

Ich suche ...

Suchbegriff eingeben



SUCHEN

Ratgeberthemen

Alle anzeigen

Magazin

Ratgeber

News > Ratgeber > Internationales Controlling – Doch mehr als nur Zahlen?



22. Februar 2018

## Internationales Controlling – Doch mehr als nur Zahlen?

Controlling als modernes Managementinstrument gewinnt international immer mehr an Bedeutung. Neue Controlling-Instrumente und moderne Telekommunikation ermöglichen es Unternehmen inzwischen, wichtige Zahlen von Geschäftstransaktionen weltweit abzurufen und jederzeit auf ihre Vereinbarkeit mit den geplanten Kennziffern zu prüfen. Als ein Instrument der Zahlen stößt das Controlling mitunter an seine Grenzen, wenn die interkulturelle Komponente ins Spiel kommt. Unterschiede zeigen sich vor allem in drei Bereichen: der sogenannten Machtdistanz, der Unsicherheitsvermeidung und der Art und Weise der Informationsverarbeitung.

Machtdistanz steht dabei für das Maß, wie sich kulturell geprägte Machtunterschiede in hierarchischen Strukturen auf einzelne Controlling-Systeme auswirken. Im deutschsprachigen Kulturumfeld, wie zum Beispiel in der deutschsprachigen Schweiz, werden Budgets meist von unten nach oben („bottom-up“) erstellt und als gemeinsam erarbeitete, verbindliche Vereinbarung verstanden. Die Wahrnehmung einer persönlichen Verantwortung auf unteren und mittleren Führungsebenen ist stark ausgeprägt. In Ländern Asiens und Afrikas hingegen erfolgt die Budgeterstellung meist auf der obersten Führungsebene und Zahlen werden als Zielvorgaben von oben nach unten („top-down“) heruntergebrochen. Bei Abweichungen sind die Verantwortlichen oft nur schwer auffindbar.

Deshalb ist die Einführung zielgerichteter Kontrollen wichtig. Hinsichtlich der Unsicherheitsvermeidung sind westeuropäische Unternehmen aufgrund relativ stabiler wirtschaftlicher Verhältnisse auf die Einschätzung von Risiken fokussiert. Risikomanagementsysteme wie auch laufende Kontrollen im Sinne von detaillierten Soll-Ist-Vergleichen spielen in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. In Ländern mit weniger stabilen Verhältnissen werden Risiken hingegen eher als „gefühlte“ Herausforderung wahrgenommen. Führungskräfte zeigen dort wenig Verständnis für diese häufig als „typisch deutsch“ angesehene Form der Risikoorientierung. An die Stelle von detaillierten Soll-Ist-Vergleichen treten wesentlich rudimentärere Kontrollinstrumente. Bei der Informationsverarbeitung spielt einerseits das formalisierte, digitale Berichtswesen eine Rolle.

Auf der anderen Seite steht die persönliche Kommunikation. Diese Art der Information ist im deutschsprachigen Kulturkreis stärker strukturiert, zumeist in Form von Statusterminen und Budgetgesprächen. Während solcher Gespräche werden (vor allem auch negative) Sachverhalte direkt angesprochen und stark sachbezogene Informationen ausgetauscht. Je weiter man sich vom deutschsprachigen Kulturkreis entfernt, umso mehr weichen diese Gewohnheiten ab: So kann das direkte Ansprechen von Negativentwicklungen etwa in asiatischen Ländern als „Gesichtsverlust“ empfunden werden. Ein effizienter Informationsaustausch setzt hier vielfach persönliche Beziehungen voraus, zumindest wenn man erfahren will, was wirklich los ist. Unerlässlich ist dabei die physische Präsenz der Controller vor Ort, da sich fremde Geschäftskulturen nicht einfach per Ferndiagnose erleben lassen. Traditionell ist es Aufgabe des Controllers, mithilfe von Informationen und Analysen die Basis für Entscheidungen zu schaffen: „Figures are the backbone of the company.“ Darüber hinaus ist ein internationaler Controller auch ein mit hoher kommunikativer Kompetenz ausgestatteter Co-Pilot.

Als kultureller Botschafter führt er dem Hauptquartier die Eigenheiten anderer Länder und deren Konsequenzen für die Geschäfte vor Augen. Nur wenn der Controller all diese Fähigkeiten mitbringt, wird seine zahlenorientierte Arbeit international erfolgreich sein. Insbesondere wird die Umsetzung seiner Analysen dann nicht durch interkulturelle Schranken be- oder verhindert. Zahlen sind also doch mehr als nur Zahlen.

Mehr zu [Sergey Frank International](#)

Weitere Artikel aus diesem Themenbereich

04. Dezember 2017  
««Wenn zehn Sekunden über die Karriere entscheiden»»

22. Juni 2017  
«Das Motivationsschreiben – Vergebliche Liebesmühe oder wertvolles Marketingtool»

15. Mai 2017  
««Mein Ziel – Karriere in der Ostschweiz»»

