



## Die große Unbekannte und die Crux mit der Kommunikation

### Prolog

Einer der wenigen, positiven Effekte der Corona-Krise: Sie war für viele ein Crash-Kurs in Prozent-Rechnen und Statistik.

Rückblende, Frühjahr 2020: Der Nachrichten-Sprecher verspricht Optimismus: Heute waren nur fünf Prozent der Corona-Tests positiv, gestern waren es noch zehn Prozent. Die Kurve flacht ab!

Nix flachte ab, im Gegenteil. Exponentielles Wachstum, Ostern im Haus-Arrest – oder leider noch viel schlimmere Folgen.

Und täglich neue Schreckens-Zahlen. Oft ohne Zusammenhang, oft falsch interpretiert. Mittlerweile weiß jeder: Absolute Zahlen haben keinen Wert, wenn man sie nicht zeitlich oder z.B. regional vergleicht. Auch wenn die zweite Welle überschwappt (oder ist es noch die erste?) – die Nachrichten sind, was das Zahlen-Verständnis anbelangt, besser geworden.

Das bringt mich von Corona zum Controlling. Und angesichts der letzten Monate steht mir der Sinn nach zwei grundsätzlichen Betrachtungen.

### 1. Die großen (und vielen kleinen) Unbekannten

Viele Unternehmen – auch große! – stehen vor dem gleichen Dilemma wie das Gesundheitswesen zu Beginn der Corona-Krise: Es gibt Zahlen, die *leicht* zu beschaffen sind, die als Basis für Entscheidungen aber kaum taugen. Und es gibt Zahlen, die *schwer* zu beschaffen sind, die aber aufschlussreich wären.

So eine Situation kann dazu verführen, nur die Spitze des Eisbergs zu polieren, statt mehr Licht unter die Wasseroberfläche zu lenken. Trotz all der coolen Management-Cockpits müssen sich Entscheider oft *mehr* auf ihr Bauchgefühl verlassen, als ihnen lieb ist.

#### Kompakt:

Controlling ist wie Sauerkraut: Man muss es mehrmals aufkochen, damit es richtig gut wird.

Ungeduld kann nach hinten losgehen.

#### Autor:

Moritz Jäger

#### Literatur/Quelle



Die kunterbunten Verkaufs-Zahlen kommen meist von selbst auf den Tisch, nicht wahr? Man muss aber auch mal in den Keller gehen, um die Dunkelziffern da raus zu holen. Wieviel der Arbeitszeit ist wirklich produktiv? Sind die Mitarbeiter motiviert? Wie hoch ist die Fluktuation und was kostet sie? Solche Aspekte zu beleuchten geht nicht von heute auf morgen, und sie zu verbessern dauert noch viel länger. Dennoch: Unternehmer sollten erkunden, wie groß der Eisberg unter Wasser ist.

Sind die wichtigen Themen erkannt, kann man Daten sammeln und vergleichen. Das Controlling muss eigentlich nur eins liefern: *nachvollziehbare Vergleiche*. Und dafür gibt's nur zwei Möglichkeiten:

- **Querschnitts-Vergleich:** Man vergleicht *mehrere* Aspekte an *einem* Zeitpunkt.  
Beispiel: Wieviel Äpfel und Birnen haben wir im Juni verkauft?
- **Längsschnitts-Vergleich:** Man betrachtet *einen* Aspekt über *mehrere* Zeitpunkte hinweg.  
Beispiel: Wieviel Äpfel haben wir in den Monaten Jänner bis Juni verkauft?

Für Querschnitts-Vergleiche eignen sich oft relationale Kennzahlen. Zum Beispiel: Personalkosten in Prozent vom Umsatz. Nur anhand solcher Relationen kann man Unternehmen (oder Projekte) unabhängig von ihrer Größe vergleichen. Wenn man aber z.B. Personal auslagert, scheinen diese Personalkosten als (Fremd-) Dienstleistungen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung auf. Obacht: Wer das nicht weiß, vergleicht bei Personalkosten schnell Äpfel mit Birnen.

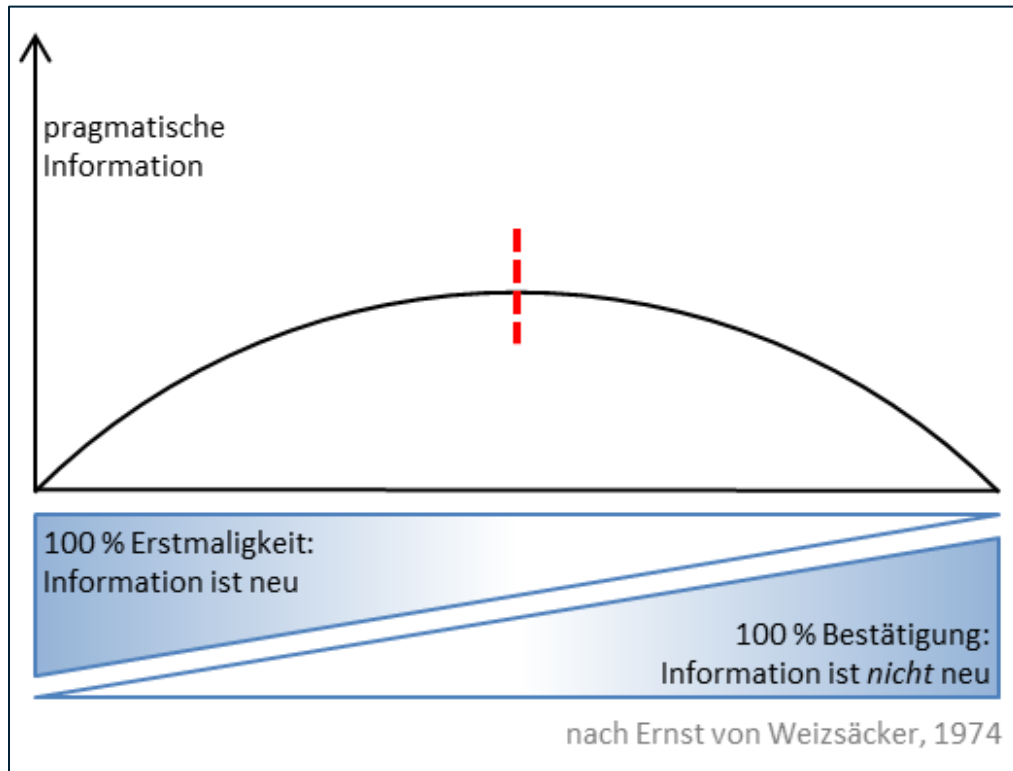
Für Längsschnitts-Vergleiche braucht es Daten, die über mehrere Perioden mit der *gleichen Methode* gesammelt werden. Darin liegt meines Erachtens die größere Herausforderung. Denn dafür braucht es Kontinuität beim Controlling-Personal, etwas Geduld – und gar nicht so viel Technik. Wenn beim Personal und bei den Prozessen Unruhe herrscht, hilft auch keine neue Software. Gute Unternehmen bauen zuerst auf Menschen.

## 2. Die Crux mit der Kommunikation

Controlling hat viel mit Kommunikation zu tun. Versteht der / die UnternehmerIn, was der / die ControllerIn liefert? Wichtig sind nicht nur die Zahlen an sich, sondern auch deren Aufbereitung und Übermittlung. Fehler lauern überall, aber Missverständnisse sind am unnützigsten.

Sehr bekannt sind die „vier Seiten“ der Kommunikation von Friedemann Schulz von Thun. Weniger bekannt ist die „pragmatische Information“ von Ernst von Weizsäcker: Angenommen, ich erhalte eine Information, die so *neu* für mich ist, dass ich sie nicht mit meinem vorhandenen Wissen verknüpfen kann, dann verpufft die Info. Andersrum: Bekomme ich etwas gesagt, was ich schon weiß, ist der Wert der Info ebenfalls gering.

Den größten Nutzen haben Informationen dann, wenn sie *neu und* verarbeitbar sind. Im Diagramm ist das in der Mitte der Fall: Dort ist eine Information maximal pragmatisch, also am nützlichsten. Links würde die Info mich überfordern (sie ist zu neu), rechts langweilen (alt). Von Weizsäckers Erstmaligkeits-Bestätigungs-Modell ist genial-einfach und vielfach anwendbar. (Und es ist eines der ganz wenigen Modelle, die ich gut finde.)



Was muss ich tun, damit meine Botschaft beim Gegenüber so ankommt, wie ich mir das vorstelle?  
Wie muss ich sie ihm oder ihr aufbereiten, wie ausführlich erläutern, wie knapp zusammenfassen?

Hier geht es nicht um Manipulation, sondern um Empathie. Jeder weiß etwas anderes. Jeder denkt anders. Informationen fallen auf unterschiedlich fruchtbare Böden. Damit alle das gleiche verstehen, müssen alle auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Controlling ist ein *Service*.

Und das bringt mich nochmal zurück zu Corona.

### **Epilog**

Wir alle haben in der Corona-Krise viel dazugelernt. Wir worken smart. Wir kennen R-Werte und 7-Tages-Inzidenzen. Wir niesen in die Armbeuge. Wir tragen freiwillig Masken. Fühlen wir uns unwohl, schleppen wir uns nicht in die Arbeit, sondern allenfalls zum Arzt. Die größte evolutionäre Errungenschaft ist jedoch: Männer waschen sich die Hände.