



Siegfried Gänßlen: „Bitte gebt das Marketinggeld für Maßnahmen aus, die dem Verkauf dienen und nicht für die nur-schönen Dinge.“

CONTROLLER IN UNTERNEHMEN

Erbsenzähler? Businesspartner!

von Vera Hermes

Wenn's wirtschaftlich schlecht läuft, schlägt in den Unternehmen die Stunde der Controller. Transparenz, Effizienz und Messbarkeit sind gefragt. So sollen die Fachkräfte – oft studierte Betriebswirte – richten helfen, was andere zuvor gegen die Wand gefahren haben. Eines der ersten Opfer: das Marketingbudget. Es geht auch anders.

Bei Hansgrohe in Schiltach gibt's keine Kurzarbeit. Keine Entlassungen. Keine Katastrophen. Der Vorstand des global agierenden Armaturen- und Brausenherstellers hatte Marktdaten und Firmenzahlen analysiert, bevor die Wirtschaftskrise über die Welt hereinbrach. Manager und Controller fanden viele untrügliche Anzeichen dafür, dass das Geschäft wohl nicht mehr lang so betörend gut laufen könne. Also zogen sie rechtzeitig die Konsequenzen: Sie drosselten die Produktion, fuhren die

Samstagsschichten zurück, wappneten sich gegen den zu erwartenden Lagerstoch, der eintritt, wenn Händler allerorten plötzlich keine Ware mehr ordern.

Hansgrohe hat sich früh für die eigene Zukunft fit gemacht – und das nicht etwa mit mutlosen Sparprogrammen; der Hersteller aus dem Schwarzwald gilt in seiner Branche unverändert als marketinggetrieben. Dabei wird er von einem Controller geführt: Siegfried Gänßlen, seit 2008 Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe, war zuvor 14 Jahre für Controlling und Finanzen des Unternehmens verantwortlich. Er ist auch Chef des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Vor Controllern haben in der Regel alle im Unternehmen einen Heidenrespekt, gemischt mit etwas Angst und einer Prise Antipathie. Wer lässt sich und seine Leistung schließlich schon gern messen und bewerten? Zugleich ahnt jeder, dass die Controller irgendwie bitternötig sind, schließlich sorgen sie mit ihrem Einsatz dafür, dass der Laden weiterläuft. Sie helfen, interne Abläufe und Kennzahlen zu optimieren, indem sie Schwachstellen offenlegen. Doch Controller sind als Spaßverderber verschrien, als Erbsenzähler, Zahlenfetischisten, eben als diejenigen, die rücksichtslos Budgets kappen und gern zuerst das Marketing kaputt sparen.

Tatsächlich hat sich der Beruf des Controllers gewandelt. Früher waren seine Protagonisten in Buchhaltung oder Rechnungswesen angesiedelt und taten vor allem das, was der Begriff so fälschlich suggeriert: Sie kontrollierten, und zwar vergangenheitsorientiert und zahlenfixiert. Heute verstehen sich Controller als Alliierte, die dem Topmanagement helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. „Es geht um die effektive Zusammenarbeit von Menschen und nicht um das modische Gruppieren von Zahlen“, heißt es auf der ICV-Website.

Intelligente Systeme von SAP & Co. spucken die Daten aus, die Controllern und Managern dazu dienen, das Unternehmen zu steuern – und also auch in Zukunft auf dem richtigen Kurs zu halten.

„Früher haben die Controller die Tür aufgemacht, haben ihre Zahlen berichtet und die Tür wieder hinter sich zugemacht. Heute gehen sie zum Vorstand und sagen: Wir haben hier ein Problem, wie können wir das gemeinsam lösen?“ erklärt Hansgrohe-Chef Gänßlen.

Längst kenne sich der Controller in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens aus, sei nicht mehr „Erbsenzähler“, sondern „Businesspartner“, so Gänßlen, „und er weiß, an welchen Stellschrauben er drehen muss. Auch ein Finanzvorstand kümmert sich nicht nur um die Finanzen, sondern hat einen Überblick über alle Geschäftsprozesse. Controller und Finanzvorstände brauchen heute eine Generalkompetenz.“

Erstere außerdem zumindest noch ein dickes Fell: „Der spinnt doch, das geht nicht!“ Derlei spontane, emotionale Einlassungen bleiben – konstruktiver Wirkungskreis hin, verbessertes Image her – innerhalb der Belegschaft weiter an der Tagesordnung, wenn Controller zum Beispiel die Vertriebsleiter über die hochgesteckten Ziele des nächsten Quartals informieren.

Nach Beobachtung von Jörg Fech, Inhaber der auf Controlling und Sanierung spezialisierten Beratung Fechconsult in Hamburg, kommen die verschiedenen Abteilungen in guten Firmen aber letztlich immer miteinander klar – weil sie nicht gegeneinander arbeiten: „Am besten ist es, wenn man gemeinsam überlegt, wie die Ziele erreicht werden können. Welche Ressourcen benötigt etwa der Vertrieb? Mehr Mitarbeiter? Ein höheres Reisekostenbudget?“ wirft Fech Fragen auf und sagt: „Die Controller unterstützen die anderen Abteilungen dabei, ihre Ziele zu erreichen, und davon profitiert schließlich das gesamte Unternehmen.“

Für ihn heißt Controlling „Führen mit Zielen“. Es gehört zu den weniger schönen Seiten des Jobs, wenn Ziele nicht erreicht werden. Da ist einerseits kommunikatives Fingerspitzengefühl und andererseits Härte in der Sache gefordert: „Der Controller muss die Frage stellen, wie die Ziele dennoch

getroffen werden können. Das macht Arbeit – und das ist unbeliebt“, so Fech. Als Marketer-Schreck eignen sich die Controller gleichwohl kaum mehr, hat sich bei ihnen doch die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch Marketing wichtig und messbar ist. Neben harten Absatzzahlen gilt dies für weiche Faktoren wie Markenaufbau oder Kundenzufriedenheit.

Dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in vielen Firmen oft dennoch zuerst im Marketing gekürzt wird, liegt daran, dass es sich hier um flexible Kosten handelt – und die streicht man leichter und lieber zusammen als beispielsweise die fixen Personalkosten. Bei Hansgrohe ist das Marketingbudget auch in jüngster Vergangenheit weitgehend unangestastet geblieben, was an der Grundeinstellung des obersten Chefs liegen dürfte: „Bei uns wird Marketing nicht als Kostenfaktor, sondern als Investition betrachtet“, postuliert Gänßlen, „unser Marketing muss die Marke stützen, dem Verkaufen dienen und dort entschlackt werden, wo es nur schön ist.“


Gänßlen habe „unseren Marketern gesagt: Bitte gebt das Marketinggeld für Maßnahmen aus, die dem Verkauf dienen und nicht für die nur-schönen Dinge.“ Folglich hat der Mittelständler aus dem Schwarzwald weder weltweite Messepräsenzen noch eigene Reisekosten dramatisch eingedampft. Auch die Touren, bei denen die Controller die Außendienstler begleiten, um ein besseres Verständnis für Vertriebsgeschäft und Kunden zu bekommen, werden beibehalten.

Speziell Marketing-Controlling ist in professionell geführten Unternehmen heute Standard. „Marketing Spend Effectiveness“ heißt das Schlagwort, anhand dessen in Organisationen jede einzelne Marketingdisziplin unter die Lupe genommen wird. Etablierte Agenturen haben auf diesen Trend reagiert und bieten Marketing-Controlling-Dienste an. Jochen Spöhrer, Principal der Agentur Tribal DDB in Hamburg, hat gleich fünf Mitarbeiter in seinem Team. Deren Tätigkeit dient nicht nur dem Auftraggeber, sie macht auch den Kreativen das Leben leichter.

Spöhrer: „Mit dem Marketing-Controlling können wir den Beweis antreten, dass Werbung funktioniert.“ Zwar sei es schwierig, monokausale Zusammenhänge herzustellen; so lässt sich der Kauf eines Autos oder eines Telefonanschlusses schwerlich auf eine Banner-Schaltung zurückführen. Dennoch sei es ein unbestreitbarer Mehrwert, Effekte nachzuweisen. Und: Gerade beim schnell und gut messbaren Online-Marketing ermöglicht das Controlling rasche Korrekturen. „Das bedingt die Bereitschaft der Kreativen, etwas zu ändern“, so Spöhrer.

Nach anfänglichem Fremdeln haben die Kreativen bei Tribal DDB inzwischen den Nutzen des Instruments erkannt – sie liefern nicht mehr nur Werbung ab, sondern wissen jetzt auch, wie diese Werbung in der realen Welt tatsächlich ankommt. Der Lerneffekt ist entsprechend hoch. Lerneffekte stellen sich bekanntlich grundsätzlich jedoch nur ein, wenn Ergebnisse verständlich kommuniziert werden.

Damit steigen die Ansprüche an den modernen Controller: Er muss nicht nur Zahlen korrekt interpretieren, Risi-

kofaktoren richtig einschätzen, strategisch denken können. Außerdem Erfolgsfaktoren identifizieren, Kreativität und Verständnis für die internen Zusammenhänge mitbringen, den Menschen hinter den Zahlen sehen – nein: Er muss all das am Ende noch so verpacken, dass er verstanden wird. Mithin dient auch der Controller, wie jeder im Betrieb, dem großen Ganzen. Siegfried Gänßlen bringt es auf den Punkt: „Ich muss nicht das Budget erfüllen – ich muss die Konkurrenz schlagen!“ 

KOMMENTAR

Effizienz – ein magisches Wort

von Dr. Harald Jossé

Waren wir früher alle ein bisschen Bluna, sind wir heute alle ein bisschen effizient. Effizienz ist das Schlagwort der Stunde. Jeder ist „effizient“: der Werbungtreibende, die Agentur, der Controller, der Kunde. Leider versteht jeder etwas anderes darunter.

Wenn zum Beispiel der Kunde seine Mediaagentur beauftragt, möglichst effizient einzukaufen, ist sein vorrangiges Ziel, die maximal mögliche Werbewirkung zu erzielen. Sekundärziel ist aber, dies zu einem relativ günstigsten Preis zu bekommen. Effizienz beschreibt also nicht ein absolutistisches und in der Realität nicht erreichbares „Mini-Max“-Prinzip, sondern eine soweit wie realistisch mögliche Annäherung daran.

Das Ziel der Agentur ist wiederum, die Geldmittel möglichst so einzusetzen, dass neben einer guten Werbewirkung auch optimale Provisionssätze dabei herauspringen. Das ist keinesfalls verwerflich. So verdient sie nämlich ihr Geld. Deshalb verrät der Satz „Ich vertraue meiner Agentur“ viel Naivität bei wenig Sachkenntnis über die unterschiedlichen Interessenlagen.

Ständig werden Effizienz und Effektivität durcheinander geworfen. Dabei

ist der Unterschied klar: Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun und Effizienz, die richtigen Dinge auch besonders wirtschaftlich und ertragreich zu tun. Da ist sich die Wissenschaft ausnahmsweise mal einig. Im Alltag gilt zu beachten, dass Effizienz immer mit Effektivität zu tun hat.

Soweit, so gut? Von wegen! Beim Thema Effizienz geht alles ums Geld. Aufmerksamkeit oder Image sind dabei so genannte Effektivitäts-KPI, also Schlüsselindikatoren für Effektivität. Die Effizienz macht transparent, mit welchem Ressourceneinsatz sie erreicht wurden und welche Kapitalrendite („ROI“) damit verbunden ist.

Und bei diesem Leistungsnachweis steht das Marketing heute unter wachsendem Druck durch die Geschäftsführung. Sparen geht auch mit Software-Programmen, mit denen der Marketer Kreativideen oder Mediapläne prüfen kann. Auf Knopfdruck zum Beispiel die Erkenntnis, ob diese „einzigartige“ Idee einer Agentur nicht doch schon mal geschaltet wurde.

So hätte Volkswagen erkannt, dass sein 2007 angeblich eigens für das Unternehmen kreierter Claim „Das Auto“

bereits 1969 von Opel in Anzeigen für den Kadett verwendet worden war. Es wäre zumindest jedoch aufgefallen, dass die Agentur Xynias Wetzel dem Konzern den Slogan schon 2001 angetragen hatte. Übrigens erfolglos. Effizienz sieht anders aus.

Das Marketing muss sich dringend um Effizienz bemühen. Einkauf und Controlling greifen immer mehr in die Agenturbeziehungen ein. Und zugegeben: Nicht jede Controller besitzt die fürs Marketing erforderliche Sensibilität und Empathie – etwa für den Dreh in Südspanien.

Controller: „Warum für teures Geld in Spanien?“ Marketer: „Wegen des Lichts.“ Controller: „In Wanne-Eickel haben wir auch Licht.“ Der Marketer hätte sagen sollen: „Wegen der doppelten so hohen Luxzahl. Da können die den Tag besser ausnutzen, sind mit dem Dreh drei Tage früher fertig.“ Die Effizienz der Aktion leuchtete ein. Aber welcher Marketer redet schon mit dem Controller?

Dr. Harald Jossé ist Geschäftsführer des Instituts für Markencontrolling Brandcontrol, Frankfurt am Main