

Professor Klaus Kocks, Jahrgang 1952, ist unabhängiger Meinungsforscher und Kommunikationsberater. Bis Ende 2001 war der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Kommunikationsvorstand bei VW.



Trau nie dem Controlling

Was modernes Controlling mit einem Freier namens Heinrich VIII. zu tun hat.

Von Klaus Kocks

Kontrollieren Controller das Unternehmen? Ich kenne Unternehmen, in denen die Vielgescholtenen weitreichende Macht haben. Was sich nicht fürs Controlling rechnet, also über der Mindestrendite liegt, wird nicht gemacht. Egal, was die Sparte sagt. Und ich kenne Aktiengesellschaften, da haben die Herren des Berichtswesens so gut wie nichts zu sagen und sind vor allem gegen Jahresende im Creative Accounting gefordert. Aber man darf nicht im Holzschnitt-artigen stecken bleiben. Die Frage ist eigentlich nicht, was Controlling bringt oder nicht bringt. Wirkliches Missmanagement findet auf einer anderen Etage statt. Der Fisch stinkt immer vom Kopf. Die notwendige wie hinreichende Frage heißt: Was weiß der Vorstand überhaupt von seinem Laden? Aus einer hässlichen Antwort auf diese harmlos klingenden Worte erklären sich fast alle Überraschungen, die die Verantwortlichen zum Entsetzen ihrer Aktionäre trotz anfänglich massiver Dementis dann doch immer wieder ereilen. Wie Blitze aus heiterem Himmel.

Gestandene Fahrensleute aus Industrie und Handel sind demütiger als die Heißsporne in Analystenkreisen. Reife Manager fragen: Was kann ein Vorstand überhaupt wissen? Die Antwort darauf wird nur geraunt. Alles war besser in inhabergeführten Unternehmen, hört man die alten Männer bei Rotary sagen. Die noch älteren Herren im Club träumen von Manufakturen, Handwerksbetrieben, in denen die Aufsichtsdichte bis in die Seele der Beschäftigten und die Börsen der Kunden reichte. Und das Eigenkapital so beschaffen war, dass man einen Banker einen jämmerlichen Wucherer nennen konnte. Shakespeares Shylock wurde verachtet, wo große Kapitalien sich selbst gehörten. Tempi passati. Heute kaufst du einen Laden, dessen Topmanagement in London sitzt, die Fertigung in Indien und dort in einem Bundesstaat, der klingt wie eine Gin-Marke, von der man aber gar nicht weiß, ob es sie überhaupt gibt. Was aber auch egal ist, wenn man die Equity Story und die dazugehörige vermeintliche Fertigung zum x-Fachen nach vier Jahren weiterverkaufen kann.

Da man in globalen Unternehmen nicht an allen Orten sein kann, hat man ein Controlling, das das Wissen, die Daten und Fakten der riesigen Unternehmenswelt akkumuliert, sodass die ganze Welt auf

zehn Power-Point-Charts passt. Und alles ist wieder gut. Ein Preis der Globalisierung ist, dass man sich aufs Hörensagen verlassen muss. Jedenfalls meistens.

Heinrich VIII. von England (1491 bis 1547) hat es auf sechs Ehefrauen gebracht. Der betriebswirtschaftlich interessante Teil handelt von seiner vierten Frau Anna aus dem niederrheinischen Kleve, aufgewachsen im Bergischen, die als die „flämische Mähre“ in die Geschichtsbücher eingegangen ist. Anna war die erste englische Königin aus Deutschland; noch heute ist sie auf einem Gemälde des damals berühmtesten Porträtmalers Hans Holbein dem Jüngeren zu bewundern, das im Louvre hängt. Heinrich VIII. hatte gerade seine dritte Gattin verloren und ließ von seinem Lordsiegelbewahrer Thomas Cromwell den europäischen Kontinent nach einer heiratswilligen Adligen absuchen. Die Situation wurde dadurch ein wenig erschwert, dass Heinrich VIII. an Depressionen litt, die er durch unmäßiges Fressen und Saufen zu behandeln suchte. Im Zuge dessen war er zu einem bewegungsunfähigen Koloss angewachsen. So ließ sich schlecht an Europas Höfen um Prinzessinnen freien. Die Botschafter des Königshauses ließen die Aspirantinnen an Europas Höfen porträtieren. Bilder waren leichter zu transportieren als seine Hoheit. Damit wurde Holbein beauftragt, der bei Hofe in höchsten Gnaden stand. Heinrich VIII. erwählte sich durch Betrachten der Bilder schließlich Anna aus Flamen und war sie noch vor Jahresfrist leid. Der Hofstaat wusste davon zu berichten, dass die Dame in völliger Unkenntnis einschlägiger bei Korpulenz angezeigter Praktiken gewesen sei, sodass sie das Nachtlager auch nach den ein Dreivierteljahr währenden Versuchen als intakte Jungfrau verlassen habe. Heinrich VIII. ließ Cromwell prüfen, wie er aus dem vermaledeiten Ehevertrag wieder herauskäme, was Cromwell nicht bewerkstelligen konnte und mit dem Tod durch Köpfen zu bezahlen hatte.

Was lehrt uns das? Man hüte sich vor dem Hörensagen. Die wirklich wichtigen Dinge im Leben lässt man sich nicht nur reporten. Man probiert sie vor Vertragsschluss aus. Und zwar selbst. Hands on. Wenn Sie das einem der Bubis bei Morton Glenfiddich Brothers in der City erklären müssen, fragen Sie ihn einfach nach Henry VIII. Oder sagen Sie nur: The proof of the pudding is in the eating.