

Herwig R. Friedag / Walter Schmidt

Dr. Herwig Friedag  
Leiter des Öffentlichkeitsausschusses  
im Internationalen Controller Verein eV  
[consult@friedag.com](mailto:consult@friedag.com)

Dr. Walter Schmidt  
Mitglied des Vorstands  
im Internationalen Controller Verein eV  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

  
**Friedag Consult**  
Moderation im Unternehmen

  
**ask**  
Dr. Walter Schmidt  
Angewandte Strategie  
und Kommunikation





## Wie reagierten in „harten Zeiten“?: nur Potenziale schaffen Werte !

– von der wert- zur potenzial-orientierten Unternehmens-Steuerung

„Wir haben einen Personalüberhang“. Dieser Satz kommt Controllern leicht über die Lippen. Er scheint oft auch – gerade in der jetzigen Situation - ganz objektiv begründet zu sein: Die Beschäftigungslage ist schlecht, weil das Umfeld sich negativ entwickelt hat – deshalb ist nicht mehr genügend Arbeit verfügbar für die Beschäftigten und somit ein Personalüberhang entstanden. Ganz sachlich; wir müssen ja leider die Fakten benennen und uns zur Wahrheit bekennen. Natürlich haben wir noch nicht das Gespür verloren, dass es sich dabei um schlechte Nachrichten handelt. Also müssen wir lernen, „unpopuläre Maßnahmen richtig zu kommunizieren“.

So weit, so erschreckend schlecht. Offensichtlich ist uns in den letzten 15 Jahren das Gespür vollkommen abhanden gekommen, dass wir damit einen Offenbarungseid ablegen.

- Erstens offenbaren wir, dass wir Menschen als überflüssig ansehen.  
Denn was ist ein Personalüberhang anderes? Wir sprechen auch von einem überhöhten „Personalkostenblock“; das klingt noch sachlicher, weil betriebswirtschaftlich begründet. Und wir haben bereits einen Schuldigen – die Krise, die Globalisierung mit ihrem Rationalisierungsdruck. Dem müssen wir uns stellen, wenn wir nicht untergehen wollen.  
Müssen wir? Lässt sich der Satz von der schlechten Beschäftigungslage nicht umkehren? Ist es nicht eher so, dass wir für zu wenig Beschäftigung gesorgt haben und nun dabei sind, unsere Verantwortung zu verschleiern? Sollten wir nicht endlich aufhören, Menschen als überflüssig abzustempeln und das mit so sachlichen Begriffen wie „Personalüberhang“ oder „Kostenblock“ zu verbrämen. Wir schaffen damit ungewollt eine scheinobjektive Grundlage für die massenhafte Verletzung des §1 (1) unseres Grundgesetzes: „Die Würde des Menschen ist unantastbar“.
- Zweites offenbaren wir, dass wir vom **WEG** abgekommen sind.  
Zumindest die im Internationalen Controllerverein und der International Group of Controlling zusammengeschlossenen Controller bekennen sich zu nachhaltiger Wirtschaftlichkeit und zur Balance von **W**achstum, **E**ntwicklung und **G**ewinn. Nachhaltigkeit setzt qualitatives Wachstum voraus.

Dazu gehört die Entwicklung der dazu erforderlichen Innovationsfähigkeit und eine Ge-

winn-Erwirtschaftung, die eine derartige innovative Entwicklung fördert. Außerdem unterstellt sie die Bildung ausreichender Rücklagen, um diesen WEG angemessen finanzieren zu können.

Ein geringeres quantitatives Wachstum gebietet es eigentlich, durch zusätzliche Weiterbildung oder F&E-Projekte oder andere geeignete Maßnahmen ein stärkeres qualitatives Wachstum zu bewirken. Auf diese Weise bauen wir unsere Wettbewerbsvorteile aus, die uns einerseits ein flexibleres Handeln in schlechten Zeiten und andererseits immer wieder neues quantitatives Wachstum ermöglichen.

Das ist theoretisch einleuchtend und kann von jedem Absolventen der Controller Akademie „heruntergebetet“ werden. Allerdings scheinen wir manchmal in der Praxis zu vergessen, dass auf diesem WEG Personalüberhänge gar nicht entstehen können - sofern wir unserer Verantwortung gerecht werden.

Natürlich sind Controller nicht verantwortlich für unternehmerische Entscheidungen. Aber wir wollen Partner der Manager sein. Unsere Verantwortung liegt in der Achtsamkeit auf den WEG. Wir müssen rechtzeitig auf die Abweichungen hinweisen, die für die Zukunft ausreichende Innovationsfähigkeit und dafür angemessene Rücklagen im Auge haben.

Dass sich dabei fette und magere Jahre abwechseln, sollte uns eigentlich nicht überraschen. In dieser Achtsamkeit liegt ein wesentlicher Teil der Verantwortung für Controller.

- Drittens offenbaren wir, dass wir nicht rechnen können. Jeder Personalüberhang verkörpert ungenutzte Potenziale und damit Verschwendung betriebswirtschaftlichen Vermögens. Ein Unternehmen hat allein durch seine personalbezogenen Steuern und Abgaben viel Geld investiert in das Humanpotenzial seiner Mitarbeiter:

nehmen wir eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren und eine jährliche Lohn- bzw. Gehaltssumme von Netto 30 Tausend €; dann beträgt diese Investition bezogen auf Lohnsteuer und Sozialabgaben ca. 60 Tausend € je Mitarbeiter. Dem hinzuzurechnen sind die Einarbeitungskosten; sie betragen je nach Geschäftsmodell zwischen 10 und 100 Tausend € je Mitarbeiter. Hinzu kommen die Investitionen in Form von Fortbildung und Training im Job, durch Einbindung in Verbesserungen und Entwicklungen von Produkten und Technologie, durch den Aufbau von Beziehungen innerhalb der Belegschaft bzw. zu Kunden oder Lieferanten oder Kooperations-Partnern etc. Insgesamt ergibt sich oftmals ein Vermögenswert von 200 Tausend € und mehr je Mitarbeiter. Insgesamt übersteigt das Verschwendungspotenzial die Möglichkeiten der Kosteneinsparungen um ein Vielfaches.

Wir wissen das alle – nur, welcher Controller rechnet so?

...

**Literatur**