



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
der controller akademie
Zeitschrift für Controller-Praxis

4/76

Controller-Kongreß in Frankfurt	131
Marketing-Controlling	135
Kre-aktiveres Marketing	141
Controlling im Verkauf	147
Budgetierung und Kostenkontrolle	157
Controlling bei den fixen Kosten	161
Forum: Projektmanagement	165
Problemlösungsarbeit	170
Leserdienst	173

controller magazin

Herausgeber

Controller-Akademie, D-8035 Gauting/München

CM ist Organ des Controller Verein e.V., München

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle (Chefredakteur)

Karl-Heinz Hoh (Schriftleitung)

Christa Gabler (Assistenz)

Rainer H.G. Senff (Layout)

Anschrift: D-8035 Gauting 2
Untertaxetweg 74-76, Postfach 1168
Telefon 089 - 850 60 13

Verlag und Vertrieb

Management Service Verlag
D-8035 Gauting 2
Untertaxetweg 74-76

Konto: 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting
(BLZ 700 93200)

Telefon: 089 - 850 35 51

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Jeweils Mitte Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 68, -- + DM 6, -- für Porto;
Einzelheft DM 14, --; die Preise enthalten 5,21 % USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlags nicht ausgeliefert
werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der
Redaktion.

Vertrieb für Österreich:

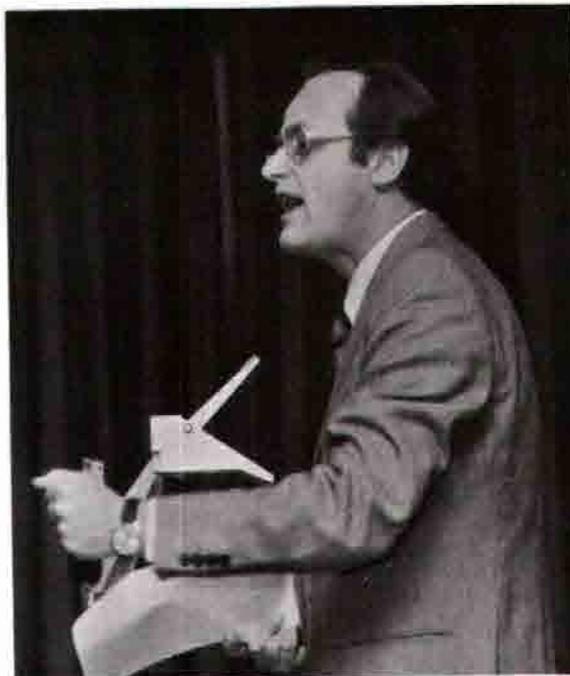
Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, A-1014 Wien, Postfach 56
Bezugsgebühr im Abonnement S 510, -- + Porto

Vertrieb für die Schweiz:

Fortuna-Verlag W. Heidelberger, CH-8172 Niederglatt,
Haslerholzstraße

Bezugsgebühr im Abonnement Fr. 77,50 + Porto

Der Controller-Kongress hat nicht getanzt ...



... aber intensiv getagt. 230 Teilnehmer aus dem Controller-Handwerk in den Bereichen Betriebswirtschaft, Rechnungswesen, Unternehmensplanung sowie aus dem Kreis der Geschäftsleitung kamen am 24. Mai in Frankfurt/Main zusammen, um sich zu treffen, Neues aus der Entwicklung der Controller-Arbeit zu hören sowie im "small-talk" sich gegenseitig zu orientieren. 40 % davon sind alte Freunde gewesen aus den Seminaren der Controller-Akademie, Arbeitskreisleiter sowie Arbeitskreismitglieder des Controller-Vereins. Der große Streß war, an dem einen Tag mit jedem, den man kennt oder kennenlernen wollte, ins Gespräch zu kommen.

Die Themenpalette der Vorträge leuchtete das Panorama der Controlling-Landschaft aus - von der strategischen, Erfolgspotential für die Zukunft schaffenden Unternehmensplanung über die Budgetbrücke vom Erfolgs- zum Finanzplan in die monatliche Berichterstattung des Controllers bis zur Einrichtung der organisatorischen Voraussetzungen zur Erfüllung einer wirksamen Controller-Arbeit als Service-Funktion für das Management.

Einen treffsicheren deutschsprachigen Ausdruck für das Wort "Controller" fand allerdings auch das Gremium nicht. Im Podiumsgespräch wurde wieder bestätigt, daß "Controller" ein Arbeitsbegriff ist, mit dem man immer noch am schnellsten charakterisieren kann, um was es sich handelt - in den Werkzeugen sowie in der Interpretationsaufgabe. Aber die Benennungen in der Praxis sind unterschiedlich und vielfältig. Zum Schlusse kam nochmals besonders heraus, daß Controller-Arbeit nicht nur in sachlich-präziser Analyse, sondern auch in Motivation (MOVE) für Ziele und Zahlen steht.

M ethoden	O rganisation	V erhalten	E instellung
Deckungs- beitrags- rechnung	Klärung von Aufgaben und Kompetenzen	eine Veranlas- sungsrechnung betreiben	den Mitarbeitern etwas zutrauen

Herzlichst Ihr

(Dr. A. Deyhle)



Der Controller-Kongreß tagt - Berichte aus den Referaten und dem Podiumsgespräch folgen in den nächsten Nummern von **CONTROLLER-MAGAZIN**.

Der nächste Controller-Kongreß findet am 9. Mai 1977 statt - auch wieder in Frankfurt/Main im Airport-Hotel (siehe Bild).



Controller-Kongreß am 24. Mai 1976: Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle, Leiter der Controller-Akademie und Chefredakteur des Controller-Magazin, bei seinem Vortrag "Vom Erfolgsbudget zum Finanzbudget".



Controller-Kongreß am 24. Mai 1976 in Frankfurt/Main: Die Bank der Sprecher: (von links nach rechts) Betriebswirt Karl-Heinz Hoh, Schriftleiter des Controller-Magazin, Dr. Norbert Lorentz vom Vorstand der Berliner Kindl Brauerei AG, Dr. Walter Germeroth, Mitglied der Geschäftsführung der Suchard Schokoladenwerke, Lörrach, Dr. Aloys Gälweiler, Generalbevollmächtigter der Brown, Boveri & Cie. AG, Mannheim, Dipl.-Kfm. Heinz Dietz, Leiter der Unternehmensplanung der Lurgi-Gruppe und 1. Vorsitzender des Controller-Vereins e. V.

MARKETING – CONTROLLING

oder:

Wie eine heilige Kuh geschlachtet wird

von Dipl.-Kfm. Dr. Manfred Lange, Padenghe



Was ein Controller ist und wie er arbeitet, ist dem Leserkreis des CONTROLLER-MAGAZINS hinreichend bekannt. Doch daß er sich auch in fremde Nester setzen sollte, wird hier am Beispiel des Marketing deutlich gemacht. Gleichzeitig wird damit der Blick auf Aufgaben des Controllers gelenkt, die oft hinter den Zahlen und Rechenmethoden verborgen und doch ebenso wichtig sind: die des konstruktiven Kritikers, die des respektlosen Fragestellers und des Mitarbeiters im Unternehmen, der den Entscheidungsträgern die Augen über die Konsequenzen ihres Handelns öffnet und damit letztlich zu besseren Entscheidungen verhilft.

Zu dieser so definierten Funktion des Marketing-Controllers enthält mein Aufsatz eine Menge Zündstoff. Ich darf zu einer regen Diskussion aufrufen.

Dr. M. Lange ist Mitglied der Geschäftsleitung der Dott. A. Oetker S.p.A. in Desenzano del Garda (Italien) und verantwortlich für den Bereich Marketing-Vertrieb. Zuvor war er Generalbevollmächtigter der Oetker-Gruppe in Bielefeld. Frühere Tätigkeit als Universitäts-Assistent.

Das Marketing macht zur Zeit in Europa, ebenso wie in seinem amerikanischen Ursprungsland, eine gründliche Wandlung durch. Die "goldenen 60er Jahre" und die Höhenflüge des Marketing scheinen vorüber zu sein. Quantitativer Modell-Platonismus ebenso wie qualitative Kreativitäts-Euphorie werden zu Grabe getragen, umfangreiche Marketingbudgets fallen dem Rationalisierungs-Rotstift zum Opfer. Controller und Treasurer stehen im Vergleich zu den Marketing-Managern wieder gleich hoch im Kurs.

Doch sollte man das Kind nicht mit dem Bade ausschütten. Zwar ist zu begrüßen, daß in dieser Ernüchterungsphase unnötiger Ballast abgeworfen wird; doch die Substanz des Marketing bleibt auch in diesen konjunkturell schwierigen Zeiten erhalten, ja sie wird sogar zur volkswirtschaftlichen Notwendigkeit: Ausrichtung der Aktivitäten an den Bedürfnissen des Marktes, abnehmer-orientierte Absatzpolitik, effiziente Methoden der Marktforschung und der Marktgestaltung bewirken eine Stimulierung der latent vorhandenen Nachfrage

und letztlich die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen.

Die sparsame Verwendung der Mittel steht heute jedoch auch im Marketing mehr als bisher im Vordergrund. Hier nun setzt der Marketing-Controller an. Was ist der Marketing-Controller, welche Aufgaben hat er, wie ist er bzw. seine Funktion im Unternehmen hierarchisch einzuordnen?

Warum wir einen Marketing-Controller brauchen

Dr. Albrecht Deyhle, der Chefredakteur des CONTROLLER-MAGAZINS, weist dem Controller die generelle und übergreifende Aufgabe zu, als wirtschaftlicher Ratgeber des Managements so zu wirken, daß die Unternehmung nachhaltig Gewinn macht. Nun wird niemand im Unternehmen, insbesondere kein Marketing-Manager, von sich behaupten, seine Tätigkeit sei gewinnmindernd, im Gegenteil: "Flops sind die Ausnahme und

kommen auch dem besten Fachmann unter", dann die "liebe Konkurrenz" und schließlich der "böse Handel".

Niemand will auch dem Marketing-Manager absprechen, daß er es ist oder sein soll, der durch undogmatische Ideen, neue Produkte, andere Vertriebssysteme und kreative Werbung dem Unternehmen die Impulse verleiht, die zur Gewinnerzielung und langfristigen Erhaltung unverzichtbar sind. Doch auch er muß gezwungen sein, Rechenschaft über seine Maßnahmen abzulegen; auch er muß sich kritische Fragen gefallen lassen, ob die Ziele, die er anstrebt, auch mit den Absichten der anderen Unternehmensbereiche konform gehen. Schließlich bedarf auch er (wie übrigens jeder im Unternehmen) den Anstoß zur Selbstkritik in dem Sinne, ob er sich nicht auf einem Ast festgebissen und so sein Sichtfeld zu stark eingeengt hat.

Doch wer ist in der Lage, hinter die Kulissen zu schauen, wer traut sich, kritische Fragen zu stellen und läßt sich durch Amerikanismen nicht einschüchtern, wer erst entdeckt die Hypothesen, auf denen die Entscheidungen basieren, wer fragt, ob das gesteckte Ziel nicht anders, aber billiger zu erreichen ist, wer stellt sogar das Ziel in Frage und fordert zum Durchrechnen von Alternativen auf?

Der Marketing-Manager selbst? Soviel weiß doch auch er vom Menschen (als Konsumenten wie auch als Werktätigen), daß selektive Wahrnehmung, der Abbau kognitiver Dissonanzen, aber auch Trägheit, Selbstbewußtsein und Amtsautorität das eigene Sichtfeld immer stärker einengen und somit auch er immer wieder eines kritischen Anstoßes bedarf, um zu noch besseren Entscheidungen zu kommen.

Aber muß der Fragesteller eigentlich auch immer gleich die Antwort parat haben? Muß der Controller eine Art "Superman" sein? Wer würde schließlich dann ihn kontrollieren? Übt nicht die Geschäftsleitung eines Unternehmens eben diese Funktion aus? Ja, doch dann ist es für den Marketing-Manager zu spät, selbstkritisch zu sein, denn schließlich "hätte er ja selbst auf diese Fragestellung kommen können". Er muß bei der abschließenden Präsentation vor der Geschäftsleitung nicht nur seine Sache, sondern auch sich selbst gut verkaufen. Seine Gesprächsbereitschaft im Hinblick auf mögliche Alternativen dürfte dabei ebenso gering sein wie die Bereitschaft, inhärente Risiken nüchtern zu erläutern. Hinterher, wenn seine Vorschläge abgeschmettert sind, muß er sich dann noch vor seinen eigenen Mitarbeitern rechtfertigen, um keinen weiteren Autoritätsverlust zu erleiden (wenngleich bei derartigen Diskussionen in der eigenen Abteilung zumeist auch "die da oben" einen gehörigen Autoritätsverlust erleiden).

Das also soll der Marketing-Controller sein:

Das "schlechte Gewissen" und der kritische, aber konstruktive Mitarbeiter;
der offene Gesprächspartner; auf keinen Fall der Vorgesetzte; der Mann, der im Grunde alles einmal in Frage stellt, aber auch an der Lösung der Probleme mitarbeitet, das rationale Element im Marketing, der Kostenrechner, der nicht nur Zahlenfriedhöfe produziert, sondern durch die entscheidungs-orientierten Rechnungsverfahren das anstehende Problem vollkommen transparent macht.

Die Aufgaben und die hierarchische Einordnung des Marketing-Controllers werden im folgenden genauer charakterisiert.

Die Aufgaben des Marketing Controllers

Diese können wie folgt gegliedert werden:

- ▷ Beurteilung der Marketing-Ziele;
- ▷ Beurteilung der anzuwendenden Maßnahmen im Hinblick auf die gesetzten Ziele;
- ▷ Darstellung des Risikos und der Ergebniswirksamkeit der geplanten Maßnahmen;
- ▷ Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen und Abschlußbericht.

Zusammen mit den Aufgaben sollen im folgenden auch die Maßnahmen beschrieben werden, die der Marketing-Controller zu ihrer Lösung anwenden kann bzw. beherrschen sollte.

Marketingziele - auf die Fragestellung kommt es an

Marketingziele wie

- die von einem neuen Produkt abzusetzenden Mengen,
- die Erreichung eines bestimmten Marktanteils,
- eine gewisse Distribution, ein Bekanntheitsgrad von x oder
- eine Wiederkäuferrate von y

können nicht nur zu hoch oder zu niedrig angesetzt sein (letzteres würde kaum jemand stören), sondern können auch unwirtschaftlich sein.

Das heißt, die eingesetzten Mittel stehen bei nüchternen Betrachtung in keinem angemessenen Verhältnis zum erreichbaren Ergebnis oder würden, für einen anderen Zweck eingesetzt, zu einem wesentlich höheren Grenzertrag führen. Ist aber ein Werbebudget von einer Million DM mit der Investition in die Entwicklung eines anderen Produktes zu vergleichen? Natürlich, denn bei der Auswahl der Mittel zur Erreichung eines Unternehmenszwecks darf es keine Grenzen geben.

Die Fragen, die der Marketing-Controller an die im Entscheidungsprozeß verantwortlichen Mitarbeiter (Produktmanager, Marketingleiter) stellt, lauten daher:

- Rechtfertigt das mögliche Ergebnis (Zielerreichungsgrad) den hohen Aufwand? Ist das Ziel also sinnvoll?
- Ist das Ziel überhaupt erreichbar, d.h. also realistisch? Oder ist hier der Wunsch der Vater des Gedankens?
- Ist das Ziel kontrollfähig formuliert? Anhand welcher vorher festgelegten Kriterien und deren konkreter Ausprägung wird man sich später einig, daß das Ziel erreicht bzw. nicht erreicht wurde?
- Ist das Ziel vollständig formuliert oder gibt es unerwünschte Nebeneffekte, die es ebenfalls zu berücksichtigen oder gar zu eliminieren gilt? So kann die Einführung eines neuen Produktes zwar stolze Mengensteigerungen nach sich ziehen, bei anderen Produkten aber starke Einbrüche bewirken,

Fragen stellen heißt in diesem Falle schon fast, sie zu beantworten. Denn Entscheidungen können immer nur auf der Basis vorhandener Informationen getroffen werden, auch wenn diese falsch sind. Dennoch soll der Marketing-Controller kein Besserwisser sein: Er soll nur den Mut haben, diese Fragen zu präsentieren. Beantworten muß sie derjenige, der die Ziele setzt.

Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, muß der Marketing-Controller im wesentlichen auf seine eigenen Erfahrungen, auf die Erkenntnisse früherer Kampagnen, auf die intensive Beobachtung der Konkurrenz, auf seine Gespräche mit denen, die die Entscheidung später realisieren müssen, auf seine gründliche Auswertung der Marktforschungsunterlagen etc. zurückgreifen können. Außerdem ist es erforderlich, daß er an den wichtigen Sitzungen und Arbeitsgesprächen teilnimmt, um die im Unternehmen "herrschende Philosophie" richtig nachvollziehen und frühzeitig auch auf Abweichungen vom selbst gesteckten Ziel hinweisen zu können.

Beurteilung der Maßnahmen durch Projektrechnung

Nach der Beurteilung der Ziele hat der Marketing-Controller insbesondere die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Mittel zu überprüfen:

- Wie schnell und wie stark greifen die Maßnahmen?
- Gibt es andere Mittel, mit denen sich die gesetzten Ziele effektiver oder schneller erreichen lassen?

	Testmarkt 1974 (effektiv)	1975 (ge- schätzt)	1976 (ge- schätzt)	1977 (ge- schätzt)	1975-77 insgesamt
Gesamtwert in to/Jahr	8 700	40 000	40 000	40 000	120 000
Marktanteil	14 %	10 %	14 %	13 %	-
Absatz in to/Jahr	1 220	4 000	5 600	5 200	14 800
Pipeline in to/Jahr	350	1 100	-	-	1 100
Gesamtabsatz in to/Jahr	1 570	5 100	5 600	5 200	15 900
Ø Werksabgabepreis in DM/to	3 000	3 000	3 150	3 300	-
Umsatz in TDM	4 710	15 300	17 640	17 160	50 100
var. Herstellkosten in % vom Umsatz	55 %	55 %	55 %	55 %	55 %
var. Distributionskosten in % vom Umsatz	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Deckungsbeitrag I (in TDM)	1 884	6 120	7 056	6 864	20 040
zurechenbarer Marketingaufwand in TDM	2 000	7 000	5 000	3 000	15 000
Deckungsbeitrag II (in TDM)	- 116	- 880	2 056	3 864	5 040
zurechenbare Fertigungs-Overheads in TDM	500	1 000	1 000	1 000	3 000
Deckungsbeitrag III (in TDM) = Produktgewinn	- 616	-1 880	1 056	2 864	2 040

Tabelle 1: Deckungsbeitragsrechnung als Projektrechnung

- O Sind die Streuverluste zu groß?
- O Passen die vorgesehenen Maßnahmen zueinander, ergänzen sie sich oder hemmen sie einander?
- O Sind schließlich die durchführenden Personen geeignet, die geplanten Maßnahmen wirkungsvoll zu realisieren?

Auch hier wird vom Marketing-Controller eher das Stellen als das Beantworten der Fragen erwartet. Denn wenn er sie nicht stellt, wer dann? Eben weil auch er profunde Marketingkenntnisse hat, braucht er sich nicht mit der häufig gehörten Antwort zufriedenzugeben: "Wir wissen das schon besser!"

Der Marketing-Controller bedient sich hier insbesondere der Projektrechnung, die auf einer entscheidungsorientierten Deckungsbeitragsrechnung aufgebaut ist. Hier werden alle Entscheidungsparameter (wie z.B. Preis, Werbeetat) sichtbar ausgewiesen, die Erwartungsparameter (Umsatz, Marktanteil, Distribution, Gewinn) gesondert dargestellt und einer Wirkungsanalyse im Zeitablauf unterzogen.

In Tabelle 1 ist eine derartige Projektrechnung dargestellt, die es ermöglicht, mehrere Alternativen für den Einsatz der Entscheidungsparameter (Preis, Werbung) im Hinblick auf die Erwartungsparameter (Marktanteil, Absatz, Umsatz, Produktgewinn) durchzurechnen. Der Marketing-Manager selbst ist oft wenig geneigt, echte Alternativen darzustellen, da sie ja "Möglichkeiten" sind und er lieber "vom Druck des Marktes" spricht, der eine und nur die eine (von ihm selbst präferierte) Alternative erzwingt.

Risiko und Ergebniswirksamkeit durch Sensitivitätsanalyse "ausleuchten"

Die wichtigste Aufgabe des Marketing-Controllers besteht darin, die Konsequenzen der geplanten Maßnahmen - im Hinblick auf die gesteckten Ziele und die Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche (Produktion, Finanzen) - vollkommen transparent zu machen und insbesondere die Risiken schonungslos aufzudecken, die eintreten, wenn nicht alles so kommt wie geplant.

Gerade hierin liegt die Stärke des Controllers und seine Bedeutung für die Unternehmung als Ganzes. Man kann von jemandem, der monatelang ein Projekt ausgearbeitet hat und schließlich ganz versessen auf die Realisierung seiner Idee ist, nicht verlangen, daß er auch schonungslos die Kehrseite der Medaille ausleuchtet. Jedes Unternehmen ist gezwungen, Risiken einzugehen, doch sollte dies bewußt und nicht blindlings geschehen. Das Risiko kalkulierbar zu machen ist die Aufgabe des Controllers.

Im Sinne einer Sensitivitätsanalyse hat er die möglichen Risiken zu errechnen und diese in der Entscheidungsmatrix darzustellen (vgl. Tab. 2).

	1975			1976			1977			1975-77 insgesamt		
	pess.	erw.	opt.	pess.	erw.	opt.	pess.	erw.	opt.	pess.	erw.	opt.
Gesamtmarkt												
to/Jahr	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	42 000	40 000	40 000	45 000	120 000	120 000	127 000
Marktanteil	6 %	10 %	12 %	10 %	14 %	16 %	10 %	13 %	15 %	-	-	-
Absatz to/Jahr	2 400	4 000	4 800	4 000	5 600	6 720	4 000	5 200	6 750	10 400	14 800	18 270
Pipeline to/Jahr	800	1 100	1 300	-	-	-	-	-	-	800	1 100	1 300
Gesamtumsatz												
to/Jahr	3 200	5 100	6 100	4 000	5 600	6 720	4 000	5 200	6 750	11 200	15 900	19 570
Ø Preis DM/to	3 000	3 000	3 000	3 000	3 150	3 150	3 000	3 300	3 300	-	-	-
Umsatz in TDM	9 600	15 300	18 300	12 000	17 640	21 168	12 000	17 160	22 275	33 600	50 100	61 743
var. Herstellkosten												
% v. Umsatz	55 %	55 %	50 %	56 %	55 %	50 %	57 %	55 %	50 %	-	-	-
var. Distributionskosten % v. Ums.	5 %	5 %	5 %	6 %	5 %	5 %	7 %	5 %	5 %	-	-	-
Deckungsbeitrag I (in TDM)	3 840	6 120	8 235	4 560	7 056	9 526	4 320	6 864	10 024	12 720	20 040	27 785
zurechenbarer Marketingaufwand in TDM	7 000	7 000	7 000	5 000	5 000	5 000	3 000	3 000	3 000	15 000	15 000	15 000
Deckungsbeitrag II (in TDM)	-3 160	- 880	+1 235	- 440	2 056	4 526	1 320	3 864	7 024	-2 280	5 040	12 785
zurechenbare Fixkosten in TDM	1 000	1 000	1 000	1 100	1 000	1 000	1 200	1 000	900	3 300	3 000	2 900
Deckungsbeitrag III (in TDM)	-4 160	-1 880	235	-1 540	1 056	3 526	120	2 864	6 124	-5 580	2 040	9 885

Tabelle 2: Abschätzen der Planungs-Verlässlichkeit

Aber auch die möglichen Chancen dürfen in dieser Rechnung nicht fehlen. So errechnete der Controller zum Beispiel in Tabelle 2, was passiert, wenn der geplante Marktanteil höher bzw. niedriger liegt als geplant, wenn der Durchschnittserlös nicht anzuheben ist, wenn die variablen Kosten variieren und wenn die zurechenbaren Fixkosten einer Schwankungsbreite unterliegen. Daß das kumulierte Ergebnis wie in diesem Beispiel zwischen minus 5,6 Mio DM und plus 9,9 Mio DM (DB III 1975 - 1977) schwankt, ist natürlich nur durch die Multiplikation der pessimistischen bzw. optimistischen Ereignisse zu erklären. Sinnvoller wird es sein, die Ergebniswirksamkeit einzelner Abweichungen gesondert darzustellen. Wie wirkt es sich auf das Ergebnis aus, wenn wir nur 1 % des Marktanteils verlieren; um wieviel verschlechtert sich das Ergebnis, wenn die Rohwarenpreise um 10 % steigen und sich der Verkaufspreis nicht anpassen läßt; um wieviel verschiebt sich der Break-even-Punkt, wenn die fixen Kosten um einen bestimmten Betrag höher ausfallen als geplant.

Lernen durch Kontrolle

Schließlich hat der Marketing-Controller die Realisierung der genehmigten Maßnahmen und die Ausgaben der genehmigten Budgets zu kontrollieren sowie nach Abschluß des Projektes nüchtern und ungefärbt den Erfolg der eingesetzten Mittel zu überprüfen und zu dokumentieren. Um ein späteres Hineininterpretieren und Mißdeuten zu vermeiden,

sollten die Kontrollgrößen und -zeitpunkte vorher exakt festgelegt werden. Auch ein Abschlußbericht, der allerdings vom Marketing-Manager mit zu unterzeichnen wäre, sollte erstellt werden, um die Ursachen der Abweichungen, sofern sie bekannt sind, festzuhalten. Diese Dokumentation schafft für die Zukunft die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen. Nur zu oft stellt man fest, daß gerade über Mißerfolge später das Mäntelchen des Schweigens gehüllt wird, obwohl man doch gerade aus ihnen so viel lernen könnte.

Organisatorische Eingliederung des Marketing-Controllers

Für die organisatorische Eingliederung des Marketing-Controllers gibt es drei Modelle (vgl. Abb. 3).

Modell: Integriertes Controlling.
Der Marketing-Controller ist hier ein Mitarbeiter der Marketingabteilung und dadurch in die Marketingprobleme völlig eingeweiht. In kleineren Firmen wird er mit weiteren Aufgaben zu betrauen sein (Planungsrechnung, Kalkulation, Marketing-Service, Marktforschung etc.) Diesem Vorteil der ausreichenden Information stehen, was die Wirksamkeit des Controlling angeht, gravierende Mängel entgegen. Er wird in dieser organisatorischen Eingliederung sehr bald

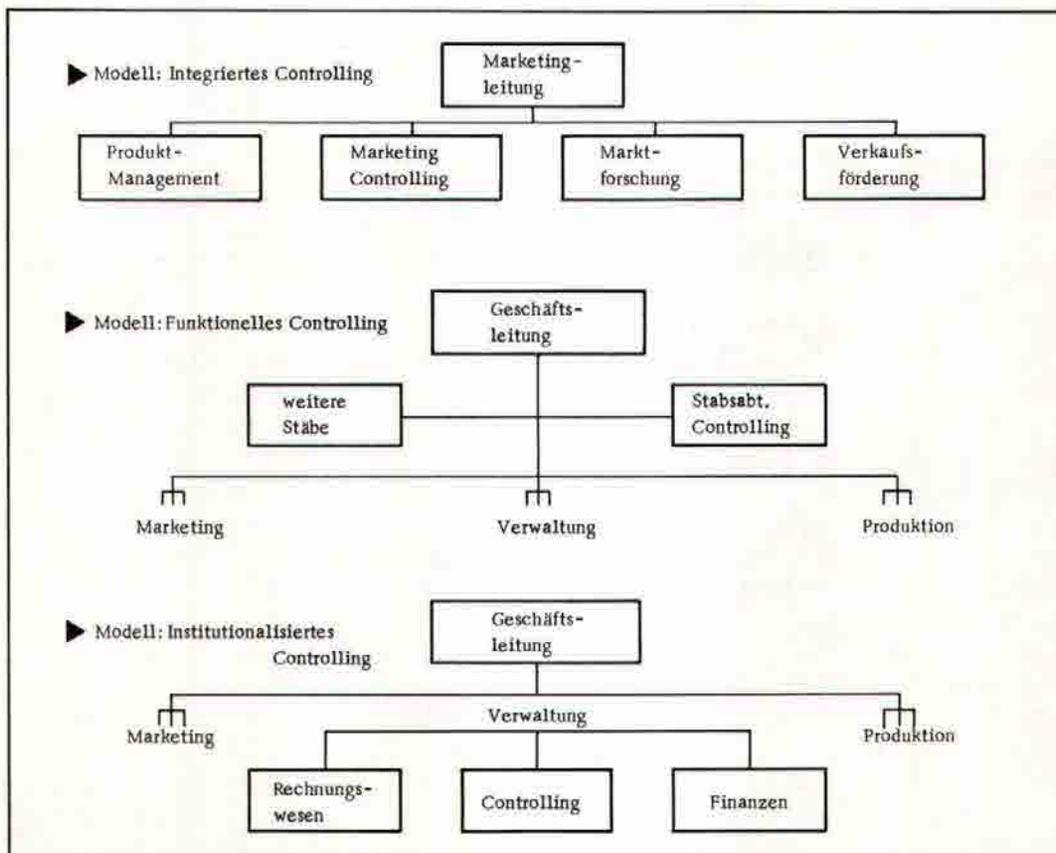


Abb. 3: Varianten bei der organisatorischen Eingliederung des Marketing-Controllers in das Unternehmen

entweder isoliert, weil er die unbeliebte Funktion des "Mahners und Warners" innehat und "es doch nicht besser kann", oder aber er ist bald so integriert, daß seine Tätigkeit selbst wiederum kontrolliert werden müßte. Die "Freiheit des Geistes und der Sprache" muß sich der Controller unbedingt erhalten, als Nachbeter oder Applausmaschine ist er jedoch völlig überflüssig.

Modell: Funktionelles Controlling.
Als Berater und "rechte Hand" der Geschäftsleitung oder aber als Mitarbeiter einer Stabsabteilung (wie Unternehmensplanung, Controlling etc.) steht hier der Marketing-Controller außerhalb des Marketing-Entscheidungsprozesses und läuft damit nicht Gefahr, unkritisch zu werden.

Allerdings wird er oft der Versuchung erliegen, selbst im Namen der Geschäftsleitung aufzutreten und eine unerwünschte Filterfunktion für die Geschäftsleitung auszuüben. Das kann nicht Aufgabe des Marketing-Controllers sein, der aufgrund seiner kritischen Einstellung viele rentable Projekte "totrechnen" wird.

Die Entscheidung über ein Projekt muß der Geschäftsleitung vorbehalten sein, die vom Controller nur in die Lage versetzt werden soll, die Tragweite der anstehenden Entscheidungen und insbesondere die Schwachstellen zu erkennen.

Daß die Controller-Funktion nicht von der Geschäftsleitung selbst wahrgenommen werden kann, wurde bereits begündet. Um für die kritischen und überraschenden Fragen des Entscheidungsgremiums besser gewappnet und vorbereitet zu sein, sollte der Marketing-Manager selbst ein Interesse daran haben, dem Marketing-Controller zuvor möglichst viele Fragen beantwortet und die Konsequenzen selbst möglichst umfassend dargestellt zu haben.

Modell: Institutionalisiertes Marketing-Controlling.

Eine zunehmende Zahl von Unternehmen leistet sich heute eine eigene Controlling-Abteilung, die die Unternehmensplanung und Realisierung der Unternehmensstrategie im weitesten Sinne zu überprüfen und mitzugestalten hat. In dieser Abteilung könnte ein Marketing-Controller ansässig sein; es könnte beispielsweise aber auch der für einen bestimmten Bereich zuständige Controller innerhalb dieser Abteilung diese Aufgabe übernehmen, wenn er dazu die entsprechenden Marketingkenntnisse mitbringt. Hier tritt weder die bei den anderen Modellen skizzierte Gefahr der Isolation noch die des Amtsmißbrauchs auf, da die institutionalisierte Controlling-Abteilung eben diese Controlling-Aufgaben im ganzen Unternehmensbereich durchführt und daher regelmäßig von den übrigen Abteilungen akzeptiert wird.

Controlling als institutionalisiertes Regulativ

Ein wirkungsvolles Controlling setzt in erster Linie voraus, daß die entsprechenden Handwerkszeuge richtig und frühzeitig zur Verfügung stehen.

Dazu gehört vor allem eine Kostenrechnung, die entscheidungsorientierte Daten liefert, auf denen der Controller aufbauen kann. Die Kostenrechnung muß also die Kosten nach Verursachung, nach ihrer marktlichen Funktion (z. B. "Auftragseinholungs-" im Gegensatz zu "Auftragsabwicklungskosten"), im Hinblick auf die zeitliche Komponente und im Vergleich zu den geplanten Werten (für den Plan-Ist-Vergleich) ausweisen.

Weiter muß der Marketing-Controller spezielle Kenntnisse auf dem Gebiet des Marketing mitbringen, sprich: eine solide Marketingausbildung sowie möglichst eigene praktische Erfahrungen. Doch davon nicht zuviel: die alten Hasen beißen ihren Kollegen kein Bein mehr ab. Außerdem ist dann der Marketing-Manager schnell mit dem Argument zur Hand, er, der Marketing-Controller, müßte ja schließlich wissen, daß eine Antwort auf diese Fragen nicht möglich ist.

Die dritte und wesentlichere Voraussetzung für ein wirksames Controlling ist, daß der Controller von den Marketing-Managern akzeptiert wird und daß ein menschlich ausgeglichenes Verhältnis zwischen Marketing und Controlling besteht. Zwar ist der Controller als Bremser eher geneigt, bestimmte Projekte zu pessimistisch zu sehen, doch soll ja gerade dies ein institutionalisiertes Regulativ für die oft zu optimistischen Marketing-Manager sein. Der richtige Weg liegt auf die Dauer und im Durchschnitt in der Mitte zwischen Optimismus und Pessimismus, so daß durch den Marketing-Controller das entsprechende Gegengewicht geschaffen wird.

Nutzt er diese Funktion jedoch so aus, daß er sich wie der Vorgesetzte aufspielt, daß er ständig bei der Geschäftsleitung auftritt und auf die mangelnde Qualifikation der Marketing-Manager hinweist, oder daß er schließlich dazu übergeht, seine eigene Meinung als die allein richtige darzustellen, dürfte kaum die Atmosphäre entstehen, die für ein im Sinne des Unternehmens wirkungsvolles Marketing-Controlling erforderlich ist.

An den Marketing-Controller sind also menschlich sehr hohe Anforderungen zu stellen. Es muß ihm gelingen, Gesprächspartner der Marketing-Manager zu sein und zu bleiben, sogar von diesen Leuten dringend angefordert zu werden, weil er auch ihnen effiziente Entscheidungsunterlagen liefert, und weil er sie selbst in ihrer Willensbildung sicherer macht. ■

KRE - AKTIVERES MARKETING

DURCH

MARKETING - CONTROL

von Gerd Eifler, Hamburg

Das Lösen von Marketing-Problemen ist mit vielfältigen Aufgaben verbunden. Der Marketing- oder Produkt-Manager (PM) soll neue Produkte (er)finden, Konzepte entwickeln, Marktforschung in Strategien umsetzen, planen, koordinieren, überwachen, Impulse geben - noch bis zur letzten Vertriebsaktivität.

Und dann ist der PM auch noch verantwortlich für den Deckungsbeitrag (DB) seines Produktes! Doch überwiegt beim wirklich kreativen Tätmenschen anderes. Zahlenwerke sind Niederungen, in die man vor Präsentationen steigen muß, aber mit Unlustgefühlen. Sie stützen Flügel, verhindern Innovation und Höhenflug ...

Sie Suche nach all-round-men wäre weniger Lösung als vielmehr Arrangement mit der Mittelmäßigkeit. Die Lösung kann nur im richtigen Beurteilen kreativer Neigungen von Marketing-Kräften liegen, ihrer folgerichtigen Unterstützung bzw. deren optimalen Einsatz. Denn im Sinne eines Rückens auf den Konjunkturwendepunkt hin, der für die Wirtschaft neue Weichen stellt, wird nur ein einfallreicher Marketing den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen und sichern können,

Kreativität - planbar?

Am Beispiel des Marketing-Controlling, das bei einem bekannten Markenartikelunternehmen der Konsumgüterindustrie international praktiziert wird, ist die Frage zu bejahen.

Man hat hier nicht nur einen Marketing-Seitensprung ins Brand-Accounting (auf das Product-Handling beschränkter Teil von Ausrechnungen und Zahlengerüsten) gemacht, sondern betreibt echtes Marketing-Controlling:

Nach dualistischem Prinzip wird ein Teil der Marketing-Arbeit dem Marketing-Controller (MC) übertragen bzw. gemeinsam mit Fachkräften der Marketingabteilungen erledigt.

Aus den so gegliederten Aufgabenbereichen lassen sich leicht die Schwerpunkte für ein Anforderungsprofil sowohl eines PM als auch eines MC ableiten. (vgl. Abb. 1).

Für den PM ist es notwendig und im oben skizzierten Sinne möglich, sich auf die konzeptionellen und organisatorischen Positionen im Marketing zu



Gerd Eifler kommt aus der Werbung und hat viele Jahre in der Markenartikelindustrie gearbeitet. Heute ist er Marketing-Controller in Hamburg.

Die Aufgaben-Teilung im Schema:

	PM-Initiative	MC-Initiative
Information		
Sammeln von Daten aus dem Unternehmen		x
Sammeln von Daten des Marktes, der Konkurrenz	x	
Bewertung von Informationen durch Kommunikation	x	x
Auswertung von Informationen (institutionalisiertes Informations-System)		x
Zielsetzung (Konzeption)		
Produkt-Philosophie	x	
Zielgruppen-Definition	x	
Verbraucher-Ansprache (Werbung + Public Relation)	x	
Terminierung	x	
Planung		
Produkt-Lebens-Zyklus	x	x
Produkt-Erfolg	x	x
Markt-Strategie	x	
Operative Planung durch		
o Maßnahmenplanung	x	
o Produkt-Budget	x	x
o Finanzplan		x
Dispositive Planung: Korrekturzündung bei Abweichungen	x	x
Koordination		
o externer Dienstleistungen mit interner Zielsetzung	x	
o aller Produkt-Zielsetzungen eines Unternehmens		x
o aller Produkt-Budget-Planungen		x
o aller produktbezogenen Maßnahmen		x
Simulation von Marktreaktionen auf eigene Aktionen	x	
Realisation		
Durchsetzung aller Ziele im eigenen Haus	x	
Durchsetzung aller Ziele bei externen Dienstleistern	x	
Kontrolle		
Soll-Ist-Vergleiche		x

Abb. 1: Arbeitsteilung Produkt-Manager und Marketing-Controller

beschränken. Seinem Engagement hier sind dann zumindest keine Accounting-Grenzen mehr gesetzt!

Profil einer MC - Organisation

Der MC muß zwar auch Marketing-Kenntnisse mitbringen. Er muß aber stärker betriebswirtschaftlich orientiert sein mit der Fähigkeit, Zahlen sprechen zu lassen. Seine Kreativität: immer neue Darreichungsformen für Zahlen ersinnen, wenn er als das betriebswirtschaftliche Gewissen der Marketing-Abteilungen, als kritischer aber konstruktiver Mitarbeiter auftritt.

Kre-aktives Marketing durch PM-MC-Kooperation

Die Vorteile einer PM-MC-Kooperation liegen in folgendem:

- o Es gibt keine Kompetenz-Abgrenzung - also auch keine Kompetenz-Streitigkeiten. Durch die "Aufhängung" des MC am Controller (als zentrale Informations- und Planungsabteilung), ist seine stabsähnliche Position dokumentiert mit ausschließlich beratender, informierender und koordinierender Funktion gegenüber dem Marketing.
- o Durch profunde Marketing-Kenntnisse ist der MC weder mit Besserwissen noch durch Amerikanismen einzuschüchtern. Er geht Planprämissen auf den Grund. Er fragt, ob sich gesteckte Ziele nicht billiger erreichen lassen, damit hinter einer (Promotion-)Maßnahme nicht nur der Einsatz von Mitteln steht, sondern auch persönliches Engagement. Er stellt sogar einmal das Ziel in Frage und fordert zum Durchrechnen von Alternativen auf. (Man sollte allerdings nicht versuchen, seinen Wert allein aus der Summe seiner Sparvorschläge abzulesen..)
- o Neben Sachkenntnis aber zeichnet sich der institutionalisierte MC (anders als ein externer Sparkommissar) durch Stallgeruch aus. Er wird als Sparrings-Partner vom PM akzeptiert. Beim Abtausch von Argumenten und Gegenargumenten trainiert sich der PM, bevor er sein Produkt (und sich selbst) präsentieren und möglichst gut verkaufen muß.
- o Aus der allgemein pessimistischeren Beurteilung des Produkt-Umfeldes durch den MC entsteht ein wirksames Regulativ zur traditionell allzu optimistischen Einschätzung der PM.

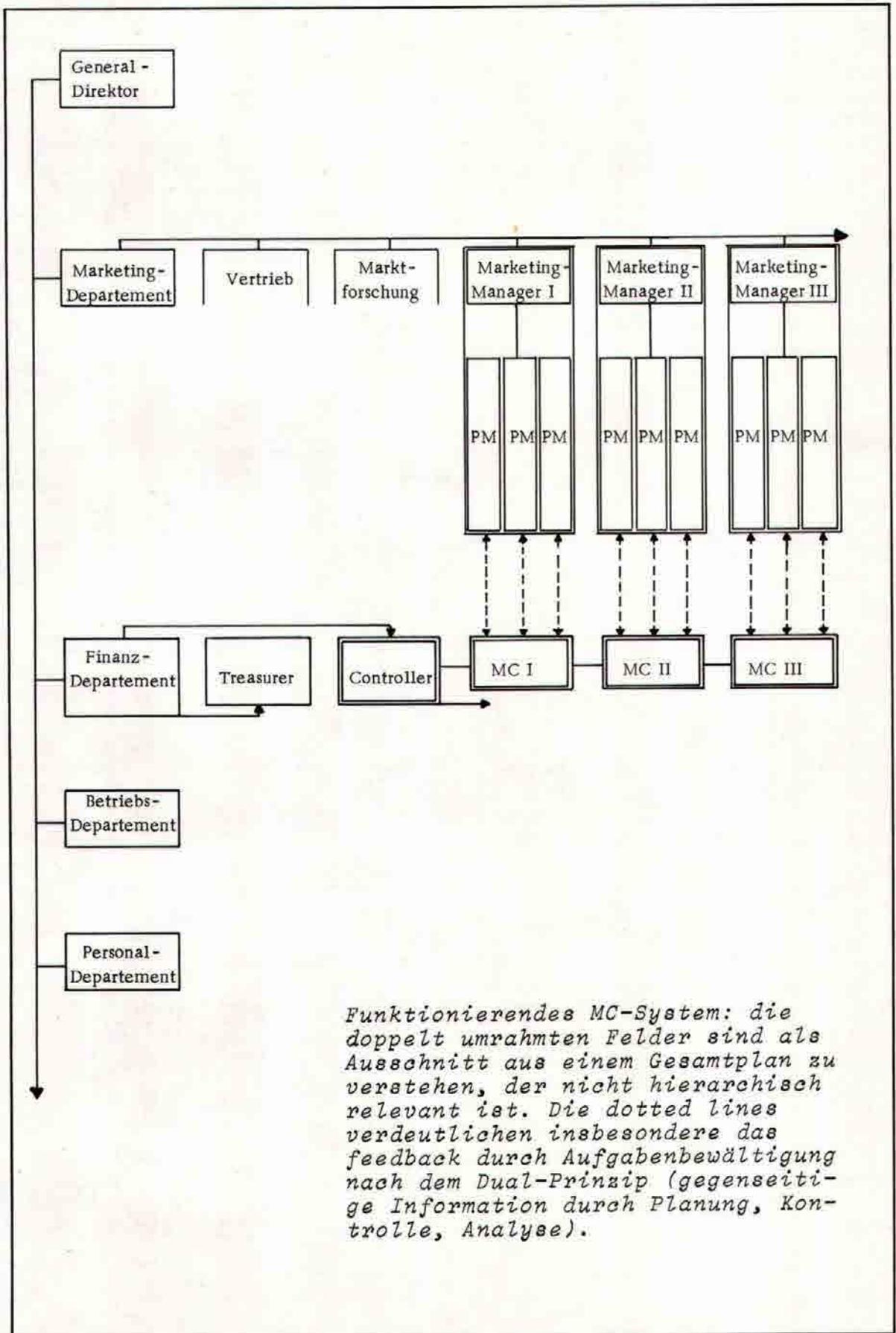
- o Der Rationalisierungseffekt bei gleichartigen Arbeitsabläufen ist offenkundig. Durch das Supervising von MC über alle Marketing-(Produkt-)Gruppen (vgl. in Abb. 1 Punkt Koordination) lassen sich zum Beispiel Budget-Planungen auf einheitlichem, durchrationalisiertem Formular-Satz wesentlich intensiver betreiben und schneller zum Abschluß bringen.
- o Die in Abb. 2 dargestellte Zuständigkeit eines MC für mehrere PM läßt sich so gliedern, daß ein Maximum an Querinformation entsteht. Idealerweise werden (mit Hilfe des neutralen MC) Gedanken der Marketing-Gruppen untereinander durch Adaptieren zu neuen Ideen sublimiert: Kre-aktiveres Marketing oder "Marketing goes stronger".

Tips für MC-Neuzüchtungen

Aus welchen Wurzeln kann eine MC-Abteilung erwachsen?

In jedem Unternehmen wird es in der Umgebung des Controllers Gruppen geben, deren Aufgaben sich teilweise mit der folgenden Beispielsammlung für einen "Gesamtbereich" MC decken:

- o Verlässliches Berichts- und Informationswesen, das jedem die Informationen / Unterlagen sichert, die er schnell für seinen Entscheidungsspielraum braucht.
- o Bei Konzernen: Management-Reporting-System als einheitliche periodische Gesamtdarstellung des Unternehmens.
- o Deckungsbeitrags- (DB-) Expertise für die periodische Cash-Flow-Analyse des Treasurers.
- o Vorschläge zur Sortiments-Planung (-Straffung) aufgrund von DB-Ranglisten.
- o Task-Force-Mitgliedschaften aller Art.
- o Koordinierung der Stammdaten-Pflege im Computer.
- o Budget-Planung und -Koordinierung von den Umsätzen bis zum DB II (Verantwortungsbereich des Marketing).
- o Mittelfristige Planung (5-Jahres-Plan).
- o Planüberwachung: Soll-Ist-Vergleich mit geeigneten EDV-Instrumenten. Rechtzeitiges Signalisieren von zu erwartenden Abweichungen. Abweichungsanalysen, Diskussionen über Korrekturzündungen.



Funktionierendes MC-System: die doppelt umrahmten Felder sind als Ausschnitt aus einem Gesamtplan zu verstehen, der nicht hierarchisch relevant ist. Die dotted lines verdeutlichen insbesondere das feedback durch Aufgabebewältigung nach dem Dual-Prinzip (gegenseitige Information durch Planung, Kontrolle, Analyse).

Abb. 2: Produkt-Manager - Marketing-Controller - Kooperation

- o Beratung des Marketing vor Entscheidungen und Simulation von Konsequenzen, Entwicklung von Alternativen zur Verbesserung des Umsatzes, Verringerung von Kosten, sinnvollem Einsatz von Mitteln für Werbung und Verkaufsförderung, zum nachhaltigen Erzielen von Gewinn,

Ein solcher MC-Unterbau bietet die Gewähr, daß excellentes Marketing möglich ist.

Organisation des Marketing-Control

Beim Marketing-Controlling kann und sollte die Zusammenarbeit zwischen Personen und / oder Gruppen abgegrenzt werden, damit der MC vertraut wird mit den speziellen Marketing-Problemen seiner Gruppe. Zum Aktivieren von Know-how ist job rotation unter den MC in größeren Zeitabständen angeraten.

Das Pool-Controlling wird von den MC gemeinsam erledigt zum allgemeinen Informationsgewinn. Je nach Arbeitsanfall und individueller Auslastung werden die Aufgaben verteilt.

Vier Gründe sprechen im wesentlichen dafür, das Aufgabengebiet einer Abteilung MC so weit zu fassen:

- 1) Stabs-Funktion, damit eine Abteilung MC nicht disziplinarisch dem Marketing einverleibt wird, also neutral und kritisch bleiben kann.
- 2) Quer-Informations-Funktion, damit die Abteilung MC Kenntnis von übergeordneten Zusammenhängen bekommt, so daß MC-Informationen relativierte Daten enthalten.
- 3) Mittler-Funktion zwischen außen- und innengerichteten Abteilungen, damit z.B. auch interne Stellen des Unternehmens Marketing-Aspekte kennen und zu würdigen lernen.
- 4) Zentralisierungs-Funktion, weil die für Management-Entscheidungen nötigen verdichteten Informationen und Analysen hier rationeller zu gewinnen sind als in den Linien-Abteilungen (wie Buchhaltung, Kostenrechnung, Investitionsplanung usw.).

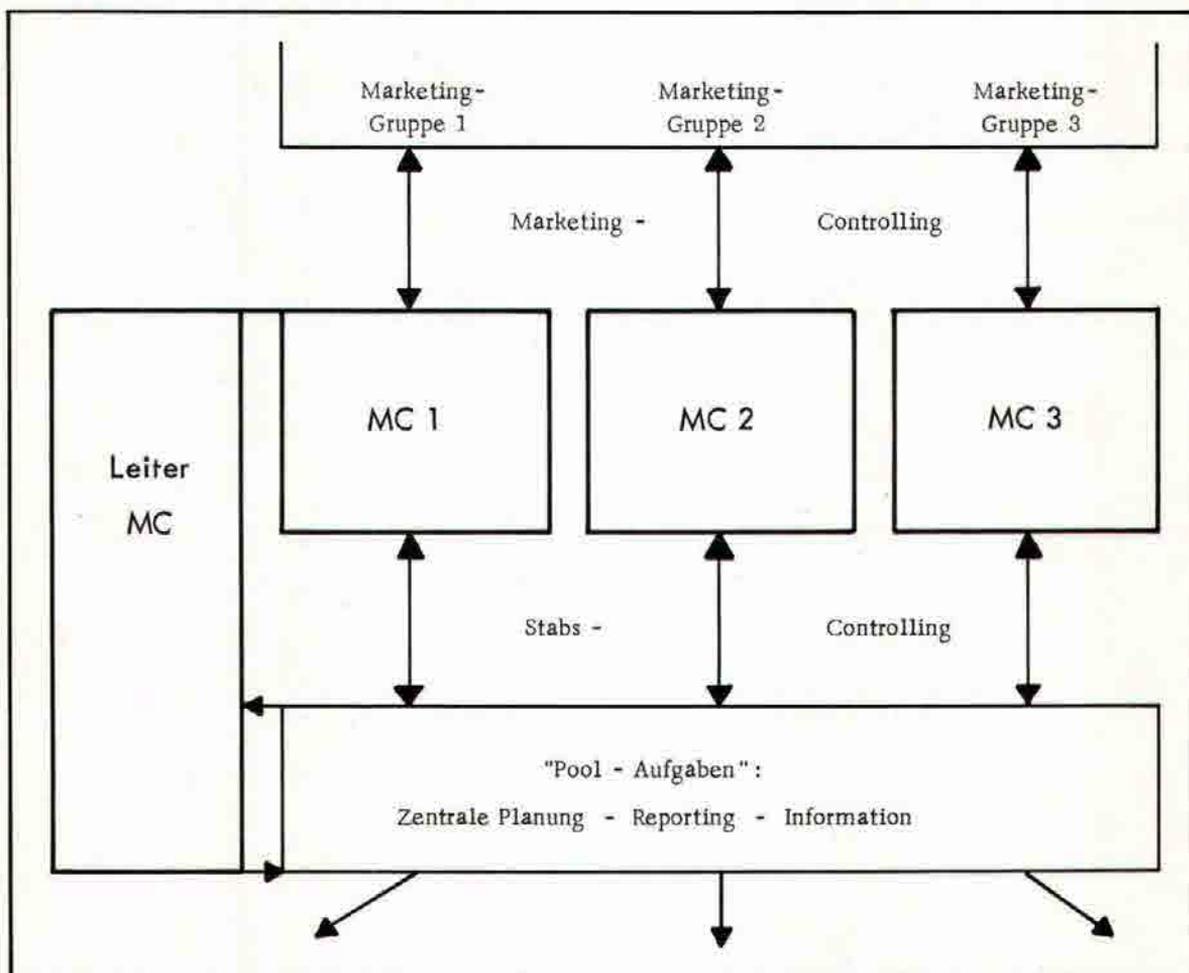


Abb. 3: Organisation des Marketing-Control

Die MC-Rose zeigt die Berührungspunkte mit anderen Abteilungen des Unternehmens.

"Wachstumsbedingungen"

Abschließend einige Aspekte zu Problemen, denen ein MC bei seiner Einführung ausgesetzt sein kann. Extrem und unsinnig wären Einschätzungen, im MC einen Störenfried im Prestigekampf zu sehen oder nur einen simplen Rechenknecht.

Hier ist für den MC wichtig:

- ▷ rechtzeitig und umfassend (besser als andere) informiert zu sein, Information ist ein

aktiver Vorgang. Für die Einladung zu wichtigen Konferenzen, den Zugang zu allen EDV-Informationen, Aufnahme in Verteilerkreise oder häufige Präsenz muß der MC selbst sorgen.

- ▷ Er ist auf Konsultation durch seine Partner angewiesen. Wenn er ausreichend Human-Relations pflegt und seine eigenen Informationen empfangenorientiert ausbaut, wird man auf seine Sachkenntnis nicht verzichten können.
- ▷ Dabei hilft ihm gute Reputation. Sie zu erwerben heißt unablässig "in Form" zu sein. Zu wissen, daß man "ankommt", bedeutet Motivation für jede neue Aufgabe, die sich dem MC stellt. ■

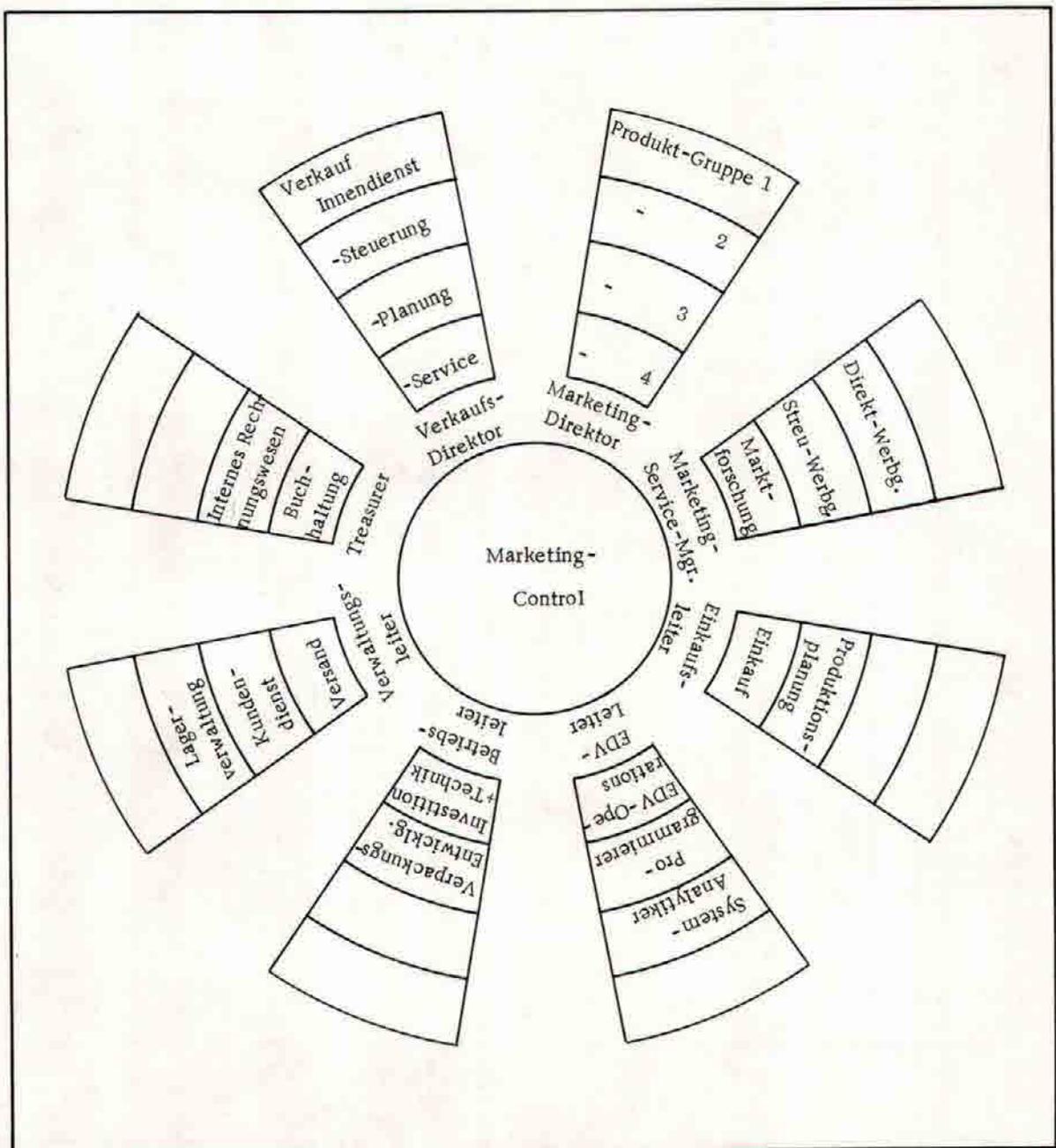


Abb. 4: "MC-Rose"

CONTROLLING IM VERKAUF MIT SOLL-IST-VERGLEICH UND ERWARTUNGSRECHNUNG

von Dipl. -Kfm. Dr. Albrecht Deyhle, Gauting

Soll-Ist-Vergleich im Ski-Langlauf-Beispiel

Zum Controlling-Listenbild gehört immer ein Vergleich von Plan und Ist. Jede Zahl in einem Rechnungswesen-Bericht kann sein Plan, Ist und Abweichung. Wie das gemeint ist und interpretiert werden muß, soll folgendes Beispiel veranschaulichen.

In einer Skifabrik - die Zahlen in Abbildung 1 sind in österreichischen Schillingen zu lesen - wurde vor 2 Jahren beschlossen, das alpine Programm durch eine Langlauf-Linie zu erweitern. Der Produkt-Manager "Langlauf" erhält zum 31. Mai 76 für seine Produktlinie den Soll-Ist-Vergleich der Abbildung 1.

Text	Operatives Budget 76	Ist zum 31.5.76	Soll zum 31.5.76	Abweichungen im Verkauf am 31.5.76
1	2	3	4	5
Paare	10 000	2 000	4 000	./. 2 000
Verkaufspreis - Paar (in S)	1 000, --	1 000, --	1 000, --	
Grenzkosten - Paar (in S)	600, --	600, --	600, --	
	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>
Umsatz	10,0	2,0	4,0	./. 2,0
Prop. Kosten	<u>6,0</u>	<u>1,2</u>	<u>2,4</u>	./. <u>1,2</u>
DB I	4,0	0,8	1,6	./. 0,8
Promotion	<u>2,0</u>	<u>1,5</u>	<u>1,0</u>	./. <u>0,5</u>
DB II	2,0 =====	./. 0,7	0,6	./. 1,3
= Ziel des Produkt-Managers				
<u>Abweichungen</u>		<u>Betrieb</u>	<u>Einkauf</u>	
Mat.mengen		+ 20 000		
Mat.preise			./. 50 000	
Verbrauchsabweichung		./. 300 000		

Abb. 1: Fallbeispiel: Ski-Langlauf; Soll-Ist-Vergleich

Dargestellt ist in Spalte 2 das Jahres-Budget, Spalte 4 bringt zum Vergleich mit den Ist-Zahlen das Soll zum 31. Mai 76 (praktisch das Halbjahres-Soll), das einen bestimmten Saisonverlauf unterstellt, Spalte 5 zeigt die für den Verkauf maßgeblichen Abweichungen. Im Absatz fehlen 2000 Paare, die Werbekosten sind um 500 000,- überschritten. Das Loch im Halbjahres-Deckungsbeitrag beträgt 1,3 Mio.

Nachrichtlich sind für den Produkt-Manager "unter dem Strich" noch Abweichungs-Informationen angegeben, die er bei seinen Entscheidungen (decision accounting) zu berücksichtigen hätte, selber aber nicht direkt beeinflussen kann (responsibility accounting). Die genannten drei Zahlenwerte beziehen sich auf den Unterschied der Istkosten in Produktion und Einkauf im Vergleich zu den Standardkosten. Und zwar sind die Grenzhherstellkosten als Standardkosten angesetzt. Auch in Spalte 3 erscheinen in den Ist-Zahlen standardisierte Werte; nämlich der Herstellkostensatz von 600,- je Paar.

In den Standardherstellkosten enthalten sind geplante Materialmengen-Einsätze (Stücklisten oder Rezepturen), geplante Einstandspreise für die Rohstoffe wie Plastikmaterial oder Klebstoffe sowie ein standardisierter Arbeitsablauf im Betrieb mit Richtwerten für die Prozeßzeiten von Maschinen und Mitarbeitern.

Die Materialmengenabweichung errechnet sich so, daß man den Ist-Material-Einsatz (gemäß effektiver Entnahmescheine des Betriebes ab Rohstofflager) gegenüberstellt der Ausbringung an fertigen Ski und deren planmäßigem Materialeinsatz. Das geht nach der Formel:

$$\begin{aligned} & \text{Ist-Ausbringung}^x \cdot \text{Rezepturfaktoren}^{xx} \\ & = \text{Soll-Einsatz an Material} \\ & \therefore \text{effektiver Einsatz} \\ & = \text{Materialmengenabweichung in Gewicht} \\ & \quad \cdot \text{Plan-Einstandspreise} \\ & = \text{Materialmengenabweichung in Geld} \end{aligned}$$

x) an Fertigprodukten

xx) für Mischungen und Verlustfaktoren für Ausbeuten

Dies führt zu einer günstigen Abweichung - also Minderverbrauch - in Höhe von 20 000,-.

Die effektiven Einstandspreise für das Zukaufmaterial liegen um 50 000 höher als die Standard-Einstandspreise. Die Verbrauchsabweichung des Betriebes ergibt sich auf den Kostenstellen, die direkt mit dem Langlaufprogramm befaßt sind, und könnte auf Minderauslastung des Betriebes zurückzuführen sein. Würde wegen der schlechteren Absatzlage nämlich die Produktion gedrosselt, so ergibt sich über die Standardzeiten je gefertigtes Paar ein geringeres Volumen an Sollstunden, als es ursprünglich in Verbindung mit der Planproduktion vorgesehen war. Da sich aber wahrscheinlich die Zahl der Mitarbeiter im Betrieb nicht bereits wie eine Ziehharmonika zusammengezogen hat, kann man davon ausgehen, daß zunächst die Iststunden über den Sollstunden liegen. Das führt zur ungünstigen Abweichung der Kosten (costs of idle capacity).

Analyse der Abweichungen

Woran könnte es gelegen haben, daß der Absatz nicht die Sollwerte erreicht hat? Es wurden zum 31. Mai nur halb soviel Paare ausgeliefert wie ursprünglich geplant war. Vielleicht hat man deshalb, als dieser Trend spürbar wurde, bei der Werbung besonders viel "Gas gegeben". Offenbar hat dies aber nicht viel genutzt.

Eine Checkliste der Gründe, warum der Absatz hängen geblieben ist, könnte folgende Sachverhalte verzeichnen:

- o es hat nicht geschneit,
- o die Produktion konnte nicht liefern,
- o die Verkäufer draußen haben sich nicht genügend um die Langlaufsparte gekümmert,
- o der Verkaufspreis ist zu hoch geraten (zu hoch kalkuliert worden),
- o das Budget ist überzogen,
- o die saisonale Komponente wurde falsch eingeschätzt,
- o in der Rechnung stimmen ein paar Zahlen (Kontierungen) nicht.

Aber auch hinter der Verbrauchsabweichung bei den Kostenstellen der Produktion könnte sich tatsächlich eine umgekehrte Kausalität verbergen. Dann wäre der negative Betrag von 300 000 nicht darauf zurückzuführen, daß man die Produktion wegen der schlechteren Absatzlage zurückgefahren hat, die Zahl der Köpfe aber noch nicht entsprechend mitging ("Kostenremanenz"), sondern darauf, daß eine wesentliche Produktionsanlage zu Bruch gegangen ist. Die Folge ist eine Minderauslastung mit zusätzlichem Hilfslohn wegen mangelnder Beschäftigungsmöglichkeit von Mitarbeitern der Fertigung sowie ein stoßweise entstehender Anfall an Reparaturkosten (z. B. Fremdleistungen und Ersatzteile).

Der Verkaufspreis könnte wirklich zu hoch sein. Es handelt sich hier um den Einstandspreis in das Sportfachgeschäft oder die Sportabteilung von Kaufhäusern. Der Endverkaufspreis dürfte in der Dimension Schillinge dann bei rund 2000, -- liegen oder DM 300, --. Das ist jedoch wohl trotz gehobenen Genres in unserer Skifabrik zu hoch gegriffen.

Soll-Ist-Vergleich ist kein Rechtfertigungs-Bericht

Stellt man das Ist bei Kosten oder Umsätzen einem Soll gegenüber und fragt, woran die Abweichung gelegen hat, so kommt meist etwas heraus, was wie eine Rechtfertigung oder Entschuldigung klingt.

Fragt ein Chef seinen Mitarbeiter, warum er mehr Kosten gebraucht oder weniger Umsatz gebracht hat als geplant, so entstehen - ungewollt oftmals - zwei Typen von Antworten:

- A) Die Abweichung liegt daran, daß die Zahlen nicht stimmen (die Planung nicht richtig war);
- B) andere sind schuld; ich bin's nicht gewesen.

Besonders beliebt beim Typ A) sind auch die Abgrenzungen der Kosten. So könnte bei den Werbekosten die Überschreitung nur daran liegen, daß Prospekte im Vorrat gedruckt oder ein Werbefilm oder eine Tonbildschau hergestellt worden sind. Dann würde es sich um Kosten handeln, die auch noch im 2. Halbjahr zu Leistungen führen. Also müßte man ein paar Belege aus dem 1. Halbjahr in das zweite verschieben.

Oder man diskutiert hinterdrein die Angemessenheit des saisonalen Solls. Vorher wurde viel Mühe darauf verwendet, ein solches Zwischenziel aufzubauen. Nachher gibt man sich die größte Mühe, es wieder wegzudiskutieren.

Am liebsten wäre es einem häufig, wenn man die Ziele festlegen würde, wenn das Ist bereits bekannt ist. Das wäre die Geschichte von den Cowboys, die erst schießen und zufällig irgendwo hintreffen, sich dann hinterdrein aber die Zielringe um die Einschußstellen herum malen. Am besten stimmt ein Budget immer dann, wenn das Jahr bereits gelaufen ist. Oder man wäre froh, das Ziel könnte auf "möglichst viel Deckungsbeitrag" lauten. Das stimmt hinterdrein gewiß immer.

Typ B) bezieht sich auf höhere Gewalt wie das Wetter oder politische Verhältnisse oder Wechselkurse. Man kann aber auch auf

den Chef extrapolieren, der einem etwas aufs Auge gedrückt hat (suggestiv-autoritär in der Art "So wie Sie gebaut sind, schaffen Sie das doch mühelos - oder nicht?") oder der ständig eingreift in die Abläufe, oder man findet im Controller den Schuldigen, der viel zu hohe Preise kalkuliert hat. Oder der Einkauf hat sich bei seiner Planung "warm angezogen" und den Verkauf dazu gebracht, daß er sich überreizt hat.

Wie geht's weiter? - Controlling-Berichts-Regeln

Aus diesem Grunde sollte man im Berichtswesen Chef / Mitarbeiter - oder sinngemäß Controller / Manager - die Reihenfolge der Fragen umdrehen. Es klingt doch ganz anders, wenn man fragt

"Warum haben Sie Ihre Kosten um 0,5 Mio überschritten?",

als wenn man sich erkundigt:

"Kommen Sie bis Ende Jahr noch mit Ihren 2,0 Mio hin?"

bzw. "Wieviel Kosten brauchen Sie noch bis Ende Jahr?"

Die erste Frage bringt den Partner immer ungewollt auf die Anklagebank. Er meint, er müsse sich entschuldigen und rechtfertigen für das, was gewesen ist.

Die zweite Frage fordert auf, Konsequenzen zu ziehen. Sie spricht den Partner auf Reparaturmaßnahmen an; auf das, was er vermag. Die Gründe, woran es gelegen hat, kommen dann oftmals ungefragt von selber.

Also wäre als Berichtsregel zu formulieren, daß es im Controlling weniger wichtig ist zu analysieren, warum eine Abweichung entstanden ist, als zu fragen, wie es weitergehen soll.

Das Wort "weniger" in diesem Satz ist gemeint im Sinne von "an zweiter Stelle".

Hier wird dann meist eingewendet, daß man doch erst analysieren müsse, warum etwas passiert ist, bevor man sich Gedanken machen kann, welche Konsequenzen zu ziehen sind.

Es ist wie im Gespräch beim Arzt, mit dem folgenden Schritte zurückzulegen sind:

- a) Anamnese (Aufnahme des Zustandes "Wo tut's weh?")
- b) Analyse (Teststreifen, Blutuntersuchung, Röntgenbild)
- c) Diagnose (Warum tut's weh?)
- d) Prognose (Wie geht der Verlauf weiter?)
- e) Therapie (Man nehme drei mal täglich...)

Die Therapie ist die Planung. Sie enthält Entscheidungen über das, was man tun soll. Die Therapie wird nur dann richtig, wenn man weiß, welche Faktoren einen unbefriedigenden Zustand kausal bewirkt haben.

**Reihenfolge im Controlling-Gespräch:
psycho-logisch - logisch**

Die Reihenfolge - erst Analyse, dann Therapie - ist die logische Folge der Schritte. Die Berichtsregel, zuerst nach dem zu fragen, was man tun will, ist die psycho-logische Reihenfolge. Das gilt auch für den Patienten beim Arzt, der hinget, um das Rezept zu kriegen und nicht die Diagnose. Die letztere ist nur Mittel zum Zweck.

Warum ist das so? Ein Controller ist nicht nur ein Problemlöser, sondern auch ein Konfliktlöser. Bei der Problemlösung geht es nur um die Logik; um die Sache. In der Konfliktlösung sind jedoch auch die Menschen einzubeziehen mit ihren Erwartungen, Motivationen, Frustrationen, Hoffnungen und Befürchtungen. Das illustriert die Abbildung 2.

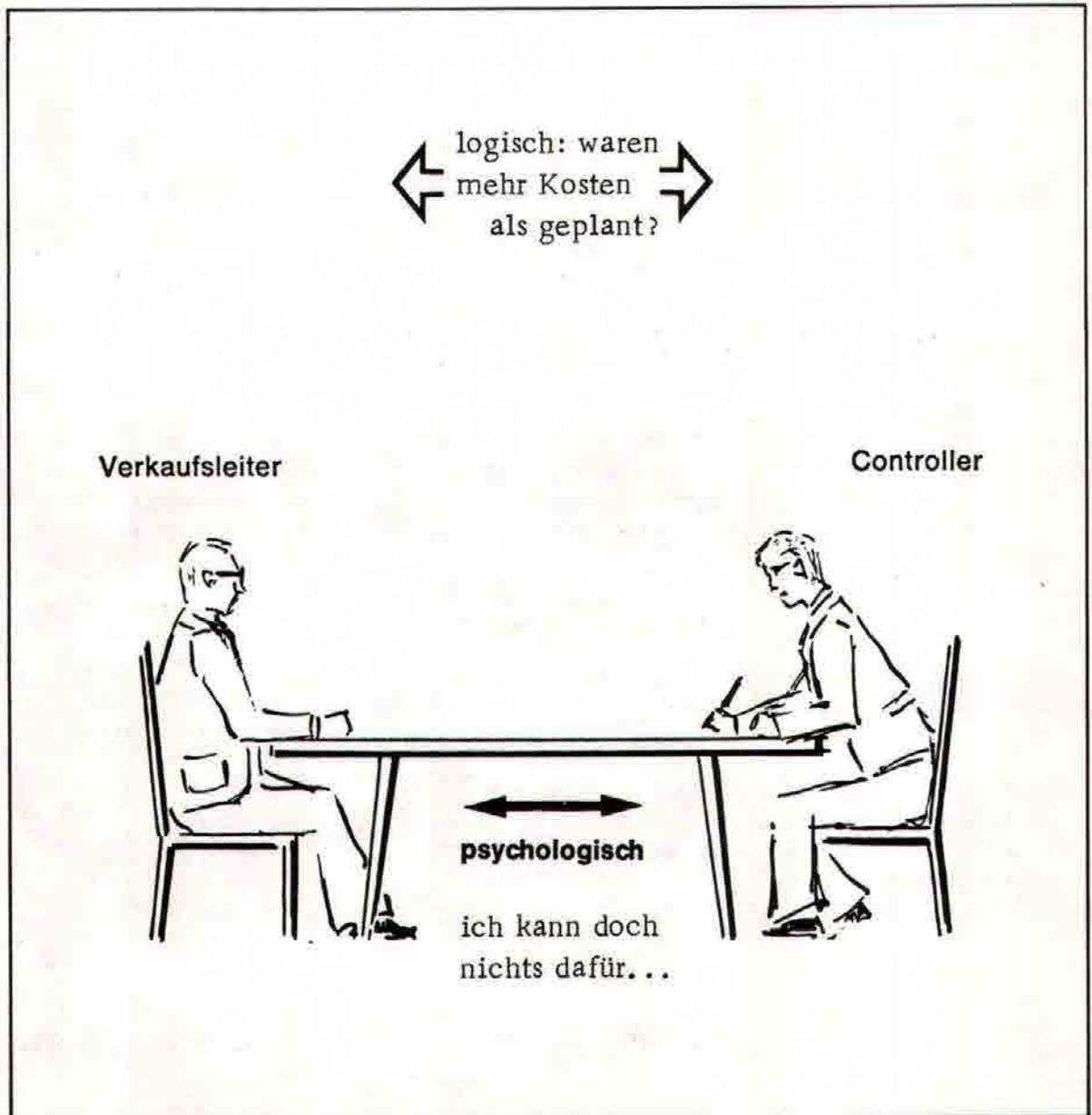


Abb. 2: Logisch-psycho-logischer Soll-Ist-Vergleich

An diesem Konferenztisch finden zwei Gespräche statt. Das eine hört man. Es ist auf dem Tisch und logisch oder rational. Das zweite spürt man. Es ist unter dem Tisch. Oben sagt man was, unten meint man was. Nicht immer ist das, was einer sagt, identisch mit dem, was er meint (kognitive Dissonanz).

Das geht los bei der Planung - etwa im Planungsgespräch zwischen einem Verkaufsleiter und einem Controller:

1) Auf dem Tisch spielt sich folgender Dialog ab:

Controller: Wir müssen planen, damit die Produktion rationell arbeiten kann.

Verkaufs-Chef: Sagen Sie mir einmal, wie das Wetter 1977 wird.

usw. (vgl. Beispiel in CM 1/76, Seite 17 ff.)

2) Unter dem Tisch signalisiert der Verkaufsleiter vielleicht die Nachricht: "leg mich nicht fest, nachher bin ich dran". Eigentlich sind es also zwei Dialoge, die hier stattfinden. E. Kühle spricht deshalb vom "Quadrilog" - dem Vierergespräch.

Ebenso natürlich wie Hunger, Durst und Schlafbedürfnis hat jeder von uns ein Sicherheitsgefühl, Selbstwertgefühl oder Geltungsgefühl. Planung und Soll-Ist-Vergleich greifen das Gefühl für Sicherheit an. Man soll sich festlegen, ohne Prophet sein zu können. Das schafft ein Gefühl des Unwohlseins. Auch kann man sein Gesicht verlieren, wenn sich nachher herausstellt, daß man nicht recht gehabt hat. Jeder von uns freut sich aber, wenn er sagen kann, daß er recht behalten hat. Deshalb werden auch so gern Aktennotizen verfaßt, die man dann bei Bedarf hervorziehen kann - oder, falls der Sachverhalt nicht eingetreten ist, vergessen kann. Und erst recht ist jeder Chef darauf verpflichtet, recht zu haben. Die Planung bringt jedoch an den Tag, daß man sich auch irrt. Umso wichtiger ist es, die Planung vorher gründlich abzuklopfen (vgl. Aufsatz Marketing-Controlling von Dr. Lange).

Planung führt zum Lernprozeß. Das gelingt aber nur, wenn man die Vergangenheit nicht tadelt.

Oft kann man erleben, daß einer eine gute Idee hat, aber dann den Vorwurf erntet, wieso er nicht schon früher darauf gekommen sei. Dann fängt man an, die Vergangenheit zu rechtfertigen und sich vielleicht für die gute Idee zu entschuldigen.

Deshalb die Berichtsregel: Was geschieht jetzt?

Das ist aus psychologischer Sicht die primäre Frage. Die Gründe, an denen es gelegen hat, kommen oft als Abfallprodukt von selber, weil ja wirklich die Logik herrscht, daß Konsequenzen erst ziehen kann, wer die Sachverhalte durchschaut hat. Aber das Klima, in dem das Gespräch läuft, ist anders; die Leistungs-Laune ist größer.

Das System der Erwartungsrechnung

Für die Realisierung solcher Regeln als Verhaltensweisen und Einstellungen braucht man aber auch Werkzeuge, die Schrittmacherdienst leisten. Solche Instrumente zu bieten - die Melodie instrumental zu ermöglichen - ist Aufgabe des Controllers.

In der folgenden Abbildung 3 ist das Listenbild der Abbildung 1 umgebaut worden. Spalten 1, 2 und 3 sind identisch. Aber die Spalten 4 und 5 haben einen anderen Inhalt. Sie nehmen die Erwartungsrechnung auf als das Protokoll der Konsequenzen, die aus dem Vergleich von Soll und Ist zu ziehen sind.

Verschwunden ist in der Abbildung 3 die Abweichungs-Spalte 5 aus der Abbildung 1. Das heißt aber nicht, daß die Abbildung 3 als Controlling-Listenbild keine Abweichungs-Information mehr enthielte. Die Abweichung liegt hier zwischen Spalte 2 und 3. Die Aussage heißt: "Was fehlt noch im Umsatz, was ist noch verfügbar in den Kosten". Diese Abweichung stellt den Suchscheinwerfer im Sinne der gewünschten Berichtsregel nach vorwärts ein. Die Abweichung aus Abbildung 1 sucht nach rückwärts und belohnt oft den, der nichts getan hat, weil der auch keine Fehler macht.

Deshalb kann man im Listenbild der Abbildung 3 trotzdem die Informationen aus Abbildung 1 berücksichtigen. Positiv am anteiligen Soll zum 31. Mai und der Abweichung bis hierher ist, daß es sich um ein Zwischenziel handelt, das Geländerfunktion ausübt. Nachteilig ist, daß in der Regel unvermeidlich die Suchfrage nach rückwärts kommt - zumindest aber bei den Angesprochenen der Eindruck besteht, daß mit dieser Frage nach dem Warum zu rechnen sei. Dementsprechend werden dann die Antworten präpariert.

Text	Operati- ves Bud- get 1976	Ist zum 31.5.76	Erwartungsrechnung		Operati- ves Bud- get 1977
			Erwartung 1.6. - 31.12.76	Voraussichtl. Ist zum 31.12.76	
1	2	3	4	5	6
Paare	10 000	2 000	9 000	11 000	12 000
Verkaufspreis/Paar S	1 000, --	1 000, --	1 000, -- ./. 100, --		1 000, --
Grenzkosten/Paar	600, --	600, --	600, --		600, --
	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>	<u>Mio S</u>
Umsatz	10,0	2,0	8,1	10,1	12,0
Prop. Kosten	<u>6,0</u>	<u>1,2</u>	<u>5,4</u>	<u>6,6</u>	<u>7,2</u>
DB I	4,0	0,8	2,7	3,5	4,8
Promotion	<u>2,0</u>	<u>1,5</u>	<u>0,3</u>	<u>1,8</u>	<u>2,0</u>
DB II	2,0	./. 0,7	2,4	1,7	2,8
= Ziel des PM					
<u>Abweichungen</u>		<u>Betrieb</u>	<u>Einkauf</u>	<u>Einkauf</u>	<u>Einkauf</u>
Mat.mengen		+ 20 000			
Mat.preise			./. 50 000	+ 30 000	./. 20 000
Verbrauchsabweichung		./. 300 000			

Abb. 3: Fallbeispiel: Ski-Langlauf; Erwartungsrechnung

Die Erwartungsrechnung - in der Praxis oft auch "Hochrechnung", "letzte Schätzung" oder "Extrapolation" ("forecast to year end"; "expected actuals") genannt - ist der praktischen Realisierung wegen in zwei Spalten angeordnet. Die Spalte 4 stellt die eigentliche Erwartungsrechnung dar. Addiert man die Erwartungen für's zweite Halbjahr zum seitherigen Ist hinzu (Spalte 3 plus Spalte 4), so ergibt sich in Spalte 5 das voraussichtliche Ist zum Jahresende.

Das Wort "Hochrechnung" oder auch "Extrapolation" für den Inhalt der Spalte 4 ist indessen nicht korrekt. Es handelt sich nicht nur um ein Hochrechnungsprogramm für den bisherigen Abweichtrend etwa wie bei den Wahlen, sondern hinter den Zahlen der Spalte 4 stecken Entscheidungen. Auch die Erwartungsrechnung stellt eine Planung dar - und zwar die dispositive Planung.

Der Blick nach vorwärts veranlaßt Maßnahmen

Das erweist sich deutlich, wenn man die Schreibweise beim Preis ansieht. Auf Grund der Analyse und Diagnose hat sich herausgestellt, daß der Verkaufspreis für unsere Langlauf-Ski zu hoch liegt. Also schätzt der Verkauf die Chancen auf dem Markt so ein, daß durch Preissenkung Marktanteil zurückgewonnen werden kann. (Vielleicht erhöhen die Mitbewerber im 2. Halbjahr den Preis; dann sind wir fein heraus). Die Preissenkung soll aber nicht einfach als Reduktion der Listenpreise entschieden worden sein. Es handelt sich vielmehr um eine Aktionsplanung. Vorübergehend erhält der Handel (bis Jahresende befristet) einen Sonderbonus, der an die zusätzliche Stückzahl geknüpft ist. Damit wird der Verkaufspreis von 1000, -- "nochmals durchgestartet".

Rein rechnerisch würde die Schreibweise im Budget "900, -- als Preis" gegenüber "1000, -- minus 100, --" dasselbe Resultat erbringen. Doch im Entscheidungstyp besteht ein himmelweiter Unterschied. Nur unter der Voraussetzung des befristeten Bonus besteht die Chance, im kommenden Jahr nochmals auf den Preis-Sockel von 1000, -- je Paar zurückzufinden. Listenpreise sollte man nicht dauernd hin und her ändern, sonst geht die Glaubwürdigkeit verloren.

Daraus ergibt sich fast von selber, wie die Überschrift der 6. Spalte im Controlling-Bild lauten muß. Nötig ist eine Notiz über das Budget des Folgejahres im 1. Entwurf. Vielleicht handelt es sich sogar bereits um die Überarbeitung des Budgets 1977 in einer rollenden 5-Jahres-Planung. Der Soll-Ist-Vergleich - betrieben mit der Philosophie der Konsequenzen nach vorwärts statt der Suche nach den Schuldigen in der Vergangenheit - wandert fast von selber hinüber in die Planung

des Folgejahres. Es handelt sich um ein und denselben Denkvorgang. Schließlich interessiert sich der Markt nicht dafür, daß zufälliger Weise am 31. 12. 76 ein Geschäftsjahr endet. Soweit ist die Wintersaison unserer Modell-Skifabrik ein kontinuierliches Programm.

Entscheidungen protokolliert die Erwartungsrechnung

Man muß sich also vorstellen, daß hinter den Zahlen der Spalte 4 ein Maßnahmen-Katalog steht. Handwerklich gesprochen, wäre "hinter" im Sinne einer Liste zu interpretieren, die als Anlage zur Erwartungsrechnung aufgestellt wird. Entweder handelt es sich um ein formloses Papier, auf dem die Aktionen untereinander verzeichnet sind - oder die Liste hat einen Rahmen oder Listen-"Kopf" wie zum Beispiel in Abbildung 4 skizziert.

Nr.	Bezeichnung der Aktion	Zuständig	Termin	Erreicht werden soll
1	Bonus-System für Sport-Fachgeschäfte	Verkauf mit Produkt-Management	bis 31. 7.	Absatzzahlen wieder auf Plankurs zurück; Aufholen des Rückstandes im Marktanteil
2	Ansatz von Überstunden	Produktion mit Personal	Aug. Sept.	Produktions-Rückstand aufholen
3	Verhandlung mit Lieferant X	Einkauf	Juli	Nachordern 10 % mehr Menge; Aushandeln eines günstigeren Staffelpreises
4	Verzicht auf eine Anzeigen-Aktion wegen Preissenkung als Markt-Schrittmacher	Produkt-Manager	Okt.	Unterschreiten des Etats um 0,2 Mio

Abb. 4: Dispositive Maßnahmen-Liste zur Erwartungsrechnung im Ski-Langlauf-Beispiel

Außer den Preismaßnahmen auf der Marketing-Seite wären Maßnahmen im Bereich der Produktion zu protokollieren; etwa darüber, wie die zusätzliche Stückzahl von 10 % über das Jahres-Produktions-Budget hinaus hergestellt werden soll, vor allem wenn im 1. Halbjahr gedrosselt worden ist. Auch der Einkauf hätte nachzuordern. Nehmen wir an, daß es ihm in Verbindung damit gelingt, die Preisabweichung, die im 1. Halbjahr negativ aufgetreten ist, wieder teilweise wegzukriegen.

Es hätte keinen Sinn, nur eine schöne tröstliche Zahl von + 30 000, -- hinzuschreiben, ohne daß nicht auch klare, realisierbare Aktionen gesehen würden, wie sich das durchsetzen läßt. Auf Grund dieser Plus-Ankündigung beim Rohstoffpreis besteht auch zusätzliche Berechtigung, dem Handel als direktem Partner beim Ski-Verkauf den erwähnten Bonus zu gewähren.

Bei solchen Fallbeispielen kommt es natürlich nicht darauf an, daß das, was hier gesagt wird, nun in der Sache wirklich die richtige Therapie ist. Die Beispiele sollen Ihnen als Leser zeigen, um was es sich methodisch handelt. Die Beispiele sollen illustrieren, welche Sorte von Fragen und Entscheidungen bei der Planung zu stellen und zu definieren sind.

Hochrechnung von Abweichungen statt Änderungen der Standards

Aus der Abbildung 3 zeigt sich, daß Konsequenzen aus sich ändernden Rohstoffpreisen auch zu ziehen sind, ohne daß man dazu als Voraussetzung die Standardkosten - im Beispiel S 600, -- je Langlaufpaar - ändern muß.

Der Marketing-Chef sieht aus der Abweichung umso besser, was sich anders tut, als man es geplant oder bei der Jahresplanung für 76 damals eingeschätzt hat. Also wird auch die Konsequenz, die aus der Abweichung zu ziehen ist, viel härter sichtbar. Namentlich in den Fällen, in denen wegen davonlaufender Rohstoffpreise die Verkaufspreise nach oben hin zu korrigieren sind.

Auch lassen sich Abweichungen hochrechnen, wie es am Fuße der Abbildung 3 für die Materialpreisabweichung angedeutet ist. Gewiß ist dies für jede Sorte von Abweichungen möglich.

Allerdings funktioniert ein solcher Prozeß nur dann, wenn das Management eine Service-Funktion von Seiten des Controllers - der betriebswirtschaftlichen Abteilung - geboten bekommt. Vor allem geht es im Berichtswesen darum, daß der Controller wie eine Art Börsenmakler die Kurse an der Tafel notiert, die er von den Managern zugerufen

bekommt. Das sollte man buchstäblich nehmen. Das Protokoll wäre am besten so zu machen, daß es jeder sieht. Eine Schultafel empfiehlt sich ferner deswegen, weil man leichter wieder wischen kann. Das wichtigste beim Planen ist der Radiergummi; also ist Kreide für's Tafelprotokoll besser geeignet als ein Filzschreiber auf dem Flip-Chart.

Wer ist für die Erwartungsrechnung zuständig?

Derjenige, der auch für die Planung zuständig ist: der Manager. Es geht darum, daß Entscheidungen zu treffen sind. Das ist Sache der "Linie"; nicht Angelegenheit des Controllers. Der betriebswirtschaftliche Service-Bereich kann veranlassen, daß die Planung zustande kommt durch Information und Formulartechnik sowie Interpretation der Zahlen nach Maß. Aber die Planung zu machen, ist Sache des Management selber.

Deshalb denke ich auch, daß die Erwartungsrechnung wirklich mit Papier und Bleistift realisiert wird. Oder man macht das gemeinsam in der Konferenz an der Tafel. Außerdem kann sich das Management besser mit seinen Zahlen identifizieren, wenn der Berichtsempfänger auch selber etwas dazu notiert.

Auch wenn die Ist- und Planzahlen auf EDV-Listen stehen, könnte die Erwartungsrechnung von Hand eingetragen werden. Etwa nach dem folgenden Muster:

	Absatz	Umsatz	Promotionkosten
Plan	10 000	10,0	2,0
Ist	2 000	2,0	1,5
Erwartung

Abb. 5: Protokoll zur Erwartungsrechnung

Im EDV-Formular wäre die betreffende Zeile dann von Hand auszufüllen. Man muß sich das vorstellen wie bei den Texten der programmierten Unterweisung. Es ist ein Feld frei, in das eine Antwort eingetragen werden muß. Die freie Zeile im EDV-Soll-Ist-Vergleichspapier fordert auf, aus den Zahlen Konsequenzen zu ziehen.

Natürlich kann ein Manager des Verkaufs oder des Marketing diese Prozedur nicht für jedes einzelne von vielleicht 10 000 Produkten durchführen. Man müßte artikelgruppenweise vorgehen oder nach dem ABC-Prinzip. Nicht jeder der 10 000 Artikel macht ein Zehntausendstel des Umsatzes. Diejenigen Produkte (oder Kunden), die als A-Produkte mit 10 % Anteil am Sortiment der Menge der Artikel nach bereits 70 % vom Umsatz ausmachen, wären detailliert zu planen - und das könnte dann noch gruppenweise oder produktlinienweise geschehen; besonders bei der Erwartungsrechnung. Das Netz hat dann einfach ein paar grobe Maschen. Das ist erheblich besser, als wenn es gar keine Maschen gäbe.

Wie oft soll die Erwartungsrechnung durchgeführt werden?

Manchmal wird empfohlen, man solle eine solche Erwartungsrechnung jeden Monat veranstalten. Das erschiene mir zu oft. Nicht nur, daß dieser häufige Rhythmus ziemlich viel Arbeit macht (und meist dann keine Planung, sondern nur ein Computer-Hochrechnungs-Protokoll darstellt), wird durch eine so häufige dispositive Budgetierung auch der Sinn und Fahrplan-Charakter des operativen Plans ausgehöhlt.

Zum Beispiel wäre es - abgesehen von besonders hektischen Zeiten, in denen ausnahmsweise die Monatsregel gelten kann - sinnvoll, die Erwartungsrechnung zwei- bis dreimal im Jahr zu machen. Geeignete Termine wären das Ende des 1. Quartals zum 31. März; das Halbjahr und das 3. Quartal zum 30. 9.

Der Termin der Erwartungsrechnung auf Jahresmitte könnte auch ein Hauptberichtstermin sein, zu dem die Erwartungsrechnung aller Bereiche zu einer Unternehmenserwartungs-

rechnung koordiniert wird. Für Vorstand und Aufsichtsrat ergäbe sich dadurch die Ankündigung einer voraussichtlichen Budgeterfüllung oder auch Budget-Abweichung. Vor allem könnte eine Aussage über das voraussichtliche Ist-Ergebnis und über die Struktur der hochgerechneten Schlußbilanz gemacht werden, die auch von den Aufsichtsorganen her zu Korrekturzündungen auffordern würde bzw. ein rechtzeitiges Einstellen auf eine Änderung zum Geplanten sorgen könnte.

Ferner wäre der Termin der Erwartungsrechnung auf Mitte des Jahres gekoppelt mit dem ersten Durchgang des Budgetablaufs für das Folgejahr. Deshalb empfiehlt es sich, nicht den 30. 6. als Abrechnungs-Zeitpunkt für die kumulierten Istzahlen zu nehmen, sondern den ungeraden 31. Mai (natürlich gelten diese Zeitangaben immer nur für den Fall, daß das Geschäftsjahr mit dem Kalenderjahr identisch ist). Schließlich braucht die Abrechnung auch eine gewisse Zeit. Die praktische Erwartungsrechnung zum 30. 6. könnte sicher erst in der zweiten Hälfte vom Juli stattfinden. Wo sind dann die für die Korrekturzündungen sowie für den Budgetaufbau im Team zuständigen Manager? Vielleicht in den Ferien.

Deshalb ist das Ski-Langlauf-Beispiel in Abb. 3 auf den 31. Mai ausgelegt. Auch ist es psychologisch sinnvoll, wenn Konsequenzen für den zweiten Teil des Jahres schon festgelegt werden, bevor dieses 2. Halbjahr am 1. Juli angefangen hat.

Was sich im Controlling-Listenbild am 30. September ändert

Bitte denken Sie sich die Abbildung 3 zum Termin 30. September durch. Dann stehen in Spalte 3 die Istzahlen zum 30. 9. Wir müßten in Spalte 4 die Erwartungen für das letzte, inzwischen begonnene Quartal protokollieren. In Spalte 5 tritt heraus das voraussichtliche Ist nach den Erkenntnissen, die im Herbst vorliegen. Ferner wäre in Spalte 6 das Budget für das folgende Jahr auf dem dann besseren Informations-Stand zu revidieren.

Das könnte - für die Zeilen Absatz und Deckungsbeitrag II gezeigt - dann etwa so aussehen:

Text	Operatives Budget 1976	Ist zum 31.5.76	Erwartungsrechnung		Operatives Budget 1977
			Erwartung 1.6. - 31.12.76	Voraussichtl. Ist zum 31.12.76	
1	2	3	4	5	6
Absatz	10 000	9 000	2 500	11 500	13 000
DB II	2,0 Mio	1,3 Mio	0,45 Mio	1,75 Mio	3,2 Mio

Was jedoch nicht korrigiert oder wegradiert werden sollte, das ist das operative Budget für das Jahr 76 in der 2. Spalte. Es hat die Rolle des Fahrplans, an dem Verspätungen zu messen sind. Die Spalte 4 mit dem Maßnahmen-Katalog (entsprechend dem Beispiel in Abbildung 4) zur Steuerung des im Deckungsbeitrag II - wenn auch nicht mehr in der Menge - verspäteten Langlaufzugs bildet eine zusätzliche Planungs-Dimension; nicht ein Aufgeben des operativen Budgets als Meßplatte.

Würde man die Spalte 5 dorthin setzen, wo jetzt in Spalte 2 noch die Planzahlen stehen, so wäre am Ende das Ist der Plan. Dann würde der Effekt der Cowboys eintreten, die erst schießen und hinterdrein die Zielscheiben darum herum malen. Also bestünde auch kein Anlaß, sich vorher bei der Erarbeitung der Planung auch anzustrengen. Wir könnten dann beim Budget einfach die Methode benutzen: "Schreib's halt mal hin; nachher werden wir's dann schon wieder ändern."

Soll-Ist-Vergleich und Mitarbeiterbeurteilung

Das operative Budget ist Träger der Ziele. Im Beispiel bildet für den Produkt-Manager "Langlauf" in der Skifabrik der Deckungsbeitrag II in Höhe von 2,0 Mio den Zielmaßstab sowie die Zielhöhe.

Am Jahresende würde das Listenbild des Controlling so aussehen, daß in Spalte 3 die Uhr stehen geblieben ist beim echten Ist-Resultat, über das es dann auch nichts mehr zu debattieren gibt (es sei denn, die "Zeit"-Messung hätte nicht gestimmt). Dem steht dann in Spalte 2 das für dieses Jahr festgelegte Ziel gegenüber. Der Vergleich von Ziel (Budget) und Ist wandert jetzt hinüber in die Beurteilung der Leistung oder Zielerfüllung des zuständigen Produkt-Managers.

Jetzt kann es wieder losgehen mit der Frage: "Wer ist es gewesen, warum hat es nicht funktioniert, wieso konnten Sie die Abweichung im Deckungsbeitrag nicht verhindern?" Wieder kommt der Rechtfertigungsbericht mit viel Phantasie, die man auch hätte gleich auf die Planung neuer, verbessernder Maßnahmen richten können. Auch bei der Leistungsbeurteilung oder Zielerfüllungsbeurteilung ist das Augenmerk nach vorwärts zu richten. Deshalb spricht man in manchen Unternehmungen auch von einem "Beratungs- und Förderungsgespräch" bei der Mitarbeiter-Beurteilung.

Schlechte Zensuren sollten direkt zum Anlaß werden, wie man die Situation verbessern (in der Sache) und den Mitarbeiter fördern kann (in der Person).

Das Ist wäre doppelt zu messen: Einmal am Plan, der nicht korrigiert werden sollte während des Jahres, um wandernde Zielscheiben zu vermeiden. Zum anderen aber ist das effektive Resultat am 31. Dezember auch zu messen an der Spalte 5 des Controlling-Listenbildes. Dort steht nämlich die

Ankündigung der Abweichung. Ein Manager oder Mitarbeiter muß die Chance haben, trotz einer ungünstigen Abweichung mit "100 % Qualifikation" beurteilt zu werden, falls er sich bei der Steuerung Mühe gegeben und Abweichung beizeiten avisiert hat.

Ist Psycho-Logik die "weiche Welle", die das Controlling verniedlicht?

Manchmal wird auch gesagt, solche Regeln zum Soll-Ist-Vergleich seien eine Art "weiche Welle" aus psychologischen Gründen. Hier bei uns herrscht Ehrlichkeit; da heißt es "die Hosen runter... usw.". Erst wird eisern nach dem Warum gefragt, und dann erst kann man weitersehen. Wenn einer etwas verbockt hat, soll er es auch zugeben.

Das klingt ganz schön; negiert aber die Tatsache, daß Menschen nicht nur aus Probleme analysierenden Köpfen bestehen, sondern eben auch ihre Befürchtungen haben. Beklemmte Gehirne bringen jedenfalls keine Höchstleistungen zustande - genau so wenig wie verkrampte Muskeln im Sport.

Schließlich sind die "Drives", die zu Initiative motivieren, gleichfalls psycho-logisch und nicht logisch. Sonst müßte man streng rational dort aufhören zu arbeiten, wo das (wachsende) Grenzleid zusätzlicher Arbeitseinheiten so groß ist wie der (fallende) Grenznutzen zusätzlicher Einkommens-teile.

Auch ist die eigentliche weiche Welle die Suche nach dem Warum. Nichts ist bequemer, als sich einen Rechtfertigungs-Roman auszudenken und vorzutragen. Erheblich unbequemer und härter ist der Ansatz passender Konsequenzen - also die Festlegung dessen, was man jetzt tun muß. Der große Test wäre dann der: stimmt das, was in der Sache härter ist, auch zusammen mit dem, was mehr motiviert?

BUDGETIERUNG UND KOSTENKONTROLLE BEI LIEGENSCHAFTEN

von Dipl. -Volkswirt Manfred Thomas, Bonn-Bad Godesberg



Die Industrieverwaltungsgesellschaft m.b.H. (IVG) mit Sitz in Bonn-Bad Godesberg ist ihrer Struktur nach durch fixe und wenig beeinflussbare Kostenverläufe gekennzeichnet. Insbesondere gilt dies für den Geschäftsbereich Liegenschaften, wo IVG an verschiedenen Standorten, verteilt über das gesamte Bundesgebiet, gewerbliche Betriebsgebäude und sonstige (Spezial-)Anlagen auf eigenem Grund und Boden erstellt, verwaltet und vermietet.

M. Thomas ist bei der Industrieverwaltungsgesellschaft m.b.H. (IVG) in Bonn-Bad Godesberg als stellvertretender Controller zuständig für den Aufgabenbereich "Budget-Controling".

Die unternehmensspezifische Aufgabe des Controllers besteht, neben der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen und -kontrollen bei Investitionsvorhaben u.a. insbesondere über den Aufbau eines umfassenden Planungs- und Informationssystems, auch in der laufenden Überwachung anfallender Aufwendungen.

Das nachfolgend dargestellte Konzept beschreibt einzelne Bausteine des Systems und wird von dem Verfasser als erster Einstieg in die Lösung der Gesamtproblematik gesehen.

Besonderes Gewicht wurde dabei auf die Wirtschaftlichkeit der Verfahren gelegt, die, ausgehend von der Struktur der Gesellschaft, dem Einsatz personeller und finanzieller Mittel enge Grenzen setzen.

1.1 Die Planung als gemeinsamer Fahrplan

Der organisatorische Aufbau des Bereichs Liegenschaften sieht die Zusammenfassung mehrerer Werkanlagen zu "örtlichen Verwaltungen" (neben der Hauptverwaltung) vor, die jeweils von technischen und kaufmännischen Verwaltern geleitet werden. Diesen kleinsten operativen Einheiten obliegt die Aufgabe der Erstellung einzelner Teilpläne. Der Controller übt (zusammen mit

anderen Fachabteilungen der Hauptverwaltung) nur beratende, koordinierende und konsolidierende Funktionen aus. Geplant wird auf der Basis von Jahreswerten, da eine monatliche Vorgabe sämtlicher Kostenarten wirtschaftlich nicht vertretbar ist. Für den monatlichen Budgetwert wird deshalb ein Zwölftel des Jahresplanwertes angesetzt. Die schematische Zwölftelung führt zwangsläufig zu Plan/Ist-Abweichungen (besonders bei Aufwendungen, die nur jährlich - etwa wie Steuern - anfallen). Dieser Mangel wird jedoch weitgehend dadurch ausgeglichen, daß

im Budget-Bericht (vgl. 1.4) einerseits der Vergleich mit den Vorjahreswerten vorgenommen werden kann, andererseits die Kumulierung der Monatswerte eine weitere Abstimm-Möglichkeit bietet.

Eine Hochrechnung auf das Jahresende im Sinne eines "forecast to year end" ist nicht erforderlich.

Wesentliche Teilpläne:

▷ Personalplan

Er wird einmal jährlich erstellt und enthält

- den Personalbedarf für das Planjahr, differenziert nach Arbeitsgebieten, Angestellten, Arbeitern usw.,
- Annahmen und Daten zur Personal- und Personalkostenentwicklung wie Fehlzeiten, Belegschafts-abgänge, tarifliche Lohn- und Gehaltserhöhungen, Arbeitsleistungskennziffern (Standards of Performance usw.),
- Plankosten nach Kosten (Konten-)gruppen,
- sowie eine Quartalsplanung mit Belegschaftsangaben und Arbeitskosten.

▷ Instandhaltungs- und Wartungsplan (vgl. hierzu Beispiel im nächsten Abschnitt)

Sämtliche Teilpläne stellen den gemeinsamen, in verschiedenen Budgettrunden "gekneteten" Fahrplan für das Folgejahr dar, wobei die Übereinstimmung mit den Zielen der mittel- bis langfristigen Unternehmensplanung der Gesellschaft sichergestellt sein muß.

1.2 Organisatorische Absicherung

Die besondere Leistung einer kurzfristigen Kostenplanung und -kontrolle besteht neben der Kostenlenkungsfunktion in der erzieherischen Wirkung, die durch Schaffung von Verantwortlichkeiten eine Disziplinierung der ansonsten teilweise nur intuitiv und ohne Selbstkontrolle ablaufenden Entscheidungsprozesse anstrebt. Zur Realisierung dieses Effekts bedarf es der teilweisen Delegation von Kompetenzen im Rahmen der Budgets.

An der geplanten Neuordnung des Teilbereichs "Bewilligung von Instandhaltungsmaßnahmen" sei dies beispielhaft dokumentiert:

Vor Durchführung einzelner Reparaturmaßnahmen müssen diese von den "örtlichen Verwaltungen" bei der Hauptverwaltung beantragt und genehmigt werden. Die Vergabe von Aufträgen über Lieferungen und Leistungen erfolgte bisher nahezu ausschließlich durch den zentralen Einkauf der Gesellschaft.

Mit der Neuordnung ist sicherzustellen, daß einerseits die unverkennbaren Vorteile eines zentralen Einkaufs erhalten bleiben, andererseits aber die operativen Einheiten sinnvoll in die Budgetverantwortung gebracht werden unter gleichzeitiger Ausnutzung des vorhandenen Rationalisierungseffekts bei dezentraler Durchführung der Maßnahmen selbst. Im einzelnen sind Richtlinien über die

- Wertgrenzen innerhalb des Bewilligungswesens,
- Bindung an das Reparaturbudget,
- Kompetenzregelungen und Arbeitsanweisungen,
- Belegerfassung und den Belegdurchlauf,
- Antragsabrechnung und -kontrolle und die Bewilligungskontrolle

zu überarbeiten oder neu zu formulieren.

1.3 Genehmigung

Die Einzelbudgets werden vorab von der Geschäftsführung der Gesellschaft genehmigt und deren Einhaltung für verbindlich erklärt. Damit ist der finanzielle Rahmen für das Folgejahr abgesteckt, innerhalb dessen Grenzen die Budgetverantwortlichen auf der Basis der Teilpläne frei operieren können.

1.4 Berichtswesen

Die Budget-Berichte werden monatlich über EDV geschrieben. Die Abrechnung erfolgt dabei in Anlehnung an den für die jeweilige Werksanlage gültigen Kostenstellenplan. Als erster Einstieg werden zunächst nur die ausgabewirksamen Aufwendungen für einige ausgewählte Betriebe geplant und einer laufenden Kostenkontrolle unterzogen.

Die mittelfristige Konzeption sieht eine Integration der bisherigen Betriebsabrechnung und der vorgestellten Budgetierung in ein Gesamtsystem interner Planung, Abrechnung, und Kontrolle vor.

Zur Zeit werden 2 Berichte geschrieben.

▷ Normalbericht

Er enthält folgende Angaben (vgl. Abb. 1):

- Bezeichnung der zu planenden Kostenarten
- Ist-Vorjahreswerte monatlich und kumuliert bis einschließlich Berichtsmonat

- Jahresplanwerte laufendes Jahr
- Plan- und Ist-Werte für den Berichtsmonat sowie Abweichungen absolut und prozentual
- Plan- und Ist-Werte kumuliert bis einschließlich Berichtsmonat sowie Abweichungen absolut und prozentual
- Summierung über alle Kostenstellen und Kostenarten.

BUDGET - BERICHT NORMAL DEZ. 1975										
VERWALTUNG: 07 MÜNCHEN WERK: 27 ASCHAU KOSTENSTELLE: 900										
BEZEICHNUNG	VORJAHR		LAUFENDES JAHR							
	MONAT IST	KUMUL IST	PLAN JAHR 75	BERICHTS MONAT PLAN	BERICHTS MONAT IST	ABWEICHUNG DM %	KUMULIER JAN.-LFD. MON PLAN	KUMULIER JAN.-LFD. MON IST	ABWEICHUNG DM %	
BEHALTER	5.361	64.332	66.000	5.500	5.375	125- 2	66.000	69.927	3.927+ 6	
GES. SOZIALKOST	720	8.640	9.200	767	870	103+ 13	9.204	10.053	849+ 9	
FREIM. SOZ. LEIST	291	3.492	4.400	367	300	67- 18	4.404	3.603	801- 18	
SONST. PERSKOST	3	36	50	4	0	4- 100	48	0	48- 100	
PERSONALKOSTEN	6.375	76.500	79.650	6.638	6.545	93- 1	79.656	83.583	3.927+ 5	
BETRIEBSSTOFFE	354	4.248	3.600	300	948	648+ 216	3.600	4.692	1.092+ 30	
STOFF+ENERGIEKOST.	354	4.248	3.600	300	948	648+ 216	3.600	4.692	1.092+ 30	
INSTANDHALTUNG	91	1.092	800	67	721	654+ 976	804	2.609	1.805+ 225	
WARTG. BEFRIEBK.	151	1.812	2.000	167	120	47- 28	2.004	1.988	16- 1	
INST.+BETRIEBSKOST.	242	2.904	2.800	234	841	607+ 259	2.808	4.597	1.789+ 64	
STEUERN	14.347	172.164	172.200	14.350	0	14.350- 100	172.200	804	171.396- 100	
VERSICHERUNGEN	289	3.468	3.470	289	0	289- 100	3.468	3.524	56+ 2	
STEUER+VERSICHERUNG.	14.636	175.632	175.670	14.639	0	14.639- 100	175.668	4.328	171.340- 98	
AUßERMATERIAL	117	1.404	1.500	125	94	32- 26	1.500	1.478	22- 1	
MÜSICHER. ZEITIG	25	300	300	25	0	25- 100	300	231	69- 23	
TEKNSP. LEISTUNGEN	621	7.452	7.500	625	648	23+ 4	7.500	7.666	166+ 2	
TEKNSCHREIBGEB.	224	2.688	2.700	225	275	50+ 22	2.700	2.680	20- 1	
POSTKOSTEN	89	1.068	900	75	233	158+ 211	900	1.278	378+ 42	
VERWALTUNGSKOSTEN	1.076	12.912	12.900	1.075	1.249	174+ 16	12.900	13.333	433+ 3	
REISEKOSTEN	140	1.680	2.500	208	1.996	1.788+ 860	2.496	8.238	5.742+ 230	
REISEKOSTEN	140	1.680	2.500	208	1.996	1.788+ 860	2.496	8.238	5.742+ 230	
PRÜFUNGSKOSTEN	0	0	0	0	0	0- 0	0	0	0- 0	
WERBUNG	69	828	1.000	0	0	0- 0	0	0	0- 0	
SPESEN. PROVIS.	4	48	50	0	0	0- 0	0	0	0- 0	
SPENSEN. BEITRAG	16	192	200	0	0	0- 0	0	0	0- 0	
SONSTIGE KOSTEN	89	1.068	1.250	104	336	232+ 223	1.248	1.609	361+ 29	
SUMME PRG. KST.	22.912	274.944	278.370	23.198	11.915	11.283- 49	278.376	120.380	157.996- 57	

Abb. 1: Computer-Ausdruck
Monatlicher Normalbericht für eine Verwaltungskostenstelle

▷ Kurzbericht

Der Kurzbericht (Abb. 2) dient im wesentlichen der konzentrierten Information an die Geschäftsführung und stellt deshalb eine Straffung des

Normalberichts dar.

Als Papierformat ist für den Kurzbericht DIN A 4 quer vorgesehen, während der Normalbericht auf Tabellierpapier, 132 Druckstellen, erfolgt.

BUDGET - BERICHT KURZ DEZ. 1975									
VERWALTUNG 07 MÜNCHEN WERK 32 MÜNCHEN KOSTENSTELLE 999 SUMME KOSTENARTEN									
WK	BEZEICHNUNG	BERICHTS MONAT PLAN	BERICHTS MONAT IST	ABWEICHUNG DM %	KUMULIERT JAN. BIS LFD. MON PLAN	KUMULIERT JAN. BIS LFD. MON IST	ABWEICHUNG DM %		
32	PERSONALKOSTEN	152.141	163.233	11.092+ 7	1.825.692	1.906.289	80.697+ 4		
32	STOFF+ENERGIEKOSTEN	46.143	114.330	68.187+ 148	553.716	603.318	49.602+ 9		
32	INST.+BETRIEBSKOSTEN	104.598	28.726	75.872- 73	1.255.178	368.477	886.699- 71		
32	STEUER+VERSICHERUNG	29.881							
32	VERWALTUNGSKOSTEN	3.300							
32	REISEKOSTEN	1.792							
32	SONSTIGE KOSTEN	3.829	2.327	1.502- 39	45.948	36.002	9.946- 22		
32	SUMMEN PRG. WERK	341.684	505.075	163.391+ 48	4.100.208	3.333.076	767.132- 19		

Abb. 2: Computer-Ausdruck
Monatlicher Kurzbericht; Summierung über alle Kostenstellen eines Werks

1.5 Kostenkontrolle und -analyse

Die monatlichen Verbrauchsabweichungen und die bis zum Kontrollmonat aufgelaufenen Abweichungen sind Gegenstand der zentralen Kontrolle durch den Controller.

Die Kostenstellenverantwortlichen werden auf Planabweichungen hingewiesen, wobei die Gründe sowie geeignete Abstellmaßnahmen hierfür zu nennen sind.

Es wird dabei so vorgegangen, daß nur solche Abweichungen weiterverfolgt werden, die außerhalb zuvor gesetzter Toleranzgrenzen liegen. Diese können von Kostenart zu Kostenart variieren.

Die Abstimmung mit den Kostenstellenverantwortlichen erfolgt über den Normalbericht. Er wird jedem Abteilungs- bzw. Außenstellenleiter in einer Durchschrift zugeleitet. Damit ist die Möglichkeit gegeben, die Kostenentwicklung hinsichtlich Plan und Ist in den jeweiligen Bereichen zu verfolgen und Anregungen für eventuelle Kostensenkungen zu geben.

2. Erkenntnisse bei der Realisation

Am Beispiel der Planung, Durchführung und Abrechnung von Instandhaltungsmaßnahmen läßt sich ein Katalog bereits erkennbarer Vor- und Nachteile des Systems aufstellen (s. nebenstehende Plus-/Minusliste). Es sei noch angemerkt, daß das Instandhaltungsbudget für den Bereich Liegenschaften mit geplanten 8,3 Mio DM für 1976 recht bedeutend ist.

3. Noch bestehende Probleme und Ausblick

Die Einführung neuer Systeme und Verfahren stellt immer einen Lern- und Anpassungsprozeß bei allen Beteiligten dar. Dieser Prozeß ist noch nicht vollzogen.

Probleme bestehen noch beim Plan/Ist-Vergleich auf der abrechnungstechnischen Seite bisheriger Methoden, welche die monatliche Kontrolle erschweren.

Angestrebt wird die Einbeziehung der übrigen Geschäftsbereiche in den Planungsprozeß auch auf der Erlösseite. ■

<p>Vorteile</p> <p>Frühzeitiges Erkennen von Schäden; Verhinderung von Mehrfachinstandsetzung; Förderung der Wartung als Vorbeugemaßnahme; Erkennen unechter Instandhaltung; Aussagen zur Substanz.</p> <p>Verbesserung der Grundlagen für die Preis- (Miet-)kalkulation; Abgrenzung in Grenzfällen, wer (Mieter, Vermieter) welche Kosten zu tragen hat; Grundlage für Berechnung der Nebenkostenpauschalen.</p> <p>Steuerung finanzieller Mittel bis hin zur Gestaltung der Bilanz; Basis für Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen; Größere Transparenz der Betriebsergebnisse; Kosten-Gesamtübersichten.</p> <p>Rationalisierungserfolge bei Bewilligung und Durchführung der Maßnahmen.</p> <p>Zwang zur klaren Kompetenzabgrenzung.</p> <p>Mitarbeiterinformation.</p>	<p>Nachteile</p> <p>Förderung des "Etat-Denkens"</p> <p>Gefahr des "sich-warm-Anziehens"</p> <p>Planungsaufwand wird zu groß.</p> <p>Zu starke Bindung an Personen; Wer sich am wenigsten verteidigt, kommt am schlechtesten weg.</p>

CONTROLLING BEI DEN FIXEN KOSTEN -

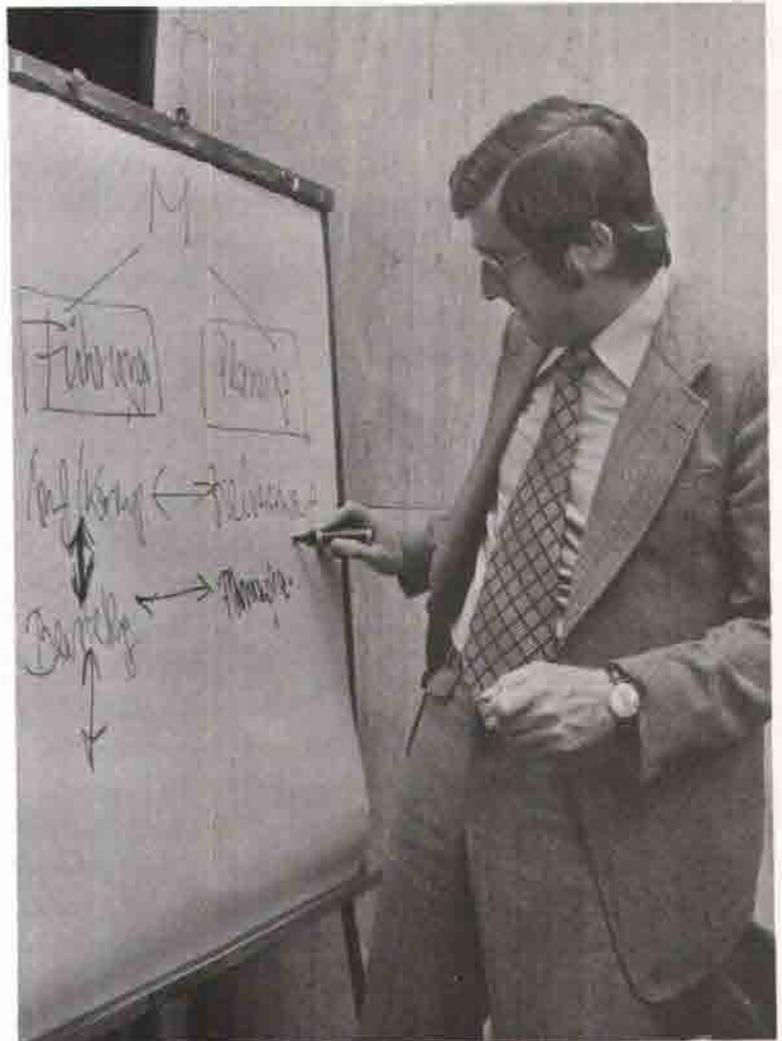
KONZEPTE ZUR ANWENDUNG IN DER PRAXIS

2. Teil: Konsequenzanalyse

von Dipl.-Kfm. Dr. Alfred Blazek, Krailling

In Planungs- oder Soll-Ist-Vergleichs-Gesprächen hat der Controller sehr häufig die kosten- bzw. ertragsmäßigen Auswirkungen der Frage "Was passiert, wenn...?" darzustellen. Er wird dann beispielsweise aufzeigen, wieviel an zusätzlichem Umsatz erzielt werden muß, um beim Einsatz eines bestimmten Werbebudgets wenigstens den Besitzstand zu wahren (also gleich viel Deckungsbeitrag erwirtschaften wird wie bisher).

Die Frage "Was passiert, wenn...?" ist auch der Hintergrund für die Konsequenzanalyse, die als Methode zur Planung und Beeinflussung der fixen Kosten eingesetzt werden kann. Die Konsequenzanalyse ist demnach nicht nur (besser: nicht einmal in erster Linie) als Werkzeug zur Realisierung von Kostensenkungs(not-)programmen zu sehen; sie sollte vielmehr in den Budgetprozeß voll integriert sein, um alle Rationalisierungsmöglichkeiten zu nutzen.



Beim Einstieg in das Controlling bei den fixen Kosten (CM 3/76, S. 105 ff.) wurde festgestellt, daß Kampagnen zur Kostensenkung keinen anhaltenden Erfolg bringen. Nur strukturelle Veränderungen wirken nachhaltig; solche Maßnahmen brauchen somit aber auch eine längere Reifezeit. Durch diesen Beitrag soll also der erste Teil der Antwort, daß nämlich fixe Kosten durch bessere Planung besser genutzt werden können, behandelt werden.

Nach den Konsequenzen des Tuns oder Unterlassens ist bei allen Tätigkeiten und in allen Bereichen eines Unternehmens zu fragen. Tatsächlich werden auch Konsequenzanalysen in mehr oder weniger formalisierter Art immer wieder durchgeführt. Die Methodik wird hier durch das "Controlling innerbetrieblicher Leistungen" beschrieben.

5-Stufen-Programm zur Konsequenzanalyse

Stufe 1: Auflistung innerbetrieblicher Leistungen

Art und Menge der Leistungen sind zu erfassen; beispielsweise durch das Formular in Abbildung 1.

Federführend kann ein Mitarbeiter des Controllere-Bereichs sein. Eine gute Zusammenarbeit mit den Betroffenen ist dabei notwendig, weil einmal Unterlagen wie z. B. Kontenpläne nicht ausreichen werden. Geradezu unabdingbar aber ist eine ko-operative "Leistungsinventur" für die Wirksamkeit des 5-Stufen-Programms.

Kostenstelle: EDV			
Art der Leistung	Menge	Kosten	Empfänger
Bestellbestand (Liste)	1 pro Woche		Einkauf
Auftragseingang (Liste)	täglich		Verkauf
Programmierung Debitorenbuchhaltung	5 Mannmonate		Finanzbuchhaltung
•	•		•
•	•		•
•	•		•

Abb. 1: Formular zur Auflistung innerbetrieblicher Leistungen

Stufe 2: Besteller (Empfänger) und Lieferer am "runden" Tisch

Beim Stichwort innerbetriebliche Leistungen denkt man zuerst an die Zusammenarbeit zwischen den sogenannten Hilfskostenstellen und den Hauptkostenstellen. Tatsächlich kann aber die "Matrix im Betrieb" der Abb. 2 auch als Lernmodell für das Vorgehen im administrativen Bereich hergenommen werden. Abb. 2 symbolisiert die Zusammenarbeit zwischen der (Hilfs-)Kostenstelle Energie und der Fertigungskostenstelle Dreherei, unterstützt durch einen Werks-Controller. Was im Betriebsbereich schon lange praktiziert wird, mußte nun im administrativen Bereich ("Verwaltung") eingeführt und eingeübt werden. Dabei kann ein Verwaltungs-Controller Rechen- und Protokollhilfe leisten (Abb. 3).

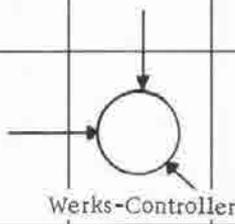
Hauptkostenstelle / Hilfskostenstelle	Bohrwerk	Dreherei	Montage
Werkzeugmacherei			
Energie			
Transport			

Abb. 2: Werks-Controlling ("Matrix im Betrieb")

Management by participation, symbolisiert durch den runden Tisch, soll also verwirklicht werden. Es ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine anspruchsvolle Aufgabe des Controllers, die "Kontrahenten" an den runden Tisch zu bringen. Sie paßt in seine Zuständigkeit für den Planungsablauf, zu seiner Rolle als "Planverkäufer", der die Verantwortlichen zu Entscheidungen über Maßnahmen in Richtung Kosten- bzw. Gewinnziel veranlaßt. Letztlich sollte erreicht werden, daß die Konsequenzanalyse Bestandteil der Budgetierung und damit im Planungsablauf integriert ist.

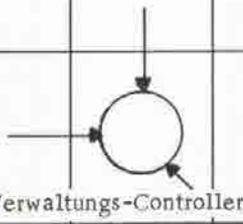
Besteller/ Empfänger	Entwicklg.	Verkauf	Produktion
Lieferer			
Rechnungswesen			
EDV			
Organisation			

Abb. 3: "Verwaltungs"-Controlling

Stufe 3: Rangliste nach Kosten und Nutzen

Grundlage für die Ermittlung der Kosten der Leistungserstellung sind die Auflistungen nach Stufe 1. Die Bewertung der mengenmäßigen Ausbringung wird nicht immer einfach sein. So erfordert beispielsweise die wöchentliche Lieferung der Bestellbestandsliste den Einsatz von Operatorstunden, Computerzeit und Papier. Bei der Kostenschätzung ist nun selbstverständlich das Wirtschaftlichkeitsprinzip zu beachten. Grobe Schätzungen über den Einsatz von Mitarbeiterstunden sind zumindest in der Einübungsphase ausreichend; schon deshalb, weil die Einschätzung des Nutzens der Leistung für den Empfänger ebenfalls nur grob sein kann.

Die Notwendigkeit des runden Tisches und damit die Zusammenarbeit wird in dieser Stufe besonders einleuchtend. Der Lieferer der Leistung kennt die technischen Details der Leistungserstellung und deren Kosten (mit der Unterstützung des Controllers), in der Regel aber nicht deren Nutzen. Der Empfänger kann den Nutzen der empfangenen Leistung abschätzen, er kennt aber die Kosten nicht; sie ärgern ihn höchstens in ihrer Erscheinung als globale Umlage. Trotz Jammerns über die Papierflut geht von den Empfängern kaum eine Initiative zur Reduzierung der Dienstleistungen aus, vor allem dann nicht,

wenn sie "nichts" kostet. Deshalb wurden beispielsweise bei der Alfa-Laval Industrietechnik GmbH in Glinda bei Hamburg Cost-Centers eingerichtet (vgl. hierzu Beitrag von Manfred Krößmann in CM 3/76, S. 86). Zum Verständnis dieser Zusammenhänge und beim Controlling dürfen tiefsitzende Statusregeln nicht übersehen werden, z.B. daß jemand informiert wird, weil er wichtig ist. Erst recht nicht werden die Leistungslieferanten erfreut sein, wenn ihre Dienstleistungen reduziert werden sollen. Dies könnte ja den Abbau von Mitarbeitern bedeuten. Interessanterweise wird ja nie jemand gefragt, wie wenige Mitarbeiter er in seiner Abteilung habe. Aus diesen Einsichten lassen sich zwei Schlußfolgerungen ziehen:

- a) Es werden Leistungen erbracht, die überhaupt nicht mehr gebraucht werden oder deren Nutzen gesunken ist. Solche "Listen" wandern direkt in den Papierkorb; das ist immerhin noch besser, als sie abzulegen.
- b) Viele Leistungen würden nicht verlangt werden, wenn man die Kosten kennen würde.

Wie Leistungen und Kosten beurteilt werden, zeigt beispielhaft der Formularvorschlag in Abbildung 4. Diesem ersten Schritt des Verhandlungsprozesses folgen in einem zweiten Maßnahmen zur Kostensenkung, indem Leistungen weniger anspruchsvoll, verbessert oder gar gestrichen werden.

Leistungen	Lieferer: EDV		Empfänger: Verkauf			
	Kosten	Rang	Nutzen			Rang
			hoch	mittel	gering	
Kundenauftragsanzeige		2				2
Alle Aufträge pro Kunde		1				4
Teilverwendung in Kundenaufträgen		3				3
Alle Versandsätze pro Kunde		4				1

Abb. 4: Rangliste nach Kosten und Nutzen einzelner Leistungen

Stufe 4: Vorschläge zu Kostensenkungen

Durch die Zusammenarbeit von Besteller und Lieferer wird verhindert, daß die Funktionsfähigkeit der Organisation wegrationalisiert wird. Jetzt gilt es, nach der in Stufe 3 erarbeiteten Rangliste konkrete Vorschläge über die Einsparung bei Dienstleistungen zu machen. Folgende Angaben sind notwendig:

- o Höhe der Kosteneinsparung,
- o durch welche Maßnahme,
- o ab wann wirksam,
- o und mit welchen Konsequenzen (z. B. Ablauforganisation, Arbeitsklima, Kosten).

In der Ausarbeitung von konkreten Vorschlägen zur Kostensenkung liegen die größten Schwierigkeiten des 5-Stufen-Programms; es ist die Konsequenzanalyse im engeren Sinne. Denn die Lieferung von Dispositionslisten für den Einkauf in größerem Abstand (z. B. zweiwöchentlich statt bisher jede Woche) könnte beispielsweise zu einer Erhöhung der Lagerbestände ("sicher ist sicher", vor allem, wenn die Produktion Engpaß ist) und damit zu höheren Finanzierungskosten führen. Das Beispiel zeigt auch, daß es nur sinnvoll ist, ganze Pakete von Leistungen zu betrachten. Eine solche Beurteilung setzt natürlich einen Überblick über die Zusammenhänge des gesamten Unternehmensgeschehens voraus. Bei großen Unternehmen erscheint es deshalb zweckmäßig, sowohl die Ranglisten als auch die Vorschläge zur Kostensenkung einem "Rationalisierungskomitee" vorzulegen. Im Komitee sind selbstverständlich Lieferer und Empfänger von Dienstleistungen ebenso wie der Controller (er ist ja ebenfalls Empfänger - z. B. von EDV-Listen - und Lieferer - z. B. von Soll-Ist-Vergleichen) vertreten. Die Arbeit des Rationalisierungskomitees kann durch die Anwesenheit eines Mitglieds der Unternehmensleitung bei den wichtigsten Sitzungen unterstützt werden. Dieser "Oberste" müßte vor allem darauf achten, daß auch "heilige Kühe" geschlachtet und überkommene Rituale aufgehoben oder modernisiert werden. Ob er sie sieht und identifizieren kann, wenn er damit aufgewachsen ist und gelebt hat? Ein "neuer Besen" würde hier wahrscheinlich besser kehren. Wenn man ihn nicht hat, müßte man für Durchlässigkeit von "außergewöhnlichen" Vorschlägen von unten - dort hat man sie bestimmt - nach oben sorgen.

Die Einbeziehung der Unternehmensleitung in die Konsequenzanalyse, ihre intensive Auseinandersetzung mit den Ranglisten und den Argumenten, ist aus mehreren Gründen vorteilhaft.

Sie bekommt ein Spektrum von Details zu sehen, die normalerweise nur Managern auf unteren Ebenen bekannt sind; dadurch wird ihre "Gesamtschau" fundiert. Außerdem ist sie ja selbst Empfänger von Dienstleistungen. Durch die Erarbeitung der Ranglisten und Sparvorschläge von unten nach oben wird auch eine breit gestreute Identifikation mit dem Sparprogramm sichergestellt. Die Einbeziehung der Unternehmensleitung sollte auch die Ausgewogenheit des Programms gewährleisten. Maßarbeit ist erforderlich!

Stufe 5: Maßnahmen zur Kostensenkung

Das Komitee wird aus seiner Sicht von den eingebrachten Unterlagen eine Rangliste zu Kosteneinsparungen und deren Konsequenzen erarbeiten, also eine Auswahl an Maßnahmen treffen.

Es sollte überlegt werden, ob nicht alle jene Dienstleistungen aufgelistet werden sollten, für die keine Sparvorschläge gemacht werden konnten. Diese Liste dürfte dann ziemlich kurz bleiben, da kaum ein Verantwortlicher zugeben möchte, daß er wenige oder gar keine Vorschläge zur Kosteneinsparung hat.

Konsequenzanalysen erfordern Lernprozesse

Wichtig für die Konsequenzanalyse ist ein gutes Klima für Lernprozesse. Es darf nicht die Einstellung regieren, daß einer, der jetzt abbaut, in der Vergangenheit schlecht gewirtschaftet hat und deshalb für die Zukunft nichts mehr kriegen soll. Hieraus folgt ja letztlich das Phänomen des Budgetpolsters. Verbesserungsvorschläge würden bestraft, abgewürgt werden. ■

Der zweite Themenkreis dieser Serie, fixe Kosten durch bessere Führung besser zu nutzen, wird im Septemberheft durch einen Beitrag zum Personal-Controlling behandelt.

Die Redaktion

PROJEKTMANAGEMENT—

ZUR BESSEREN NUTZUNG DER PERSONALKAPAZITÄT

von Dipl.-Ing. Dieter Hendel, München



Controlling bei den fixen Kosten - oder "Wie kann ich die fixen Kosten besser nutzen", heißt unsere im CM 3/76 gestartete Serie. Unserem Aufruf, eigene Konzeptionen vorzustellen, ist u.a. Dieter Hendel gefolgt. In seinem Beitrag stellt er ein Verfahren vor, mit dem die Personalkapazität für re s s o r t ü b e r s c h r e i t e n d e Aufgaben besser genutzt werden soll. Das geht natürlich dann am besten, wenn man sich über Kosten Gedanken macht, bevor sie entstanden sind. Nun ist ja den verschiedenen Methoden des Projektmanagements gemeinsam, daß Einzelvorgänge bzw. deren Beziehungen durchschaubar gemacht werden sollen, um dann den gesamten Aufgabenbereich, und damit d i e i n A n s p r u c h z u n e h m e n d e n K o s t e n "rational" p l a n e n, steuern und kontrollieren zu können. Dabei darf aber nicht vergessen werden, daß solche H i l f s m i t t e l die Führungsfunktion, insbesondere des Projektmanagers, nicht ersetzen können.

D. Hendel hat an der Technischen Hochschule in München Maschinenbau studiert. Er ist seit 1973 Leiter der Werkeplanung bei BMW; dort zuvor verantwortlich für die Produktionssteuerung.

Für die Führung von Projekten werden in der Literatur verschiedene Formen diskutiert; verschieden sind auch die Formen, die in der Praxis angewandt werden. Das zur Anwendung kommende Verfahren wird hauptsächlich bestimmt von

- o der Größe des Projekts,
- o vom organisatorischen Aufbau des Unternehmens und
- o von der Einmaligkeit bzw. Häufigkeit in der Durchführung bestimmter Projektmaßnahmen.

Eines ist jedoch dem Methodenrepertoire des Projektmanagement gemeinsam: es wird immer notwendig sein, über den Ablauf, über den gegenwärtigen Stand des Projekts, zu berichten.

Bei der Durchführung mittlerer und größerer Projekte (Bau- und Einrichtungssumme bis ca. 50 Mio DM) hat sich die nachfolgend dargestellte Berichtsform als übersichtlich, informativ und im Aufwand vertretbar bewährt. Denn mit einer gut

organisierten Projektverfolgung soll erreicht werden, daß das gesteckte Projektziel nicht nur vom Inhalt, sondern auch im zeitlichen und finanziellen Rahmen erreicht wird.

Aufwand und Flexibilität ausschlaggebend für Balkenplan

Für die terminliche Projektverfolgung hat die Netzplantechnik in den letzten Jahren, vor allem unter Zuhilfenahme der Datenverarbeitung, Bedeutung erlangt. Es hat sich jedoch herausgestellt, daß bei kleinen und mittleren Objekten der für die Pflege zu treibende Aufwand oft in keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Dazu kommt, daß häufig Dienstleistungen Dritter wegen fehlender eigener Soft- oder Hardware in Anspruch genommen werden müssen, was die Flexibilität ganz wesentlich beeinflusst. EDV-Listen geben auch heute noch nicht allen Stellen im Unternehmen die notwendige Informationssicherheit.

FORUM

Aus diesen Gründen wurde für die Terminplanung in mehreren Jahren der Balkenplan weiterentwickelt. Die positiven Ergebnisse der Netzplantechnik sollen dabei nicht infrage gestellt werden. Vielmehr geht es darum, andere Wege aufzuzeigen, die es ermöglichen, mit geringem Aufwand über den terminlichen Status des Projektes zu berichten.

Terminplanung mit "Balken"-Symbolen

Bei der Aufstellung des Terminplanes ist zunächst zu überprüfen, ob auf einen bereits entwickelten Standardterminplan zurückgegriffen oder aufgebaut werden kann. Vor der Terminisierung muß (wie bei der Netzplantechnik) zuerst Klarheit über den Projektablauf herbeigeführt werden. Notwendige Abhängigkeiten von Tätigkeiten in der Planungs- und Ausführungsphase müssen erkannt werden.

Diese Vorbereitungsarbeiten zum Erkennen des Projektablaufs sind zweckmäßig und nützlich, weil nur so die einzuhaltenden Ecktermine fixiert und die für die Erledigung der einzelnen Tätigkeiten erforderlichen Zeiträume

bestimmt werden können. Es ist dabei natürlich oft unumgänglich, durch besondere Maßnahmen die Zeiträume zu verkürzen, um die insgesamt zur Verfügung stehende Zeit nicht zu überschreiten bzw. den Endtermin sicherzustellen.

Die Darstellung der so ermittelten Ergebnisse erfolgt in Anlehnung an das Gantt-Diagramm. Um die Aussagefähigkeit zu verbessern, werden jedoch die für die Abwicklung eines Einzelvorganges notwendigen Tätigkeiten durch die in Abbildung 1 gezeigten "Balken"-Symbole unterschieden. Die Tätigkeiten für Bau- und Einrichtungsobjekte sind damit vollkommen aufgegliedert. Für Ergänzungen oder Tätigkeiten bei der Abwicklung andersgearbeiteter Projekte können neue Symbole angewendet werden.

Die Abbildung 2 zeigt einen Terminplan im Ausschnitt. Anfangs richtete sich das Format des Planes nach der Größe des Projekts (Anzahl der Vorgänge) und dem Zeitraum der Abwicklung. Das Ergebnis waren große, unübersichtliche Pläne, die als Arbeits- und Besprechungsunterlagen ungeeignet waren. Es wurde deshalb einheitlich das Format mit DIN A 2 festgelegt. Damit kann ein Zeitraum von ca. 2 1/2 Jahren dargestellt werden, der nach den bisherigen Erfahrungen ausreicht.

Durch die vorgegebenen Zeilenabstände können ca. 40 Einzelvorgänge aufgezeigt werden. Berücksichtigt man die möglichen Tätigkeitsdarstellungen (Symbole), so sind auf einem Blatt etwa 250 - 300 Einzeltermine vermerkt. Hat ein Projekt mehr als 40 Vorgänge, dann werden mehrere Blätter verwendet.

Terminverfolgung signalisiert Abweichungen

Die Verfolgung der in der Planungsphase fixierten Termine ist ein wesentlicher Vorgang während der Projektabwicklung. Oft genügt es, den Stand einmal monatlich zu ermitteln und darzustellen. Diese Darstellung muß gewährleisten, daß Terminüberschreitungen bzw. -engpässe klar erkannt werden können. Nur dann ist es möglich, entsprechende Maßnahmen zu deren Beseitigung einzuleiten. Darüberhinaus ist es vorteilhaft, sichtbar zu machen, wie diese eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Terminalsituation beigetragen haben.

Die Darstellung des Terminstandes von gerade abgeschlossenen Tätigkeiten ist einfach. Bei laufenden Tätigkeiten muß zum Berichtstag der Fortschritt ermittelt oder geschätzt werden. Durch die Zeiteinteilung des Terminplanes in Wochen ergeben sich bei dem so gefundenen Terminstand keine nennenswerten Abweichungen.

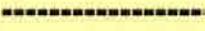
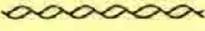
TÄTIGKEIT / HINWEIS	SYMBOL
Planung	
Ausschreibung	
Bedarfsmeldung	
Bestellung	
Lieferzeit	
Demontage	
Ausführung / Montage	
Probelauf	
Inbetriebnahme	
Verknüpfung	
Terminstand	
	
Alt	
Neu	

Abb.1 Symbole für Terminplanung und Terminüberwachung

FORUM

Die Abbildung 3 zeigt einen solchen "Statusbericht". Berichtstag ist der 30. April 1976, also die 18. Woche, markiert durch die fette, gestrichelte Linie. Den Tätigkeitsabschluß bzw. -stand kennzeichnen die geschlossenen Pfeile (vgl. Abb. 1). Somit sind sechs Einzelvorgänge "im Termin", zwei im Rückstand und einer hat zwei Wochen Vorlauf. Dieser Bericht signalisiert also für die Tätigkeiten "Transportanlage (Bodengruppen)" und "Transportanlagen (Karosserie)" sofort einzuleitende Maßnahmen. Deren Erfolg oder Mißerfolg weist der vier Wochen später erstellte "Folgebericht" in Abbildung 4 aus.

Auch hier ist der Berichtstag, der 31. Mai 1976 (23. Woche), durch eine fette, gestrichelte Linie hervorgehoben. Die im "Statusbericht" verwendeten geschlossenen Pfeile werden zur Kennzeichnung des alten Terminstandes offen dargestellt (vgl. Abb. 1), der aktuelle Stand ist wieder geschlossen symbolisiert.

Dadurch ist der Erledigungsfortschritt im Berichtszeitraum erkennbar. Entspricht der Abstand der Pfeile vier Wochen, dann wurden die Tätigkeiten in der vorgesehenen Zeit ausgeführt. Kürzere oder längere Zwischenräume signalisieren Terminverzug bzw. Auswirkungen eingeleiteter Maßnahmen.

Sämtliche Terminveränderungen sind also auf einen Blick festzustellen. So ist die Tätigkeit "Stahlbau" abgeschlossen (wie terminlich fixiert), die Maßnahmen, "Transportanlage (Bodengruppen)" auf Termin zu bringen, haben gewirkt, bei "Transportanlagen (Karosserie)" hingegen fehlgeschlagen und der Vorgang "E-Versorgung" ist um eine Woche in Rückstand geraten.

Investitionsverfolgung

Die Planung der Investitionen läuft parallel zu den Phasen der Bau- und Einrichtungsplanung; sie wird hier nicht behandelt. Es soll daher angenommen werden, daß das Ergebnis und die Gesamtplansumme in Form eines Finanzmittelbedarfsplanes vorliegt.

Es ist in der Industrie üblich, daß die für die Durchführung eines Projekts insgesamt genehmigten Mittel (Planbetrag) entsprechend ihrer Notwendigkeit im Detail begründet und abgerufen werden

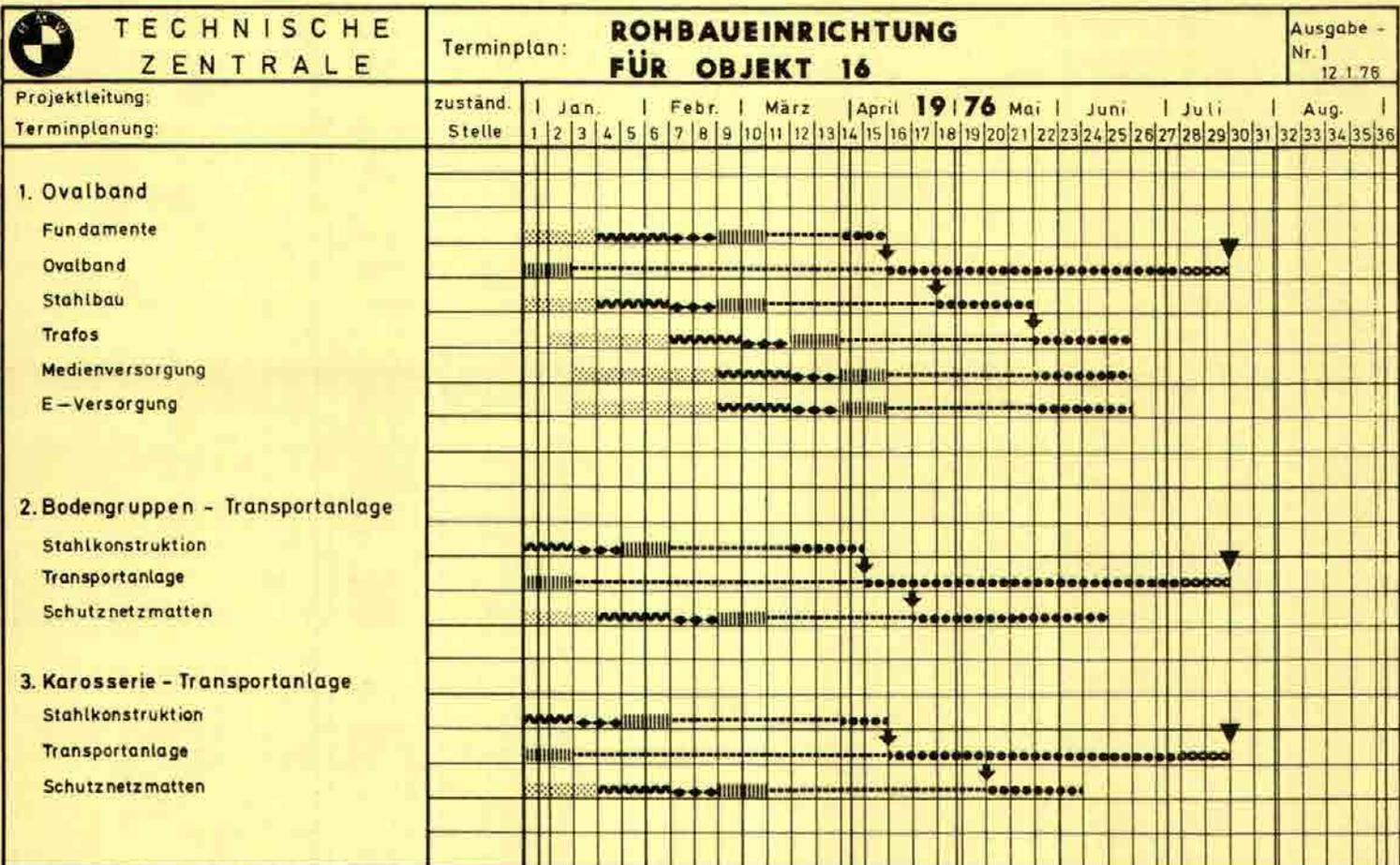


Abb. 2 Terminplan



Projektleitung:
Terminplanung:

zuständ. | Jan. | Febr. | März | April 1976 | Mai | Juni | Juli | Aug. |
Stelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36

1. Ovalband

- Fundamente
- Ovalband
- Stahlbau
- Trafos
- Medienversorgung
- E-Versorgung

2. Bodengruppen - Transportanlage

- Stahlkonstruktion
- Transportanlage
- Schutznetzmaten

3. Karosserie - Transportanlage

- Stahlkonstruktion
- Transportanlage
- Schutznetzmaten

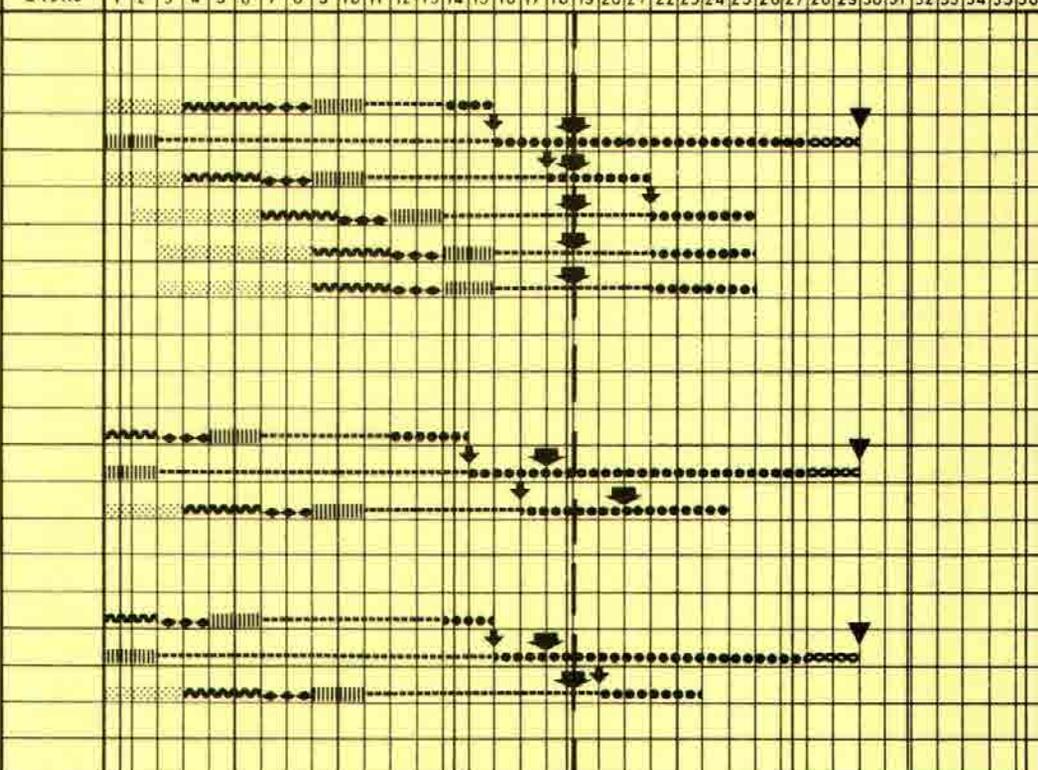


Abb. 3 Statusbericht
Stand: 30. April 76



Projektleitung:
Terminplanung:

zuständ. | Jan. | Febr. | März | April 1976 | Mai | Juni | Juli | Aug. |
Stelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36

1. Ovalband

- Fundamente
- Ovalband
- Stahlbau
- Trafos
- Medienversorgung
- E-Versorgung

2. Bodengruppen - Transportanlage

- Stahlkonstruktion
- Transportanlage
- Schutznetzmaten

3. Karosserie - Transportanlage

- Stahlkonstruktion
- Transportanlage
- Schutznetzmaten

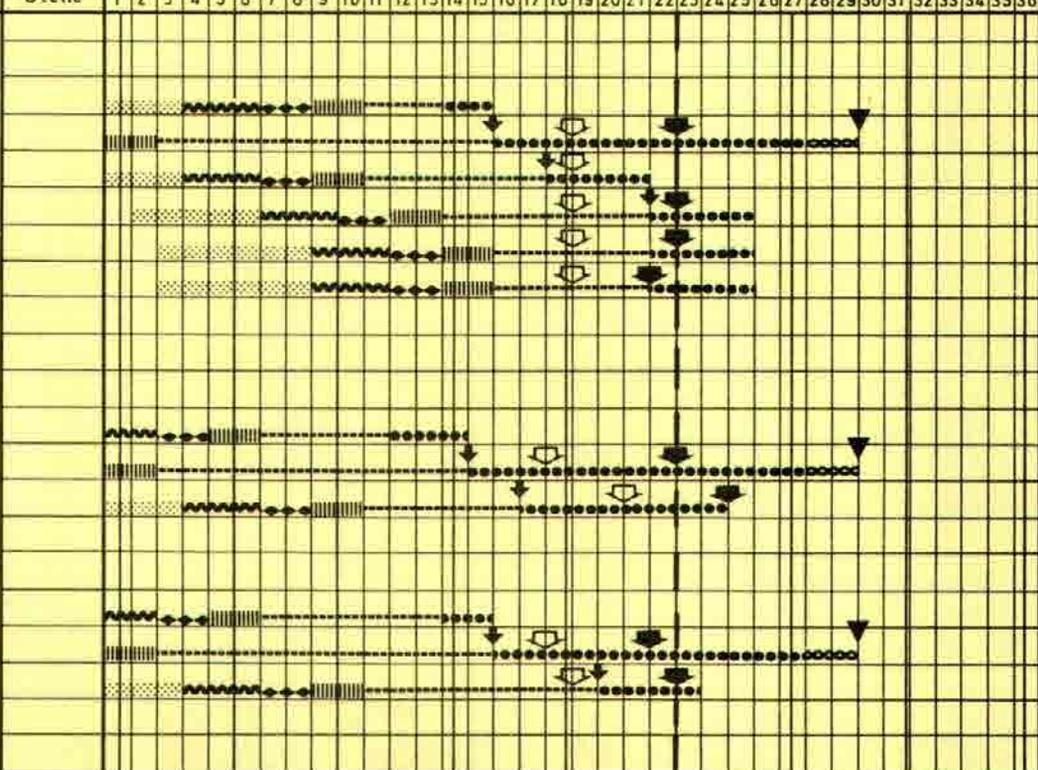


Abb. 4 Folgebericht
Stand: 31. Mai 76

FORUM

METHODEN ZUR VERHINDERUNG DES "DURCHSTÜRZENS" BEI DER PROBLEMLÖSUNGSARBEIT

Wer kennt das nicht: in Sitzungen (größere Gruppe) oder in Besprechungen (kleinere Gruppe) wird ein Problem besprochen, "soll ein Problemfeld analysiert, eine Lösung herbeigeführt werden". Typisch ist doch, daß eine einzelne Person oder auch Gruppe (Koalitionsbildung) ihren Standpunkt durchsetzen will. Die Diskussionen beschränken sich oft auf den "Gegner", das Sachproblem wird vielleicht nur angerissen. Keine Sitzung ohne Ergebnis (Aktennotiz!) - der Beschluß wird plötzlich als Kompromiß gefaßt, man kann auch sagen "durchgestürzt". Die Wenss und Abers kommen einige Tage später. Eine Möglichkeit dies zu vermeiden, wäre, das Problem "auszuschwingen".

Wie hier methodisch vorgegangen werden sollte, fragte sich eine Problemlösungsgruppe an der Controller-Akademie. Sie entwickelte den folgenden Leitfaden.

Das Ordnungs-Schema, in dem die Gruppe zunächst ihre Gedanken eingefangen hat, war das Bild von

Anamnese	-	wo tut's weh
Diagnose	-	warum
Therapie	-	was tun dagegen?

Die Anamnese erläuterte Dr. Küchle (Dozent an der Controller-Akademie) schon während seines Vortrages. In Konferenzen, die ein Problem lösen sollen, dominieren oftmals einzelne Köpfe. Sie haben dann die Tendenz, ein Problem aus dem Feld der Daten - fact-finding - herauszureißen und es gleich zur Lösung durchstürzen zu lassen. Die Sachverhalte sind nicht ausdiskutiert, viele Aspekte der Frage nicht gesehen. Die "Mitläufer" in der Konferenz, die

vielleicht etwas zu bieten hätten, sind nicht überzeugt - sie haben nur nichts gesagt. Nachher treten Turbulenzen auf; Schwierigkeiten in der Sache kommen. Weil vorher nicht genug in der Informationsbasis gerührt worden ist, brennt die Suppe der Lösung später an. Und es gibt "Blitze" von den Personen, weil eben kein Konsensus - sondern ein vielleicht nur oberflächlicher Kompromiß - erreicht worden ist.

Ein "Oberer" trägt natürlich auch zum Durchstürzen bei. Nach dem Prinzip "ohne Sie vorab festlegen zu wollen, darf ich schon einmal sagen, daß die Lösung doch nur sein kann...". Wer traut sich jetzt noch, zusätzliche Daten einzuspeisen? Das wäre ja gleichzeitig Zweifel und Skepsis in die Worte des Chefs.

FORUM

In der Gruppenarbeit stellte sich heraus, daß erst einmal geprüft werden müßte, warum dieses Durchstürzen zur sofortigen Lösung eigentlich überhaupt erfolgt. Das wäre doch Voraussetzung für therapeutische Ansatzpunkte, wie der Controller als Konferenzteilnehmer das Ausschwingen - statt des Durchstürzens - fördern könnte. Die Problematik ist in Abb. 1 visualisiert. Wie bringt man fertig, als Controller oder "betriebswirtschaftlicher Begleiter" (das sagte Herr Schmidt von Jacobs Kaffee), daß das Team Aufschub erhält.

Die Ursachen des Leidens wurden wie folgt geordnet:

A) solche, die in der Organisation liegen:

- o Zeitdruck von außen ("Wenn die Sache nicht in einer halben Stunde steht, dann gehe ich");
- o Es sind immer dieselben Experten, die bestimmte Sachverhalte gar nicht mehr in Frage stellen;
- o Die bestehende Organisation, die zur Disziplinierung und nicht unbedingt zur Kreativität geschaffen worden ist, zwingt Vorwegentscheide oder Ablaufnormen auf.

B) solche, die in psychologischen Faktoren liegen:

- o Inneres Zeitdruckgefühl; man meint, daß jetzt unbedingt die Phase des Tuns beginnen müsse, weil man vielleicht sonst dem Herrgott den Tag stiehlt;
- o Vorgefaßte, fixierte Meinungen - Stereotypen (z. B. "von Deckungsbeitragsrechnung wird hier nicht geredet");
- o Vorweg-Entscheide (Vorurteile) beim Chef ("meine Meinung steht fest, verwirren Sie mich nicht durch Tatsachen");
- o Angst vor der Vielfalt; Unsicherheit, die entsteht, wenn alle Gesichtspunkte auseinandergeplückt werden;
- o Sorge davor, das Gesicht zu verlieren;
- o Spontanität von Ideen (der Gedankenblitz "das ist die Lösung!"), ohne daß die Plausibilität ausreichend erwiesen wäre;
- o Senderorientiertes Denken; was einer sagt, geht unter, weil keiner zuhört.

Die Therapie muß zur Ursache (Diagnose) passen. Im Grunde geht es generell darum, das Projekt, das durchstürzen will, zu kanalisieren - getreu der Controller-Regel, Aufschub zu erwirken, "Moment mal" zu sagen (Beispiele siehe Abb. 2).

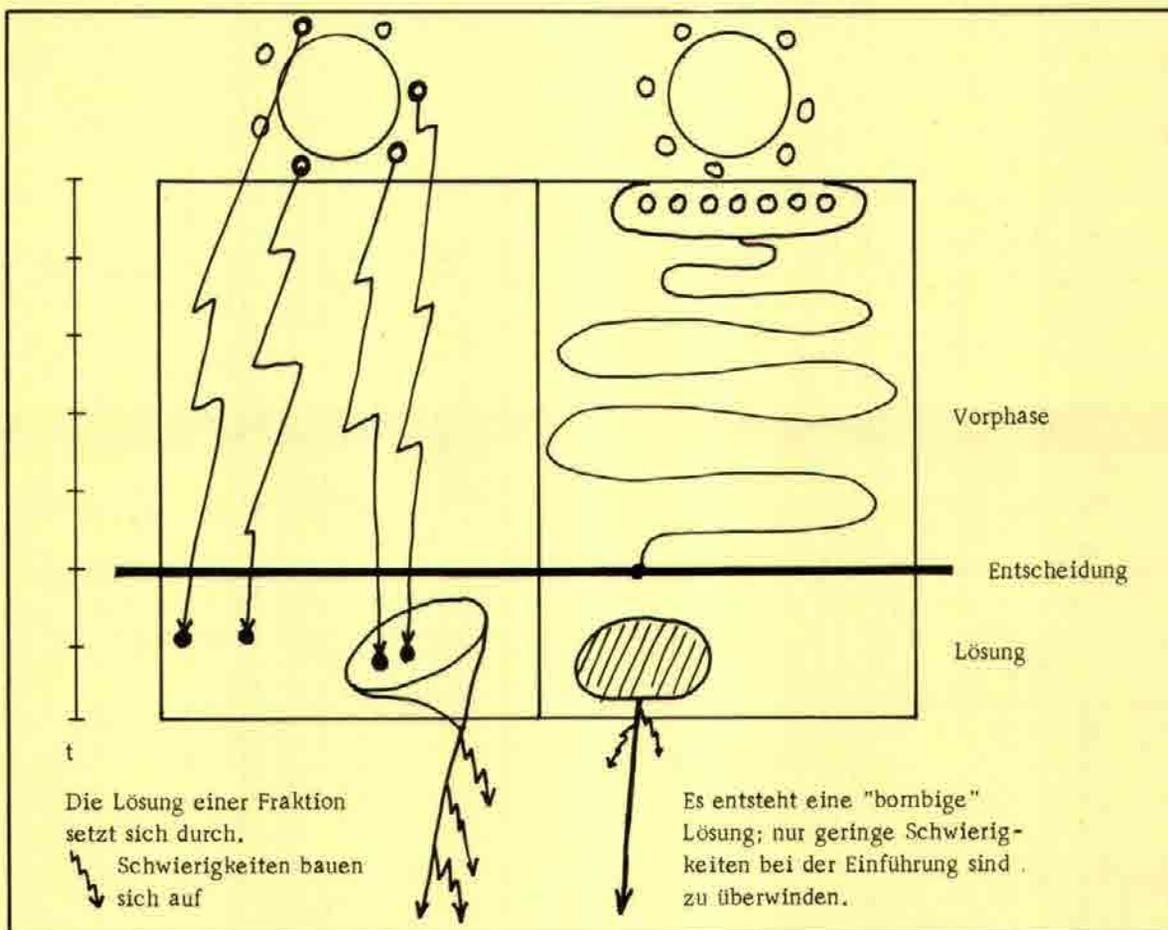


Abb. 1 "Durchstürzen" oder "Einschwingen"

FORUM

DIAGNOSE	THERAPIE
Gefühl, keine Zeit zu haben	Visualisieren, Aufschreiben, Kärtchen anstecken
Dominierende zur Ordnung, Schweigende zur Mitwirkung bringen	Schrittmacher einsetzen, die jedermanns Funktion berühren, z.B. ROI-Stammbaum (z.B. Controller-Handbuch II, S.170)
Festgefügte Meinungen der Experten	Laien hinzunehmen, die unerwartete Fragen stellen
Vorwegentscheide (Vorurteile) zerlegen	Plus-Minus-Listen anwenden (z.B. Controller Handbuch IV, S. 122)
Unsicherheit vor der Vielfalt ("bringt mich nicht aus dem Konzept")	Das Thema spielerisch gestalten - ohne Sorge davor, sich gleich festlegen zu müssen

Abb. 2: Beispiele therapeutischer Ansatzpunkte

Die Gruppe entwickelte in ihrem Gespräch zuerst ein Notizpapier mit angedeuteten Krakeln an der Tafel. Kühle bezeichnete das dann als "optisches Nuscheln". Wesentlich war, daß die Gruppe die richtigen Fragen stellte. Überhaupt läßt sich das Thema mit Satzzeichen ausdrücken. Das Ausrufezeichen ist das Durchstürzen; das Fragezeichen das Ausschwingen. Oftmals ist es doch so, daß man sich große Mühe gibt, richtige Antworten auf falsche Fragen zu erarbeiten.

(Beispiel: Nicht fragen, wie man die Kosten verrechnen soll, sondern zu welchem Zweck das ge-

schieht. Die richtige Definition des Zwecks bringt von selber die erforderliche Art der Rechnung als Antwort.)

Diese Themenstellung fordert geradezu die Frage nach der richtigen Verhaltensweise in der Gruppenarbeit heraus. Also arbeitete die "Problemlösungsgruppe" auch noch Regeln und Empfehlungen zur Arbeit in der Gruppe aus (Abb. 3). Diese Erkenntnisse fanden dann auch gleich ihre praktische Erprobung.

Albrecht Deyhle

Methoden, Organisation	Verhalten, Einstellung
<ul style="list-style-type: none"> o visualisieren o verdichten, ordnen o Wechsel zwischen Einzelarbeit, Kleingruppe, Plenum o induktiv-assoziierend vorgehen o Raumgestaltung: bewegliches Mobiliar, Visualisierungsflächen o gemeinsam gewichten und werten o auf Karten diskutieren o Simultanprotokolle führen o zu zweit präsentieren o Fragetechniken anwenden o Gruppen-Röntgenbild herstellen o Themenspeicher führen 	<ul style="list-style-type: none"> o für gelöste, heitere Grundstimmung sorgen o Service-Regel: jeder hilft jedem o auf Rechtfertigung verzichten o die Gegenmeinung als Lernstoff benutzen o Kehrseite der Medaillen beachten (+/- Listen) o "Rote Karte" einsetzen o Rollenverhalten spielerisch wechseln o skalierend denken, nicht polar (d.h. in Extremen) o mehr in Fragezeichen, weniger in Ausrufungszeichen reden o Redundanz-Intensität optimieren o Akzeptanz und Toleranz

Abb. 3: Regeln und Empfehlungen zur Arbeit in der Gruppe

LESERDIENST

Hahn, Dietger:
**PLANUNGS- UND KONTROLL-
RECHNUNG (PuK)**

**Integrierte ergebnis- und liquiditäts-
orientierte Planungs- und Kontroll-
rechnung als Führungsinstrument.**
Betriebswirtschaftlicher Verlag
Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1974
126 DM, 855 Seiten.

Ergebnis (primär Gewinn) und Liquidität sowie deren Beziehungen und Komponenten werden als die wichtigsten monetären Ziele von Unternehmungen im marktwirtschaftlichen System angesehen. Der system- und entscheidungstheoretische Aspekt definiert die "Unternehmung". Auf der Basis dieses begrifflichen Bezugsrahmens und ausgehend von den beiden wesentlichen Zielgrößen leitet Hahn das Ergebnis- und Liquiditätssystem für unterschiedliche, die Unternehmensführung interessierende Planungsobjekte ab. Ermittelt man in diesem Soll-Zahlensystem auch auf der Basis entsprechender Ist-Zahlen Kontrollzahlen (Abweichungen), erhält man das Zahlenwerk der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung.

Grundlagen von PuK sind ein Kennzahlensystem sowie ein generelles Planungssystem. Hahn bezeichnet das PuK-Kennzahlensystem als ein erweitertes ROI-/Cash-flow-Kennzahlensystem, wobei primäre Zielgrößen solche der Ergebnisorientierung, der Ergebnis- und Liquiditätsorientierung sowie der Liquiditätsorientierung sind. Komponenten des Planungssystems sind die generelle, die strategische, die operative Planung und die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung.

Hauptaufgabe von PuK ist es, "(relativ) optimale Entscheidungsergebnisse zu ermitteln, Ziele (Soll-Zahlen) vorzugeben und deren Erreichung durch frühzeitiges Aufdecken von tatsächlichen oder möglichen Abweichungen (Soll-/Ist-Differenz) zu kontrollieren, um ggf. Korrekturmaßnahmen (Gegensteuerung, Neuplanungen) vornehmen zu können." (S. 118) PuK ermöglicht somit die Führung durch Management by objectives und Management by exception.

Pläne zu verabschieden, vorzugeben und zu kontrollieren gelten als unabdingbare Aufgaben der Führungskräfte der Linieninstanzen. Spezifische Träger der PuK sind dabei der Controller

(primär ergebnisorientiert) und der Treasurer (primär liquiditätsorientiert). Anstelle oder auch neben dem Controller wird der Tätigkeitsbereich einer Stabsstelle Unternehmensplanung vorgeführt.

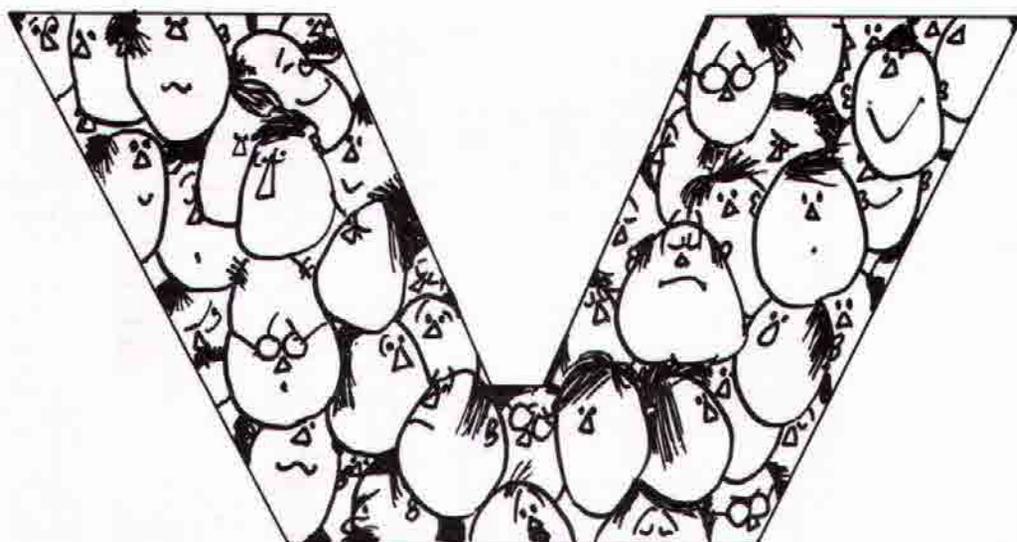
Aufgaben des Controllers sind die Beratung bei der Aufstellung und Verabschiedung von laufenden Teilplanungen und betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben, die Koordination der Teilplanungen mit Aufstellung der monetären und ggf. nicht monetären Gesamtplanung, die Durchführung von ergebnisorientierten Kontrollen sowie die innerbetriebliche Information (außerbetrieblich über Ergebnislage und -entwicklung). Desweiteren soll der Controller für Planungs- und Kontrollkonferenzen (-komitees) die Planungsunterlagen vorbereiten, die dann verabschiedet bzw. vorgegeben werden. Allen diesen je nach Aufgabenstellung unterschiedlich zusammengesetzten Komitees hat der Controller beizuwohnen.

Für die hierarchische Eingliederung stellt Hahn drei Modelle für primär verrichtungsorientierte (funktionale) sowie drei Modelle für primär objektorientierte (divisionale) Organisationen vor. All diesen Modellen ist gemeinsam, daß der Controller in der Geschäftsleitung / im Vorstand vertreten, zumindest aber (soll die Zahl der Vorstände gering gehalten werden) unterhalb eines Geschäftsleitungs-/Vorstandsmitglieds angegliedert sein sollte.

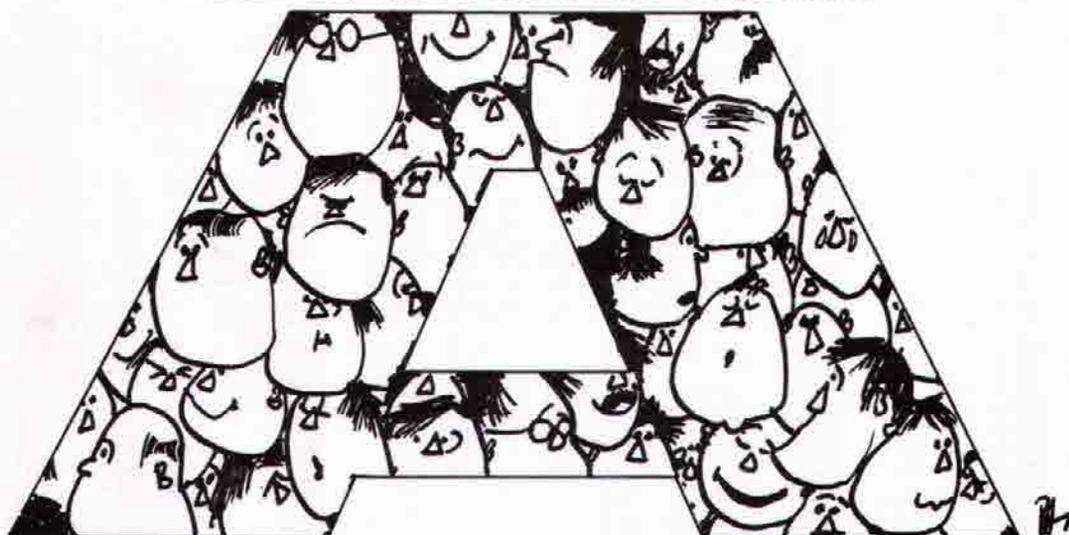
Der Leser dieses Buches empfindet die klare Gliederung und Strukturierung des kompliziert anmutenden Stoffes als angenehm. Roter Faden sind die Komponenten des erwähnten generellen Planungssystems und die Elemente des Zielbildungsprozesses, mit denen die PuK-Konzeption einmal an einer primär verrichtungsorientierten und desweiteren an einer primär objektorientierten Aufbauorganisation erklärt wird. Der Autor beläßt es dabei nicht nur zu sagen, was gemacht werden soll, sondern vermittelt das Wie durch sehr ausführliches betriebswirtschaftliches Grundwissen. Der Leser findet beispielsweise einen umfangreichen Formularsatz "zum Abkupfern" für das Berichtswesen vor, erhält eine Darstellung und Beurteilung der Investitionsrechnungsverfahren im Rahmen der strategischen Planung, der Programm- und Potentialplanung, geliefert und viele andere betriebswirtschaftliche Details. Hahn sagt beispielsweise nicht nur, PuK erfordert den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung, sondern schließt eine knappe Einführung bzw. Hinweise auf PuK-spezifische Probleme an. Insbesondere der Praktiker bekommt das Aha-Erlebnis mitgeliefert, indem 4 Unternehmungen vorgestellt werden, die mit PuK arbeiten.

Ein Werk, das dem Controller als Basis-Literatur sicherlich empfohlen werden kann.

Karl-Heinz Hoh



Akademie für Führen und Verkaufen



Chef-Seminare

Konferenztechnik
Verhandlungsführung

D 13. 9. – 15. 9.
D 29. 11. – 1. 12.

Führungs-Seminare

VA-Verkäuferführung
Leistungsorientierte Führung von
Mitarbeitern im Verkauf
VA-Mitarbeiterführung
Leistungsorientierte Führung von
Mitarbeitern
VA-Rhetorik
Redetechnik und Gesprächsführung

D 13. 9. – 17. 9.
D 6. 9. – 10. 9.
D 27. 9. – 1. 10.

Verkaufs-Seminare

Grundlagen kundenorientierter
Verhaltensweisen
VA-Innendienst-Seminar
Verkaufen mit Brief und Telefon
VA-Kundendienst-Seminar
Beraten, anleiten, überzeugen

D 13. 9. – 17. 9.
D 20. 9. – 24. 9.
D 11. 10. – 15. 10.

Deutschland: VA Frankfurt
Goethestraße 4-8
6000 Frankfurt am Main
Telefon 0611/20635
Telex 416353

Schweiz: VA Bern
Sennweg 2-4
CH-3012 Bern
Telefon 031/231762
231801

Österreich: VA Wien
Kaiser-Franz-Josef-Ring 28
A 2500 Baden
Telefon 0225/22836
Telex 14317