



controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
der controller akademie
Zeitschrift für Controller-Praxis

6/77

	Manager & Controller im Team	205
	Projekt-Controlling	215
	Erarbeiten der Vertriebs-Planung	223
	Erfolgreiches Controlling - Voraussetzungen und Rand- bedingungen	231
Forum:	ROI-Break-down-Analyse und Verkaufspreisplanung	241
	Personalpolitik - Stiefkind der Unternehmensführung	247

controller magazin

Herausgeber

Controller-Akademie, Gauting/München

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Christa Gabler

Rainer H.G. Senff

Anschrift: Postfach 1168
D-8035 Gauting 2
Telefon 089 - 850 60 13

Verlag

Management Service Verlag
Untertaxetweg 76
D-8035 Gauting 2

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

Telefon: 089 - 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

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, Postfach 56, A-1014 Wien

Vertrieb für die Schweiz:

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

MANAGER & CONTROLLER IM TEAM



Notizen aus dem Podiumsgespräch anlässlich des Controller-Kongresses im Mai 1977.

*Auf dem Podium (v.l.n.r.):
Dipl.-Kfm. Diets,
Dr. Heeb, Dr. Kühle*

Partner auf dem Podium: Dr. Albrecht D e y h l e , Leiter der Controller-Akademie, München; Dr. Walter H e e b , Direktor Zentrale Funktionen, Motor Columbus Ingenieurunternehmung AG, Baden/Zürich; Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych. Dr. Erwin K ü c h l e , Feldafing; Dr. Gerhard R ü s c h e n , Vorsitzender des Vorstandes, Allgäuer Alpenmilch AG, München; Franz V o B , Mitglied des Vorstandes, Dortmunder Actien Brauerei AG, Dortmund.

Chairman: Dipl.-Kfm. Heinz D i e t z , Leiter der Unternehmensplanung, Lurgi Verwaltung GmbH, Frankfurt; 1. Vorsitzender des Controller Vereins e.V.

Diets:

Jetzt haben wir diskutiert über Manager und Controller im Team. Der Controller habe eine Dienstleistungsfunktion gegenüber dem Manager. Ist aber der Controller nicht auch ein Manager? Wie sehen Sie das?

Dr. Rüschen:

Ich habe Ihre Frage sehr wohl verstanden und habe auch die Brisanz der Frage, wie ich glaube, ein wenig verstanden. Woher ein Manager seine Legitimation nimmt, diese Frage lassen Sie mich bitte jetzt nicht beantworten; sonst kommen wir zu einer ordnungspolitischen Diskussion. Ich glaube, der Controller ist ein Manager; denn wir haben ja in einem Unternehmen nicht nur einen Manager, der als Chef oder als Eigentümer-Unternehmer oder wie auch immer ein Unternehmen juristisch gestaltet ist, die letzte Entscheidung hat, sondern wir haben ein Management - und innerhalb dieses Managements gibt es eine Fülle von Aufgaben. Ich habe versucht, in meinen Ausführungen (vgl. Controller Magazin Nr. 5/77) deutlich zu machen, daß es mir gerade auf die Management-Aufgabe des Controllers ankommt. Daß der Controller also nicht einer ist, der Zahlen zusammenträgt, nach welchem System

und mit welchen Hilfsmitteln auch immer, sondern daß es mir darauf ankommt, daß der Controller kreativ und initiativ das Unternehmen mitsteuert. Und die Beispiele vom Co-Piloten und Navigator besagen das eindeutig. Also kurze und bündige Antwort: Der Controller ist ein Manager!



Dipl.-Kfm. Heinz Diets beim Prolog zum Podiumsgespräch des Controller Kongresses

Dietz:

Herr Dr. Deyhle, Sie stimmen sicher zu.

Dr. Deyhle:

Ja; das ganze ist eine Funktion im Rahmen des Management-Prozesses. Doch ist es eben immer so eine Frage: Was entscheidet eigentlich der Controller? Ist der Controller derjenige, der auch entscheiden kann, oder tut er nur durch seine Unterlagen und dieses Veranlassen, dieses "Sorgen für..." auch im Sinne des kommunikativen Prozesses, eine Entscheidung vorbereiten? Vielleicht ist diese Abgrenzung



Der "linke Flügel" des Kongress-Podiums: (v.l.): Dr. Deyhle, Franz Voß, Dr. Rüschen

etwas formalistisch. Ich könnte mir vorstellen, daß wenn z.B. für eine Investitionsvorlage eine klare Rechnung vorliegt, sich dann auch eine klare Entscheidungspriorität anbietet. Dann ist es vielleicht ein bißchen formal, wenn man fragt, wer entscheidet hier nun. Wenn die Zahl den Sachzwang nahelegt, so müßte es so entschieden werden. Es bleibt nicht anderes übrig, als das zu tun.

Dietz:

Sind für Sie dabei strategische und operative Planung eine Einheit oder spezifische Dinge? Hier hat ja Herr Gälweiler, der im letzten Jahr bei uns war, die Meinung vertreten, strategische Fragen verlangen auch strategische Antworten, praktisch arbeitsteilig andere betreuende Planungsmenschen (vgl. CM 5/76). Dagegen meine ich, wenn ein Controller bei roten Zahlen darauf kommt, daß die strategische Position im Eimer ist, daß er - der Controller - dann das Recht hat, auch zu strategischen Dingen Fragen zu stellen und Antworten zu provozieren.

Dr. Deyhle:

Ich bin sicher dafür, daß strategische und operative Planung zu betreuen, eine Service-Funktion aus einem Guß sein sollte, und Sie gaben mir gerade

das Stichwort. Ich kann nicht ersatzweise durch 20 Varianten im Budget eine strategische Frage entscheiden. Und meine Herren: Wir haben in unserem Sprachgebrauch zwei Worte, glaube ich, die eine Doppelbedeutung haben. Das eine Wort ist das Wort "langfristige Planung". Das Wort "langfristig" meint zweierlei; einmal die Vollzugsplanung über längere Zeiträume - z.B. Einführung eines neuen Produkts oder eine Investitionsmaßnahme. Zum anderen decken wir mit dem Wort "langfristig" auch den strategischen Sachverhalt ab: Warum führe ich das Produkt ein? Paßt es zu meinen Potentialen know how und know who? Aus welchem Motiv heraus investiere ich? Werde ich technologisch dadurch besser? Erhöht das die Präzision der Lieferung? Das Wort "langfristig" könnte beide Sachverhalte gleichzeitig ausdrücken.

Das andere Wort im Controller-Vokabular, das eine Doppelbedeutung hat, ist das Wort "variable Kosten". Meine Herren, variable Kosten, da denken manche an Grenzkosten und andere an beeinflussbare Kosten. Und das sind zwei Paar Stiefel. Grenzkosten drücken die Struktur von Produkten aus; also die Rezepturen und Arbeitspläne. Beeinflussbarkeit gilt auch für fixe Kosten. Nicht also von halb- oder dreiviertel-fixen Kosten reden; sondern von kurz-, mittel- oder langfristig beeinflussbaren Fixkosten, in denen sich die Struktur des organisatorischen Gerüsts kostenmäßig äußert.

Aber, Herr Dietz, ich bin sehr Ihrer Meinung, daß die strategische Planung organisatorisch durch den Controllerbereich betreut werden müßte. Aber was sagt denn der Vorstandsvorsitzende Dr. Rüschen dazu? Ist denn das i. O.?

Dr. Rüschen:

Ja zunächst eine Bemerkung zu Ihrer Frage, die Sie vorhin gestellt haben. Was entscheidet eigentlich der Controller; und Sie haben mir gleich das Stichwort gegeben: Es ist mir in der Tat zu formal. Das geht nämlich hinaus auf die uralte und ich glaube fruchtlose Diskussion, über die Unterscheidung zwischen Stab und Linie.

Ich darf Ihnen ein Beispiel aus unserem Konzern sagen. Wir haben innerhalb des Nestlé-Konzerns organisatorisch 4 verschiedene logische Ebenen. Einmal haben Sie die regionale Gliederung mit der Ertragsverantwortung, dann haben Sie die Produkt-Gliederung nach der Ertragsverantwortung und dann noch die Technik und die Service-Funktionen. Die regionale Verantwortung, die gegliedert ist nach Welt-Chef, Europa-Chef, deutscher Chef. Und dann haben Sie noch einmal die Produktgliederung nach Instantgetränken, Milch, Baby-Nahrung, Schokolade usw. Diese divisionalen Einheiten haben keine Entscheidungskompetenzen, sondern den operativen Gesellschaften, also den nationalen gegenüber, Empfehlungs-Kompetenzen.

Aber deswegen sind sie trotzdem Manager.

Und ich glaube, ein Controller, das ist genau das gleiche. Ein Controller entscheidet sicher nicht, daß jetzt mehr Rabatte gegeben werden sollen, weil der Umsatz nicht stimmt. Aber der Controller entscheidet - analog wieder zum Segeln: Wir segeln auf 240 Grad in großen oder kleinen Schlägen; der Controller ist derjenige der sagt, das ist der Wind, das ist die Karte, da wollen wir hin und das sind die Alternativen, und das ist meine Empfehlung (Empfehlungskompetenz). Das ist ein hohes Maß auch an Entscheidungskompetenz; auch wenn der Controller die Entscheidung selber nicht trifft. Und insbesondere dort, wo der Controller zusammen mit dem Marketing-Mann im Team zu Entscheidungen kommt, da frage ich Sie, wer entscheidet denn letztlich? Der Manager, weil er nun sagt, so wird's gemacht - ich glaube nicht. Ich glaube, daß Entscheidungen im Team ganz anders zustande kommen. Wer letztlich die Idee gehabt hat und wer letztlich die Informationen getroffen hat und letztlich gesagt hat, so wird's gemacht, das ist doch formal häufig - nein faktisch häufig - gar nicht auseinander zu halten.

Diets:

Ich wollte ein Stichwort aufgreifen eben von Herrn Dr. Rüschen und das war das Wort "Team". Zu strategischen Fragen hat sich ja im militärischen Bereiche Clausewitz geäußert, und der sprach immer von dem Strategen und nicht von dem strategischen Team. Und er hat's sogar noch etwas vertieft und hat gesagt: Ganz schlimm wird's, wenn der Feldherr auf den sogenannten Generalstab hört; dann besteht die Gefahr, daß der Feldherr nur noch Berge und Pässe sieht. Frage eigentlich an Herrn Dr. Kühle, wie sehen Sie das? Sollen strategische Entscheidungen im Team gefällt werden, hat man Analysen oder irgendetwas darüber, daß Team-Entscheidungen die Wahrscheinlichkeit haben, besser zu sein? Oder müssen strategische Fragen, wo es darum geht, das Wesentliche herauszuarbeiten, nicht die Sache eines Mannes, eines Strategen, eben bleiben?

Dr. Kühle:

Vielleicht darf ich ein bißchen ausholen, weil ich heute morgen in einem anderen Hause, das gerade gegenüber liegt, an eine solche Problematik hingespült worden bin in einer Weise, die mich noch im Moment gefangen hält. Es geht um Ihre Kollegen von der Flugsicherung, die heißen sich ja auch Controller. Und da sieht man einen Eisberg, eine Eisbergspitze; wobei diejenigen, die es als Fluglotsen jetzt betrifft, in einer Entwicklung stehen, die in wenigen Jahren auf uns alle durchschlägt. Einfach deshalb, weil die heute üblichen Verhaltensnormen zurückgehen, wenn ich das recht sehe, auf die uralten Verhaltensmuster, die wir geerbt haben etwa in Organisationen, wie sie von Monar-

chen und absolutistischen Königshäusern aus bestanden haben. Die Staatsapparate sind gedacht worden nicht zur Bewältigung von schwierigen, komplexen Problemen in einem Team, sondern sind erfunden worden zum Vollzug eines Zentralwillens. Der König hat einen Willen und die Organisation muß ihn vollziehen. Später natürlich ist das dann übergegangen in den Zentralwillen des Parlaments - aber immerhin, die Organisation ist vorwiegend zum Vollzug da.

Und nun werden die technischen Entwicklungen so schnell, das bewegt sich so rasch, und die Innovationsrate geht so schnell, daß der Zentral-Wille nicht mehr so schnell formulieren kann, was er strategisch will. Er ist langsamer in seiner Formulierung. Und deshalb kommen wir auf eine Szene zu, wo sowohl der Zentralwille als auch die vor Ort in Problemfällen lernend arbeitenden Teams sich in einen Gegenstrom einfahren; aufeinander zu atmen gewissermaßen, weil einer allein es nicht mehr so entscheiden kann.

Damit fällt dem lernenden Team eine ganz neue Bedeutung zu. Es kommen neue Verhaltensmuster herein, die wir noch gar nicht richtig gelernt haben, so daß wir also auf eine Zeit zulaufen, wo weder unsere ererbten Organisationsmuster (weil sie zu wenig Kreativität zulassen) noch die ererbten Verhaltensmuster (zu wenig Kommunikation, zuviel Kommunikationsdefekte) passen wollen zum Aufnehmen der Aktivitäten, die uns jetzt die Zeit auf's Auge drückt.

Diets:

Vielleicht, Herr Voß, wie sehen Sie dieses Problem. Hier war meiner Ansicht nach doch noch ein kleiner Widerspruch drin, denn eine Teamentscheidung, die mag zwar in sich abgestimmt sein, wie ich mal provozierend sagen darf, und viele Aspekte berücksichtigen; aber daß sie schnell ist, würde ich also mal verneinen; und selbst wenn ein Fluglotsenproblem auftaucht - ein Jumbo fliegt über Frankfurt und nur noch ein Motor geht stotternd, dann würde ich also keine Konferenz aller Fluglotsen einberufen wollen.

Voß:

Die Frage, wie ich diesen Bomber da runterhole - und zwar vernünftig - ist absolut eine Operation, eine Disposition; keine strategische Konzeption. Sinngemäß im Verkauf: Entscheiden tun die Verkaufsleute an der Stelle, wie sie das Geschäft machen können.

Ich darf aber nochmal zurückkommen auf die Frage Strategie oder strategische Planung im Team oder nicht im Team. Es gibt sicherlich Unternehmen mit Superleuten an der Spitze, die für sich in Anspruch nehmen, die Strategie für dieses Unternehmen zu machen. Vielleicht machen

sie es oft auch gut. Ich erinnere mich da an eine Aussage von einem Amerikaner, ein berühmter Unternehmensberater, der vor einiger Zeit gesagt hat, die Person, die innerhalb kurzer Zeit in einem Geschäft die besten Leistungen bringt, liquidiert auch meistens das Geschäft. Wenn man das jetzt auf die strategische Planung übernimmt, meine ich, daß der Controller eine wichtige Position einnimmt in dem Team, das über strategische Planung für das Unternehmen nachzudenken hat und sie auch fixiert. Wir wissen ja alle, daß die Daten der operativen Planung meistens einigermaßen klar sind; daß sie für die Strategie in späteren Jahren vielleicht doch hier und da zu schwammig erscheinen. In der strategischen Planung kommt ja auch viel Wunsch-Denken hoch. Ich meine, hier geht es darum, daß der Controller den Rahmen absteckt, in dem sich das Unternehmen bewegen kann.



Dr. Küchle: "...sieht man eine Eisbergspitze"

Diets:

Eine Frage jetzt an Herrn Dr. Heeb. Wir hatten von Herrn Dr. Küchle gehört, daß sich Methoden und Organisationen sehr schnell einspielen; Einstellungen und Verhaltensweisen, da braucht's lange Zeit, bis etwas geändert und gesteuert werden kann. Sie haben über Projekt-Management gesprochen. Eigentlich ist das ja auch ein Teamproblem. Schulen Sie auch in Verhaltensweisen, Teamlösungstechniken, Konfliktlösungstechniken?

Dr. Heeb:

Ja, ich glaube, daß die Schulung bei uns an den eigentlichen Projekten im Learning by doing geschieht. Wenn Sie sehen, daß wir relativ viele Projekte haben, so ist jeder einzelne in der Regel bei 3, 4 oder 5 Projekten gleichzeitig beteiligt. Er spürt also am eigenen Leib mangelnde oder nicht gute Organisation der Teamarbeit. Er sieht selber, was falsche Verhaltensweisen immer wieder für Probleme aufwerfen, und wir glauben, daß so die beste Schulung ist zu lernen, sich im Team zu verhalten.

Zum zweiten betrachten wir es als einen Teil unserer Kadenschulung, das Verhaltenstraining einzubeziehen vor allem auch die psychologischen Aspekte der Verhaltensschulung. Für uns ist der reibungslose Ablauf auch eine Ertragsfrage. Je reibungsloser und konfliktloser wir zu einer Lösung des Problems kommen, desto besser kann auch das finanzielle Ergebnis davon sein; vor allem dann, wenn ein Pauschalvertrag vorliegt.

Diets:

Darf ich noch eine Frage an Herrn Dr. Küchle geben: Jeder einzelne Mensch ist doch sicher eine bestimmte Persönlichkeit. Wenn Sie Teamlösungstechniken anbieten, die auf ein harmonisches Verhalten hin ausgesteuert sind, ist es dann ein uniformes Verhalten, das für alle Personen gilt? Oder gilt für den einen, der ein harter Bursche ist, eine andere Verhaltensweise?

Dr. Küchle:

Also genau das nicht. Das möchte ich gleich 3 mal hintereinander sagen; das wäre eine absolute Utopie. Man darf Teamwork um himmelswillen nicht verstehen als ein Zwang zur Harmonisierung und zur Ruhe pflegen der Gegensätzlichkeiten. Genau das nicht. Teamarbeit - so wie das verstehen wollen - heißt nicht, Konflikte wegquetschen, sondern mit den naturgegebenen Konflikten leben lernen. Und da gibt es viel zu entdecken und auch viele Anregungen, um das besser zu machen. Harmonisierung in diesem Falle heißt: Balancieren. Unterschiedliche Kräfte, die auseinanderstreben, nicht im Konflikt miteinander raufen lassen, sondern sich gegenseitig ausbalancieren. Ich sage immer ganz gerne: Es geht nicht darum, Streit zu vermeiden. Ein Team darf auch streiten; da kann Kreativität drin sein. Es muß nur durch Spielregeln dafür gesorgt werden, daß wenn man "streitet", es so abläuft im Stile "balgender Jung-Löwen" (Gelächter).

Da wird auch Kräftemessung ausgeübt. Aber die Krallen, die verletzen, die bleiben drin. Der andere wird von der Einstellung her zu mehr Akzeptanz und zu mehr Toleranz hin gepflegt. Einfach deshalb, weil man lernen wird, daß in einem Team jeder jeden braucht. Weil eben die Spezialisierung dafür sorgt, daß der einzelne allein nicht mehr über die Runden kommt. Und dieses Sich-gegenseitig-brauchen klappt noch nicht so richtig, weil wir viel zu schnell in Rechtfertigungsrituale hineingeraten, also in Verhaltensketten, die dem Team entgegenstehen.

Also nicht Harmonisierung um jeden Preis, Konflikte wegschwätzen; sondern mit dieser Substanz, mit diesen Kräften, die da arbeiten, leben lernen.

Diets:

Ich wollte als nächstes Herrn Dr. Rüschen fragen nach Erfahrungen, die ich sinngemäß in unserem Unternehmen gemacht habe; daß nämlich im Top-Management eine Seite mehr für das Tagesgeschäft sich interessiert und für strategische Fragen gar nicht so den Blick hat; und dann eine andere Gruppe diese strategischen Strukturdaten bedenkt. Sie hatten ja mal auf einem anderen Podium an den Pillen-Knick erinnert und an die Auswirkungen auf Alete-Kindernahrung. Wie sehen Sie das? Haben Sie auch in Ihrem obersten Management-Team Leute, die sich mehr für das operative, und andere, die sich mehr für die strategischen Fragen interessieren?

Dr. Rüschen:

Ja, da muß man unseren gesamten Konzern sehen. Und das ist völlig klar, daß die Konzernzentrale, die in Vevey in der Schweiz sitzt, in hohem Maß strategische Aufgaben hat. Ich erwähnte vorhin schon, daß wir die Produktgliederung haben neben der regionalen. Die Aufgabe der Produkte-Direktoren, wie wir sie nennen - wenn Sie wollen, sind das die Konzern-Product-Manager -, ist in erster Linie langfristig strategisch und selbstverständlich multinational. Insofern können Sie also sagen, daß es innerhalb des Top-Managements eine Gruppe gibt, die sich hauptsächlich strategisch-langfristig beschäftigt. Während wir dann in den operativen Gesellschaften, in den Ländern und innerhalb der Länder in den Divisionen, mehr das Tagesgeschäft betreiben. Das ist aber insofern nicht ganz richtig, als diese einzelnen Länder-Divisionen natürlich für ihren zukünftigen Bestand (Potential) in gleicher Weise mitverantwortlich sind. Wenn Sie dann diese operativen Gesellschaften sehen, dann haben Sie nicht diese Trennung innerhalb der Geschäftsleitung in mehr strategisch arbeitende Personen und in mehr auf das Tagesgeschäft bezogene Herren.

Eine Betonung der langfristigen Arbeit haben wir namentlich in unseren Marketingstäben. Dort haben wir Product-Manager, die sich um neue Produkte kümmern, die sich mit den langfristigen Aspekten der Umwelt beschäftigen; und es ist klar, daß ein Nahrungsmittelhersteller die Geburtenquoten beobachtet.

Diets:

Eine weitere Frage würde ich an Herrn Dr. Deyhle richten. Sie hatten heute morgen das Beispiel gebracht, daß der Controller das Unternehmen zu einer Diagnose und dann später zu einer Therapie führen muß; und sicherlich beim Ausgangspunkt des Controllers angefangen, daß man zunächst mal ergründet, wo eigentlich die Ursache einer Abweichung liegt. Und dann haben Sie gesagt, es komme darauf an, das zu übersetzen in eine Veranlassungsrechnung. Wie sehen Sie das? Soll man nicht sofort fragen: "Wie kommen wir

weg; welche Maßnahmen ergreifen wir?" - und keine "Schuld- und Sühnebesprechung" auch in abgeschwächter Form betreiben.

Dr. Deyhle:

Das ist genau dieses Doppelte, was Herr Dr. Kühle anspricht, nämlich die logische Reihenfolge und die psycho-logische. Die logische Reihenfolge muß den Gang gehen: Anamnese, Diagnose, Therapie - weil eine richtige Therapie nicht verordnet werden kann, wenn die Diagnose nicht stimmt. Die psycho-logische Seite der Gesprächsführung - die Interview-Priorität - ginge hingegen auf das "Was wird veranlaßt?", "Was tun wir jetzt eigentlich?", "Wie kommt die Kuh vom Eis?" hinaus. Man muß dieses Doppelspiel miteinander im Griff haben, damit wir uns nicht im Vorfeld der Turbulenzen aufhalten.

Wenn Sie's erlauben, würde ich gerne ein Beispiel machen zu dem, was jetzt gerade angetönt worden ist. Herr Kühle sprach davon, das Team muß das Spannungsfeld ausloten; es kann ja Konflikte nicht wegstreichen, es muß sie kreativ zu einer Lösung bringen. Herr Rüschen sprach das Thema Konditionen an. Meine Damen und Herren, es spricht sich vielleicht leichter, wenn man manchmal etwas darstellen kann in Form von einem Fallbeispiel: Es ist ein Erlebnis, das sich etwa so abgespielt hat. Stellen Sie sich vor, da ist ein Konferenztisch. An diesem Konferenztisch sitzen Inhaber und Geschäftsführer von Handelsfirmen, die sich mit bestimmten technischen Produkten befassen. Meine Funktion war, ein Seminar über Controlling zu machen für diese Fachhandelsunternehmen; aber ich tat das nicht im Auftrag dieser Herren, sondern im Auftrag eines Herstellers. Es ist also eine verkaufsfördernde Maßnahme gewesen, wenn Sie so wollen. Und da dieses nun sehr wichtige Kunden waren, war zugegen der Marketingvorstand (MV) des Herstellers - und es kamen im Laufe des Tages der Vorstand Finanzen und Controlling (CV) und der Vorstandsvorsitzende (VV).

Als dieses Gremium nun komplett war, da fragte u. a. besonders ein Wortführer, der ziemlich großen Umsatz machte: "Hören Sie Vertreter der Herstellerfirma X, Sie haben doch da einen Menschen geheuert, der uns schöne Worte und Methoden verkündet zum Thema Controlling. Das würden Sie doch sicherlich nicht getan haben, wenn sie's nicht auch selber machen täten." Vor allem ging es dann um die Frage, was der Controller entscheidet und was nicht. Da nahm der CV das Wort und sagte: "Das will ich Ihnen mal erzählen; wie sich das bei uns praktisch abspielt. Wenn z. B. jetzt gerade der Herr MV noch 3 Mio haben will für Sonder-Konditionen, da sage ich "No".

Meine Damen und Herren, was ist jetzt das? Jetzt stellen Sie sich einmal vor: 3 Mio. Konditionen,

das war im November 76, so eine Art Weihnachtsgeschenk für die Kunden. Das war außerhalb des Budgets. Wenn man das jetzt bewilligen täte, gibt's halt um 3 Millionen weniger Ergebnis oder größere rote Zahlen. Ja meine Damen und Herren, natürlich bringt der Controller hier eine Formulierung des Sachzwangs. Das ist halt so: der Sachzwang gebietet, hier nein zu sagen. Aber der MV sagt ja, er täte es schon gern verwenden. Jetzt haben wir doch den Konflikt. Der MV könnte leicht sagen: "Also lieber Controller, da verkauf' doch gefälligst selber".

Wäre es jetzt die Lösung, wenn alle auf den VV schauen und sagen täten: "Du mußt jetzt entscheiden"? Der VV, der soll's machen. Den Konflikt zwischen Marktziel und Ertragsziel muß der VV schlichten. Natürlich ginge das so; aber es ist keine Lösung in der Rollendefinition des Controllers.

In diesem Erlebnis damals fiel mir sofort nichts so Rechtes ein, was ich hätte klärend sagen können. Anschließend war dann im Weinkeller eine Weinprobe. Und da standen der MV und der CV beieinander - etwas abgesondert vor einem großen Weinfäß, und jeder hatte sein Glas in der Hand. Und da habe ich gedacht: Wäre es nicht in diesem Fall eine zulässige Regel, eine Rolle gewesen, daß der MV stillschweigend denkt: "Er, d. h. der Controller, hat das NO für mich gesagt". An sich hätte ich - der MV - das selber sagen müssen. Ich (MV) hab' ja auch das Ziel Deckungsbeitrag und nicht nur Marktvolumen und Marktanteil. Aber ich bin zuerst Marketing-Mann. Ich sehe zuerst meine Kunden vor mir, für die ich was tun will. Ich sehe, daß sie ihre Probleme haben. Das ist mein erster Aspekt. Und jetzt habe ich da mein betriebswirtschaftliches Gewissen - den Controller -; und das sagt an meiner Stelle "nein".

Und wissen Sie: das hat den zuhörenden Kunden imponiert. Es ergab sich ein weiteres Seminar für die Controller dieser Handels-Herren; für die Verwaltungsleiter also. Und dann haben diese Verwaltungsleiter der Handelsfirmen erzählt - das war fast wie ein Test: "Jetzt verstehen wir besser, warum z.B. im Unterbau dieses MV - bei den Gebietsverkaufsleitern dieses Herstellerhauses - im Konditionengespräch mal gesagt wird: "Da können wir jetzt nimmer runter, der Controller hat's verboten". Wenn der GVL oder Distriktleiter dagegen sagt, wir dürfen nicht, aber der MV entscheidet, dann sagt doch besonders ein größerer Kunde: "Schicke mir doch den Herrn MV mal her; ich kenne ihn doch. Und wer, meinen Sie, gibt dann die größten Rabatte? Es sagt aber bestimmt kein Kunde: "Schick mir doch mal deinen Controller her!"

So könnte man sich gegenseitig helfen; wie Herr

Küchle es sagte. Er - der Controller - hat mal ein "No" für mich - den Marketing-Chef - gesagt. Und ich - als MV - empfinde das als Hilfe und Entlastung; nicht als unzulässige Einmischung.

Diets:

Ich würde es an dieser Stelle begrüßen, wenn einige Fragen aus dem Teilnehmerkreis an das Podium gerichtet würden.

Nothacker:

Herr Dr. Heeb sollte bitte noch sagen, wie seine Projektleiter bei ihm in der Firma organisatorisch aufgehängt sind?

Dr. Heeb

Wir haben technische Abteilungen, die vom fachlichen Know-how her zusammengefaßt sind, z.B. Bau-Technik, Elektro-Mechanik, Nuklear-Technik. Gleichzeitig sind diese Bereiche verantwortlich für eine Produktgruppe; z.B. der Bereich Bau-Technik für sämtliche Wasserkraftwerke als führender Bereich, der Bereich Nuklear-Technik für Kernkraftwerke, der Bereich Elektro-Mechanik für sämtliche Schaltanlagen. Und nun haben wir die Projektleiter direkt der Bereichsleitung unterstellt. Sie sind also nicht mehr einem Abteilungsleiter unterstellt, sondern hierarchisch aus der Abteilung herausgenommen und direkt einem Bereichsleiter unterstellt. Damit kommen wir zu einer Lösung gewisser Konflikte. Wir müssen wissen, daß der Projektleiter ja nicht der beste Fachmann ist, sondern daß die besten Fachleute in den technischen Abteilungen sind und hierin entstehen dann Konflikte zwischen den technischen Abteilungen und den Projektleitern; und zwar zum Teil in bewertungsbedürftigen Fragen, sog. Expertenfragen. Und wenn nun diese beiden - der Abteilungsleiter einerseits und der Projektleiter - dem gleichen Vorgesetzten (Bereichsleiter) unterstellt sind, ist das die Instanz, die dann in einem Gespräch, in einer Runde, versucht, die sich ergebenden Probleme und Konflikte im Interesse der Teamlösung auszubalancieren.

Diets:

Ist es nicht so, daß diese Projektleiter-Funktion sogar mit der Absicht geschaffen wurde, einen konstruktiven Konflikt auszulösen; nicht ihn wegzu-diskutieren? In der Matrix-Organisation liegt doch schon der Wille, einen Konflikt erst mal zu erzeugen.

Dr. Heeb:

Das ist ganz eindeutig: der Konflikt darf nicht einfach verhindert werden. Wir müssen nur grundsätzlich unterscheiden, ob es sich um bewertungsbedürftige Fragen handelt oder um nicht-bewertungsbedürftige. Es hat natürlich keinen Sinn, daß für eine spezielle Frage ein Experte ein-

gesetzt wird, der das Problem behandelt; und dann wird über das Resultat, das er vorlegt, von Nicht-Experten noch diskutiert. Aber was vor allem bewertungsbedürftig wäre, ist der ganze Approach zur Problemlösung, das Vorgehen und vielleicht das Wegkommen von eingefahrenen Wegen.

Diets:

Frage an Herrn Voß: Haben Sie Erfahrungen in Ihrem Unternehmen, ob auch für die operative Durchführungsphase die Vorschaltung dieses Teamprozesses von Vorteil ist, oder braucht man dazu keine Teamentscheidung?

Voß:

Diese Frage läßt sich nicht einfach mit Ja oder Nein beantworten. Es hängt von dem Umfang dieser Entscheidung ab, welche Wirkung sie auf das Unternehmen nimmt und auf die einzelnen Aktivitäten in den Bereichen. Wenn ich mir vorstelle, daß eine Entscheidung zu fällen ist, die mehrere Unternehmensbereiche tangiert, ist es aus meiner Sicht eindeutig besser, wenn die maßgebenden Leute aus diesen Unternehmensbereichen mit der Entscheidungsvorbereitung befaßt sind, weil die Durchführung eindeutig leichter ist nachher.

Diets:

Ich würde genau das gleiche nach meiner Erfahrung sagen wollen. Wenn im Teamprozeß jeder einen Beitrag geleistet hat, dann sieht er ja nachher die Teamlösung als sein Baby an. War es dagegen mehr eine diktatorische Entscheidung, wird der kleinste Fehler an die große Glocke gehängt und als "Killerinstrument" gegen diesen Beschluß angeführt.

Dr. Küchle:

Der scheinbare Zeitgewinn bei raschen Ein-Mann- oder Ein-Kopf-Entscheidungen entpuppt sich eben sehr schnell als geringe Freude, wenn man hinterher die grünen, unreifen Entscheidungen in einem quälenden langen Prozeß wieder aufwaschen muß. So daß der Zeitgewinn der raschen, unkomplizierten Entscheidung hinterher wieder aufgefressen wird. Wobei ein Team mehr Zeit brauchen kann, dafür aber ist eben der Beschluß reifer und weniger dem "Nachwaschen" ausgesetzt, wenn es in die Ausführungsphase geht.

Dr. Deyhle:

Da möchte ich gerne hinzusagen, daß im Bereich der strategischen Planung ein Team nicht nur Entscheidungsvorbereitung betreibt, sondern auch Entscheidungsfindung. Wo die Fakten skalierend zusammensuchen sind - es sich um bewertungsbedürftige Sachverhalte handelt - sind Voraussetzungen und Entschluß nicht voneinander abzutrennen.

Dr. Küchle:

Ich darf vielleicht dazu sagen, daß es sich in der Praxis fast immer so einspielt, wie Herr Dr. Deyhle es gerade sagte. Man sagt zwar, ein Team entscheidet nicht, sondern treibt Entscheidungsvorbereitung. Aber je besser es dies gemacht hat, diese Entscheidungsvorbereitung, desto eher läuft Entscheidungsvorbereitung und die Tatsache, daß sich eine Entscheidung von selbst versteht, so ineinander hinein, daß man schon wiederum von einer Entscheidungsfindung reden kann. Der Letztentscheider braucht praktisch nur noch zusammenzufassen und zu sagen: "Wir haben gesehen, das ist der einzig richtige Weg jetzt, und so machen wir's".

Dr. Rüschen:

Ja, meine Damen und Herren, ich möchte doch ein wenig von dieser, darf ich mal das ein bißchen böse sagen, Team-Illusion abrücken. Ich glaube, entschieden wird dort, wo Verantwortung getragen wird. Und ein Team, das trägt gelegentlich Verantwortung, das ist schon möglich. Aber Verantwortung kann man sehr selten einem Team übertragen und deswegen wird letztlich doch nicht vom Team entschieden, sondern es wird irgendwo entschieden vom Management. Wer immer das ist, ob das nun der Top-Manager ist oder ob das in irgendeinem Bereich ist, das ist dann mehr graduell. Aber es gibt ja diesen bösen Spruch: "Wenn's ein Problem zu lösen gibt, übertrage dieses Problem einem Mann. Wenn Sie's nicht lösen wollen, bilden Sie eine Kommission". Ich möchte das nicht weitertreiben. Aber jedenfalls ist das Team da, um alle Voraussetzungen zu schaffen und alle Gebiete auszuleuchten, damit ein Problem transparent wird. Und dann fällt häufig die Entscheidung wie eine reife Frucht auf den Tisch.

Mir ist's einmal passiert vor einiger Zeit, daß mir einer meiner Mitarbeiter den Vorwurf gemacht hat, ich würde in einer Sache nicht entscheiden. Das hätte er nicht sagen dürfen, es war ein Bumerang für ihn; denn ich habe ihm dann gesagt: "Würden Sie mir das Problem transparent machen, dann hätten Sie in einer Minute eine Entscheidung". Also Entscheidung nicht im Team, sondern letztlich dort, wo die Verantwortung getragen wird, und das ist meistens nicht im Team.

Diets:

Vielleicht kann ich hier eine Frage nachschieben an Dr. Deyhle. Es geht ja immer da drum, wenn man Entscheidungen transparent macht, am besten wär's, man könnte das Ganze in Zahlen fassen. Aber die Zukunft ist ungewiß, die Informationen sind unvollständig. Der Controller fragt zunächst den zuständigen Fachmann, der Fachmann gibt eine Antwort in Zahlen. Der Controller hat ein

schlechtes Gefühl eigentlich, daß hier etwas geschludert worden ist. Hat er das Recht, darauf zu insistieren, daß die Informationssuche weiter getrieben wird?

Dr. Deyhle:

Das wäre ja eine typische Rolle des Controllers, daß er vor einer Entscheidung dieses Prinzip: "Moment mal, da müssen wir erst noch analysieren", realisiert. Der Controller hilft, Aufschub zu erwirken; da müssen erst zusätzliche Fakten her; wir müssen Alternativen prüfen; ich brauche vielleicht erst eine mittelfristige Planung, um die kurzfristige vollends entscheiden zu können; da müssen andere Ressorts mit hinzugeholt werden. Was der eine tut, den Preis festlegen, muß der andere in der Wertanalyse bestätigen können. Typisch für die Controller-Funktion ist, Aufschub erwirkend tätig zu sein. Ich sagte heute früh: Kontrolle zum Vorhinein. Es soll "vorher blitzen" und nicht hinterdrein. Also nicht durchstürzen bei einer Entscheidung und hinterdrein die Turbulenz ausbaden, sondern "vorher rühren, damit's hinten nicht anbrennt".

Als ich Herrn Rüschen zuhörte mit seinem Vorbehalt beim Team, dachte ich, daß dort, wo es mehr qualitativ-strategische Entschlüsse sind, ja auch irgendwie eine Reife der Zeit erforderlich ist. Man mußte sich in irgendeiner Sache sicher fühlen - es muß irgendwo reif sein. Das Gefühl der Sicherheit haben - ja, jetzt ist's fällig! An manche Dinge hat man vorher dran hingearbeitet. Man fragt sich, wieso entscheidet der Chef eigentlich nicht, ist er nicht entscheidungsfroh? Vielleicht ist die Entscheidung nicht reif. Ich fühle mich noch nicht "happy" dabei. Ich habe auch gerade so ein Problem gehabt, das ich 4 Monate mit mir rumgeschleppt habe. Da hätte man auch sagen können, wieso entscheidet der eigentlich nicht? Die Sachverhalte waren klar. Aber ich war einfach noch nicht sicher, ob man wirklich wollen soll. Und das ist vielleicht nicht im Team zu empfinden, sondern nur von dem Vorhin von Ihnen, Herr Rüschen, erwähnten Entscheidungsträger. (Dr. Rüschen nickt)

Diets:

Trotzdem nochmals die Frage an Dr. Deyhle und auch an das Gremium. Ist nicht eigentlich es eine Anmaßung, wenn der Controller sich ein Vetorecht einräumt? Wenn er die vorgelegten Zahlen z. B. des Marketing-Mannes in Zweifel zieht?

Dr. Rüschen:

Natürlich ist das nicht anmaßend. Sondern dringend nötig gelegentlich. Ich bringe Ihnen ein Beispiel. Wir haben eine Produktgruppe, da haben wir im Markt, sagen wir einmal, einen Marktanteil von 20 %. Und diese 20 % haben wir seit, wenn Sie wollen, 10 Jahren. Es bewegt sich nichts im Markt.

Und nun sagt das Marketing: Wir setzen uns zum Ziel, in 2 Jahren auf 25 % zu kommen. Da sagt der Controller - und wenn er es nicht tut, ist er ein schlechter Controller - : Das müßt ihr mir erstmal erklären, wie das gehen soll.

Dr. Kühle:

Mir fällt gerade was am Rande ein. Es hat offensichtlich eine Verwandtschaft mit der Diplomatie. In der alten deutschen Diplomatie gab es ein Ritual, das ein bißchen auf diese Geschichte hinausläuft im Sinne einer Spielregel, weil ja auch zwischen der Zentrale - sprich Außenministerium - und den Botschaftern draußen vor Ort die Dinge anders erlebt werden. Wenn also die Zentrale - der Marketing-Chef - nach draußen eine Anweisung gegeben hat oder eine Zahl herausgegeben hat - Umsatzzahl -, dann gab's ein ganz bestimmtes Ritual, das können Sie vielleicht einführen bei den Controllern. Da stand nämlich über dem Papier an den Botschafter (Controller) drauf: "Wenn Eure Exzellenz keine Bedenken haben, dann weisen wir hiermit an." (Großes Gelächter)

Dr. Rüschen:

Also "Eure Exzellenz" ist schon mal gut.

Dr. Deyhle:

Aber meine Damen und Herren, haben Sie registriert. Also ich finde, daß das, was Herr Voß hier gesagt hat, also doch ein ganz wichtiger Punkt ist. Vieles beim Controller ist Rollendefinition, ist Verhaltensregel. Er muß in seiner Dienstleistungsaufgabe dafür sorgen, daß eine Planung abgesichert ist; daß sie fundiert ist aus den Fakten heraus, daß sie durch Maßnahmen protokolliert ist; daß es sich also nicht nur um schönes Hochrechnen von Zahlen mit dem Lineal handelt, sondern daß dahinter auch ein Maßnahmenpaket steht. Aber meine Herren, irgendwo ist ja dann auch mal in einer Maßnahmenliste zulässig einzutragen: "Da werden wir halt mal schauen!" Ich glaube nicht, daß es realistisch ist, daß ich ein Budget komplett begründen kann. Das ist irgendwo dann nicht mehr drin. Und wenn ich da weiter insistiere als Controller, könnte ich das werden, was er, der Herr Voß nämlich, gesagt hat: ein Marketingverhinderungs-Controller.

Da kommt z. B. ein Verkaufs-Chef an und sagt: "Ich hab' da ein Budget gemacht und habe ein gutes Gefühl dabei". Dann frage ich den: "Sie, wo kommt Ihr gutes Gefühl eigentlich her? Beweisen Sie das mal." Dann hat nachher der Verkaufsleiter kein gutes Gefühl mehr.

Dr. Heeb:

Der Controller hat in der Regel dabei im Unternehmen auch eine gewisse Erfahrung, und er kennt die unverbesserlichen Optimisten; und er kennt die Pessimisten, die untertreiben. Und ich glaube, hier wird er seine Rolle spielen. Auch bei uns ist es so

mit den Budgets. Wir kennen die Abteilungs-Chefs, die sich "warm anziehen", von Anfang an. Man hat eine gewisse Erfahrung. Ich glaube, das darf man dem Controller nicht wegnehmen, daß er hier einfach aus seiner Erfahrung heraus operiert. Er ist vielleicht bei einem neuen Mann vorsichtiger; prüft die Methode noch einmal, noch zweimal, verlangt noch neue Daten. Aber bei den alten Routiniers, die weiß er in der Regel einzuschätzen. Und die Routiniers wissen auch, wie sie den Controller einzuschätzen haben. Ich glaube, da wird mit gleichlangen Spießen gefochten.

Diets:

Es ist ja auch oft die Frage, ob der Controller, der jetzt sehr viel Informationen hat, manchmal auch als eine Art "Informationsfilter" wirken soll; denn sehr oft ist es ja das Entree bei einem Fachzuständigen beim nächsten Mal, wenn man jetzt eine Kleinigkeit, die schiefgegangen ist, nicht an die große Glocke gehängt hat.

Dr. Heeb:

Ich glaube, der Controller kann auch methodisch helfen; daß er dem anderen, der nicht so gewiegt in den Methoden ist, hilft zusätzlich eine geeignete Methode zu finden oder ihm vielleicht sogar den Rat gibt, ein Team zur Abklärung eines Problems einzusetzen. Und ich glaube, das ist die Hilfe, die der Controller vor allem bringen muß. Er soll der Fachmann sein in der Methodik, im Erarbeiten von Risiken, im Ausgleichen von Problemen. Das ist die größte Hilfe.

Diets:

Sind zu diesem Themenkomplex Fragen aus dem Gremium?

Dr. Petzold:

Ich darf 2 Fragen aus einer anderen Ebene stellen. Hier sind sowohl auf dem Podium als auch im Publikum überwiegend größere Firmen vertreten, die schon das Ressort eines Controllers haben. Wie sieht das bei den mittelständischen Unternehmen aus, die eine solche Institution noch nicht haben? Sind die nun aussichtslos abseits, darf ich das mal so ausdrücken, für die zukünftige Entwicklung?

Die 2. Frage: Wir haben da einen Buchhalter. Er macht nebenher die Finanzen und die Steuererklärung. Und nun taucht die Frage auf, kann der Controlling noch lernen? Oder muß man einen Zweit-Prokuristen engagieren?

Dr. Deyhle:

Dr. Petzold, es ist doch so, daß in einem kleineren Unternehmen einfach mehr Funktionen auf einen Kopf zusammenkommen und in einem größeren Unternehmen sich eine Funktion auf mehrere Köpfe fächert. Also, irgendwo im mittelständischen Unternehmen wird es eben so sein, daß eine Stelle,

die vielleicht in der Betriebsabrechnung sitzt oder in der Buchhaltung verankert ist, eben diese Sorte von Controller-Dienstleistung in Gang setzt. Es kommt dabei nicht auf die Bezeichnung "Controller" an, sondern auf das, was man tut. Und wenn ich mit den Zahlen nicht nur festhalte, was geschehen ist, sondern helfe bei der Planung dessen, was geschehen soll in der Zukunft, dann wird auch aus der Buchhaltung so eine Sorte von Controllerfunktion. Und wenn Sie nach einer Mini-Firma fragen, bin ich da selber eine; mit 10 Mitarbeitern in der Controller-Akademie und im Management Service Verlag. Und was wir als Controller-Information haben, kommt aus der Buchhaltung, nicht aus einem separaten betrieblichen Rechnungswesen.

Im übrigen haben wir das Problem, daß zwei oder mehrere Rollen in derselben Brust zu Hause sind. Dann kommt manchmal eine zu kurz. Sie fragen, ob der Buchhalter auch noch das Controlling lernen kann. Da wäre zu bedenken, daß es zwei Mentalitäten sind, wie Sie mit dem Verkauf eine Budgetbesprechung machen oder mit einem Steuerprüfer eine Besprechung führen. Das sind wohl zweierlei Sorten von Aufgaben und wohl auch von Verhaltensregeln. Deshalb sähe ich solche Aufgaben lieber getrennt angesiedelt. Läßt es die Größe der Firma nicht zu, muß ich die beiden Hüte eben gemeinsam tragen lernen.

Diets:

Ich würde sagen, wenn man vielleicht mal ins 19. Jahrhundert hineinguckt, dann waren ja Buchhalter die grauen Eminenzen, die unternehmerisch mitgedacht haben. Und hier kann durchaus in Ihrem Falle der Buchhalter auch so strukturiert sein. Es wird nur gefährlich, fast unmöglich, daß er zum Controller wird, wenn er nur weiß, daß die Hebedienstrechnung auf das Konto 17304 gebucht wird. Also, ich würde mal sagen, es hängt ganz von dem Mann ab, ob er unternehmerisch mitdenkt oder nur seine Konten-Scheuklappen an hat.

Dr. Rüschen:

Wenn wir unsere Beispiele mal aus dem Sport nehmen, da können Sie sagen: Im kleinen Flugzeug gibt's auch keine Co-Piloten und auf kleinen Segelbootjollen keine Steuermänner. Das hängt vielleicht u. a. auch damit zusammen, daß die, die auf kleinen Booten segeln, besonders gut segeln, und die auf kleinen Flugzeugen fliegen, besonders gut fliegen.

Dr. Deyhle:

Ja, das ist gut.

Diets:

Dann würde ich Dr. Deyhle jetzt das Schlußwort geben.

Meine Damen und Herren, im Sinn eines Schlußwortes würden wir halt vor allem hoffen, daß wir Ihnen das Gefühl geben konnten durch Beiträge, durch das Gespräch, durch auch das, was man im Small-Talk bei den Pausen, beim Essen besprechen konnte, daß für Controller-Verein, für Controller-Akademie dieses Thema Controlling und Controller-Funktion etwas darstellt, dem wir uns nachhaltig widmen wollen. Was also nicht Eintagsfliegen-Charakter hat, sondern was vielleicht ein gewisser Strom ist, was ein bestimmter Teppich werden soll, in den verschiedene Muster hereinzuwoben sind, Muster, die hier vom Podium kommen; Muster, die Sie durch Ihre Beispiele geben. Und wir möchten uns vor allem am Schluß sehr herzlich bedanken dafür, daß Sie gekommen sind und wieder in so großem Umfang dabei waren, die Reise auf sich genommen haben; hier so konzentriert zugehört haben, Wir haben ja viel hereingepackt und man hat das Gefühl, die - die da oben sind, arbeiten. Aber wer da sitzt und intensiv mitdenkt, der arbeitet ja fast noch mehr in dieser Konzentration, es aufzunehmen. Mit diesem Dank an Sie möchten wir den Wunsch verbinden können, daß wir in Kontakt bleiben dürfen, daß wir uns wiedersehen dürfen auf's Jahr wieder beim Controller-Kongress am 8. Mai 1978.



"...in der strategischen Planung kommt ja auch viel Wunschdenken hoch..."



Dr. Deyhle: ...in Form von einem Fallbeispiel...

*Heinz Diets
und Dr. Heeb:
Projektleiter-
Diskussion*



PROJEKT - CONTROLLING

von Dr. Walter Heeb, Baden/Zürich



Dr. W. Heeb
bei seinem
Vortrag vor
dem Control-
ler-Kongress

Dr. Heeb ist Direktor für zentrale Funktionen (Finanzen, Rechnungswesen, Administration) bei der Motor Columbus Ingenieurunternehmung. Vor allem ist dieses Unternehmen auf die Lösung energie-wirtschaftlicher Probleme spezialisiert (Kraftwerksbau; besonders auch Bau von Atomkraftwerken im Sinne des Engineering und der Umweltanalyse). Ferner liefert Motor Columbus das know-how für Verkehrsbauten, für Spitäler sowie für touristische Erschließung von Ländern. Das Unternehmen ist ein internationaler Problemlöser.

Das folgende Manuskript entspricht dem Vortrag, den Dr. Walter Heeb anlässlich des Controller Kongresses am 9. Mai 1977 in Frankfurt am Main gehalten hat.

Ein weltweit tätiges Ingenieurunternehmen, wie wir es sind, wickelt zum selben Zeitpunkt je 250 - 300 Projekte gleichzeitig ab, und zwar kurzfristige Kleinaufträge wie Großaufträge, die sich über mehrere Jahre erstrecken. Es handelt sich dabei um Auftragsfertigung, d. h. um individuelle Problemlösungen mit mehrheitlich multidisziplinärem Charakter für unterschiedliche Märkte.

Projekt - Management

Für die Lösung eines einzelnen Projektes haben demnach Spezialisten verschiedenster Fachrichtungen ihren Teil beizusteuern. Um eine optimale Lösung für alle Projekte sicherzustellen, hat es sich als sinnvoll erwiesen, die spezialisierten Fachkräfte organisatorisch in Gruppen und Abteilungen im Sinne von Know-how-Zentren bzw. Kapazitätseinheiten zusammenzufassen. Eine optimale Projektabwicklung jedoch bedingt die Ernennung eines für das individuelle Projekt verantwortlichen Leiters und dessen Herauslösung aus der Liniorganisation. Seine Aufgabe ist es, in Zusammenarbeit mit den Fachgruppen und -abteilungen die Erreichung der Projektziele in jeder Hinsicht sicherzustellen.

Projekt-Controlling in der Matrixorganisation

Was wir nun vor uns haben, ist vorerst eine zweidimensionale Matrix-Organisation mit den Dimensionen Fachabteilung und Projektmanagement. Aus der Tatsache aber, daß diese multidisziplinären Problemlösungen für verschiedene Gebiete abgewickelt werden, ergibt sich eine dritte Dimension: der Einsatz eines Regionalfachmannes, der das Projekt von der Identifikation bis zur Vollendung begleitet und für eine kundengerechte Abwicklung sorgt.

In dieser dreidimensionalen Matrix lt. Abb. 1 ergeben sich vielfältige Konfliktsituationen, gilt es doch, die berechtigten Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen, also diejenigen des sich als Manager verantwortlich fühlenden Projektleiters, des Regionsleiters mit seinen Marktkennnissen und Kundenwünschen sowie des Fachingenieurs mit seinem Know-how, seinen Sicherheitsvorstellungen, seiner Berufsethik.

Ein Teil dieser Konflikte kann organisatorisch, etwa durch Verteilung von Verantwortung und Kompetenzen (Funktionendiagramme), ein Teil davon mittels Informationssystemen (Systeme, für deren Vorhandensein der Controller

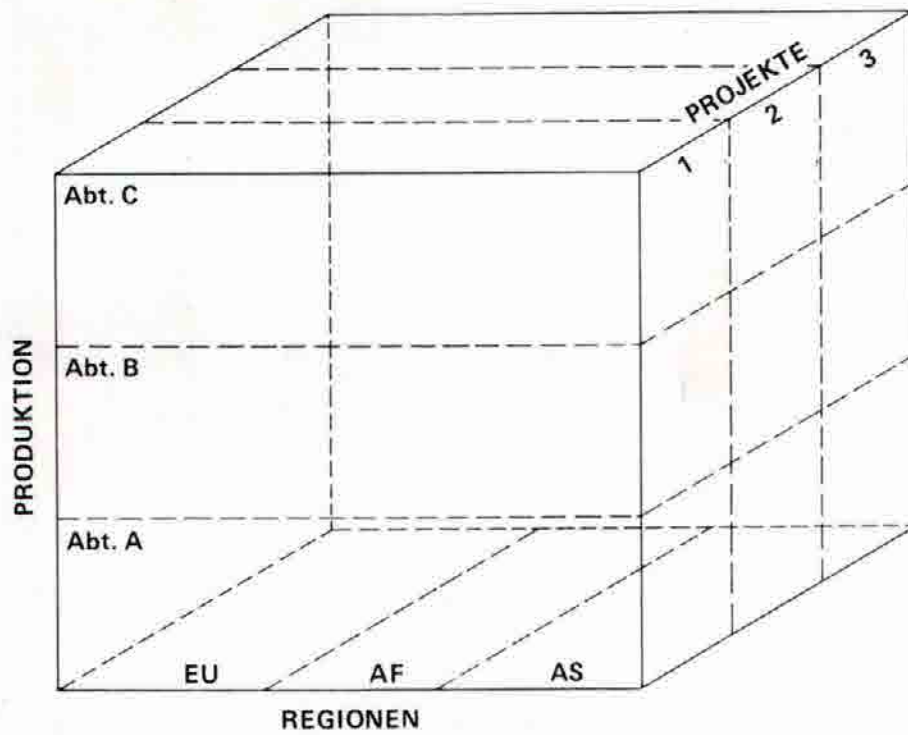


Abb.1: Drei-dimensionale Matrix nach Projekten, Ingenieur-Fachabteilungen und Regionen

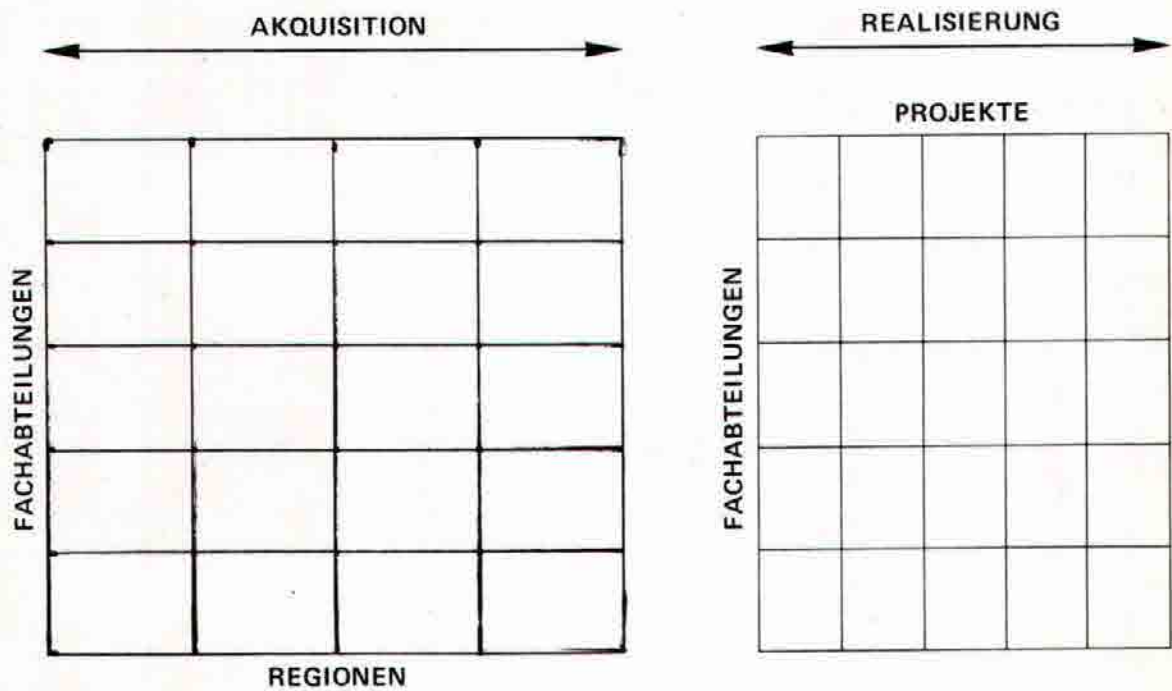


Abb.2: Auflösung der dreidimensionalen Matrix in zwei 2-dimensionale Matrixbilder je nach Akquisitions- und Realisierungsphase

verantwortlich ist), gelöst werden. Für eine echte Konfliktbewältigung durch kreative Problemlösungen können diese organisatorischen Mittel jedoch höchstens Voraussetzung sein; was not tut, ist ein optimales menschliches Zusammenarbeiten und Zusammenwirken. Dies wollen wir nicht vergessen, wenn wir uns im folgenden schwer gewichtig mit den organisatorischen Lösungsmöglichkeiten bezüglich dem Projektcontrolling befassen. Des weiteren möchte ich hervorheben, daß überall dort, wo nicht ein isoliertes Projekt einmalig anfällt, sondern Projekte als Unternehmungsaufgabe abgewickelt werden, die rein projektbezogene Betrachtung nicht genügen kann, vielmehr ist jedes Projekt auch im gesamtunternehmerischen Zusammenhang zu sehen.

Unser Controlling vollzieht sich also in der Matrixorganisation. Eine dreidimensionale Matrix ist ein äußerst schwer handzuhabendes System. Da nun aber das Zusammenwirken zwischen Regionsleiter, Projektmanager und Fachabteilung (als Repräsentant der Produktion) je nach den Lebensphasen eines Projektes ein anderes Gewicht hat, ist es möglich, nach Abb. 2 die dreidimensionale Matrix in zwei sich zeitlich folgende zweidimensionale Matrixphasen aufzuteilen, wobei nicht verschwiegen sei, daß sich dabei Überlappungen ergeben können und sogar ein Zurückschnellen von der nachgelagerten in die vorgelagerte Phase möglich ist.

Wir können grundsätzlich unterscheiden zwischen einer Akquisitionsphase, beginnend mit der Projekt-Identifikation und endend mit der Vertragsunterzeichnung, und einer Realisierungsphase, beginnend nach der Vertragsunterzeichnung und endend mit der Übergabe des realisierten Projektes bzw. der erarbeiteten Problemlösung. In der Akquisitionsphase dominiert das Zusammenwirken von Region und Produktion, in der Realisierungsphase dasjenige von Projektleiter und Fachabteilungen.

Projektcontrolling in der Akquisitionsphase

Wenn wir von Controlling sprechen, müssen wir immer zuerst nach dem Ziel fragen. Was ist das Ziel der Akquisition?

Ziel ist, durch den Abschluß von Verträgen die volle Nutzung der geplanten Kapazität sicherzustellen - in der gewünschten Sparte, - zum gewünschten Zeitpunkt; und gleichzeitig das geplante Deckungsbeitragsziel zu erreichen. Auftragseingang und Beschäftigung sind nur dann gesichert, wenn Auftragschancen in genügender Anzahl vorhanden sind. Hierzu braucht es Offertmöglichkeiten, wofür eine noch größere Anzahl Projekte identifiziert werden muß.

Akquisitionsziel ist demnach nicht nur Auftragseingangsziel, sondern

- Projektidentifikationsziel,
- Offertausstoßziel,
- Auftragseingangsziel.

Dies alles im Hinblick auf die volle Auslastung der zukünftig vorhandenen und geplanten Kapazitäten nach Fachrichtungen sowie der Erarbeitung der notwendigen Deckungsbeiträge. Dabei kann zeitlich zwischen einer Projektidentifikation und dem Auftragseingang eine Spanne von mehreren Jahren liegen.

Wie sollen die technischen Bereiche wissen, welche Kapazitäten notwendig sind, wenn sie nicht wissen, welche Aufträge wann kommen? Wie soll die Region wissen, welche Aufträge benötigt werden, wenn sie nicht weiß, wann welche Kapazitäten frei sind? Es besteht in einer Dienstleistungsfirma kein Lager, auf das zwischenzeitlich gearbeitet werden kann.

Allein, aus der Betrachtung der zeitlichen Dimension zwischen Projektidentifikation und Realisierungsbeginn ergibt sich, daß ein grundlegendes Instrument vorhanden sein muß, ein strategischer Plan. Bei der Erstellung desselben geht es darum, im Zusammenwirken von Regionsleiter (Marketing), Produktion (Fachbereich) und Controlling den Markt und das Unternehmen zu analysieren, um im Einklang mit dem unternehmerischen Leitbild die strategischen Ziele festzulegen; und zwar im Hinblick auf die Übereinstimmung von Marktbedarf, Marktchancen, Erfolgspotential und Produktionskapazität in qualitativer wie quantitativer Hinsicht.

Aufgrund der vorhandenen Aufträge sowie der zusätzlich möglichen neuen Aufträge aus dem Offertbestand gemäß Wahrscheinlichkeit des Eintreffens kann nach Abb. 3 eine Auslastungsprognose erstellt werden. Die darin gezeigten Beschäftigungslücken geben Hinweis auf die zukünftige Stoßrichtung der Akquisition sowie die zukünftige Gestaltung der Kapazität nach Quantität und Qualität.

Die geplanten Projektdeckungsbeiträge der vorhandenen Aufträge lassen sich mit den geschätzten der wahrscheinlichen Neuaufträge zu einer prognostizierten Deckungsbeitragsrechnung zusammenfügen, die ebenfalls über allenfalls einzuschlagende Richtungsänderungen Aufschluß gibt. Der Controller hat in dieser Phase für die Sicherstellung der Informationsvermittlung zu sorgen und Entscheide in die Wege zu leiten (zu initiieren).

ANZAHL
PERSONEN

ANZAHL PERSONEN: 27 PER 31.12.76 (IST)
33 PER 31.12.77 (PLAN)

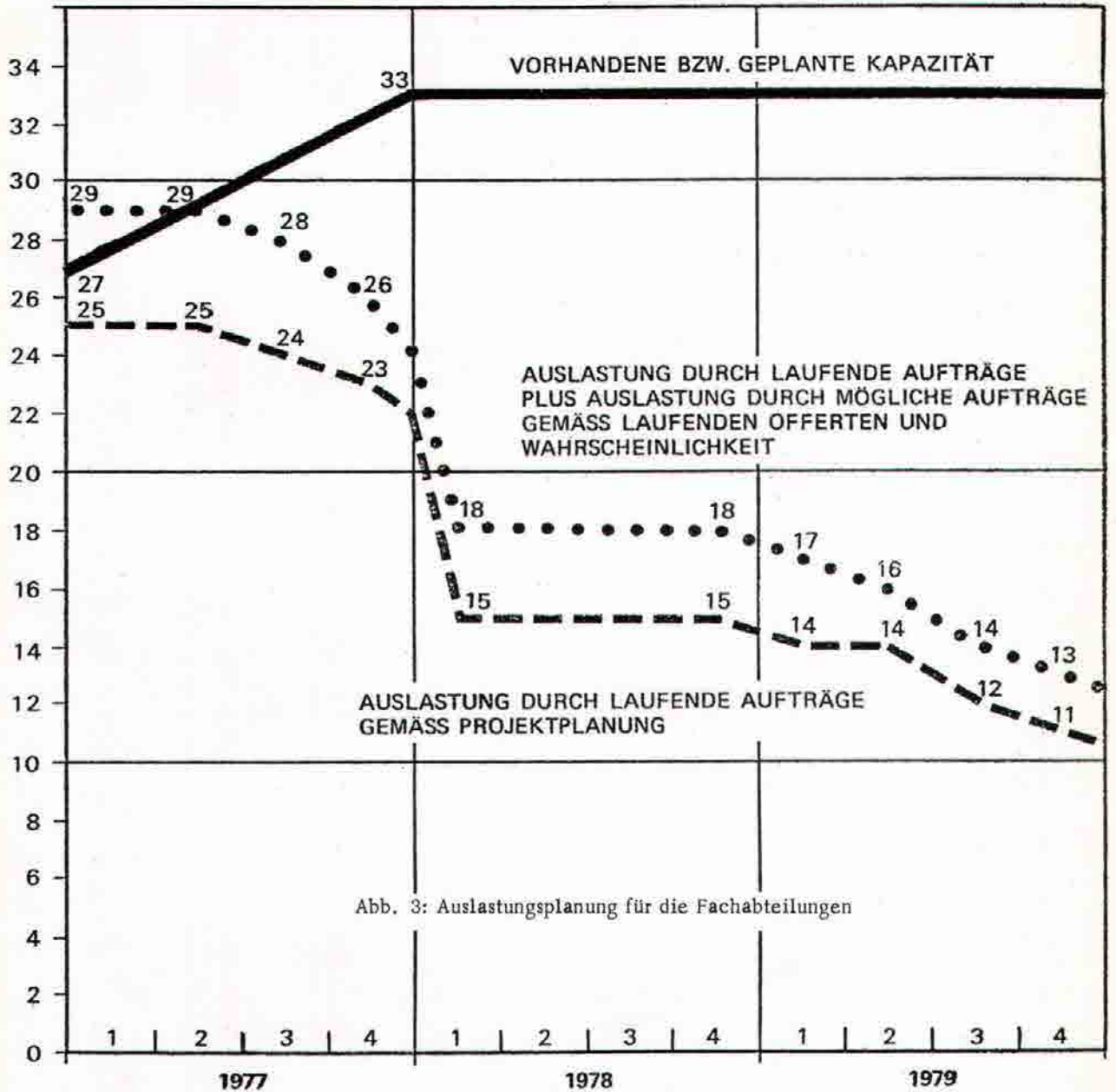


Abb. 3: Auslastungsplanung für die Fachabteilungen



Der Controller hat für die Sicherheit der Informationsvermittlung zu sorgen



... und Entscheide in die Wege zu leiten (zu initiieren).

Faktoren in der Akquisitionsplanung

Elemente der Planung sind demnach:

- Umweltanalyse,
- Unternehmungsanalyse,
- Leitbild,
- bestehende Auslastung der Kapazität,
- prognostizierte Auslastung der Kapazität unter Berücksichtigung der Offerten,
- prognostizierte Deckungsbeitragsrechnung.

Instrumente, die für's Controlling zur Verfügung stehen, sind:

- Liste der identifizierten Projekte,
- Offertaustöß- und Offertbestandskontrolle,
- Auftragseingangskontrolle,
- Analyse der Absagen,
- Revidierte Kapazitätsauslastungs- und Deckungsbeitragsprognosen aufgrund der bestehenden Aufträge und der ausstehenden Offerten.

Projekt-Controlling in der Realisierungsphase

Das eigentliche Projekt-Controlling in der Realisierungsphase bezieht sich auf die Vielzahl der gleichzeitig sich in Abwicklung befindlichen Einzelprojekte. Je nach Gewicht der Aufträge ist die Bedeutung von Fall zu Fall unterschiedlich. Das Projekt-Controlling in der Realisierungsphase hat sich jedoch immer in das gesamte Unternehmungs-geschehen einzufügen.

Ich spreche im folgenden von einem einzelnen, abgegrenzten Auftrag, bei dem klar definiert sein soll, was in einer bestimmten Zeit zu welchem Preis in welcher Qualität geleistet werden muß. Bei der Nahtstelle der beiden Matrixorganisationen nach Abb. 2 entsteht das erste Problem: die Übergabe des akquirierten Auftrages an die Produktion zur Realisierung des Projektes bedarf der Kommunikation, damit die Aufgabe sowie das Gesamtziel klar erkannt werden.

Gesprächspartner des für die Durchführung eines Auftrages ernannten Projektleiters ist vorerst der Regionsleiter, der den Auftrag akzeptiert und die Vertragsverhandlungen geführt hat. In Zusammenarbeit mit den Vertretern der einzelnen technischen Disziplinen, dem Projekt- und Regionsleiter, sind die entscheidenden Eckdaten, d. h. die Detailplanung limitierenden Daten, festzulegen. Zielmaßstab ist der Soll-Deckungsbeitrag.

Das Resultat dieses Gesprächs soll ein Protokoll sein, das

- den Umfang der zu erbringenden Leistung,
- den hierzu notwendigen Aufwand in Mann-Monaten und Franken,
- das dafür zu verrechnende Honorar,

- die erwartete Qualität der Arbeit,
- den Beginn- und Endtermin,
- die besonders zu beachtenden Punkte in der Zusammenarbeit unter den Beteiligten und mit dem Kunden festhält.

Project-Controlling-Regelkreis (Abb. 4)

Sobald die Ziele klar erkannt und als quantifizierte Rahmenbedingungen festgehalten sind, kann mit der operativen Planung, d. h. dem lösungsorientierten Überlegen, begonnen werden. Die als Ausführungsplanung bezeichnete Phase umfaßt folgende Schritte:

1. Abgrenzung von Teilaufgaben und deren logische Abhängigkeiten;
2. Zuordnung von Aufgaben und Hilfsmitteln zu Personen bzw. Fachgruppen;
3. Aufwandsplanung hinsichtlich Zeit-, Material-, Hilfsmittel- und Finanzbedarf;
4. Planung des Informationsflusses.

Es finden hierzu Projektorganisationsgespräche zwischen Projektleiter und Delegierten der Fachbereiche statt. Die Region ist nun nicht mehr mit von der Partie; ihre Mitwirkung ist im Normalfall mit der Aufgabenstellung beendet. Die Resultate der Projektorganisationsgespräche sind schriftlich als sogenannte "Projektweisungen" vom Projektleiter zu erlassen, etwa

- betr. Einsatz, Umfang, Spezifikationen, Zeitvorgaben, Qualität, Verhalten der Sachbearbeiter;
- Information an Mitbeteiligte und Vorgesetzte;
- Information an das Rechnungswesen betr. Rechnungsstellung;
- Verhalten bei Abweichungen, Auftragsänderungen, Verzögerungen, Rücksprache mit dem Regionsleiter betr. Vertragsinterpretation, Zahlungsverzögerungen.

Damit ein aussagefähiger Soll-/Ist-Vergleich möglich wird, sind bei der Aufwandsplanung gewisse Rahmenbedingungen einzuhalten:

- Aufteilen der Teilaufgaben nach sachlichen Kriterien als meßbare Größen;
- Zuteilbarkeit zu einer bestimmten Leistungsgruppe (Abteilung, Kostenstelle);
- meßbare Zeitdauer.

Sind diese Rahmenbedingungen erfüllt, dann ist auch gewährleistet, daß der aus der Auftragsabwicklung (-planung) benötigte Input für das Controlling der Akquisitionsphase zur Verfügung steht. Sie erinnern sich, daß für die Auslastungsplanung sowie für die prognostizierte Erfolgsrechnung die Daten der bestehenden Aufträge benötigt werden.

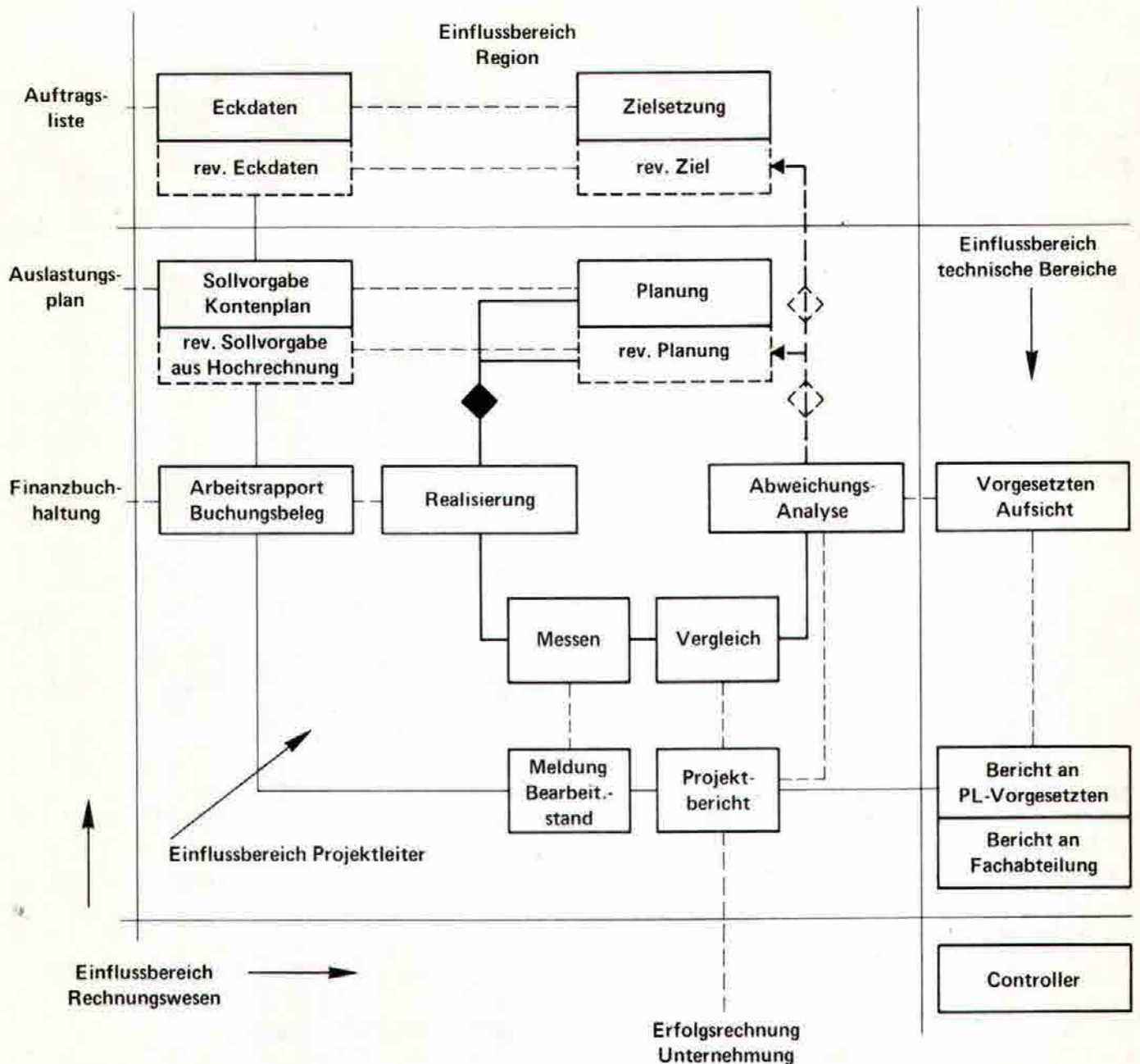


Abb. 4: Projectcontrolling-Regelkreis

Bearbeitungs-Stand schätzen

Die zweite kritische Stelle im Projektverlauf ist das auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogene Messen der bis dahin erbrachten Leistung. Dabei bildet die in der Planungsphase erfolgte Aufteilung des Auftrages in Einzeltätigkeiten die Voraussetzung, denn nur über diese genau definierten Teilaufgaben kann der jeweilige Leistungsstand realistisch festgestellt werden. Der gewichtete Zusammenschluss der einzelnen Bearbeitungsstände ergibt dann auf der Auftragsebene einen durchschnittlichen Leistungsstand. Das ist aus zwei Gründen notwendig:

- um im Laufe des Projekts einen Vergleich zwischen Soll- und Ist und bei Abweichungen Korrekturmaßnahmen zu ermöglichen;

- um die Bewertung der erbrachten Leistung (anteiliges verdientes Honorar) als Grundlage für die kurzfristige, zwischenzeitliche Erfolgsrechnung der Gesamtunternehmung zu erhalten. (Vgl. auch Aufsatz von Dietz, Controller-Magazin, Heft 4/77, Seite 128).

Auch hier garantiert nur das Zusammenwirken zwischen Sachbearbeiter der Fachabteilung und Projektleiter eine realistische Feststellung der einzelnen Arbeitsstände. Die Gelegenheit des Gesprächs soll auch dazu benützt werden, die Einhaltung qualitativer und terminlicher Vorschriften zu überprüfen.

Der über die Arbeitsrapporte festgehaltene Aufwand pro Auftrag bzw. pro Einzeltätigkeit wird im Soll-/Ist-Vergleich den geplanten Daten gegenübergestellt. Der Vergleich des bis dahin angefallenen Aufwandes mit dem unabhängig davon gemessenen Leistungsstand bildet den Ansatzpunkt für die Abweichungsanalyse. Diese ist vom Projektleiter in die Wege zu leiten. Auch bei der Festlegung und Inszenierung von Steuerungsmaßnahmen ist Teamarbeit außerordentlich wesentlich, um alle Beteiligten neu zu motivieren.

Stellt es sich heraus, daß durch noch so aktive und gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen Abweichungen nicht verhindert werden können, ist eine Hochrechnung auf das Projektende hin zu erstellen. Diese Erwartungsrechnung ändert nicht die ursprüngliche Zielsetzung; sie kündigt vielmehr im voraus an, inwieweit es unter Berücksichtigung der eingeleiteten Maßnahmen (dispositive Planung) gelingen wird, das Budget einzuhalten oder nicht. Diese Hochrechnung darf nicht nur eine rechnerische Extrapolation in die Zukunft sein, sondern - und dies möchte ich betonen - ist nur dann etwas Sinnvolles, wenn sie die Quantifizierung der Konsequenzen einer Überprüfung oder Revision der Ausführungsplanung ist.

Im Ausnahmefall können Abweichungen nicht nur zur Änderung der Ausführungsplanung, sondern zur Erkenntnis führen, daß das Aufgabenbündel sich verändert hat und somit eine Neu-Definition der Zielsetzung (Aufgabenstellung) vorzunehmen ist. In diesem Falle ist die Region, der ja der Kundenkontakt grundsätzlich obliegt, wieder einzuschalten.

Damit ein umfassendes Controlling möglich ist, versteht es sich, daß die Informationen über den Projektablauf allen Beteiligten in der geeigneten Form zur Verfügung stehen müssen (vgl. wieder Abb. 4):

- dem Projektleiter in Form eines Projektberichtes mit allen detaillierten Angaben des Soll-/Ist-Vergleichs zu Steuerungszwecken;
- den Bereichsleitungen sowie den Leitern der technischen Abteilungen in verdichteter Form zur Wahrnehmung ihrer Überwachungsfunktion;
- der Region zu Informationszwecken;
- dem Controller zur weiteren Auswertung für Kapazitätsauslastungsprognosen und für die Erfolgs-Rechnung der Unternehmung.

Damit schließt sich der Kreis des Projektablaufs wieder und fügt sich ein in das gesamte Unternehmungsgeschehen. Der Zusammenschluss der Daten aller Einzelprojekte ermöglicht die Feststellung der laufenden Kapazitätsnutzung pro Produktionseinheit / Abteilung / Kostenstelle sowie die Feststellung des laufenden Unternehmungserfolgs in der Management-Erfolgsrechnung.

Gute Resultate der Einzelprojekte garantieren indessen den Unternehmungserfolg noch nicht. Die Rechnung geht nur dann auf, wenn auch die Kapazitätsauslastung stimmt und die Kosten der Produktionsabteilungen im geplanten Ausmaß anfallen und durch die den Projekten belasteten Standards abgedeckt werden.

Die periodisch vorzunehmende Hochrechnung auch der Management-Erfolgsrechnung aufgrund des Inputs der Projekt- und der Kostenstellen-Hochrechnungen stellt längerfristig die Einhaltung

- a) des Kapazitätsnutzungszieles,
 - b) des Deckungsbeitrags- und damit des Unternehmungs-Erfolgszieles
- sicher. Die Überführung der Management-Erfolgsrechnung in die Finanzrechnung dient der Absicherung der finanziellen Machbarkeit des operativen Geschehens.

Projekt-Trompete

Damit sind wir wiederum am Ausgangspunkt unseres Projekt-Controlling, der ständigen Überprüfung der identifizierten Projektmöglichkeiten im Hinblick auf die Einhaltung der so definierten-Unternehmungsziele.

Das Projekt-Controlling ist - vgl. "Trompete" in Abb. 5 - eingebettet

- in die aus der Markt- und der Unternehmungsanalyse definierte strategische Zielplanung (links in Abb. 5);
- den als Begrenzung dargestellten Balken, der die finanzielle Machbarkeit ausdrücken soll (rechts in Abb. 5).

In der zeitlichen Dimension ist links die Akquisitionsphase mit dem Zusammenwirken von Region und Produktion zur Sicherstellung der Beschäftigung und des Erfolgsziels und rechts die Realisierungsphase mit dem Zusammenwirken von Fachabteilungen und Projektleiter dargestellt. Ziel ist hier die optimale Abwicklung des Einzelprojekts. Da die Unternehmungstätigkeit vollumfänglich in der Einzelprojektabwicklung liegt, muß die Zielerfüllung der Gesamtunternehmensplanung im Zusammenschluss der Einzelprojekte erfolgen. Projekt-Controlling ist in einem auf Einzelfertigung ausgerichteten Unternehmen somit immer gleichzeitig umfassende, unternehmensgerichtete Controlling-Tätigkeit.

Wozu den Controller?

Wenn in meinen Ausführungen weniger vom Controller als vom Controlling die Rede war, so darum, weil ich bewußt der Ansicht bin, daß jeder Manager - sei er Produktionsverantwortlicher, Projektleiter oder Akquisiteur - sein eigenes Controlling betreiben muß. Wozu

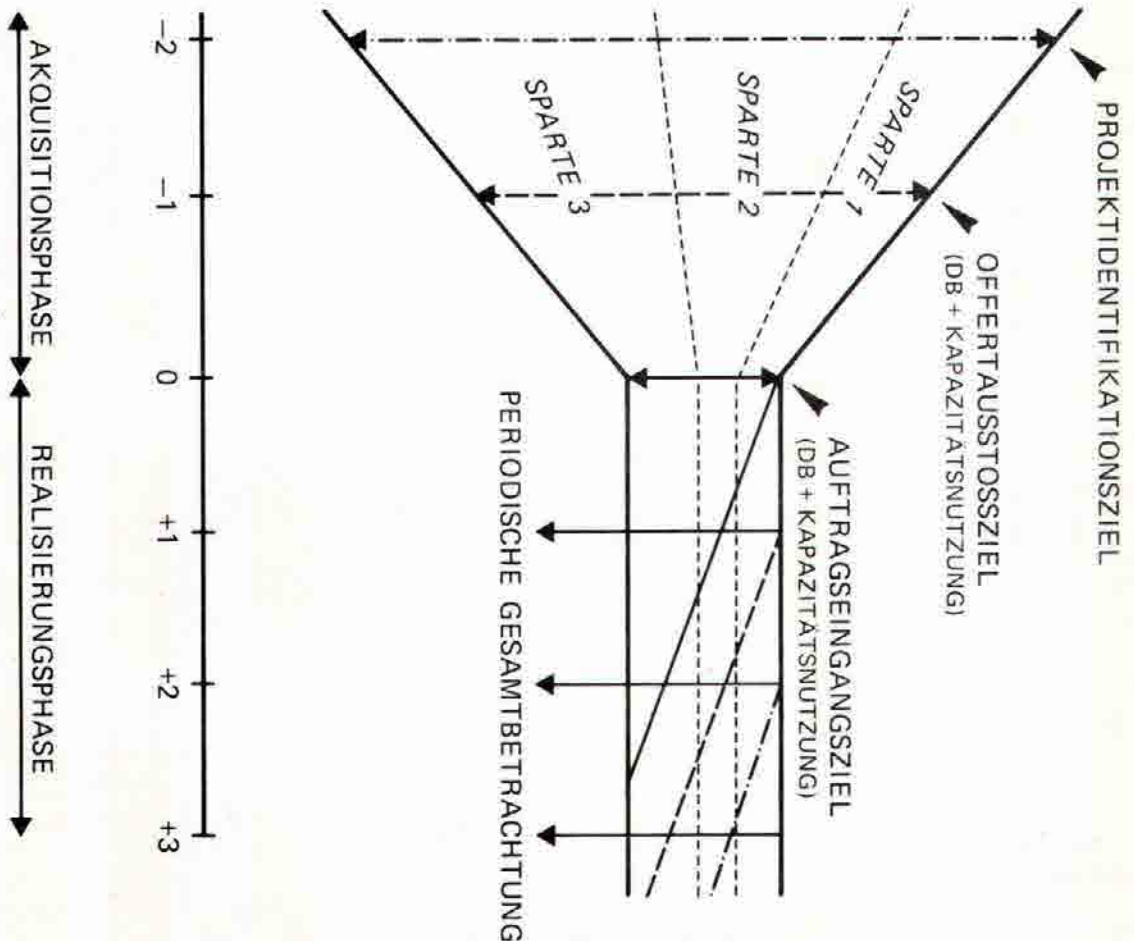
brauchen wir noch den Controller?
 Der Einsatz des eigentlichen Controllers bezieht sich

- auf die Sicherstellung der Informationsvermittlung;
- auf die Sicherstellung der Planung und Steuerung, d. h. der Vergewisserung, daß die Informationen auch verwendet werden und zu Aktionen führen;
- auf die Sicherstellung des effizienten System-

ablaufs, was in der Matrixorganisation mit den ihr innewohnenden Zentrifugalkräften darauf hinausführt, alle Beteiligten immer wieder an den runden Tisch zu führen;

- letztlich soll der Controller auch sicherstellen, daß ein so verstandenes Controlling auf allen Ebenen einen ständigen Lernprozeß erfährt, der die sachlichen und die menschlichen Bedingungen im Hinblick auf die Unternehmungsziele immer wieder zu verbessern trachtet.

**MARKT- / UNTERNEHMUNGSANALYSE
 ZIELE DER STRATEGISCHEN PLANUNG**



FINANZPLANUNG / ABSICHERUNG

Abb. 5: Projektcontrolling-Trompete

ERARBEITEN DER VERTRIEBS-PLANUNG

durch Verkaufs-Management und Controller

von Franz Voß, Dortmund



Um von vornherein Definitionsschwierigkeiten vorzubeugen, möchte ich klarstellen, daß ich V e r t r i e b s - Planung mit V e r k a u f s - Planung übersetze. Der Titel läßt erkennen, daß es sich um ein pragmatisches Thema handelt. Ich werde zu Ihnen also nicht über irgendwelche Theorien sprechen. Meine Ausführungen werden sich auf diesen Ausschnitt der Planung bei der Dortmunder Actien-Brauerei konzentrieren. Ich verstehe diese Aussagen als einen Erfahrungsbericht. Gestatten Sie mir deshalb, daß ich einige Daten zum Unternehmen vorausschicke.

Franz Voß vertritt im Vorstand der Dortmunder Actien-Brauerei - das Hansa - die Funktion des Controllers. Dieser Bericht bringt seinen Vortrag anlässlich des 2. Controller-Kongresses am 9. Mai 1977 in Frankfurt/Main.

Branchen-Daten aus der Brauereiwirtschaft

In den 50er und 60er Jahren, als bei rasant steigendem Konsum und sich aufbauenden Produktions-Kapazitäten der Absatz fast automatisch nach oben schnellte, waren gute Gewinne der Brauereien eine Selbstverständlichkeit. Man hatte sie!

Kostensteigerungen, die seinerzeit allerdings in weitaus geringerem Umfange auftraten als in den 70er Jahren, wurden mit dem Bewußtsein, mit dem man ihnen heute gegenübersteht, nicht registriert. Sie riefen in den seltensten Fällen nach Maßnahmen, weil sie von der obligaten Mehrmenge überkompensiert wurden. Welcher Verkäufer in der Brauwirtschaft war seinerzeit nicht erfolgreich unter diesen Vorzeichen?

Ende der 60er, Anfang der 70er Jahre spielten in stärkerem Maße Veränderungen in den Besitzverhältnissen der Brauwirtschaft eine Rolle. Das dafür einzusetzende Kapital mußte her und vor allem: es mußte verdient werden.

Ein zweiter Faktor in diesem Abschnitt waren die erheblichen Kostensteigerungen, die nun stärker ins Gewicht fielen.

Zum Dritten: Marktsättigung in den letzten Jahren ist eingetreten, ein obligates Mengenwachstum gibt es nicht mehr.

Die Überwälzung der effektiven Mehrkosten auf die Verkaufspreise wäre eine Möglichkeit. Sie läßt sich jedoch bis heute nicht ausreichend realisieren. Aufgebaute Kapazitäten und damit installierte Fixkosten einerseits sowie Absatzstagnation andererseits bei mengenmäßigem Überangebot, aber auch die Konzentration auf Seiten der Absatzmittler, haben eine vernünftige Harmonisierung bisher nicht zustande kommen lassen.

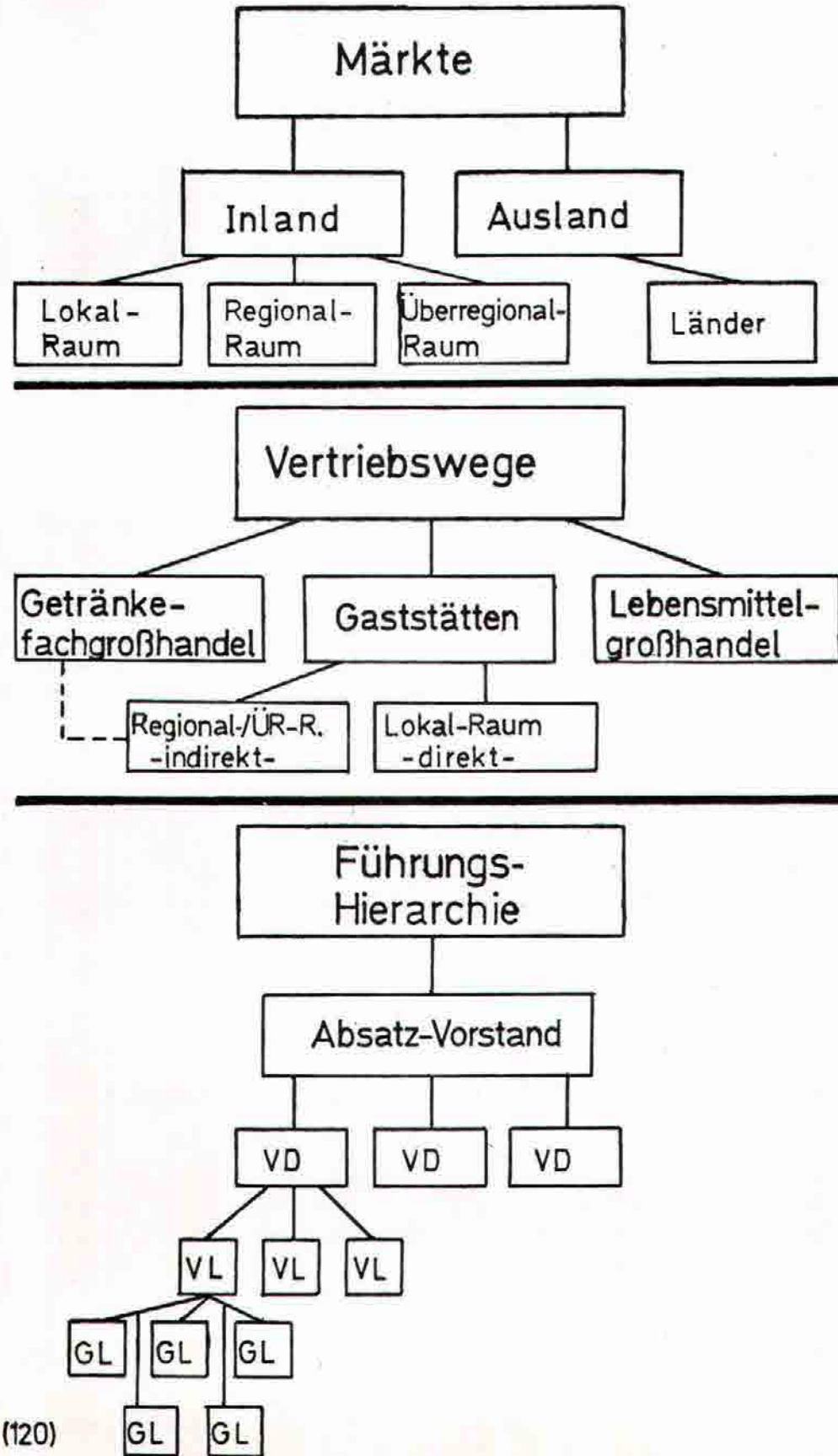
Diese Bilder kennzeichnen, abgesehen von Ausnahmen, die Alltagsrealität, die in hartumkämpften Märkten bei grosseltem Konsum oft Atemnot zwischen kurzfristigen Zielen und langfristigen Vorstellungen hervorruft. Hier ein angemessenes Gleichgewicht zu halten, ist sicherlich eine der schwierigsten, aber auch reizvollsten Management-Aufgaben.

Vor diesem Hintergrund und vor der Kulisse unternehmensspezifischer Bedürfnisse war es leichter, dem Controlling-Gedanken in der Praxis in unserem Unternehmen wichtige Bedeutung zuzumessen.

Und dennoch möchte ich damit nicht gesagt haben, daß es reibungslos ging, in den vergangenen Jahren die Werkzeuge für Controlling zu schaffen und den effizienten Umgang mit diesen Mitteln vor allem den Managern nahezubringen; zumal sie in der Vorzeit ohne "dieses Zeug" Erfolg

Abb. 1: Organisation der Marktbearbeitung in der Dortmunder Actien-Brauerei

Dortmunder Actien-Brauerei



(120)

hatten, wie eingangs erläutert. Das ist allzu natürlich und spricht nicht auf Anhub gegen die Qualität der Verkaufsmanager an ihren Plätzen.

Marken - Planung

Aus dem "nackten" Produkt BIER einer anonymen Brauerei wird durch

- o entsprechende Qualität
- o adäquate Produktausstattung und Verpackung
- o die Brauerei-Typik
- o Sortimentsgestaltung
- o entsprechende Preisgestaltung

eine BIERMARKE

Die Biermarke - das Produkt - muß nun auf den Weg zum Verbraucher gebracht werden: Der Verbraucher soll sich bei der Vielzahl der angebotenen Biermarken für unsere Marken entscheiden, das ist unser Ziel.

Im Zentrum dieser Bemühungen stehen nun zweifellos unsere Verkäufer. Der Außendienst erst öffnet den Weg für die Biermarke über unsere Absatzmittler - den HANDEL und die GASTRONOMIE - zum Verbraucher.

Die gemeinsame Anstrengung, die Verkaufsbemühungen der Außendienst-Mitarbeiter mit ihren Kontakten zu den Absatzmittlern und Unterstützung mit Werbung/Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit geben unseren Produkten die Chance, trotz der Vielzahl der Biermarken in der Gunst der Verbraucher vorn zu stehen.

Zur Kontrolle, ob die gemeinsamen Anstrengungen erfolgreich sind, ob die eingeschlagenen Wege richtig sind, und um festzustellen, wo wir mit Korrekturen ansetzen müssen, ist schließlich Forschung unerlässlich.

Außendienst-Organisation

Absatz ist Engpaß! In vorderster Reihe steht die Verkaufsplanung! Damit ist der Außendienst unmittelbar angesprochen. Abbildung 1 schildert die Organisation der Marktbearbeitung nach Regionen und Vertriebswegen sowie den Aufbau der Führungshierarchie im Verkauf.

Der verkaufsbezogene Planungsweg

In unserer Brauerei gibt es eine strategische Mehr-Jahresplanung und eine operative Drei-Jahresplanung; letztere allerdings nicht

in allen Teilplänen für das zweite und dritte Jahr aufgelöst.

Ich spreche im folgenden von einer Kurzfrist-Planung, die ein Geschäftsjahr umfaßt. Hieraus nun zu dem Teil der verkaufsbezogenen Planung:

Orientierungsleiter

Es wird gemäß Abbildung 2 von oben nach unten eine Orientierungsleiter angestellt und anschließend von unten nach oben geplant. Der folgende Kommentar bezieht sich auf einzelne Textziffern in Abbildung 2.

Zu 1) Strategischer Mehr-Jahresplan: Gewissenserforschung des Vorstandes für den aktuell oder aktueller gewordenen Teil. Bei dieser Standort-Analyse (Potentialanalyse) gibt es unter Umständen Veränderungen und Ergänzungen. Was fließt hieraus nun in konkrete Ziele, in Budgets, zu denen man sich für das nächste Jahr durchringen muß?

Zu 2) und 3) Operativer Kurzfrist-Orientierungsrahmen: Umsetzen der Eckdaten in die Ergebnis- und Finanz-Rechnung. Diese Orientierung wird abgeleitet in die Deckungsbeitragsrechnung und in wesentliche Kostenblöcke auf Unternehmensbereiche. Das kann in angespannten Teilen so weit gehen, daß dafür z.B. auch auf Verkaufsdirektionen abgehoben wird. Hierbei werden Vergangenheitswerte, Maßnahmen sowie andere Einflußgrößen, die auf den Tisch gekommen sind, berücksichtigt.

Erarbeitet werden diese Vorlagen in der Hauptabteilung Betriebswirtschaft. Wichtig ist, daß die Vorlagen für den Empfänger nachvollziehbar sind. An solchen Stellen sollte man als Controller etwas mehr an Aufwand leisten, als andererseits die Partner vor nicht verständliche Wertansätze zu stellen. Die Zahlen dürfen nicht nebulös sein. Was ein Controller zu solchen Anlässen falsch sät, wird später als Unkraut herauskommen.

Zu 4) "Kneten" des Kurzfrist-Orientierungsrahmens: Die Vorlage wird kritisch angegangen. Wenn sie besser ist, war der "Controller zuvor eben zu pessimistisch"; ... wenn sie schlechter ist, "darf es nicht wahr sein". In beiden Stimmungsbildern sollte sich der Controller (Vorstand) nochmals mit den wesentlichen Einflußfaktoren und Prämissen zu Wort melden und von sich aus zum Durchkneten elementarer Fragen und Größenordnungen im Rahmen des Machbaren reizen. Der Mengenrahmen und seine groben Strukturen sind jedenfalls von enormer Wichtigkeit, da sie weitere Teilpläne

Abb. 2: Der verkaufsbezogene Planungs-Weg

Orientierungsleiter

- | | |
|---|--|
| 1. Strategischer Plan (über mehrere Jahre) | Vorstand |
| 2. Eckdaten für Kurzfrist-Orientierungsrahmen
- u. a. Verkaufsmengen, Absatzstrukturen, Produkte, Verkaufspreise, Deckungsbeiträge, Tarif-/Preiserhöhungen, Personal, Werbung, Investitionen | Marketing, Verkaufsmanagement/VD, Controller, Vorstand |
| 3. Operativer Kurzfrist-Orientierungsrahmen
- Umsetzen der Eckdaten in Ergebnis- und Finanz-Rechnung
DB-Rechnung u. wesentliche Kostenblöcke | Controller |
| 4. "Kneten" des Kurzfrist-Orientierungsrahmens | Vorstand |
| 5. Gespräche/Information über Absichten/ Maßnahmen unter Einbeziehung der Kenntnisse bis Pkt. 4 | Zuständiges Vorst. Mitgl. mit Verkaufsmanagement/ VD |



Detaillierte Planung

- | | |
|--|--|
| 6. Erarbeiten des Verkaufsplanes
- Mengen, Umsatz, DB I | Verkaufsmanagement
VD, VL, GL
(Hilfen d. Controller) |
| 7. Erarbeiten übriger Teilpläne
- u. a. VKF-Maßnahmen + Budgets
Sach- u. Finanz-Investitionen
Regiekosten Außendienst | Verkaufsmanagement
VD, VL, GL
(Hilfen d. Controller) |
| 8. Konzentration aller Teilpläne u. Berücksichtigung der Abhängigkeiten zu und von anderen Teilplänen | Controller |
| 9. Evtl. wieder "Kneten" | Verkaufsmanagement, Controller, evtl. Vorst. |
| 10. Verabschiedung der Unternehmensplanung | Vorstand + Aufsichtsrat |
| 11. Verteilung der Teilpläne an | Ziel-Verantwortliche |

beeinflussen.

Zu 5) Gespräche/Information über Absichten und Maßnahmen: Der bis Punkt 4 erarbeitete Orientierungsrahmen ist Gegenstand von Gesprächen zwischen dem jeweils zuständigen Vorstandsmitglied und seiner nächsten Führungsebene; also mit den Leuten, die überwiegend die Teilpläne bringen und später managen. Zu diesem Zeitpunkt sind die Akzente, die man eingangs unter Punkt 2 in den Eckdaten gesetzt hatte, zu konkretisieren.

Zum Beispiel (Eckdaten nach Punkt 2):

- o Angriff auf das Markt-Potential in einem bestimmten Gebiet unter Einsatz bestimmter Mittel;
- o Forcierung ausgewählter Artikel durch verkaufsfördernde Maßnahmen;
- o Aussage zur Unterstützung mit klassischer Werbung;
- o Veränderungen von Produkt-Ausstattungen.

Das ist notwendig, damit den Verkaufsmanagern auch der Boden klar wird, auf dem sie stehen, wenn sie die Pfeiler des Planes einschlagen sollen. Damit endet die Orientierungsleiter (vgl. Abb. 2). Sie werden fragen, warum überhaupt Orientierungsrahmen? Wir haben die Erfahrung gemacht, daß Planen ohne Kompaß dazu führt, daß es

- o beim Zusammenfassen der Teilpläne zu bösen Überraschungen kommt (Reserven legen, der Bogen wird überspannt, die Ziele im Verhältnis zum Budgetanspruch sind aus dem Gleichgewicht);
- o in den Korrektur-Gesprächen zu Frustrationen beim Einzelnen kommt, die man hätte mildern oder gar vermeiden können, wenn ihm vorher in der Gesamtschau die Grenzen und Möglichkeiten aufgezeigt worden wären.

Detaillierte Planung im Verkauf

Wir stehen also jetzt am Beginn der detaillierten Planung. Der Planende kann die Sache frei angehen. Er kann über den Rahmen hinausgehen; dafür wird er dann seine Begründungen haben. Aber mit dem Rahmen ist er mindestens gereizt worden, sich innerhalb dieser Grenzen das Optimum zu suchen. Die Verantwortlichen sind also gefordert, weiter zu kneten. Eines haben wir außerdem erreicht: Man hat neue Erkenntnisse bekommen, warum möglicherweise die Orientierungsleiter - bezogen auf diesen Bereich - nicht gehalten hat oder auch nicht zu reparieren ist.

Zu 6) Erarbeiten des Verkaufsplanes (laut Abbildung 2): Sie geschieht in den 3 Schritten
a) Mengenplanung; b) Netto-Umsatz-Planung und
c) Deckungsbeitrag I-Planung.

a) Mengen-Plan

Er bildet die Basis für weitere Teilpläne; auch für solche, die nicht vordergründig den Verkäufer betreffen, wie z.B. Beschaffungs- und Produktionspläne. Den Absatzschlüsseln (Gebiete, Vertriebswege, Verantwortungsabgrenzung) sind die Kunden zugeordnet (Datei). Nach der ABC-Analyse gibt es gewichtige und weniger gewichtige Kunden. Gewichtige Kunden sind nicht nur die mit großen Mengen, sondern auch in gewissem Maße solche, die wir aus anderen Gründen besonders herausgreifen, beispielsweise wegen entsprechender Gebietspotential-Ausschöpfung.

Bei der Mengen-Planung gehen wir bis auf den Artikel pro Kunde. Das mag überraschen bei dem homogenen Produkt Bier; hat aber seine Berechtigung, weil die verschiedenen Marken und Bierarten, Gebindearten und -größen sowie Verpackungsformen von den produktionsabhängigen Materialkosten erheblich ungleich belastet sind und aus vielen Gründen im Erlös unterschiedlich ausfallen.

Der Controller hilft dem Verkaufsmanager mit arbeitsvereinfachenden Systemen unter Anwendung der Datenverarbeitung. Es werden Plan-Vorschläge vorgelegt, die von den Verkaufsmanagern akzeptiert oder geändert werden. Wie kommt aber so eine "Plan-Vorschlag-Menge" zustande? Ist-Monate 01 - 09; dazu die Plan-Monate 10 - 12, eventuell mit aktuellen Modifikationen. Zur Information ist auch noch die Hochrechnung der laufenden Periode auf dem Plan-Vorschlag abzulesen. Außerdem plant der Verkäufer in der Regel einen Teil prospektiver Kunden.

b) Netto-Umsatz-Budgetierung

Der Multiplikand "Menge je Artikel" ist gegeben; d. h. nach a) erarbeitet worden. Als Multiplikator holen wir uns die Preise dazu, die beeinflusst sind von Brutto-Preisen der Artikel innerhalb von Entfernungszonen und zum anderen von kundenindividuellen Konditionen. Diese Dateien stehen ohnehin für die Tagesroutine zur Verfügung. Sie können zu Planzwecken entsprechend separiert werden. Zur Umsatz-Ermittlung werden die Fakturierungs-Programme genutzt.

Nun kann beispielsweise folgendes passieren: Wenn der Controller sich Plan-Menge und Plan-Umsatz bei Lichte besieht, dann muß er bei einem einigermaßen ausgeformten Sieb erkennen, ob evtl. auch gelogen wurde. Es gibt Fälle überhöhter Mengen-Planung oder geplante Verbesserungen der kundenindividuellen Konditionen, die in ihren Dimensionen Fragezeichen auslösen. Die Gründe liegen darin, daß optisch hohe Leistungsziele auf der anderen Seite höhere Budget-Dotierungen rechtfertigen sollen.

Der Controller sollte sich aber dann auf keinen Fall zum Verkaufsverhinderungs-Controller aufschwingen und die Öffnung des Verkaufs verhindern. Allerdings ist hierbei unterstellt, daß das Kunden-Ergebnis im akzeptablen Rahmen bleibt. Er sollte aber auch nicht tatenlos zusehen, wie die Werbekosten- und Konditionen-Gießkanne ungezielt geöffnet wird. Beispielsweise kann es gegebenenfalls ermöglicht werden, daß Budgets nur Zug um Zug freigegeben werden oder daß Vergünstigungen nach erbrachter Leistung gewährt werden. Immer klappt das nicht; aber hier muß dann gefragt werden, "welches Unternehmen vertrittst Du, Verkäufer?" Da sitzt er im gleichen Boot mit dem Controller.

Evtl. anstehende Bierpreiserhöhungen, die zur Planungszeit noch nicht zu definieren sind, werden zunächst nicht in die Umsatz-Ziele der einzelnen Verkaufsdirektionen einbezogen, weil wir uns dann ggf. beim Plan/Ist-Vergleich über Abweichungen unterhalten, die keine sind. Ob solcher Qualität geraten dann auch substantielle Abweichungen plötzlich hinter die Alibiwand; das ist nicht in Ordnung. Wenn eine Preiserhöhung in den Fakten klar ist, wird diese in nachvollziehbare Teil-Ziele aufgelöst.

Neben den Plan-Vorschlägen für Menge und Umsatz legen wir von der Controller-Seite dem Verkäufer gleichzeitig den Plan-Vorschlag hin zum

c) Deckungsbeitrag I-Budget

Voraussetzung dazu ist, daß die Stücklisten-Datei, welche die produktionsabhängigen Materialkosten sowie die absatz/umsatzabhängigen Einzelkosten enthält, für die relevante Plan-Periode aktualisiert wird. Hieraus operieren wir mit Standard-Kosten. Abweichungen hieraus betreffen nicht den Verkäufer, deshalb sind sie auch nicht Gegenstand der Gespräche Verkäufer und Controller.





Die Summe der Deckungsbeiträge in den einzelnen Hierarchien ist ein wichtiges Beurteilungskriterium. Aber nicht der Verkäufer ist nun unbedingt Nummer 1, der den höchsten absoluten Deckungsbeitrag ausweist. Außerdem gibt es hier viele beeinflussende Faktoren, die miteinander "im Clinch" liegen.

Ein Beispiel aus dem Spannungsfeld "Preise-/Absatz-Planung":


- o Der Controller fiel seinen Kollegen im Vorstand wegen dieser schlechten DB-Struktur auf die Nerven; er reizte.
 - o Über die Wertanalyse kam es zu günstigen Verpackungsvorstellungen, die den Deckungsbeitrag freundlicher aussehen ließen. Marketing, Verkauf, Technik und Controller waren am Tisch.
 - o Den Verkäufern wurden Muster vorgestellt; Tests wurden gefahren.
 - o Bei den Verkäufern gab es mehr Vorbehalte als Zustimmung.
 - o Es kam zum Clinch: Höhere Verkaufspreise bei schöner Verpackung? Verkäufer: "nicht drin". Bei der neuen Verpackung wurden Mengeneinbußen prophezeit vom Verkäufer. Dem Verkäufer wurden Preisermäßigungen bei der neuen Verpackung vom Vorstand abgelehnt, weil der Effekt sonst evtl. Null geworden wäre. Der Verkäufer mußte sich konkretisieren.
 - o Zusammenfassend wurde festgestellt: Selbst Mengenrückgänge in der prognostizierten Höhe konnten ein DB-Mehr bei weitem nicht verzehren.
 - o Übrigens: Mengenrückgang trat nicht ein in dem prognostizierten Rahmen.
 - o Den Verkäufern wurde die Situation vor und zurück mit Zahlen unterlegt, vor allem mit der Deckungsbeitrags-Wirkung. Es war schwierig, letztlich haben sich jedoch alle Gruppen dazu durchgerungen. Das Unternehmen hatte Erfolg.
- Zu 7) Erarbeiten übriger Teilpläne laut Abb. 2 auf Seite 226 : Es geht um verkaufsfördernde Maßnahmen und Budgets, Sach- und Finanz-Investitionen für Gaststätten-Objekte, Regiekosten des Außendienstes (Stellenplan, u. a. Kundenanzahl/Besuchsfrequenz; Bewertung mit Hilfe der Personal-Datei), Reisekosten/Fahrzeugkosten und andere Kostenarten.
- Zu 8) und 9) Konzentration aller Teilpläne unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zu und von anderen Teilplänen: Evtl. muß wieder geknetet werden; z.B. dann, wenn hier und da vom Verkaufsmanagement bei der Planung gemauert wurde, z.B. bei bestimmten Mengengrößen. Die erläuterte Planungstiefe läßt es zu, daß man einsteigen kann.

- o Produktgruppe X lag in den Deckungsbeiträgen erheblich unter den Deckungsbeiträgen anderer Produktgruppen.
- o Die Absatzmengen kletterten bei der DB-schwächeren Gruppe.

Abb. 3: Dispositive Steuerung Verkauf


VERKAUFS- ABRECHNUNG je VD	MONAT				JAHRES- PLAN		JANUAR →
	IST		ABW.		PLAN		WIE MONAT
	THL/TDM	DM/hl	THL/TDM	%	THL/TDM	DM/hl	
Verkaufsmenge 							
Nettoumsatz 							
Deckungsbeitrag I 							
Kosten 							
Deckungsbeitrag II							


↑
VD, Vorstand

 • DB-Rechnung
-MENGEN, UMSATZ, DBI
MARKEN, GEBINDEARTEN
PLAN/IST
NACH ABSATZSCHLÜSSEL


← GL, VL, VD, A *

↓
JE NACH ANALYSE-BEDARF:

 • DB-RG. für TOP-Kunden/w.o.

 • Mengen-Vergleich
-NACH KUNDEN
IST ./. PLAN
./. VORJAHR
-HOCH/NIEDRIG /÷+

← VL, VD, A

 • Kostenstellenergebnis
-NACH KOSTENARTEN
PLAN/IST

← VD

• Kundenkarte
-MENGEN/UMSATZ
MARKEN, SORTEN, GEBINDEARTEN
PLAN/IST

← GL *

Welchen Part spielt hier der Controller?

Er sorgt dafür, daß das Angriffsfeld lokalisiert wird und unterlegt dieses mit entsprechenden Darstellungen. Er hat nicht das Recht, von sich aus Planungswerte zu verändern. Damit würde er sich disqualifizieren, weil die Ziel-Verantwortlichen sich nicht mehr identifizieren würden. Er muß aber darauf hinwirken, daß etwas geschieht, im Zweifelsfalle muß er eine Stufe höher klettern und Verantwortliche an den Tisch bringen.

Die Zerlegung der Jahres-Ziele in Monats-Ziele

Hier muß man zum Teil die Historie in Zahlen heranziehen,

Beispiel aus der Praxis: Der Controller hatte sich mit Material versorgt, um plausibel eine Zeitverteilung des Jahres-Mengenplanes darzulegen. Die Verkäufer wollten ihn dahingehend umstimmen, doch in den ersten Monaten des Jahres die anteiligen Quoten unter seinem Vorschlag zu halten. Begründung:

- o Sie wollten den Druck in den ersten Monaten gering halten, der ja doch entsteht, wenn Minus-Abweichungen auftreten.
- o Sie wollten - und das ist gravierend - in den ersten Monaten keine Minus-Abweichungen im Deckungsbeitrag erzeugen; weil dann, je nach Situation, die Frage nach Kürzung disponibler Budgets aufgeworfen wird. Das geschieht zwar nicht nach einem Monat, aber schon nach dem ersten Quartal kann das so sein. Das gleiche gilt für dispoible Kostenbudgets, die die Verkäufer nicht in den ersten drei Monaten voll verzehren können, wenn sie erst 25 % des Jahresablaufes hinter sich gebracht haben.

Für den Controller ist es wichtig, in solchen und ähnlichen Situationen die Zusammenhänge zu erkennen und elementare Dinge im Umgang nicht zu verwischen.

Dispositive Planung

Wichtig: Nicht zu viel Papier: Aus dem, was der Verkäufer bekommt, muß er gut informiert sein. Er muß vor allem Aktionen auslösen können. D. h., er muß qualitativ richtig informiert werden, um die richtigen Ansätze finden zu können. Hier ist ohne Frage der Controller gefordert. Abbildung 3 zeigt den Informations-Rahmen für die dispositive Planung.

Resonanz: 40 % wollen diese Information schneller, als es zur Zeit möglich ist; 30 % kommen von sich aus nicht regelmäßig. Mit dem Rest gibt es ein Verhältnis, das noch verbessert werden muß.

Die Gespräche Verkäufer und Controller haben vor allen Dingen folgende Aspekte:

1. Am lebenden Objekt, was hautnah ist, läßt sich der Umgang mit diesem Instrumentarium mit mehr Effekt verbessern.
2. Beide tauschen Meinungen aus in Richtung Verbesserungen.
3. Informationen sind wichtig für Erwartungs-Rechnungen im Verlaufe des Jahres. Erstmals nach dem dritten Monat gibt es in unserem Unternehmen Hochrechnungen. Die Verkäufer erkennen, daß ihre Zahlen nicht isoliert gesehen werden.

Ich hoffe, daß Sie aus dem Inhalt meiner Ausführungen

- o hier oder da etwas Nützliches verwenden können,
- o für die eine oder andere Sache einen gedanklichen Anstoß bekommen haben,
- o sich auch darin bestätigt fühlen, daß Sie den Weg, den Sie in dieser Aufgabenstellung in Ihrem Unternehmen eingeschlagen haben, besser finden. ■

In unserer Brauerei gibt es...



eine strategische Mehr-jahresplanung...



und eine operative 3-Jahres-Planung.

ERFOLGREICHES CONTROLLING

- Voraussetzungen und Randbedingungen

von Dr. Peter R. Preißler, Söcking

Controlling - modische Zeiterscheinung?

Controlling ist z. Zt. zweifelsohne "in". Sicherlich nicht zuletzt durch die sich verschlechternden Randbedingungen vieler Unternehmen rückte Controlling immer stärker in den Blickpunkt des unternehmerischen Interesses. Seminare und Veröffentlichungen über Controlling häufen sich ebenso wie die Zahl der Personalanzeigen, in denen Controller gesucht werden. Controlling erfährt heute ein fast so hohes Interesse wie es vor noch nicht allzu langer Zeit beim Marketing der Fall war. Man glaubt - auch hier die Parallele zum Marketing - mit Hilfe des Zauberwortes Controlling betriebliche Schwierigkeiten lösen zu können. Es soll aber bereits an dieser Stelle deutlich gesagt werden, daß Controlling nicht als eine in Mode gekommene Aufgabe aufzufassen ist, die man nur in schwierigen Situationen eines Unternehmens oder in allgemeinen Krisenzeiten wahrnehmen sollte. Controlling soll vielmehr als eine permanente Aufgabe des Unternehmens gesehen werden. Dies bedeutet, daß die erste Voraussetzung für erfolgreiches Controlling darin besteht, daß man sich darüber im klaren wird, daß Controlling nicht eine (vorübergehende) Zeiterscheinung im Leben eines Unternehmens ist, sondern eine permanente, institutionalisierte und zentrale Aufgabe. Auch sollte man nicht davon ausgehen, daß Controlling nun plötzlich völlig neue Aufgabengebiete abdeckt. Die meisten der im Controlling zusammengefaßten Aufgaben werden auch ohne Kenntnis von "Controlling" von einer Unternehmung bereits in vielen Fällen erfüllt. Das Neue am Controlling ist eine viel stärkere und rationalere Durchdringung des Unternehmungsprozesses, eine schärfere Umreissung der speziellen Aufgaben, und vor allem deren Institutionalisierung.

Erkennen, was Controlling bedeutet - unerläßliche Randbedingung vor der Einführung des Controlling

Der Terminus "Controller" ist bis heute "davon verschont geblieben", ins Deutsche übersetzt zu werden. Das hat einerseits den Vorteil, daß daraus keine irreführende Übersetzung wurde, wie das bei anderen übersetzten englischen Ausdrücken der Fall ist, hat andererseits den Nachteil, daß viele nicht wissen, was Controlling tatsächlich bedeutet. Einen eindeutigen, treffsicheren deutschsprachigen Ausdruck für die Worte Controller und Controlling gibt es in der Tat nicht. Controlling ist ein Arbeitsbegriff, dessen Inhalt in der Praxis unterschiedlich und vielfältig ist. Teilweise führt man Controlling oder Controller auf die französischen Worte Contrerôle = Gegenrolle, bzw. mit compteur = zählen zurück, zum großen Teil aber auf das angelsächsische Wort to control = steuern, lenken, beherrschen.

Da die Schreibweise von Controlling und Controller weitgehend mit dem deutschen Wort Kontrolle übereinstimmen, wird Controlling häufig mit kontrollieren gleichgesetzt, Controller mit Kontrolleur assoziiert.

Die Bandbreite dessen, was man im allgemeinen glaubt, was Controlling beinhaltet, beginnt beim Oberbuchhalter mit Ärmelschonern oder dem Oberkontrolleur und endet bei der Vorstellung, daß der Controller ein umfassendes Vetorecht und Entscheidungsbefugnis hat und stellt ihn damit in seiner Bedeutung oft dem Topmanagement gleich. Wir wollen, zurückgehend auf den englischen Ursprung des Wortes regeln, steuern, Controlling als die Unterstützung der Steuerung der Unternehmung durch Informationen bezeichnen (Hoffmann). Controlling heißt nicht nachspionieren und nachkontrollieren, sondern der Controller ist eine Art Zielerreichungslotse, ein Ziel- und Planungsverkäufer (Deyhle). Man könnte den Controller gleichsam als Steuer-



Prof. Dr. Peter R. Preißler, 35, Tätigkeit in der Industrie als Hauptabteilungsleiter Betriebswirtschaft und Controller, als Projektleiter sowie heute als Unternehmensberater. Tätigkeits-schwerpunkte:

- Einführung von Control-lersystemen,
- Durchführung von Kosten-senkungspro-grammen,
- Einführung von Informa-tions-systemen,
- Einleiten von Reorganisa-tionsmaßnahmen.

mann des betrieblichen Schiffes auffassen, der in erster Linie steuert und nur insoweit kontrolliert, daß die angesteuerte Richtung des Schiffes nicht gefährdet wird. Controlling ist eine Kombination des managements by objectives (Aufstellen von Sollplänen) und managements by results (Feststellen der Ergebnisse) und management by exception (Erkenntnis aus der Abweichungsanalyse).

Mittelpunkt jedes Controlling sind institutionalisierte, permanente Soll-Ist-Vergleiche. Dadurch beinhaltet Controlling nicht nur einen ständigen Lernprozeß für viele Bereiche des Unternehmens, sondern auch für den Controller selbst durch die aus dem Soll-Ist-Vergleich resultierende laufende Abweichungsanalyse und den dadurch initiierten Rückkoppelungsprozeß.

Stimmen Zielsystem des Unternehmens und Zielsetzung des Controlling überein?

Je nach der Zielsetzung des Unternehmens fällt die Aufgabenstellung des Controllers unterschiedlich aus. Gemessen werden sollte der Controller deshalb immer auch daran, in wie weit es ihm gelungen ist, die aufgestellten Ziele und Pläne zu realisieren. Bei einem Unternehmen, das Gewinn und Rentabilität innerhalb der Zielhierarchie absolute Priorität einräumt, wird die Aufgabenstellung des Controllers anders sein, als in jenem Unternehmen, wo beispielsweise Umsatz, Sicherheit, Liquidität, Unabhängigkeit, soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Prestige, Ansehen und andere Ziele im Mittelpunkt des Zielsystems der Unternehmung stehen. Controlling ist nicht nur von einer konkreten Zielsetzung abhängig, entscheidend ist die klare Festlegung von Unternehmensziel-Hierarchien und Mitteilung an die Controller-Instanz, damit sich der Controller der Zielhierarchie des Unternehmens anpassen kann. Allerdings ist es mit der Bekanntgabe der Ziele allein nicht getan. Entscheidend ist, daß es gelingt, die aufgestellten Unternehmungsziele, die persönlichen Ziele des jeweiligen Controllers (die zweifelsohne auch vorhanden sind) und die tatsächlich erreichbaren Ziele, d. h. die realisierbaren Ziele in Einklang zu bringen.

Vielleicht sollte man sich an dieser Stelle auch in Erinnerung rufen, daß der Controller nur die Zielvorstellungen des Unternehmens realisieren soll, d. h. er ist nur der Erfüllungshelfer der betrieblichen Zielvorstellung, er darf nicht derjenige sein, der die Ziele selbst aufstellt - dies sollte auch im Controlling selbstverständliche Aufgabe der Unternehmungsleitung sein.

Ist die Organisationsstruktur des Unternehmens "controller-gerecht"? (Einordnung des Controllers in die Unternehmenshierarchie).

Controlling kann immer nur so gut sein, wie es die Organisationsstruktur des jeweiligen Unternehmens zuläßt! Allerdings gibt es keine allgemein gültigen Richtlinien, Regeln und Rezepte zur Einordnung des Controllers in die betriebliche Hierarchie. Man findet in der Praxis eine große Bandbreite der Einordnung des Controllers. Es gibt den reinen Buchhalter, der einfach die Bezeichnung Controller erhielt, aber man findet auch Controlling im Vorstandsbereich angesiedelt. Auch die in der Literatur geäußerten Vorschläge zur Einordnung des Controllers in der Organisationsstruktur der Unternehmung sind nicht einheitlich. Wenn es also in Praxis und Theorie keine eindeutige Meinung gibt, so haben sich doch gewisse Tendenzen in der Einordnung des Controllers herauskristallisiert:

- der Controller sollte nicht selbst Mitglied der obersten Geschäftsleitung sein (Gefahr der einseitigen Interessen-Artikulation). Er sollte aber möglichst unmittelbar der obersten Führungsspitze unterstellt sein (d. h. möglichst beim Top-Management angesiedelt sein, damit er als Gesprächspartner innerhalb der Unternehmung ernst genommen wird).
- Der Bereich des Controllers sollte möglichst klein gehalten werden, nicht nur aus Kostengesichtspunkten, sondern weil sonst die Gefahr besteht, daß der Controller zu sehr seine eigenen Bereichsbelange vertritt.
- Er ist meist in kleineren und mittleren Unternehmen der Leiter des Betrieblichen Rechnungswesens oder der Abteilung Betriebswirtschaft (aber dies ist nicht unproblematisch und deshalb umstritten).
- Sehr häufig ist der Controller in einer Stabsfunktion tätig (hier besteht sehr oft die Gefahr, daß der Controller die reale Praxiswirklichkeit nicht sieht, anders jedenfalls, als wenn er selbst in einer Linienfunktion tätig wäre). Wenn man sich der Meinung anschließt, daß Controlling immer Stabsaufgabe ist, so gibt es zwei Varianten der Einordnung:
 - o Controller als Mitglied der obersten Ebene der Unternehmungsleitung
 - o Controller als Leiter der Stabsstelle Controlling auf der zweiten Ebene der Unternehmungsleitung.

Bei der ersten Form der Einordnung hat der Controller mit Sicherheit die notwendige Unabhängigkeit, Stärke und Gewicht, damit er seinen Aufgaben zumindest von der organisatorischen Seite her nachkommen kann. In dieser Form findet man allerdings Controlling noch relativ selten. Die zweite Form der Einordnung des Controllers als Stabsstelle ist die häufigere Form, sie hat aber die Nachteile, daß der Controller es in der Praxis meist sehr schwer

hat, sich dann durchzusetzen. Hinzu kommt, daß die Gefahr besteht, daß der Controller in die Interessen-Kollision zwischen verschiedenen Vorstandsbereichen kommt. In der Praxis wird es die reine Stabsfunktion des Controllers tatsächlich nur sehr selten geben. Er wird auch in einer sogenannten Stabsstelle immer ein Mindestmaß an Linienfunktion haben.

Im Rahmen dieser kurzen Betrachtung ist es nicht möglich, alle möglichen Varianten der Einordnung des Controllers in der Praxis zu zeigen, es kann auch abschließend nicht Stellung zur Frage genommen werden, ob es sinnvoll ist, den Controller innerhalb einer Linienfunktion oder innerhalb einer Stabsfunktion einzuordnen. Entscheidend und unerläßliche Voraussetzung ist, daß die Randbedingungen des Unternehmens (Unternehmensgröße, Unternehmensstruktur usw.) bei der Einordnung des Controllers berücksichtigt werden. Man kann nicht die Einordnung des Controllers in einem Kleinunternehmen mit ca. 20 Beschäftigten mit einem Konzern mit vielleicht 20 000 Mitarbeitern vergleichen. So wäre es unsinnig, in Kleinunternehmen und Mittelbetrieben eine eigene Controller-Abteilung aufzubauen. Zwangsläufig muß hier eine andere Stelle, z.B. Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Revision die Controllerfunktion mit wahrnehmen. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Controller in der Unternehmungshierarchie so eingeordnet werden muß, daß er seiner Aufgabe, Innovationsmotor in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zu sein, gerecht werden kann.

Wie können Anfangsmißtrauen und Widerstände gegen das Controlling überwunden werden?

Controlling erweckt oft Aversionen im Unternehmen! Insbesondere stößt das Controlling psychologisch bedingt auf Widerstände und Anfangsmißtrauen quer durch weite Teile der Unternehmungshierarchie.

Vorrangig in diesem Zusammenhang sicherzustellen, ist die starke und ungeschmälerte Unterstützung durch die Unternehmungsleitung bei der Installierung und bei der Durchführung. Die Barriere des Mißtrauens gegenüber dem Controller (nicht zuletzt durch die bereits erwähnte Assoziation "Kontrolleur") kann aber dadurch allein nicht ausgeräumt werden, sondern sie muß vom Controller selbst überwunden werden. Das Anforderungsprofil des Controllers muß mit dem Persönlichkeitsbild des in Aussicht genommenen Controllers übereinstimmen. Das Persönlichkeitsbild eines guten Controllers sollte, wenn man der einschlägigen Literatur Glauben schenken will, in etwa wie folgt aussehen:

- Er sollte objektiv und fair in seinen Analysen und Vorschlägen sein und darf sich nicht von persönlichen Gefühlen und Referenzen leiten lassen.

- Er muß Unabhängigkeit hinsichtlich seiner Entscheidungen bewahren und bereit sein und den Mut haben, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen.
- Er muß zuverlässig und fachlich kompetent sein, einen hohen Informationsgrad besitzen und die Fähigkeit haben, diesen Informationsgrad verständlich zu artikulieren.
- Er sollte die Fähigkeit besitzen, sich auf wesentliche Informationsaussagen durch entsprechende Informationsselektion zu beschränken, d. h. er sollte nur solche Informationen weiterleiten, die tatsächlich von Wichtigkeit sind (es besteht ohnehin in jedem Unternehmen die Gefahr der Informationsüberfütterung).
- Er muß, wie jede Führungskraft, die Fähigkeit haben, qualifizierte Mitarbeiter führen und motivieren zu können.
- Besonders wesentlich: Er muß ein starkes Durchsetzungsvermögen und offensichtliche fachliche Qualifikationen haben.

Wenn man davon ausgeht, daß der Controller letztlich das betriebswirtschaftliche Gewissen des Unternehmens verkörpern muß, so sind sicherlich Grundbedingung für die Tätigkeit des Controllers planerisches / analytisches Denkvermögen, Menschenkenntnis, Durchsetzungsfähigkeiten und Standvermögen. Wenn diese personenabhängigen Voraussetzungen erfüllt sind, kann bereits ein beträchtlicher Teil der Widerstände von selbst abgebaut werden. Selbstverständlich müssen auch die Mitarbeiter des Controllers ebenfalls ausreichend qualifiziert und überzeugungsfähig sein, denn Fehlverhalten seiner Mitarbeiter fällt voll auf den Controller zurück.

Daß die personellen Voraussetzungen eine Art Mindestvoraussetzung sind, ergibt sich daraus, wenn wir uns vor Augen führen, daß der Controller sich in einer ständigen Konflikt- und Risikosituation befindet. Diese permanente Konflikt- und Risikosituation ergibt sich allein aus drei ständigen Reibungsflächen:

- Der Controller muß notfalls der Geschäftsleitung gegenüber beweisen, daß gewisse aufgestellte Ziele nicht erreichbar sind.
- Er muß den Fachabteilungen gegenüber die Interessen des Gesamtunternehmens vertreten.
- Er steht in unmittelbarer Konkurrenzsituation zu anderen Fachabteilungen, hier insbesondere dem Betrieblichen Rechnungswesen; natürlich nur dann, wenn ihm dieses nicht unterstellt ist.

Die Konfliktsituation mit der Geschäftsleitung ergibt sich zumindest in der Anfangsphase des Controlling zwangsläufig aus dem Controller-Konzept. Zum einen bedeutet die Entscheidung für Controlling die Delegation von unternehmenspolitischen Entscheidungen und damit Verzicht auf Beeinflussung einiger Bereiche des be-

triebswirtschaftlichen Geschehens auf eine andere Ebene. Diese Delegation von Kontroll- und Steuerungsmechanismen von der obersten Führungsebene auf die Ebene des Controllings beinhaltet die Gefahr, daß Manipulationen stattfinden, ohne daß die Geschäftsleitung davon informiert wird. Der Controller ist ja wie eingangs festgestellt wurde, geradezu gezwungen, zu selektieren, d. h. nur wesentliche Informationen an die Geschäftsleitung weiterzugeben. Damit ist zweifelsohne die Manipulationsgefahr auf Controller-Ebene gegeben.

Zweifelsohne ist durch das Controlling auch ein potentieller Machtverlust für die Unternehmensleitung verbunden, da ein großer Teil der Entschei-

dungen nicht mehr von der Geschäftsleitung unmittelbar abgedeckt und analysiert wird, sondern zumindest mittelbar durch das Controlling. Es wird damit auch eine Art Monopolstelle geschaffen, in der wichtige unternehmerische Entscheidungen zusammenlaufen.

Eine echte Konkurrenzsituation entsteht meist zwischen Controller und dem Betrieblichen Rechnungswesen. Wenn man sich die folgende Abbildung betrachtet, so sieht man, daß wesentliche Aufgabengebiete, die zum Finanz- und Rechnungswesen gehörten, nun zum Controlling zugeordnet werden:

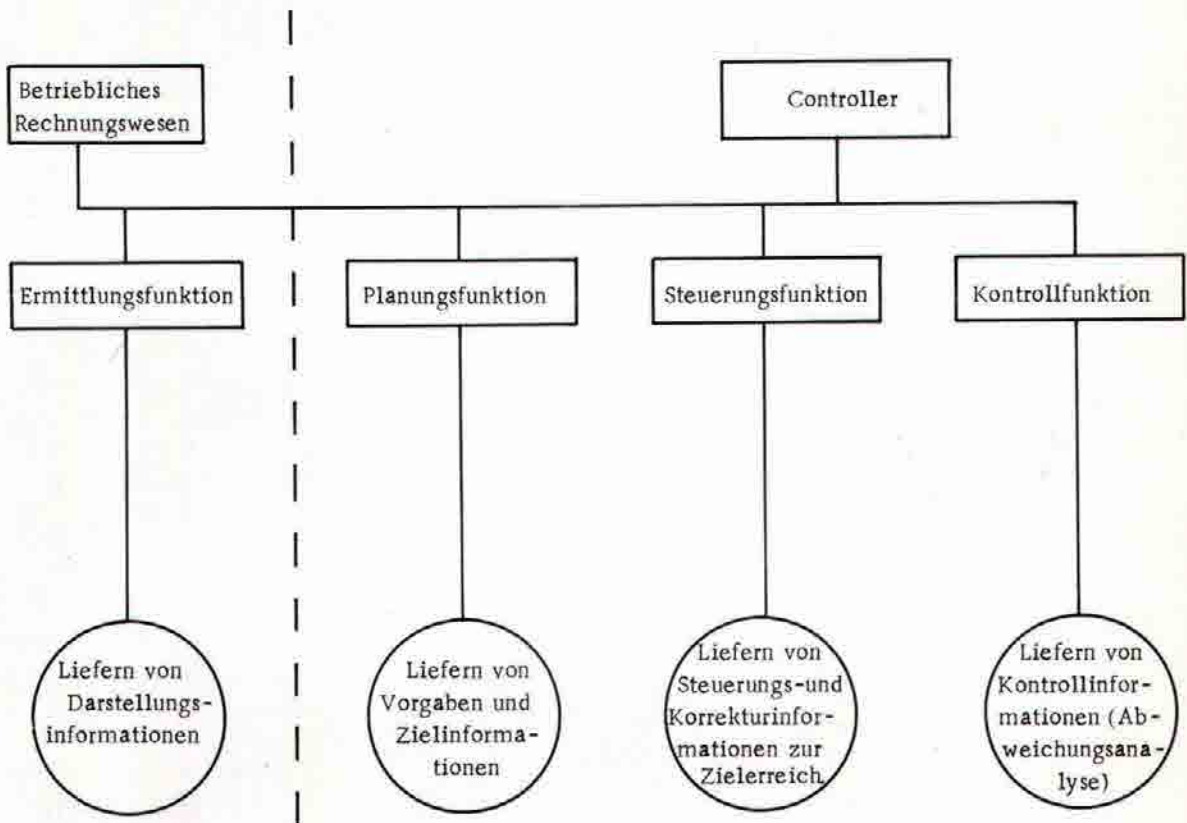


Abb. 1: Abgrenzung Aufgabengebiete - Betriebliches Rechnungswesen und Controlling

Die Funktionen des Liefers von Vorgaben und Zielinformationen, Steuerungs- und Korrekturfunktionen, Kontrollfunktionen gehören eindeutig zum Controlling, d. h. das Rechnungswesen verliert die interessanteren Teile der bisherigen Tätigkeit; insbesondere die Informationsverarbeitung und Weiterleitung geht an das Controlling. Es verbleibt beim Rechnungswesen die Ermittlungsfunktion und damit entsteht die Befürchtung des Rechnungswesens, daß erarbeitete Ergebnisse und Ideen von der (Konkurrenz) Abteilung Controlling "weiterverkauft werden". Es ist in der Praxis tatsächlich entmoti-

vierend, wenn man nur Zahlen erarbeiten darf, die Interpretation und Schlüsse aber von einer anderen Stelle gezogen werden. Zwangsläufig wird das bestehende Rechnungswesen im Controlling eine Konkurrenz sehen. Hinzu kommt ein Leistungsstress für das Rechnungswesen, da das Controlling ja besonders das Finanz- und Rechnungswesen als wichtigste Informationsquelle beobachtet und insbesondere auch dort nach Fehlern suchen wird. Der Controller wird zwangsläufig bei evtl. Abweichungsanalysen auf Fehler und falsche Auswertungen des Rechnungswesens stoßen. Der Con-

troller wird auch zumindest in der Aufbauphase neue Verbesserungen im Rechnungswesen anregen, es wird zu Umschulungen, Umstellungen kommen, die "bisherige Ruhe" ist vorbei.

Um die Reibungsverluste zu minimieren, ist es erforderlich, bei Einführung des Controlling Aufgabenstellungen und Aufgabenabgrenzungen zwischen Controlling und Rechnungswesen exakt festzulegen und die Verantwortungsbereiche detailliert zu formulieren. ^{x)}

Wie sieht es zwischen dem Controller und den Fachabteilungen aus? Hier sollen vor allem der Vertrieb und der technische Bereich erwähnt werden. Vertriebs-Mentalität und Controller-Mentalität gehen meist nicht immer conform. Dies zeigt sich u. a., wenn der Vertrieb sehr stark nach Umsatzgrößen schießt, der Controller aber sicherlich andere Größen in den Mittelpunkt seiner Überlegungen stellt. Mit dem Controller greift außerdem ein Außenstehender (meist noch dazu ein Nicht-Vertriebsmann) in Absatzprozesse direkt ein. Es stellt sich automatisch die Frage der Verantwortlichkeit, d. h. wen treffen bei künftigen Fehlern im Vertrieb letzten Endes die Hauptschuld, den Controller, der neue Anregungen und Richtlinien gab, oder den Vertriebsleiter?

Auch der technische Bereich wird dem Controlling gegenüber zunächst nicht ohne Skepsis sein, nicht zuletzt ebenfalls aus der unterschiedlichen Mentalität von Controller und Techniker. Der Controller wird in den meisten Fällen eine kaufmännische Ausbildung erhalten haben, während der Techniker aufgrund seiner völlig anderen Ausbildungsbasis oft einen anderen Denkansatz als der Controller hat.

Wie können solche Widerstände überwunden werden? Eine Möglichkeit dazu wäre die kritische Beantwortung der folgenden Fragen:

- Werden die Verantwortungsträger des Unternehmens mit ausreichenden und aktuellen Informationen versorgt?
- Ist bei den Kostenstelleninhabern die Bereitschaft zur Einhaltung der Pläne vorhanden?
- Werden vom Controller selbst die allgemeinen Controller-Regeln eingehalten?
- Werden grundlegende Fehler bei der Einführung des Controllings möglichst durch eine Planung des Controller-Aufbaus vermieden?
- Sind die Beteiligten (dies gilt nicht nur für die Fachabteilungen, sondern auch für die Mitarbeiter des Controllings und den Controller selbst) entsprechend geschult und motiviert, bzw. auch genügend überzeugungsfähig?

^{x)} Warum sollen deshalb Rechnungswesen und Controller verschiedene Bereiche sein?

Anm. d. Redaktion

- Hat man das Abteilungsdenken, insbesondere das Etatdenken überwunden und werden beispielsweise Sollkosten nicht als Kreditlinien aufgefaßt (die zwar eingehalten, aber auch ausgeschöpft werden sollen)?
- Werden Verkaufsargumente für das Controlling gesammelt und den Beteiligten zugänglich gemacht?

Dieser letzte Gesichtspunkt, das Sammeln von (Verkaufs-)Argumenten gehört bereits zu den Motivationshilfen für das Controlling. Es gibt eine Vielzahl von Motivationsmöglichkeiten, die die Einführung des Controlling erleichtern können. Neben den monetären Motivationsmöglichkeiten (z. B. eine zielorientierte Leistungshonorierung, d. h. von der Zielerfüllung das persönliche Einkommen des Einzelnen abhängig machen, Prämien usw.) geht eine wesentliche Motivationswirkung aus von der bewußten Einschaltung der Beteiligten am Informationsprozeß der Unternehmung. Insbesondere die Informationsverteilung, so beispielsweise das Recht auf Erhalt bestimmter Informationen (z. B. auch vertraulichere Informationen), können erhebliche Motivationswirkungen haben und sich positiv auf das gesamte Controlling-System auswirken. Gerade in der Praxis findet man aber sehr häufig, daß bestimmte Informationen (z. B. Kennzahlen, die pro Kopf-Wertschöpfung, Cash Flow usw.) nicht einmal den Führungskräften hinreichend bekannt gemacht werden. Controlling hat aber als wesentliche Voraussetzung nicht nur die Informationser- und -verarbeitung, sondern auch die Informationsweitergabe.

Aufbau eines controlling-gerechten Informationssystems

Controlling bedeutet einen laufenden Lernprozeß durch zusätzliche Informationen wie insbesondere durch den Rückkoppelungsprozeß. Dieser Rückkoppelungsprozeß entsteht durch aus den Ergebnissen des Finanz- und Rechnungswesens resultierende laufende Abweichungskontrollen und Analysen, wodurch rechtzeitig Entwicklungen erkannt werden sollen, die die Zielerreichung gefährden. Durch rechtzeitiges Gegensteuern und den Einsatz geeigneter Steuerungsinstrumente versucht der Controller entsprechende Kurskorrekturen durchzuführen. ^{xx)} Daraus resultiert die Forderung, daß im Unternehmen ein aussagefähiges Informationssystem aufgebaut werden muß, das sich hauptsächlich der Daten des betrieblichen Rechnungswesens bedient. Keinesfalls darf es durch die Einführung des Controlling zu zwei getrennten Informationsflüssen kommen (für die Zwecke des Controlling und die Zwecke des betrieblichen Rechnungswesens).

^{xx)} Statt "durchzuführen" sollte hier vielleicht besser stehen: "zu veranlassen". Anm. d. Red.

Es gibt aber eine Reihe von Bedingungen, die an das Informationssystem bei der Einführung des Controllings gestellt werden müssen:

- Besteht eine aussagefähige Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung (zumindest auf Vollkostenbasis)?
- Ist das bestehende Rechnungswesen so flexibel, daß es auf die Bedürfnisse des Controlling umgestellt werden kann (Teilkosteninformationen)?
- Sind veraltete oder summarische Umlageschlüssel, Verrechnungs- und Kalkulationssätze durch leistungsbezogene Größen ersetzt worden?
- Besteht eine ausreichende Kennzahlensystematik (d. h. werden ausreichende Kennzahlen vom Rechnungswesen geliefert)?
- Werden die internen Informationen durch externe Informationen angereichert (Soll-Ist-Vergleiche nur mit internem Zahlenmaterial sind wenig aussagefähig, da hierbei die Gefahr besteht, daß Schlendrian mit Schlendrian verglichen wird)?
- Werden die Informationen für das Controlling schnell er- und verarbeitet, liegt insbesondere der Soll-Ist-Vergleich als Mittelpunkt des Controller-Systems schnell (spätestens 14 Tage nach Monatschluß) vor?
- Ist die Abweichungsanalyse institutionalisiert?
- Ist die Berichtsform (u. a. auch Verteiler) im Controlling festgelegt?
- Ist man sich darüber im Klaren, daß die Bringschuld beim Controller liegt (d. h. es liegt in der Verantwortung des Controlling, die Zahlen an die Fachabteilung zu bringen, der Controller kann sich nicht darauf berufen, daß die Fachabteilung die Zahlen ja anfordern könnte)?

Besonders die letzten Punkte erscheinen wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiches Controlling zu bilden. Tatsächlich steht und fällt der Controller damit, in wie weit es ihm gelingt, ein aussagefähiges Soll-Ist-Vergleichssystem aufzubauen. Dieser Soll-Ist-Vergleich besteht neben der Erstellung der Sollkosten und Ermittlung der Istzahlen aus folgenden Schritten:

1	Erkennen von Abweichungen
2	Ermitteln von Ursachen
3	Analysieren von Auswirkungen
4	Definieren von Korrekturmaßnahmen
5	Abwägen von Alternativen
6	Vorschlagen von Lösungen
7	Herbeiführen von Entscheidungen hinsichtlich der Lösung
8	Veranlassen der Durchführung

Abb. 2: Arbeitsschritte bei Soll-Ist-Vergleichen

Die Abweichungsanalyse, die in jedem Controller-System institutionalisiert werden sollte, muß so aufgebaut werden, daß sie von der jeweiligen Fachabteilung ernst genommen wird. Wenn von anderer Stelle der Vorschlag gemacht wird, daß man die Abweichungsanalysen in grünen oder roten Umschlägen versendet (grüne Umschläge, wenn man innerhalb der Abweichungen liegt), so ist das sicherlich übertrieben, andererseits ist mehr als ein Körnchen Wahrheit in dieser Forderung beinhaltet. Zweifelsohne steht und fällt der Soll-Ist-Vergleich mit den entsprechenden Schlüssen und Konsequenzen aus der Abweichungsanalyse. Es bieten sich in der Praxis verschiedene Formen der Abweichungsmittlung an (Einzelgespräche, Gruppengespräche, zusammenfassende Übersichten über Abweichung pro Kostenstelle und insgesamt). Besonders empfehlenswert ist die Aufforderung zur Stellungnahme bei größeren Abweichungen. *) (Abb. 3)

Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß der Soll-Ist-Vergleich nicht zum Rechtfertigungsbericht ausarten darf. Die Abweichungsanalysen dürfen auch nicht darauf hinauslaufen, daß einerseits behauptet werden kann, daß die Abweichungen überhaupt nicht richtig wären, weil die Planung nicht richtig war (deshalb Grundsatz: Mitarbeit des einzelnen Kostenstelleninhabers bei der Planung) und andererseits darf nicht die Ausrede möglich sein, daß andere Schuld an der Abweichung haben (Grundsatz: Feststellen des tatsächlich Verantwortlichen). Ein wesentlicher Grundsatz sollte darin bestehen, daß ein Kostenstelleninhaber oder Mitarbeiter immer die Möglichkeit haben muß, trotz einer ungünstigen Abweichung im Soll-Ist-Vergleich in der Gesamtbeurteilung positiv beurteilt zu werden, wenn er sich bei der Steuerung, d. h. der Zielerreichung tatsächlich bemüht hat und Abweichungstendenzen rechtzeitig erkannt und gemeldet hat.

Stehen Kosten des Controlling im angemessenen Verhältnis zum Erkenntniswert des Controlling?

Eine Grundbedingung muß es sein, daß das Verhältnis zwischen Einführungskosten/laufenden Kosten und dem Erkenntniswert des Controlling im angemessenen Verhältnis stehen. Gerade in der Praxis scheitert Controlling am Kostenargument: "Controlling ist nichts für unser Unternehmen, weil das viel zu teuer ist!" Ist dieses Argument stichhaltig? Sicher, wie viele Neueinführungen verursacht auch

*) Vgl. auch Glock, Gelbe Blatt-Routine, in CM 4/77, Seite 159.

Von: München, den

an:

SOLL/IST-KOSTENVERGLEICH FÜR DEN MONAT:

Der Soll/Ist-Kostenvergleich ergab folgende, besonders gravierende Abweichungen in Ihrer Kostenstelle/ Ihrem Bereich:

B A B - Zeile	Abweichung Monat		Abweichung lfd. Jahr	
	absolut	%	absolut	%

FB bittet, die Abweichungen zu überprüfen / um Stellungnahme. Für eventuelle Detailinformationen steht Ihnen Herr (Tel.) zur Verfügung.

Controlling

()

Abb. 3: Abweichungsstellungnahme

die Installation des Controlling Kosten. Allerdings ist die Einführung des Controlling nicht unbedingt mit dem Aufbau einer eigenen Stelle verbunden. In Klein- und Mittelbetrieben bietet es sich geradezu an, daß das Controlling von einer anderen Stelle (Rechnungswesen, Revision usw.) mit durchgeführt wird. Controlling ist ja nicht eine neue Abteilung, sondern ist ein Unternehmungskonzept und dieses Konzept ist nicht vom Aufbau einer neuen Stelle abhängig. Es wäre falsch, Klein- und Mittelbetrieben die Struktur eines Großbetriebes aufdrängen zu wollen und eine eigene Controller-Stelle hier aufzubauen. Es würde in diesen Fällen meist die Kosten für das Controlling den Erkenntniswert des Controlling weit übersteigen. Auch in all den Fällen, wo Controlling nur als neuer Begriff ohne Inhalt eingeführt wird, d. h. sich an der Unternehmungskonzeption und Unternehmensführung nichts ändert, wäre Controlling eine ausgesprochene Fehlinvestition. Aber auch wenn der Grundgedanke des Controllings richtig erkannt wurde, muß vor allem

in größeren Unternehmen sehr sorgfältig überprüft werden, ob der ausgebaute Controller-Stab nicht zu groß wird (so ist es nicht vertretbar, in einem Mittelbetrieb mit ca. 1000 Beschäftigten eine Controller-Abteilung mit 10 Leuten aufzubauen - ein echter Fall der Praxis!). Bei der Betrachtung des Kosten-/Leistungsverhältnisses muß auch berücksichtigt werden, daß Controlling Kostensenkungsprogramme initiieren sollte. Oft werden die erreichten Kostensenkungen durch das Controlling bei weitem die zusätzlichen Kosten für die Einführung und die laufenden Kosten des Controlling übersteigen.

Eine evtl. Möglichkeit, die Kosten des Controlling gering zu halten, wäre das Controlling außer Haus. Es gibt auch bereits Beratungsinstitute, die sich darauf spezialisiert haben, für Klein- und Mittelbetriebe die Controller-Funktion extern wahrzunehmen. Dies hat evtl. auch den Vorteil, daß ein externer Controller meist auch objektiver und unabhängiger als ein interner Controller sein kann.

FORUM

ROI - BREAK-DOWN-ANALYSE UND VERKAUFSPREISPLANUNG

von Dr. Wolfgang Schmidt, Holzkirchen

Eine der größten Schwierigkeiten der operativen und dispositiven Planung besteht wohl darin, das für das Gesamtunternehmen vorgegebene Ziel des "return on investment" (ROI) umzutopfen in Solldeckungsbeiträge je Profitcenter/Sparte, pro Auftrag, pro Artikel. Wenn man jedoch den Ertrag des gebundenen Kapitals als Maßstab für den Erfolg eines Unternehmens sieht, muß dieser Versuch gemacht werden, um das Artikelsortiment bzw. die Auftragsstruktur zumindest mittel- und langfristig auf die Erreichung der Gesamtzielsetzung hinzulenken. Der folgende Beitrag schildert das in einem nachvollziehbaren, praktischen Zahlenbeispiel.



Dr. Wolfgang Schmidt ist Controller und Mitglied der Geschäftsleitung der Zweckform Werk GmbH in Holzkirchen bei München. Zuvor war er einige Jahre in Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung in den USA tätig und Leiter des Finanz- und Rechnungswesens der deutschen Tochtergesellschaft eines amerikanischen Chemie-konzerns.

Contribution on investment (COI) als Spartenziel

Die Transformierung des ROI-Zieles in sogenannte COI-Ziele ("Contribution on investment") für einzelne Sparten, Produktgruppen zeigt folgende budgetierte Erfolgsrechnung mit stufenweisen Deckungsbeiträgen.

	Planerfolgsrechnung		
	Insgesamt TDM	Sparte 1 TDM	Sparte 2 TDM
Nettoumsatz	17.360	11.020	6.340
Proportionale HK	10.320	6.330 ^{x)}	3.990
DB I	7.040	4.690	2.350
Fixkosten d. Sparten	1.860	1.165	695
DB II	5.180	3.525	1.655
Fixkosten des Unternehmens	2.720	x) davon Grundrohstoffeinsatz 3.315	
Management-Erfolg	2.460	sonst. Rohstoffe 1.035	
		proport. Fertigung 1.980	

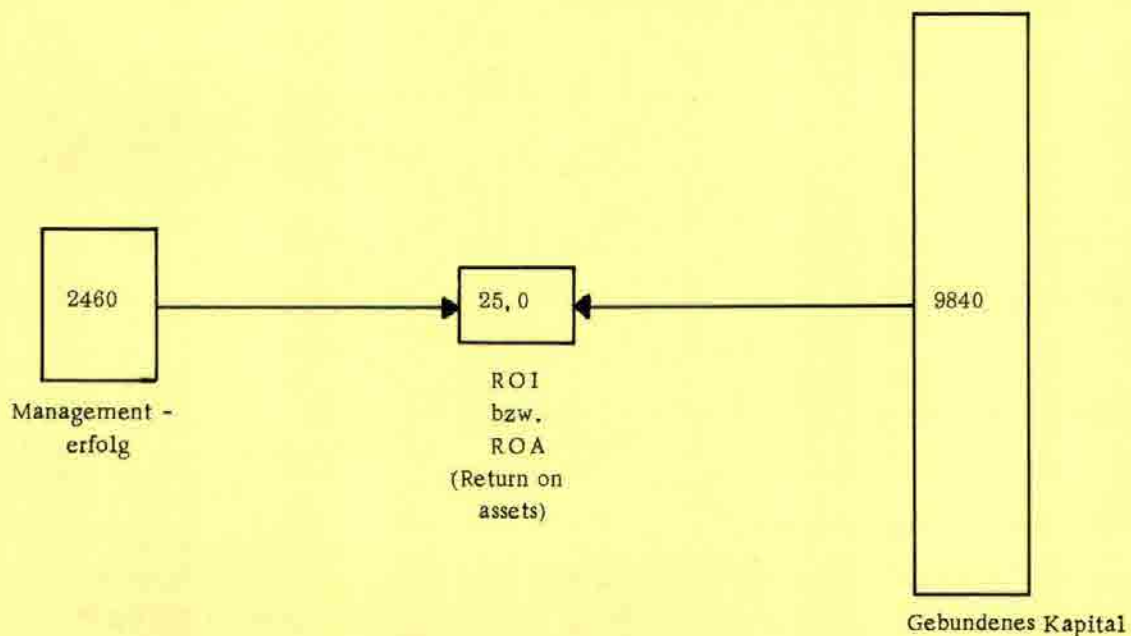
Aktiva	Planbilanz (nur Aktivseite)			
	Insgesamt	Sparte 1	Sparte 2	Zentralbereiche des Unternehmens
	TDM	TDM	TDM	TDM
Beb. Grundstücke	1.655	1.025	375	255
Maschinen u. Ausrüstung	2.850	2.225	395	230
Sonst. Anlagevermögen	385	100	285	-
Beteiligungen	175	-	-	175
Grundrohstoffe	1.630	680	950	-
Sonstige Rohstoffe	685	490	195	-
Warenforderungen	2.385	1.505	880	-
Sonst. Forderungen	70	-	-	70
Liquide Mittel	5	-	-	5
Aktiva insgesamt	9.840	6.025	3.080	735

Sonstige Planungsdaten

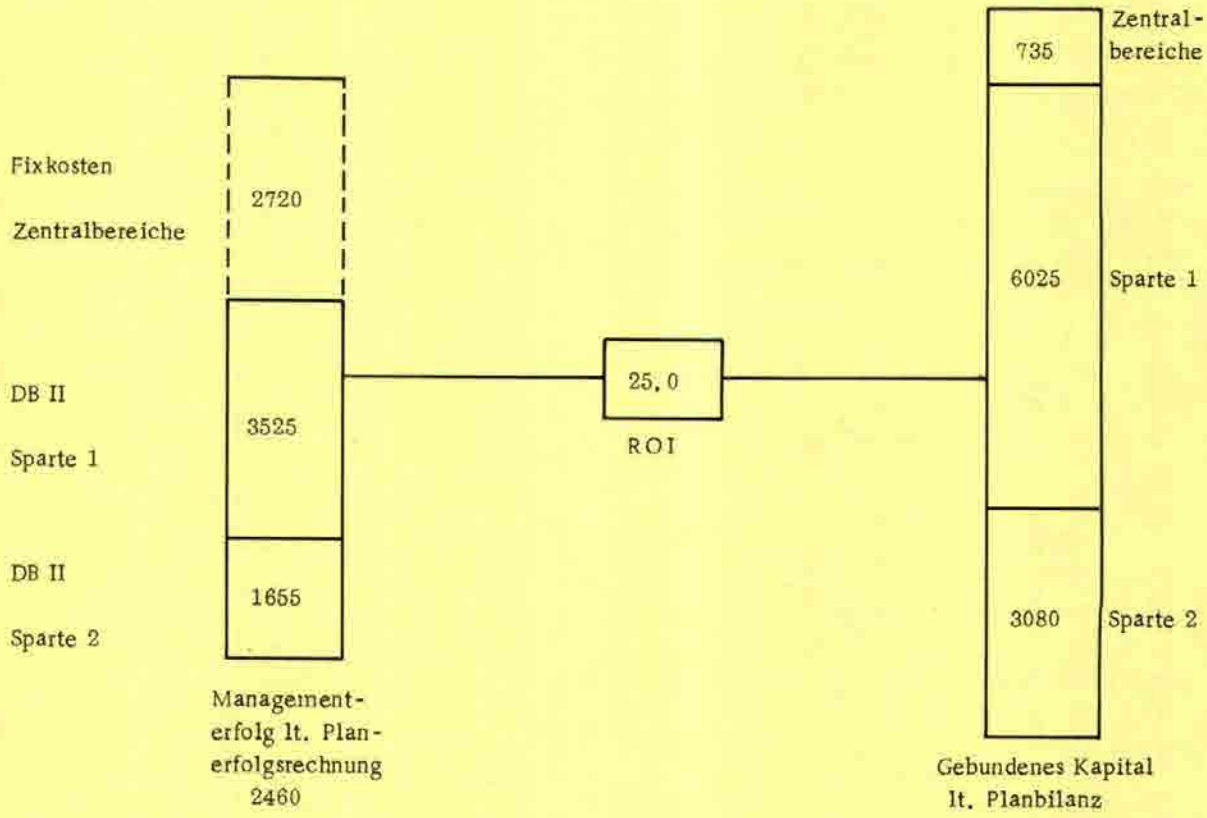
1. Fertigungsstunden werden mit 49.000 pro Jahr unterstellt (Engpaß)
2. Aus Gründen der Vereinfachung
 - gibt es keine Halb- und Fertigfabrikate,
 - gibt es in jeder Sparte nur 1 Produkt,
 - werden bebaute Grundstücke nur der Produktion zugeordnet.

ROI-Strukturbild

Aus den Plandaten ergibt sich für das Unternehmen folgendes Bild:

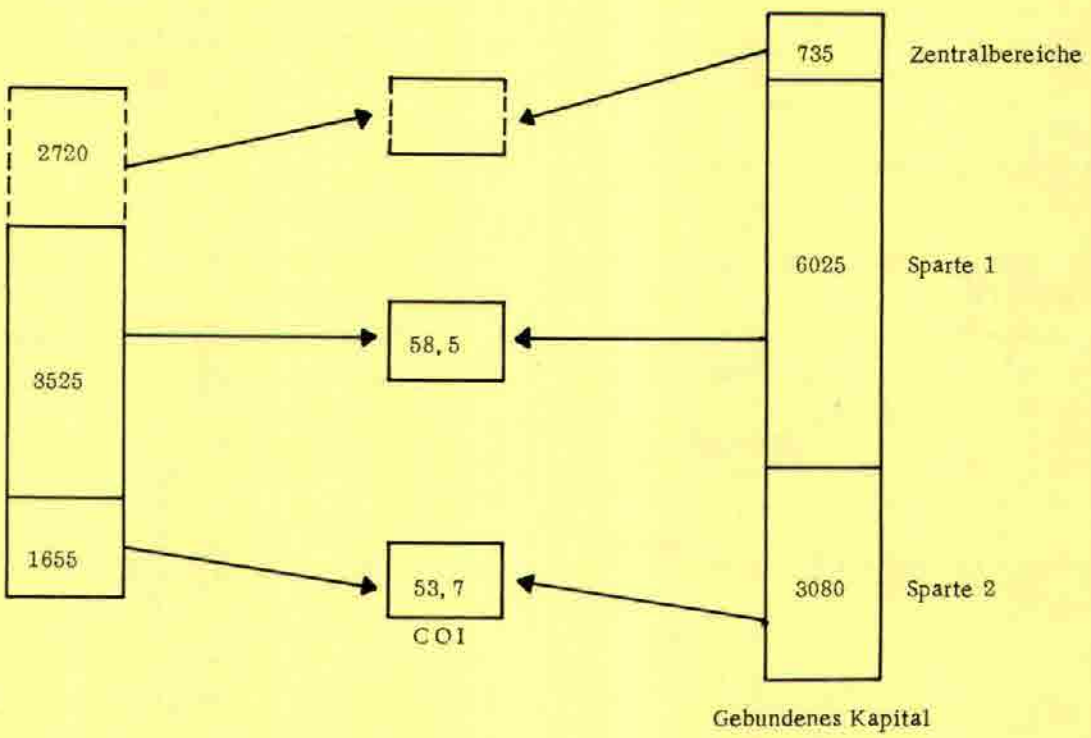


Die Verzinsung der "assets employed" soll also 25 % betragen. Der nächste Schritt in diesem Beispiel, der das gebundene Kapital und die Deckungsbeiträge aufteilt, sieht wie folgt aus:



COI-Break-down

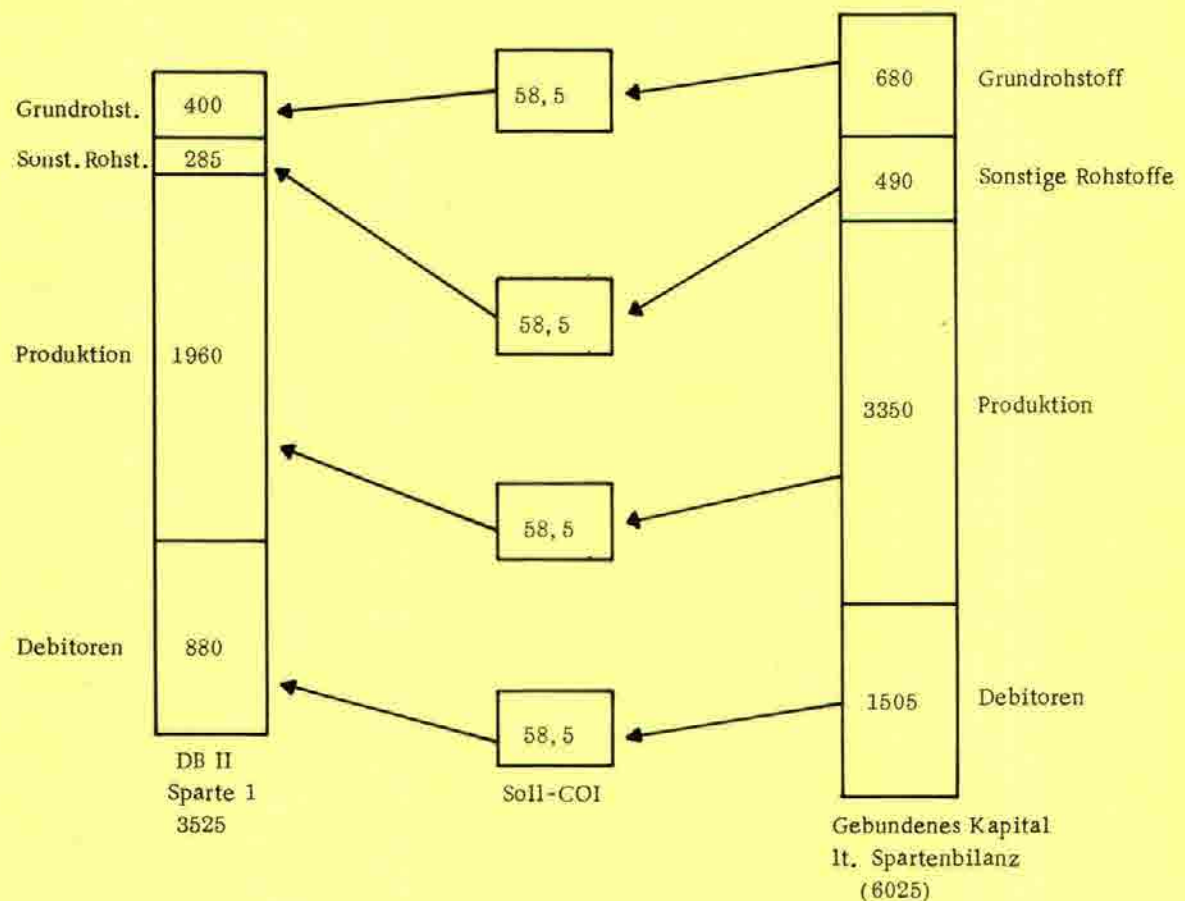
Der "break-down" des return on investment nach Sparten resultiert dann in einem sogenannten "COI", d. h. also Contribution on investment für die einzelnen Sparten:



Der Soll-COI für die Sparte 1 beträgt also 58,5 %, für die Sparte 2 53,7 %. Diese Werte haben sich aus der Planung ergeben und berücksichtigen z.B. auch eine unterschiedliche Tragfähigkeit.

Ermittlung der Soll-Deckungsbeiträge auf Kapitaleinsatz- (Mittelverwendungs-) Komponenten

Wir bleiben nun beim Beispiel der Sparte 1. Jeder Teil des investierten Kapitals dieser Sparte muß eine Verzinsung von 58,5 % auf der Ebene des Spartendeckungsbeitrags bringen:



Ermittlung der Preiskalkulationsfaktoren

Aus diesen Daten ergeben sich nun die Deckungsbeitragswerte, die für die Preisfindung im Planungsjahr Gültigkeit haben sollen. Der Solldeckungsbeitrag für den Grundrohstoff beträgt TDM 400, der geplante Materialeinsatz 3.315 (vgl. Planerfolgsrechnung; Fußnote). Das ergibt einen Aufschlagssatz von 12,0 %. Die Formel dazu lautet:

$$\frac{\text{Rohstoff COI} \times \text{geplanter Rohstoffbestand}}{\text{Rohstoffeinsatz}}$$

Für die sonstigen Rohstoffe (mit niedriger Umschlagsgeschwindigkeit) gilt die gleiche Formel:

$$\frac{58,5 \times 490}{1035} = 27,7 \%$$

Der Deckungsbeitrag, der vom in der Produktion gebundenen Kapital erwirtschaftet werden muß, beträgt bei 49.000 Engpaßstunden 1.960 TDM : 49000 = 40 DM pro Engpaßstunde. Hierbei wurde vorausgesetzt, daß der gesamte DB der Produktion über die Engpaßeinheit erzielt wird. Selbstverständlich wäre es möglich, den DB auf die einzelnen Produktionsanlagen bzw. -stufen entsprechend dem gebundenen Kapital aufzuteilen.

Der DB, der sich aus der Kapitalbindung durch Außenstände ergibt, wird nach folgender Formel errechnet:

$$\frac{\text{COI} \times \text{Summe Debitoren}}{\text{Umsatz}} = \frac{58,5 \times 1505}{11.020} = 8,0$$

Kalkulations-Zusammenstellung

Die Kalkulation für die Summe der Aufträge würde in unserem vereinfachten Beispiel also wie folgt aussehen:

Zeilen			
1	Grundrohstoffe	3315	
2 +	sonstige Rohstoffe	1035	
3 +	proportionale Fertigungskosten	1980	
4 =	Grenzhherstellkosten	6330	
5 +	DB Grundrohstoffe	398	12,8 % von Zeile 1
6 +	DB Sonstige Rohstoffe	287	27,7 % von Zeile 2
7 +	DB Produktion	1960	49000 x 40
8 +	Spartenfixkosten	880	
9 +	DB Außenstände	1165	8,0 % von Zeile 10
10 =	Sollverkaufspreis	11.020	

Darin zeigt sich, daß die Auftragskalkulation nichts anderes darstellt als das "Umtopfen" der Budget-Relationen auf die Einzelfälle.

In der Praxis wird es in vielen Fällen natürlich Schwierigkeiten machen, das Anlagevermögen, die Debitoren etc. einzelnen Produktgruppen zuzuordnen. Das gilt insbesondere, wenn Produktionsanlagen für mehrere Produktgruppen eingesetzt werden. Hier ist es jedoch m.E. zulässig, mit Schlüsseln zu arbeiten (wie z.B. verarbeitete Tonnen), um eine Aufteilung zu erreichen.

ROI-Navigation

Der Einsatz eines solchen Preisfindungssystems sollte die Auftragsstruktur eines Unternehmens in die Richtung der höchstmöglichen Kapitalrentabilität steuern. Das ist in der verarbeitenden Industrie auch deshalb schon von besonderer Bedeutung, weil die "Ware", die hier angeboten wird, im Grunde die Benutzung der Produktionsanlagen ist. Hier liegt (außer dem Know-how) das langfristig gebundene Kapital, hier müssen die Deckungsbeiträge erzielt werden - nicht über das eingesetzte Material, welches sich in aller Regel wesentlich häufiger umschlägt als das in den Produktionsanlagen gebundene Kapital.

Das Erzeugnis, für welches ein rohstoffumformender Betrieb Marketing betreiben muß, ist nicht der Rohstoff, sondern der Faktor Umwandlung. Die Wirtschaftlichkeit und der Gewinn eines verarbeitenden Betriebes beruht auf dem Geschick des Managements, die Zeit der teuren Produktionsanlagen möglichst vorteilhaft einzusetzen. Dazu kann eine Preisfindungsmethode beitragen, wenn sie folgendes bietet:

- Ein rationales Konzept zur Beurteilung von Segmenten des Fertigungsprogrammes;
- Die Anbindung an das ROI-Ziel des Unternehmens;
- Entscheidungswerkzeug für jeden einzelnen Auftrag bzw. Kunden.

Spartenerfolgsrechnung - Spartenziele

Die Aufgaben, die das betriebliche Rechnungswesen erfüllen soll, lassen sich gliedern in 2 Kategorien:

1. Das Rechnungswesen soll Unterlagen liefern für Entscheidungen;
2. Mit Hilfe der Zahlen sollen Ziele für einzelne Bereiche bestimmt und im Vergleich von Plan und Ist gegenübergestellt werden können.

Gerade diese beiden Fragestellungen werden durch den Beitrag von Dr. Wolfgang Schmidt beantwortet. Zielmaßstab in dieser Spartenerfolgsrechnung ist der jeweils ausgewiesene Deckungsbeitrag III. In Form dieser Methodik wird das Unternehmens-Ergebnisziel auf die Sparten "umgetopft" (Break-down-Prinzip). Da es sich in den eingangs gezeigten Beispiel-Zahlen um ein Jahresbudget handelt, das auch die Machbarkeit widerspiegelt, muß bei der Erarbeitung der Spartenziele auch das Prinzip der Belastbarkeit berücksichtigt worden sein.

Da eine Sparte - vor allem eine dynamische, expansive Sparte - immer auch ein Anziehungszentrum der Kapitalbindung ist, kann der Zielmaßstab Deckungsbeitrag III - wie gezeigt - durch die Kennzahl eines "contribution on investment" ergänzt werden. Um Mißverständnisse auszuschließen, ist es im Berichtswesen zweckmäßig, diese Kennzahl dann nicht als Prozentsatz zu schreiben, sondern als Faktor. Für die Sparte 1 des Schmidt-Beispiels hieße es dann statt 58,5 % eben als Faktor 0.585.

Der Entscheidungsfindung dient dann das Beispiel der Preiskalkulation. Hier geht es um die Verknüpfung von Entscheidungen im Verkaufspreis sowie in der Auslastung. Ebenso um die Frage, wie eine äquivalente Deckungszielbeanspruchung der Produkte rechentechnisch gelöst werden kann. Vor allem schildert das Beispiel auch sehr einleuchtend, daß Preiskalkulation nichts anderes darstellen als die Übertragung von Relationen des Jahresbudgets in die einzelnen Aufträge.

Anmerkung der Redaktion

PERSONALPOLITIK -

Stiefkind der Unternehmensführung?

von Dipl.-Psychologe Helmut Beloch, München



Dipl.-Psych. Helmut Beloch ist Chef des Alpha-Zentrum für Organisationsentwicklung und Führungstraining. Er gehört auch zum Dozenten-Team der Controller-Akademie.

Wir haben es weit gebracht: im technischen Bereich geht es um Toleranzen von tausendstel Millimetern; wir bestimmen zeitliche Abläufe in Nanosekunden. Die betriebswirtschaftlichen Daten stehen dem kaum nach: wir rechnen mit Bruchteilen von Prozenten; die Buchhaltung stimmt "auf den Pfennig genau", Angaben über Kapazitätsauslastungen, Rationalisierungseffekte und Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind, was ihre Präzision betrifft, zu Ehren gekommen. Kurz: wir haben uns die Welt untertan gemacht. Eineinhalb Jahrhunderte technisches und ökonomisches Denken haben reichhaltige Früchte getragen.

Symptome

Freilich haben diese 150 Jahre und mehr auch Denkgewohnheiten und Verhaltensweisen erheblich geprägt und bei vielen Menschen in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungsinstitutionen zu einiger Betriebsblindheit geführt.

Über den Bereich, dem weder technisch noch wirtschaftlich oder rein organisatorisch beizukommen ist, also über das Unternehmen als soziales System von Individuen, sei hier zunächst Provokierendes gesagt: Obwohl in vielen Unternehmen der Personal- und Sozialkostenanteil an den Gesamtkosten weit über 50 % liegt, ist dies dennoch der Bereich, in dem viele Unternehmen weitgehend unsystematisch, frei von methodischen Skrupeln und bar jeder Planungsgrundlage handeln und entscheiden. Personalkostenbudgets stellen sich bei näherem Hinsehen als hochgerechnete Erfahrungswerte der Vergangenheit dar; Fluktuation wird wie eine gottgegebene, weitgehend unbeeinflussbare Größe behandelt, die zu den Akten gelegt wird, nachdem die Ursachen eilfertig in Bereichen gesucht wurden, auf die man "natürlich" keinen Einfluß hat.

Krankenstands-Prozente lösen bestenfalls Verärgerung aus und enden sehr bald in ideologischen Sackgassen darüber, wie "die jungen Leute heute zur Arbeit stehen" und wie das Pflichtbewußtsein und die Verantwortungsbereitschaft Tugenden längst vergangener Zeiten seien.

In Arbeitsverträgen steht vielerorts noch der Satz, daß der Mitarbeiter "über seine Einkünfte Stillschweigen zu bewahren" habe (was ja wohl keinen anderen Grund haben kann, als eine weitgehend unmethodische Gehaltspolitik zu kaschieren; die Angst der Verantwortlichen also, eine ganze Reihe von Gehaltsentscheidungen auf Nachfrage gar nicht oder nur sehr wenig überzeugend begründen zu können).

Hinter allen diesen Symptomen steht letztlich die Frage, ob ein Unternehmen, das im technischen und betriebswirtschaftlichen Bereich bis ins Detail auskunftsfähig ist, auch darüber fundierte Aussagen machen kann, wieviel potentielle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter denn tatsächlich in produktive, reale Leistung umgesetzt werden.

Diagnose

Eine Checkliste der Defizite in diesem Bereich könnte etwa folgende Fragen enthalten:

- Wie genau kennen Sie den quantitativen und qualitativen Personalbedarf Ihres Unternehmens?
- Wie gut sind Sie über die Leistungsfähigkeit, über spezielle Qualifikationen, über Leistungsbereitschaft und nicht-realisierte Leistungspotentiale informiert?
- Wieviel Energie geht dem Unternehmen täglich durch inadäquat behandelte Reibungsverluste

- im zwischenmenschlichen Bereich, durch Rivalitäten zwischen Mitarbeitern und durch Arbeitsunlust infolge "psychischer und sozialer Unfälle" verloren?
- Wie werden die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen geführt? Gibt es klare, konkrete und überprüfbare Ziele? Sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, um Soll-Ist-Vergleiche auch im Bereich der Leistungen auf allen Ebenen anzustellen? Werden die kreativen und innovativen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Mitarbeiter genutzt, ja, sind sie überhaupt bekannt?
 - Sind die Bedürfnisse, Wünsche und persönlichen Ziele der Mitarbeiter Ihres Unternehmens bekannt? Sind andererseits die unterirdischen Quellen von Frustration, Resignation und Unlust geortet?
 - Wer sind die Mitarbeiter, die morgen und übermorgen in Ihrem Unternehmen Verantwortung tragen sollen? Wer sind die "Ersatzleute", die ähnlich wie beim Fußball - ohne viel Verzögerung jemanden ersetzen können, der plötzlich und aus unvorhersehbaren Gründen seine Funktion nicht mehr wahrnehmen kann?
 - Wer macht in Ihrem Hause Personalpolitik - das Management oder die Personalabteilung?
 - Wie überprüfbar und methodisch gesichert werden bei Ihnen Laufbahn- und Einkommensentscheidungen getroffen? Sind die Entscheidungskriterien transparent?

Damit sind keineswegs alle Fragen bereits gestellt. Diese Checkliste stellt nicht mehr als eine kleine Auswahl dar, eine Auswahl freilich, die die am weitesten verbreiteten Defizite und Unterlassungen umreißt.

Therapien

Sicherlich werden Sie sich ärgerlich fragen, ob Sie denn all dem zustimmen müssen; ob es denn wirklich so schlecht bestellt ist. Doch Vorsicht, hier ist der Augenblick, in dem ganz leicht und unmerkelt ein Mechanismus zur Abwehr von Ärger über die "Besserwisser" einsetzt, den die Psychologen eine "Verleugnung" nennen. Solche Abwehrmechanismen stellen sich dann oft blockierend vor eine innovative und auf Verbesserung gerichtete Einstellung zu den Dingen. Und ganz nebenbei: Fehler, Unzulänglichkeiten, Defizite sind nur dann etwas "Schlimmes", wenn man fest entschlossen ist, nichts daran zu ändern.

Immerhin ist der "Werkzeugkasten" der qualifizierten Personalfachleute wohl angefüllt mit erprobten, praktikablen und effektiven Instrumenten für fast jedes Problem im Führungs- und Personalbereich.

- Erprobt sind die Vorgehensweisen, die das Handwerkszeug des Marketing und der Marktforschung auch auf den Arbeitsmarkt anwenden.
- Es liegen genug positive Erfahrungen vor über nützliche Einrichtungen wie Funktionsbeschreibungen und Funktionsbewertungen: nützlich, um organisatorische Strukturen und Abläufe neu zu ordnen, um die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit auf optimale Gesamtergebnisse hin zu schaffen; nützlich auch, um vernünftige Laufbahn- und Einkommenspolitik darauf aufzubauen; nützlich schließlich, um auch im Bereich des Faktors Arbeit "Inventur" und "Bilanz" machen zu können.
- Wir wissen inzwischen, daß Programme, wie Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung mehr sein können als BVG- oder Tarifvertrags-Pflichtübungen: daß sie dem Mitarbeiter Antwort auf eine der wichtigsten Fragen geben können, nämlich "Was hält man hier von mir und meiner Arbeit?"; daß sie die Grundlage sind für eine an der Leistungsorientierten Bezahlung und Beförderung, ein wichtiges Instrument zur Diagnose von Förderungs- und Weiterbildungsbedarf und zur Erfassung von ungenutzten Leistungs- und Motivations-Potentialen.
- Schon längst ist unter Fachleuten - und leider nur dort - unumstritten, daß betriebliche Meinungsumfragen für die Verbesserung von Leistung und Arbeitszufriedenheit ebenso unentbehrlich sind wie Marktforschungsdaten für die Planung des Umsatzes - nur nicht ebenso selbstverständlich.
- "Humanisierung der Arbeitswelt" und "Lebensqualität am Arbeitsplatz" sind in aller Munde. Wo aber gedeihen Schlagworte dieser Art zu konkreten, personalpolitischen Maßnahmen und Aktionen, wie Tätigkeitsbereicherung, Tätigkeitserweiterung und Tätigkeitsrotation? Mehr noch: wo sind die Firmen, die Instrumente dieser Art nicht nur als "sozialen Klimbim" abtun, sondern sie auch auf ihre wirtschaftliche Nützlichkeit hin abklopfen, also den Mut haben, in diesem Bereich zu experimentieren?
- Schließlich und endlich: es gibt eine Reihe von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für das Management, das ja alle diese Dinge tun soll. Da ist es dann freilich nicht getan mit dem Vermitteln von Kenntnissen über die verschiedenen "Management by's ...". Wie man aus dem Buch oder aus dem theoretischen Unterricht das Schwimmen kaum erlernen kann, so wird auch das Wissen über zeitgemäße Methoden des Management kaum erfolgreich sein, wenn den Führungskräften nicht die Möglichkeit gegeben wird, durch adäquate Formen des Trainings auch Veränderungen ihrer Einstel-

lungen und Verhaltensweisen zu erlernen. Nur: das ist in drei Tagen nicht zu machen, wie ja auch kein Mensch auf die Idee käme, die Lehrzeit für einen Werkzeugmacher auf zwei Wochen zu begrenzen.

Das Ärzteteam

Was geht das alles den Controller an?

Sicherlich ist es so, daß die Realisierung einer zeitgemäßen und methodischen Personalarbeit die Angelegenheit des Managements ist, nicht die des Personalleiters. Auch der Controller erzielt keine Verkaufs- oder Produktionsergebnisse, sondern er arbeitet mit an den Voraussetzungen dafür, daß das Management sie erzielen kann. So besteht auch die Funktion des Personalleiters nicht darin, Personalpolitik zu machen. Seine Aufgabe ist vielmehr, die Werkzeuge zur Verfügung zu stellen und immer neu zu schärfen, die es dem Management erst ermöglichen, erfolgreich zu führen und über seine fachliche Qualifikation hinaus mit einem hohen Maß an sozialer Kompetenz Zusammenarbeit zu organisieren.

Das aber macht den Controller und den Personalleiter zu Partnern: so wie der

Controller verantwortlich ist für notwendige Veränderungen im wirtschaftlich-organisatorischen Bereich, so ist der Personalleiter der Schrittmacher für Erneuerungen und Verbesserungen des individual- und sozial-psychologischen Systems "Betrieb". Und weil personelle Maßnahmen und Entscheidungen, die unterlassenen ebenso wie die getroffenen, auf eminente Weise Investitionsentscheidungen sind, weil auch das sachorganisatorische und das soziale Gebilde "Unternehmen" nicht zwei Dinge, sondern ein wechselwirkendes System darstellen, darum muß neben seiner Hauptaufgabe des Controlling der weite, oft unbeackerte, gelegentlich auch schwer erfäßbare Bereich der Personalarbeit für den Controller von höchstem Interesse sein.

Uns erscheint lohnend, einen Satz unter die Lupe zu nehmen, den ein selbständiger Unternehmer unlängst - ein wenig unwillig und sehr nachdenklich - von sich gab: "In der nahen Zukunft schon wird die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ganz vorwiegend durch die Art und Qualität ihrer Mitarbeiterführung und ihrer Personalpolitik bestimmt werden."

Ob er wohl recht behalten wird? - Wir werden sehen! ■

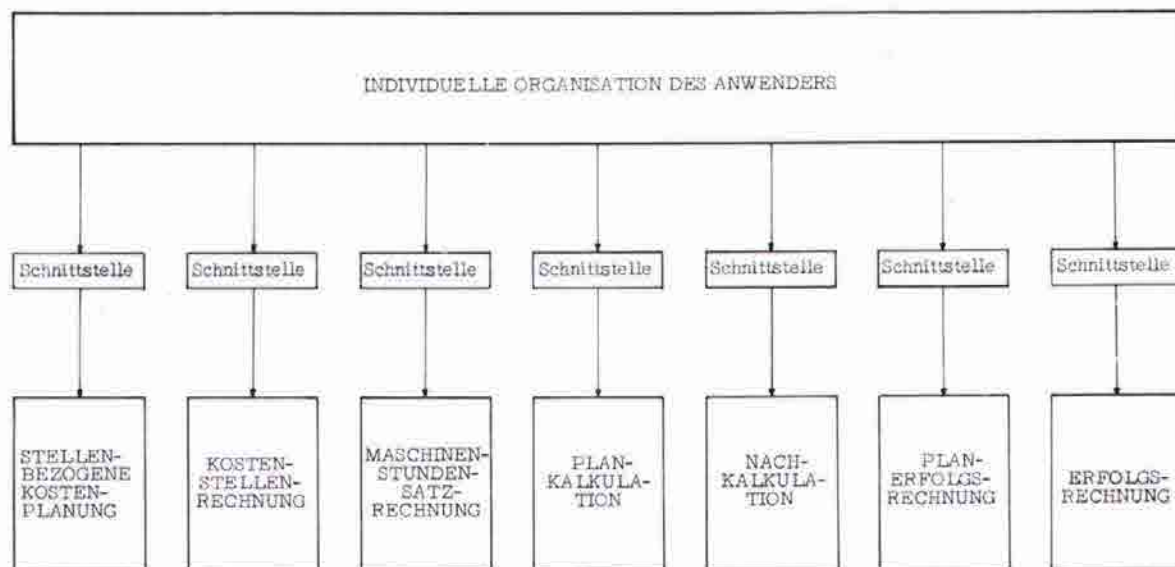
TERMINPLAN DER CONTROLLER-AKADEMIE IM JAHR 1978

Einwöchige Klausur-Training-Seminare des Controller-Ausbildungsprogramms für Damen und Herren mit Controller-Funktion

<i>Stufe I</i> <i>Controller's Grundseminar</i>	<i>16. - 20. Januar; 17.-21. April; 12. - 16. Juni; 31. Juli - 4. August; 11. - 15. September; 27. November - 1. Dezember.</i>
<i>Stufe II</i> <i>Controller's Budgetseminar</i>	<i>23. - 27. Januar; 24.-28. April; 29. Mai - 2. Juni; 7.-11. August; 18. - 22. September.</i>
<i>Stufe III</i> <i>Controller's Führungsseminar</i>	<i>30. Januar - 3. Februar; 12. - 16. Juni; 25.-29. September; 4. - 8. Dezember.</i>
<i>Stufe IV</i> <i>Controller's Budget-Workshop</i>	<i>6. - 10. März; 19.-23. Juni; 9. - 13. Oktober.</i>
<i>Stufe V</i> <i>Controller's Führungs-Workhop</i>	<i>26. - 30. Juni; 16.-20. Okt.; 11. - 15. Dezember.</i>
<i>Stufe VI</i> <i>Rechnungswesen-Oberseminar</i>	<i>27. Februar - 3. März; 2. - 6. Oktober.</i>
<i>Termin für den Controller-Kongreß 1978: 8. Mai, Frankfurt/M.</i>	

Leistungsfähige Software für Kostenrechnung, Unternehmensplanung und -steuerung

IKORES



IKORES ist ein branchenunabhängiges, anpassungsfähiges Softwarepaket, mit dessen Hilfe Sie ein „maßgeschneidertes“ Planungs-, Abrechnungs- und Steuerungsinstrument für Ihr Unternehmen schaffen können. IKORES ermöglicht integrierte Datenverarbeitung.

Das Programmpaket ist aufgeteilt in die vier Bausteine KOSTENSTELLEN-/KOSTENARTENRECHNUNG, MASCHINENSTUNDENSATZRECHNUNG, KOSTENTRÄGERRECHNUNG, ERFOLGSRECHNUNG. Diese Bereiche wurden bereits zum Zeitpunkt der Planung des Projekts in allen Einheiten aufeinander abgestimmt. Sie können auch einzeln bzw. stufenweise eingeführt werden.

Neben einer Vollkostenrechnung kann mit IKORES parallel dazu eine Grenzkosten-/Deckungs-

beitragsrechnung durchgeführt werden. Dadurch wird die Kosten- und Erlösstruktur (Ergebnisstruktur) des Unternehmens sichtbar. Die Informationen werden verursachungsbezogen ausgewiesen. Somit sind auch alle zum Aufbau eines Controlling-Berichtswesens erforderlichen Voraussetzungen erfüllt.

Für die Entwicklung von IKORES wurden 12 Mannjahre aufgewendet. Dieses Projekt wurde im Rahmen des 2. DV-Programmes durch das Bundesministerium für Forschung und Technologie gefördert, weil in den Programmen die Belange des Rechnungswesens und der EDV vorbildlich verwirklicht wurden.