



September 2011

*Eine Satire mit ernstem Hintergrund*

## **DIE CONTROLLERITIS**

**oder**

### **Wie gesunde mittelständische Unternehmen gekillt werden**

#### **Eine gesunde Firma wird verkauft**

Es war einmal ... ein mittelständisches Unternehmen der Metallbranche, wie wir solche häufig in Deutschland antreffen. Inhabergeführt, innovativ, solide und mit hoch motivierten Mitarbeitern gesegnet, behauptete sich die Firma im internationalen Markt mit großem Erfolg. Eine Basis, die seinerzeit aus einem Dreimannbetrieb ein Unternehmen mit nahezu 400 Personen machte.

Mit den Junioren des Inhabers hatte es nicht so richtig geklappt – sie hatten andere Interessen. Was lag da näher, als sich unter die Fittiche eines angelsächsisch geprägten Investors zu begeben. In Kenntnis der soliden Struktur unseres Mittelstandsbetriebs haben die Investoren auch lange genug am Senior gebaggert, um sich eine solche Unternehmensperle einzuverleiben.

Der Erlös für die Firma war in Ordnung und der Erwerber hat glaubhaft versichert, sich um das Wohl und Wehe des Unternehmens und selbstverständlich auch um die treuen Mitarbeiter zu kümmern. Also schlüpfte der "Alte" unter die Decke des Investors. Stolz registrierte er noch die Einbindung in eine "Holding", auf deutsch "Dachgesellschaft" – ein sicheres Dach kann ja nicht schaden, meinte er.

Der Belegschaft allerdings war schon klar, dass es die einen oder anderen Veränderungen geben würde, obwohl ihnen die neuen "Macher" gebetsmühlenartig die Wohltaten der Holding vorgaukelten. Nach Ablauf einer sehr kurzen Schon- und Anstandsfrist wurde das Unternehmen von den Segnungen der so cleveren und brutalen Unternehmensräuberei getroffen.

Der frühere Inhaber hatte immer darauf geachtet, dass:

- Die modernsten Produktionsmaschinen gekauft und bezahlt wurden.
- Die Fertigungsgebäude schnellstmöglich schuldenfrei waren.
- Alle Innovationen durch Patente gesichert wurden.
- Der Firmenname und die Produktbezeichnungen markenrechtlich eingetragen wurden.
- Die Kunden im Zentrum aller Unternehmensaktivitäten standen.
- Die Entscheidungen schnell und flexibel erfolgten.
- Die Gewinne meist wieder in der Firma investiert wurden.

## Die Weihnachtsgans wird ausgenommen

Die neuen Gesellschafter zeigten nun den "alten Hasen", wie modernes Management funktioniert und wie man solide Unternehmen wie die bekannten "Weihnachtsgänse" ausnimmt.

- Zunächst wurden alle geplanten und genehmigten Investitionen gestoppt. "Cash Flow" hieß das Zauberwort. Zu deutsch Geldfluss oder Kassenzufluss. Wohin? Natürlich in die Holding.
- Die Gebäude wurden "Gesalet und Back Geleast". Eine moderne Form der Enteignung und hilft zusätzlich, den "Cash Flow" kräftig sprudeln zu lassen. Der Kaufpreis musste ja auch irgendwie bezahlt werden.
- Auch die Patente gehörten nun der Holding. Wer sich etwas mit der Materie befasst hat weiß, dass nun die geistigen Urheber der lieben Mutter Lizenzgebühren überweisen durften.
- Und zu allem Überfluss mussten auch noch Zahlungen für die Nutzung des eigenen Firmennamen erfolgen.
- Eine "Clearing Stelle" übernahm die Funktion der Hausbank – natürlich zu überhöhten Werten.
- Für undefinierbare Leistungen wurde zudem ein "Management Fee" erhoben. Erkennbar war die ausschließliche Managementstrategie "Ausplünderung mit legalen Mitteln" und die damit verbundene wirtschaftliche Entkleidung. Man spionierte bis ins "letzte Essgefach" um herauszufinden: Wo hat das Unternehmen noch Reserven, die zu Geld gemacht werden können. Von Management für Zukunftsentwicklungen – keine Spur.
- Auf Empfehlung eines besonders smarten Zeitgenossen aus dem Golfklub hatte der unbedarfte neue Manager eine Produktbereinigung vorgenommen. Weil es "IN" ist. Ergebnis: Die Produktpalette entsprach nun nicht mehr den Marktanforderungen – die negativen Auswirkungen auf den Umsatz waren deutlich.
- Schlau wie die Fondmanager nun mal sind, brauchte das deutsche Unternehmen mangels Gewinnen auch keine Steuern zu zahlen. Das "freute" die Bürgervertretung und den Kämmerer des Firmenstandorts nachhaltig.

All diese kostenintensive Maßnahmen wurden geschickt verpackt und der Belegschaft unter dem Motto "Wenn es der Mutter gut geht, geht es auch den Kindern gut" verkauft. Die "Heilsbringer" waren nett und kultiviert und verstanden es, der eigenen Tochter alles wegzunehmen – auch das letzte Hemd, bis das Kindlein völlig nackt dastand.

## Nach der wundersamen Geldvermehrung kam die Krise

Die Krise kam – brutal und unerwartet.

Warum? Weil, wer sich im angelsächsischen Management auskennt weiss, wie eine wundersame Geldvermehrung zu Lasten Anderer funktioniert. Imitiert wurde das System weltweit auch von Anderen, zwar nicht mit der entsprechenden Perfektion, aber am Crash waren alle beteiligt.

So auch unsere Fondmanager, die in guten Zeiten die Kuh nur gemolken haben ohne das Tier zu füttern. Geschweige denn die Weiden (Märkte) zu pflegen. Jahrelang gab es keine neuen Produkte, keine neuen Marktsegmente, keine Innovation, keine Investition. Mit Verwunderung rieb man sich die Augen, als man feststellte, dass nun nur noch eine **leere** Unternehmenshülle die Krise meistern soll (Anmerkung: Es handelt sich dabei nicht um **Leerverkäufe**. Das ist ein anderes ebenso unerfreuliches Thema). Was tun? Nun waren die "Alleswisser" der Holding gefordert.

So wie die vielen Finanzexperten und abgehobenen "Wirtschaftsorakeler" haben sich auch die "Ratings" getäuscht. Oder hatten sie wissentlich die Schnauze gehalten, weil sie wussten, welche böse Spiele die Investmentbuben trieben? Man könnte meinen, dass der Begriff "Rating" von dem deutschen Wort "raten" – also "Nichtwissen" abstammt. – Entschuldigung, sollte nur ein Scherz sein.

Nicht zum Scherzen aufgelegt waren die "Macher" der Holding. Die Chancen waren plötzlich sehr groß, dass die "deutschen Gelddruckmaschinen (Mittelständler)" dank saumäßiger Wartung und Betreuung ihren Dienst quittierten.

Nach Abwägung vieler Möglichkeiten erinnerte man sich der vielen Controller/innen, die üblicherweise zur Grundausrüstung einer ordentlichen Holding gehören. Was lag da näher, als die Controller mal nach dem Rechten sehen zu lassen. Dafür hatte man sich ja diese Kostenstelle zugelegt. Gesagt – getan.

### **Die Controller fallen ein**

Mit Macht überfielen nun die Controller unseren (zwischenzeitlich) armen Mittelständler.

Ausgestattet mit Laptop, SmartPhone, Tablet und sonstigen Insignien, die aus einem Nobody einen gestandenen Unternehmensvernichter machen. Glücklicherweise kann man diese uniformierte Spezies relativ leicht erkennen, dunkelgrauer Anzug, feinsten Zwirn, mit Armani Schildchen am Ärmel (Yuppies vergessen es abzutrennen, weil man meint, das gehört zum Stil), oft geschmackvolle Krawatte, nicht zu vergessen das gegelte Haar. Gleichermäßen unsere Controllerinnen, mit hochhackigen Pumps, mit denen sich die blonden Mädels stets mit einem lauten „Klick – Klack – Klick – Klack - ... in den Fluren ankündigten.

Wir hatten gelernt, dass ein Controller/innen Schwachpunkte im Unternehmen erkennen sollen, gleichzeitig aber auch Lösungs- und Verbesserungsvorschläge darstellen müssen. Meist handeln Controller aber wie herkömmliche "Kontrolleure".

Beispiele:

Fahrkartenkontrolleur = feststellen und wenn nötig bestrafen.

Qualitätskontrolleur = prüfen und bei Mangel Abmahnung.

usw.

Da unsere Controller / Kontrolleure weder die Kunden noch den Markt kannten, waren sie völlig überfordert, um mittelfristige Strategien für das Überleben des Unternehmens zu kreieren. Somit war auch in Richtung Marketing wenig zu erwarten. Zur Klarstellung muss erwähnt werden, dass man sich doch schnell mal die Home Page angesehen hat – man wollte ja schließlich am elitären Smalltalk im heimatlichen Club teilnehmen.

Nach unzähligen Meetings (zur Feststellung wer zukünftig der Schuldige sein soll) sind die "Kontrolleure" - übrigens schlecht vorbereitet - bei unserem total verunsicherten Mittelständler wie die Heuschrecken eingefallen. Nach einer Woche intensiven Forschens und Analysierens und Anfertigung einer Studie konnte die "Controller Armada" erste Erkenntnisse an die aufgeregten, daheimgebliebenen Bosse berichten:

"Der Umsatz ist eingebrochen, weil keine Aufträge vorliegen. Daher kommen auch Verluste."

Als Betriebswirt konnte man nun endlich den Stoff des ersten Semesters praxisnah erfassen und nachvollziehen, dass man mit dem Dreisatz (schließlich hatte man ja Abitur) auch noch die Verluste analysieren konnte. Welch herausragendes Erfolgserlebnis für unsere Burschen und Mädels.

### **Wenn Kosteneinsparungen im Personalwesen zu Kosten werden**

Angespornt durch das heimatliche Lob und nach eingehender Rekapitulation betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse erkannte man schlau, dass es Kostenarten gibt und die "dicksten Brocken" im Material und Personal steckten. Von Beschaffungsmarketing hatten die Youngsters naturgemäß keine fundierten Kenntnisse. Solche glaubte man fälschlicherweise im Personalwesen zu besitzen – und so nahm die Tragödie ihren Lauf. Personalkosten runter, Bestrafung der Mitarbeiter, so lautete die Zauberformel – frenetischer Beifall aus der Heimat.

Nach mehreren Teamsitzungen (man erinnerte sich, dass ein Team hervorragend dazu geeignet ist, möglichst keine Verantwortung zu übernehmen, falls was schiefgeht), selbstverständlich unter Leitung eines Mentors und/oder eines Moderators, den hatte man vorsorglich gleich mitgebracht, gebaren die "Kontrolleure" einen Plan. In Kenntnis der Verluste und in Kenntnis der Anzahl der Mitarbeiter und deren Jahreseinkommen konnte man die Anzahl der "Köpfe" ermitteln, die freizustellen sind. Sie vermuten richtig. Auch hier musste der gute alte Dreisatz erhalten – Dank Abitur und Studium.

Nun wussten unsere "Schlaunen", um wie viele Mitarbeiter es ging. Doch in Ermangelung einer ganzheitlichen Strategie hatte keiner eine Ahnung, welche Qualifikation für einen Neustart benötigt wird. Also blieb es beim "Köpfzählen". Nicht zu Verschweigen, der prozentual höchste Anteil kam aus dem Bereich Konstruktion und Vertrieb. Logik geht so: Wo keine Anfragen, braucht es keine Verkäufer – wo keine Aufträge, braucht es keine Konstrukteure. Stimmt's ?

Die obigen Aktionen belasteten für einige Wochen die verbliebenen, noch motivierten Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen. Das Chaos war perfekt und die letzten Kunden hatten ihre Investitionen zwischenzeitlich beim Wettbewerb platziert.

Zur Vollständigkeit bleibt zu berichten, dass die "Kontrolleure" mit großem Schrecken die Kosten für Arbeitsprozesse und Abfindungen plötzlich und unvorbereitet erkannten und nun ihren Bossen beichten mussten, dass eine Einsparung irgendwann am "Nimmerleinstag" zu erwarten ist.

Besser gehandelt hätten die "Kontrolleure", wenn sie im eigentlichen Sinne als "Controller" gehandelt hätten und ihre Erkenntnisse zur Erarbeitung von Zielen, Strategien und Maßnahmen genutzt hätten. Die angelsächsischen Investoren wären möglicherweise den "Youngstern" gefolgt und hätten einem Neustart zugestimmt. Besonders wenn sie gewusst hätten, was die Kosteneinsparung im Personalwesen gekostet hat. Doch nun war die tragische Situation zum Schaden aller eingetreten.

### **Maßnahmen in der Krise entlang der Wertschöpfungskette**

Glücklicherweise kannte noch einer der Fondmanager (er war der Letzte, der damals den Deal mit dem Mittelständler abschloss) den "Alten". Dass noch einer der Ehemaligen an Bord war, ist nicht selbstverständlich, denn Personalrotation ist die Zauberformel für steile Karrieren und "Money Making" in "Angelsachsen".

Für kleines Geld kaufte der ehemalige Eigentümer bald den "Laden" zurück und begann mit zwei weiteren Wegefährten den Neustart. Vorsorglich hatten die Drei einen Plan der da lautete: Maßnahmen in der Krise. Zum Glück fanden die Drei einen erfahrenen, älteren Industrieberater. Gemeinsam mit zukünftigen Mitarbeitern/Mitwissern (die waren ja zwischenzeitlich arbeitslos) wurde eine solide Strategie für den Neustart erarbeitet und praxisnah und schnell umgesetzt.

Der Schlachtplan befasste sich unter anderem mit den Themen:

- Definition der Unternehmensziele.
- Strategien zur Realisierung der Ziele.
- Maßnahmenkataloge mit Zeitschiene für alle mittel- und kurzfristigen Aktivitäten.
- Kundeninformationen mit dem Ziel alte Partnerschaften neu beleben.
- Einführung neuer Vertriebs- und Akquisitionsmethoden (HPS, Verlag Business Village).
- Aktualisierung der Internet-Präsenz, einschl. Ranking ganz oben, in den Suchmaschinen der Welt.
- Installation der ganzheitlichen Unternehmensphilosophie "Lean Thinking".

Mit den Schwerpunkten:

- Konzentration auf die Wertschöpfung in allen Unternehmensbereichen.
- Eliminierung von Verschwendungen jeglicher Art.

- Abwerfen von Ballast.
- Kundengerechte Wertedefinition.
- Bedarfsgesteuerte Materialwirtschaft und Produktion.
- Maximierung der Wertschöpfungskette.
- Einbindung der Belegschaftsmitglieder in die Planungs- und Umsetzungsphasen.
- Internes und externes Training mit ständigem Informationsfluss.  
Nicht zu vergessen – Belobigungen ausdrücken.
- Einsatz von erfahrenen Industrieberatern mit rationalen Denk- und Arbeitsmethoden.

Durch intelligente Aktionen und mit harter Arbeit wurde aus einem geschröpften Unternehmen eine erneut erfolgreiche Firma, geprägt von einer professionellen Führung und einer hochmotivierten Mannschaft.

**Resumé** *Es scheint nicht selbstverständlich zu sein, dass das Schwergewicht der Aufmerksamkeit entlang der Wertschöpfungskette liegen muss. Hier wird der Mehrwert erzeugt, der eine Firma trägt. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Wort der Ökologie, sondern gilt ständig wiederkehrenden Maßnahmen und Prozessen. Wenn der Tag und die Woche mit Nebensächlichkeiten vertan wird und im Sinne des Wortes durch die Finger gleitet, befindet man sich außerhalb der wertschöpfenden Prozesse. Oder sogar das Gegenteil tritt ein, man verursacht zusätzliche Kosten. Outsourcing ist dort angesagt und ratsam, wo andere diese Leistungen wesentlich besser und kostengünstiger erstellen können. Reporting muss dort eingesetzt werden, wo Kostentransparenz und Wertschöpfung einander gegenüber stehen. Auf Knopfdruck muss ersichtlich werden, wo Deckungsbeiträge jenseits von Gut und Böse liegen, sozusagen unterirdisch sind. Dann kann man auch die Verlustbringer identifizieren und eliminieren.*

*Business Intelligence (BI, ERP, CRM, usw) sind keine bloßen IT-Erfindungen, weil es Anglizismen sind, sondern sind Arbeitsmittel (manche mögen es 'tools' nennen), die das Arbeiten erleichtern, meist analytischen Charakter haben und auf Knopfdruck den berühmten Finger in die Wunde legen. Tun wir dies nicht, vergeuden wir Ressourcen, wir verschwenden Zeit, Energie, Geld und Manpower. Man muss ja nicht pro Quartal neue Produkte und Dienstleistungen erfinden. Mag sein, dass ein 'Streamlining' entlang der Prozesse und Wertschöpfungskette schon ausreicht, unnötigen Ballast abzuwerfen und Ressourcen zu schonen. Man arbeitet profitabler. Man muss Experten und Fachleute nicht ständig an Bord haben. Es ist ratsam, Benchmarking anzuwenden, um von Prozessen (und auch von außerhalb) zu lernen und zu optimieren.*

*Erinnern Sie sich, wenn beim Fussballspiel der Trainer am Spielfeldrand mit Fingern + Daumen das Wort 'Reden' nachahmt?! Das sollte auch für's Unternehmen gelten. Die Abteilungen sollten miteinander reden, nicht nur in endlosen Meetings, sondern zwischendurch, informell, über den Tellerrand hinaus.*

**Schlussendlich gilt  
weg von den "Kontrolleuren"  
hin zu erfahrenen praxisnahen "Controllern"  
damit wir der CONTROLLERITIS keine Chance geben.**