

Kostenmanagement trifft Kultur

Liebe Leserinnen und Leser,

wer den Begriff Kostenmanagement hört, denkt in der Regel an vieles, nur nicht an Kultur. In dem Maße, wie es einem Unternehmen aber gelingt, ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein kulturell in der Organisation zu verankern, wird ein Teil der traditionellen Kostenplanung und -kontrolle überflüssig, da nun die Kostendisziplin ganz oder überwiegend durch Selbstkontrolle und soziale Mechanismen gesichert werden kann. Gleichzeitig wird das Management der Kosten flexibler, da die kurzfristige Anpassung der Kostenbasis nicht mehr durch fixe Budgets und auf deren Verteidigung trainierte Manager blockiert wird.

Alles nur Theorie? Nein, für die erfolgreiche Umsetzung des Gedankens gibt es durchaus konkrete Beispiele, etwa bei Roche Pharma und Netflix. Dort sehen wir, dass die Internalisierung des Kostenbewusstseins mithilfe von kulturell verankerten Spielregeln und umfassender Transparenz durchaus funktionieren kann und im Ergebnis eher zu geringeren, nicht zu höheren Kosten führt. Die Steuerung wird dann gleichermaßen flexibler und effizienter, was jeden Controller hochgradig erfreuen sollte.

Natürlich können solche Beispiele aber auch nachdenklich machen, stellen sie doch das bewährte Handwerkszeug und zum Teil auch das Selbstverständnis des Controllings infrage. Zudem bringt die Internalisierung von Kosten- und Leistungszielen eine nicht geringe Gefahr der Selbstausbeutung des Managements mit sich. Ja, Agilität, Beyond Budgeting, Humancocracy und Co. haben durchaus auch eine dunkle Seite!

Umso wichtiger erscheint es, dass Controller sich nicht auf die tradierten Steuerungs- und Kontrollformen zurückziehen und Kultur als etwas betrachten, um das sich visionäre Leader oder der Personalbereich, nicht aber das Controlling kümmern sollte. Vielmehr müssen sie rationalitätssichernd wirken und sich aktiv dafür einsetzen, die Voraussetzungen für eine kulturell basierte Selbststeuerung im Kostenmanagement überall da zu schaffen, wo das sinnvoll und möglich erscheint.

Darüber hinaus sollten sie dafür kämpfen, dass das, was wir an der WHU vor geraumer Zeit als Controllingkultur definiert haben, im Unternehmen verankert ist: eine Kultur der konse-



Utz Schäffer

quenten Zielorientierung und der Verantwortung, eine Kultur der Transparenz und des offenen Informationsaustauschs und nicht zuletzt eine Kultur der konstruktiven Kritik, bei der das bessere Argument und nicht die hierarchische Position des Sprechers gewinnt. Nur so kann es gelingen, das Zusammenspiel der Akteure im Unternehmen nachhaltig politikfreier, effizienter und flexibler zu machen. Nur so kann es gelingen, auch im Kostenmanagement den neuen Herausforderungen nachhaltig gerecht zu werden.

Wie sieht es bei Ihnen aus? Sind Sie schon bereit, den Status quo infrage zu stellen und als Botschafter des kulturellen Wandels ins Unternehmen zu gehen? Wenn nicht, schauen Sie doch mal in die Beiträge zu unserem Themenschwerpunkt!

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihr