

# Controlling versus Patriarchat

## Liebe Leserinnen und Leser,

ist es lohnenswert, sich mit dem Controlling in Familienunternehmen zu beschäftigen? Wo liegt das Spezifische, das ein Schwerpunktthema dieser Zeitschrift rechtfertigt? Nun, wir sehen mindestens drei Besonderheiten, die auch alle mit aktuellen Herausforderungen der Controllerschaft verbunden sind.

Die erste Herausforderung: Controlling zielt darauf ab, die Rationalität der Unternehmensführung sicherzustellen. Dieser Zielfunktion stehen aber im Alltag vielfältige Barrieren entgegen, die allesamt mit menschlichen Eigenschaften zu tun haben: mangelndes Wissen und Können, opportunistisches Verhalten, Emotionen und kognitive Verzerrungen. Je unangefochtener, je zentraler die Akteure sind, desto schwieriger ist es, damit umzugehen – wenn dem Unternehmer relevantes Wissen fehlt, er sich das aber nicht eingesteht; wenn Emotionen und nicht Analyse das Handeln des Patriarchen beherrschen; wenn systematische, unbewusste Neigungen bei der Wahrnehmung, Prognose und Bewertung von Sachverhalten Entscheidungen irrational machen. Auch Unternehmer in Familienunternehmen sind davor nicht gefeit. Sie überschätzen sich, sind durch ihre Zuneigung zu Menschen („Mein Nachfolger“) und Dingen („Mein Unternehmen“) geblendet, möchten frühere Entscheidungen nicht bedauern oder scheuen Veränderungen. Selbst wenn es nicht in der formalen Stellenbeschreibung steht: Auch hier sind Controller gefordert. Rationale Entscheidungen sicherzustellen, ist der Kern ihrer Daseinsberechtigung. Das gilt gerade dann, wenn die Führungsmacht stark auf Einzelne konzentriert ist.

Die zweite Herausforderung: Traditionell ist in Familienunternehmen das richtige Verhältnis von formaler Planung und informeller persönlicher Weisung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In dem Maße, wie auch Familienunternehmen mit einer zunehmenden Unsicherheit ihrer Umwelt konfrontiert sind, gilt es, alte Denkmuster infrage zu stellen und hierarchieübergreifend flexibel zusammenzuarbeiten. Dabei kommt agilen, teamorientierten Formen der Zusammenarbeit eine zentrale Rolle zu. Damit diese auch funktionieren und nicht nur auf dem Papier stehen, muss ein offener Informationsaustausch über Funktions- und Hierarchiegrenzen hinweg sichergestellt



*Utz Schäffer*



*Jürgen Weber*

sein. Und in der täglichen Zusammenarbeit muss die Kraft des besseren Arguments den Ausschlag geben. Selbst wenn es schwerfällt und dazu zwingt, die eigene Komfortzone zu verlassen: Auch hier sind Controller gefordert.

Die dritte Herausforderung: Familienunternehmen sind in der Regel auf mehrere Generationen angelegt, das Langfristige dominiert. Darin liegt eine oft hervorgehobene Stärke von Familienunternehmen, die aber in Zeiten des schnellen Umbruchs auch zum Bremsklotz werden kann. Aufgabe des Controllings ist es dann, immer wieder auf Handlungsbedarf hinzuweisen und gegebenenfalls die digitale Agenda im Unternehmen voranzutreiben.

In unserer Beobachtung wird das Controlling den genannten Ansprüchen in vielen Familienunternehmen noch nicht gerecht. Zu sehr ist es auf die Rolle des Kalkulierens und kaufmännischen Nachrechnens reduziert. Die Herausforderungen werden sich aber nur bewältigen lassen, wenn dem Ruf nach dem Controller als Business Partner auch Taten folgen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber