen so hoch geworden ist, dass es kaum mehr möglich ist, Strategie, Struktur und Prozesse kurzfristig umzustellen. „Geschäftsmodelle“ lassen sich nun mal nicht so leicht verändern.

Bewältigen lässt sich die heutige Komplexität nur, wenn wir uns mit den Schnittstellen der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation auseinandersetzen. Genau diese Aufgabe muss der CFO moderieren, denn alleine können die Controller nicht den Cashflow optimieren, die Kosten senken und die Kundenzufriedenheit erhöhen. In Zeiten unvorhersehbarer Marktvolatilität geht das nur, indem wir jetzt unsere Steuerung, Planung und Kontrolle auf die internen Schnittstellen im Unternehmen fokussieren, die unsere Liquidität, Kosten und Kunden beeinflussen können.

Dies zu tun ist eine neue Herausforderung für das Controlling. Damit wird sich dieser Blog jeden Monat Stück für Stück auseinandersetzen. Die Zielsetzung ist damit, die Anforderungen des „Controlling 2020“ aufzuzeichnen – ein Zukunftsvorhaben ähnlich dem, das Joachim Löw bei seinem Amtsantritt im Jahr 2006 formuliert hat.

redaktion[at]finance-magazin.de

ÜBER DEN AUTOR

Niels Dechow, PhD, ist Professor für Unternehmensrechnungslegung und Controlling an der European Business School (ebs). Für FINANCE bloggt er ab sofort regelmäßig zu den neuesten Trends im Controlling.