

CONTROLLING

Richtig planen, analysieren
und steuern

alles,
was sie wissen müssen

Hans-Jürgen Probst

Controlling

Hans-Jürgen Probst

Controlling

Richtig planen, analysieren und steuern

alles,
was sie wissen müssen

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

2. aktualisierte Auflage 2018

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz: abavo GmbH, 86807 Buchloe, www.abavo.de; inpunktwo, Haiger

Umschlaggestaltung: Kirstin Hoffmann, München

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-512-2

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-659-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-663-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchener-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Warum wir alle Controller sind	9
1. Was ist das: Controlling.....	11
Der betriebswirtschaftliche Reiseführer muss an Bord!	11
<i>Kurzer Ausflug in die Bereiche der Betriebswirtschaftslehre.....</i>	11
<i>Der Controller als ökonomischer Lotse des Unternehmens.....</i>	24
<i>Ein typisches Jahr im Berufsleben eines Controllers.....</i>	31
2. Der Werkzeugkasten des Controllers.....	45
Der Controller als betriebswirtschaftlicher Handwerker.....	45
2.1 Basiswerkzeug: Das betriebliche Rechnungswesen	45
Wie lege ich z.B. das Management um?.....	45
<i>Externes/Internes Rechnungswesen: Darauf baut alles auf</i>	47
<i>Kostenrechnung: Welche Kosten sind wo und warum entstanden?</i>	49
<i>Kalkulationssysteme: Was kosten unsere Produkte?</i>	59
<i>Erfolgsrechnung: Womit verdienen wir Geld?</i>	66
<i>Managementergebnisrechnung: Einer muss den Kopf hinhalten ...</i>	76
2.2. Planung/Hochrechnung/Abweichungsanalysen	82
Die richtigen Dinge tun und die Dinge richtig tun.....	82
<i>Strategische und operative Planung vernetzt.....</i>	82
<i>Plan/Soll/Ist/Abweichungen: Seinen Laden transparent haben.....</i>	86
<i>Ein Ausflug in die Planungstechnik: Wie macht's der Profi?</i>	91
<i>Planungscheckliste: Worauf man unbedingt achten sollte.....</i>	99
2.3 Frühwarnsysteme.....	103
Wie erkenne ich rechtzeitig, wenn etwas bei uns schief läuft?	103
<i>GAP-Analyse: Wie finde ich Lücken?.....</i>	105
<i>Lebenszyklusanalyse: Geht Ihr Produkt in Rente?.....</i>	106
<i>Portfolioanalyse: Schlecht, wenn Sie zu viele</i>	
<i>„arme Hunde“ haben</i>	108
<i>Frühwarnung „klassisch“</i>	109
<i>Indikatoren: Die Nase im Wind haben</i>	111

2.4 Kennzahlen	114
Wie kann ich Zahlenwüsten durchqueren?	114
2.5 Berichtswesen	120
Wann leuchtet die rote Lampe auf?.....	120
2.6 Profit-Center	127
Wer macht wo Gewinne?	127
<i>Die Betriebskantine als Restaurant</i>	128
<i>Von Räubereien und vom Fremdgehen</i>	130
<i>Cost-Center statt Profit-Center?</i>	131
2.7. Die Finanzen müssen stimmen	132
Ohne Moos nix los.....	132
<i>Finanzplan: Damit uns nicht die Puste ausgeht</i>	132
<i>Liquidität: Was kann man schnell flüssig machen?</i>	134
<i>Cash Flow: Was unter dem Strich wirklich in der Kasse ist</i>	135
<i>Rentabilität: Mit dem Unternehmen mehr verdienen als mit dem Sparbuch</i>	136
2.8 Investitionsrechnungen	138
Die Investitionen von heute sind die Gewinne von morgen	138
<i>Was ist überhaupt eine Investition?</i>	138
<i>Basisdaten einer Investitionsplanung: Die Eckdaten müssen stimmen</i>	139
<i>Investitionsrechenmethoden: Womit wird Geld verdient?</i>	141
2.9 Break-Even	149
Irgendwann machen wir Gewinne	149
2.10 Kostenmanagement.....	152
Warum Controlling auch mal verdammt unpopulär sein kann ...	152
<i>Warnsignale</i>	153
<i>Gemeinkosten- und Fixkostenmanagement:</i>	
<i>Darf es auch ein bisschen weniger sein?</i>	154
<i>Kostensenkungsinstrumente: Jetzt kann es auch mal weh tun!</i>	156
2.11 Neue Instrumente - aktuelle Diskussionen	164
Nützlich, überflüssig, alter Wein in neuen Schläuchen?	164
<i>Beyond Budgeting/Better Budgeting:</i>	
<i>Kritik an der Unternehmensführung</i>	166

<i>Mit Soft Facts das Unternehmen steuern:</i>	
<i>Intangible Asset Management</i>	172
<i>Balanced Scorecard: Das (!) neue Führungsmodell?.....</i>	176
<i>Neue Ergebnisbegriffe: Was ist eigentlich ein EBIT?</i>	194
<i>Wertorientiertes Management: Der Sharholder Value ist „in“</i>	198
<i>Corporate Governance: Maßstäbe für die Unternehmensleitung...</i>	210
<i>Benchmarking: Sich an den Besten orientieren</i>	211
<i>Prozessmanagement: Den Kostentreibern auf der Spur.....</i>	214
<i>Life-Cyle-Costing: Den Horizont erweitern</i>	222
<i>Integration externes/internes Rechnungswesen:</i>	
<i>Was zusammen wächst</i>	225
3. Kommunikation im Controlling	231
Wie der Controller mit seinen internen Kunden reden sollte.....	231
4. Einführung des Controllings im Unternehmen	237
Wie fange ich es an und setze es um?	237
Literaturverzeichnis	247
Stichwortverzeichnis	249

Vorwort: Warum wir alle Controller sind

Im Grunde sind wir alle Controller. Wir wissen es meist nur nicht. Dabei machen wir im Alltag täglich das, was Thema dieses Buches ist: Controlling. Es beginnt schon beim Aufstehen. Jeder macht sein **Zeitbudget** ab dem Ausstellen des Weckers bis zum Verlassen der Wohnung. Man braucht vielleicht 40 Minuten. Hinein ins Bad, schnell ein Frühstück. Zwischendurch schaut man immer wieder auf die Uhr: Liegt man im Zeitbudget? Wenn nein, dann wird rationalisiert (der Kaffee wird etwas schneller getrunken). Bad besetzt? Jetzt wird umdisponiert. Also erst die Tasche packen und Frühstück vorbereiten – jetzt Bad frei? Plan erfüllt, Straßenbahn erreicht! Genau das ist Controlling. **Man steuert den Prozess** „den Tag beginnen“.

Weiter geht es beim Einkaufen. Man hat disponiert, was es heute zu Essen geben soll, hat gewisse Vorstellungen, man hat also eine **Planung**. Was darf es kosten? Gibt es andere Beschaffungsquellen? Manche führen ein Haushaltsbuch, haben also das, was man im Controlling **Berichtswesen** nennt.

Beim Autokauf wird eine **Investitionsrechnung** gemacht: Kosten/Nutzen/Restwert.

Auch mit unseren Kinder machen wir schon Controlling: Es gibt ein Taschengeld. Somit haben die Kinder bereits ein eigenverantwortliches Budget.

Ja, man hat vielleicht in der Familie sogar ein **Leitbild**: „Wir machen keine Schulden“ oder „Bei uns stehen an erster Stelle die Kinder“.

Derartige Aufzählungen ließen sich fortführen. Letztlich ist Controlling im Unternehmen mit anderen Instrumenten nur das, was wir auch privat täglich tun.

Sie finden in diesem Buch die wichtigsten Controllinginhalte, die in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten diskutiert wurden.

Vorkenntnisse benötigen Sie für dieses Buch nicht. Es ist gedacht für Controllingeinsteiger, für jene, die schnell einen Einblick in das Thema bekommen möchten, aber auch für die, die bereits aktiv im Controlling tätig sind und einen komprimierten Überblick oder Anregungen suchen.

Auf unnötige Theorie und praxisferne Details wird verzichtet und in einfacher und lockerer Form wird das Thema praxis- und anwendungsorientiert behandelt.

Zum Schluss möchten wir darauf hinweisen, dass aus Gründen der guten Lesbarkeit auf die Nennung jeweils beider Geschlechtsformen verzichtet wurde. Selbstverständlich ist auch immer die Controllerin usw. gemeint.

Und jetzt geht es los. Verlag und Autor wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg mit der Lektüre.

Redline Verlag und Hans-Jürgen Probst

1. Was ist das: Controlling

Der betriebswirtschaftliche Reiseführer muss an Bord

„Der Wind bläst scharf und uns mitten ins Gesicht“, sagte ein Semiarteilnehmer, verantwortlich für das Rechnungswesen eines mittelständischen Automobilzulieferers zu Beginn eines Controllingseminars auf die Frage, warum er gerade dieses Seminar besuche.

Und in der Tat: Die Konkurrenz schläft nicht und drängt in unsere Märkte, möchte große Stücke des zu verteilenden Kuchens und ist teilweise auch noch billiger. So kommt es zu einem Nachfragerückgang und dies alles verschärft den Kostendruck im Unternehmen. Vor allem größere Unternehmen geben ihren eigenen Kostendruck an ihre Zulieferer weiter. Immer mehr wird dabei in die Handlungsspielräume der kleineren Unternehmen eingegriffen. Dazu kommen immer kürzere Produkt- und Technologielebenszyklen. Man traut sich z.B. kaum noch, einen Personalcomputer zu kaufen, denn morgen steht schon das bessere und billigere Produkt in der Zeitung.

Fazit: Es gibt aktuell viel zu tun, Controlling ist gefragt.

Mit dem Controllingthema befinden wir uns mitten im Zentrum der Betriebswirtschaftslehre. Im Controlling fließt alles zusammen, was im Unternehmen passiert, mit allen Erfolgen und Pannen, die Vergangenheit und die Zukunft: Umsätze, Kosten, Ergebnisse, Preise, Kalkulationen, Investitionen usw. So ist der Controller häufig die am besten informierte Person im Unternehmen.

Kurzer Ausflug in die Bereiche der Betriebswirtschaftslehre

Bevor wir uns konkret den Controllinginhalten zuwenden: Wandern wir gedanklich einmal durch ein typisches Unternehmen und beleuchten dabei kurz klassische betriebswirtschaftliche Bereiche und Fragestellungen. Dann sehen wir, in welchem Umfeld wir uns mit unserem Thema Controlling bewegen und dass Controllingfragen überall im Unternehmen auftauchen bevor wir richtig durchstarten.

Materialwirtschaft:

Hier geht es um den Einkauf, Lagerung, Prüfung usw. der benötigten Materialien.

Lassen wir unsere betriebswirtschaftlichen Prozesse mit dem Ankommen des Materials im Lager beginnen. Schon stellen sich erste Fragen:

- Brauchen wir überhaupt ein **Lager**?
So radikal diese Frage klingt, viele Unternehmen verzichten auf aufwendige Lagerung. „Just in time“ heißt dies und soll Lagerkosten sparen, indem der Lieferant immer dann liefert, wenn die Ware gerade gebraucht wird. Diese, wie es auch heißt, fertigungssynchrone Anlieferung muss allerdings klappen. Einige kennen vielleicht noch das Beispiel eines Automobilherstellers, bei dem die Autos komplett fertig waren – nur die Lenkräder fehlten. Die Mitarbeiter des Zulieferanten der Lenkräder streikten, es wurde nicht just in time geliefert und auf Lager gab es keine Lenkräder. Die Folge waren Millionenverluste.
- Was kostet uns die **Beschaffung**?
Die Frage nach den Kosten zieht sich wie ein roter Faden durch die Betriebswirtschaftslehre. Sind vielleicht die Kosten zu hoch? Geht es auch billiger? Wenn ja, wie? Was verursacht die Kosten der Beschaffung? Zum Beispiel die Einkaufsabteilung. Hier sind Mitarbeiter beschäftigt und verursachen Personalkosten. Derartige Kosten sind noch schnell zu greifen und zu analysieren.
- Ferner geht es um **Einkaufskonditionen**. Diese hängen wiederum von der Einkaufsmenge und der Variantenvielfalt ab. Und außerdem ist es eben auch vom Bestellaufwand auf Dauer billiger, wenn z.B. ein Uhrenhersteller von einem Lieferanten zwei Sorten Armbänder beschafft, als von fünf Lieferanten acht Armbänder. Derartige Fragestellungen sind in diesem Bereich in den letzten Jahren intensiv angegangen worden und weiterhin aktuell.
- Wichtig ist auch die Frage, **wie viel Kapital durch die Beschaffung gebunden wird**. Ware, die auf Lager liegt, ist meist bereits bezahlt und somit gebundenes Kapital. Das Geld zur Finanzierung der Lagerware hat uns entweder bei Kreditfinanzierung Zinsen gekostet oder, wenn eigenfinanziert, bringt uns keine Zinsen mehr, weil es im Lager gebunden ist.

Oder das Geld steht schlicht nicht mehr für andere Dinge, z.B. für Investitionen oder Werbemaßnahmen zur Verfügung.

- **Was kosten die Lager?** Brauchen wir unbedingt Zwischenlager in der Produktion? Was kosten die Ein- und Auslagerungsvorgänge; im Fachjargon: Was kosten Ein- und Auslagerungsprozesse? Alles wird kritisch hinterfragt.
- Kümern wir uns um die **richtigen Dinge**?
In einem mittelständischen Unternehmen war ein Mitarbeiter der Einkaufsabteilung dafür bekannt, dass er mit den Lieferanten um kleinste Beträge feilschte, selbst mit den Büromateriallieferanten im Ort. An sich recht lobenswert, nur – es stellte sich heraus, dass die wichtigsten Rohstoffe des Unternehmens über Jahre zu teuer beschafft wurden. Der Einkäufer hatte sich mit „peanuts“ beschäftigt. Bei der Beschaffung sollte also an erste Stelle die Frage stehen: „Welche Materialien machen das größte Einkaufsvolumen aus, was ist wirklich wichtig?“ In der Praxis unterteilt man nach Maßgabe des Einkaufsvolumens in A-, B- und C-Materialien, die sog. ABC-Analyse. Zunächst ist also A an der Reihe, hier muss gehandelt werden. Geht es billiger, schneller, qualitativ besser usw.
- Wie verteilen wir die Kosten der Materialwirtschaft auf die Produkte?
Wie kalkuliere ich die **Kosten der Materialwirtschaft** auf das Produkt? Klar ist, das Produkt muss die Kosten tragen, die es verursacht hat. Bei den Materialkosten ist dies noch einfach, da kennt man den Materialpreis. Auch Lohnkosten können leicht zugeordnet werden. Man kennt die Kosten der Mitarbeiter. Im Bereich Materialwirtschaft wird es aber schwierig. Zwar kennt man die Kosten der Materialwirtschaft und auch die Produkte, aber einen direkten Zurechnungszusammenhang gibt es nicht. Je teurer das Produkt, umso höher die zugerechneten Kosten der Materialwirtschaft? Dies wäre ein schlechter Umlageschlüssel, denn billige Produkte können mehr Aufwand verursachen als teure Produkte. Die Plastikuhr kann in der Beschaffung genauso aufwendig sein wie die teure goldene Uhr. Hier grübelt der Controller über der richtigen Zurechnung.

In Dienstleistungsunternehmen wie z.B. Banken, Versicherungen, Medienunternehmen oder dem öffentlicher Sektor spielt die Materialwirtschaft nur eine nachgelagerte Rolle. Hier gibt es kaum Lager.

Produktion/Technik/Forschung u. Entwicklung:

Wenn wir weiter durchs Unternehmen wandern, kommen wir in die Produktion. Hier fragen wir als Erstes:

- Stimmt die Produktivität?
Österreich, Deutschland und die Schweiz haben mit die höchsten Arbeitskosten in Europa, ja weltweit, stehen aber in der Produktivität ganz oben. Produktivität misst grundsätzlich das Verhältnis von Input und Output. Also z.B. Stückzahl pro Arbeitsstunde. In der Produktion kennt man die wesentliche Kennzahl Leistung zu Anwesenheit. Wie viel Prozent der Anwesenheit der Mitarbeiter werden zu Leistung? 70 %, 85 % oder gar 95 %? Was passiert in der Zeit, in der die Mitarbeiter zwar anwesend sind, aber diese Anwesenheit nicht zur Leistung wird? Wird auf Material gewartet, sind die Maschinen laufend defekt, wird gar unverkäuflicher Ausschuss produziert?
- Ist die Produktion ausgelastet?
Alles verursacht Kosten und die meisten Kosten laufen auch dann weiter, wenn nicht produziert wird. Zum Beispiel die Abschreibungen für die Maschinen, ja meist sogar die Kosten der Mitarbeiter. Folglich ist es ein wichtiges Ziel der Produktion, so banal es auch klingt, dass eben auch kräftig und regelmäßig produziert wird. Stillstand oder Produktion auf Sparflamme verteuert die Produkte. Ist die Auslastung nicht sicherzustellen, versucht man zunehmend, flexibler in der Produktion zu werden, also z.B. mit Zeitpersonal zu arbeiten.
- Müssen wir alles selber fertigen?
Vorbei sind die Zeiten, in denen die Hersteller das gesamte Produkt selber gefertigt haben. Heutzutage werden viele Teile zugekauft, die andere besser, billiger oder schneller fertigen können. Man selber konzentriert sich auf seine sog. Kernkompetenz – auf Dinge, die wir besonders gut können.
- Sind Forschung und Entwicklung effektiv?
Forschungs- und Entwicklungskosten bilden heute einen immensen Kostenblock in vielen Unternehmen. Umso wichtiger die ist Frage nach der Effektivität: Arbeitet unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung konkret am Kunden, vielleicht sogar am Kundenauftrag? Sind wir sicher,

dass die Forschungs- und Entwicklungskosten später über die Produkte wieder „eingefahren“ werden? Oder forschen wir mehr „auf Verdacht“? Forschung und Entwicklung wird meist in Form von Projekten durchgeführt. Verfolgen wir den Fortschritt und die Kosten der Projekte oder lassen wir sie einfach laufen?

- **... und was kostet das alles?**

Wieder kommt hier die bekannte betriebswirtschaftliche Frage nach den Kosten. Zum einen stellen wir die Kosten für die Produktkalkulation fest, zum anderen analysieren wir die Kosten kritisch. Was kostet zum Beispiel die Produktionsminute, was die Entwicklungsstunde? Verschiedene Kennzahlen sind sinnvoll: Lohnkosten pro Minute oder pro Leistungseinheit (z.B. Stück). Darüber hinaus werden die Kosten der Fertigungsmethoden verglichen. Lohnt sich die Neuinvestition? Ist es billiger, statt Eigenfertigung z.B. die Rohteile fremd zu beziehen? Fragen über Fragen. Wir brauchen einen Controller!

Absatz/Marketing:

„Komm auf eine Tasse XY-Kaffee...“, wirbt der Kaffeehersteller. Was ist die Botschaft? Komm auf ein Schwätzchen. Über den Hebel Kommunikation wird hier Kaffee verkauft. Kaffeehersteller sind stark im Kommunikationsgeschäft engagiert. Das müssen die Hersteller wissen (und sie wissen es auch). Wir alle kennen die Zigarettenwerbungen, die mit der Zigarette Freiheit und Abenteuer versprechen. Wir sind offensichtlich in die Marketingabteilung gewandert.

Lag früher das Augenmerk bzw. der Schwerpunkt der Betriebswirtschaftslehre noch im Bereich der Produktion, hat sich dies grundlegend gewandelt. Heute stehen Marketing- bzw. Vertriebsfragen im Vordergrund. Ein Unternehmen lebt eben nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft. Vertrieb ist allerdings nicht mit Marketing gleichzusetzen. Beim Vertrieb geht es um den Verkauf, den Absatz der Produkte. Wie verkaufe ich das Produkt? Mit Vertretern, Vertriebsgesellschaften, mit Zwischenhändlern usw. Und wieder die bekannte Frage: Was kosten uns diese Vertriebswege? Aber auch: Was verdienen wir am Kunden, an Kundengruppen, in den jeweiligen Verkaufsgebieten usw.

1. Was ist das: Controlling

Marketing stellt andere, weitergehende Fragen. Was ist eigentlich Marketing? Über kaum einen Begriff im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre wurde soviel diskutiert und kaum einer hat so viele Erklärungsversuche hinter sich. Immerhin hat sich dies herauskristallisiert (ein Definitionsversuch):

- Marketing ist Kundenorientierung als durchgängiges Denkschema.
- Es orientiert alle betrieblichen Funktionen auf den Markt hin.

Marketing fängt schon bei der Beschaffung an. Hier geht es nicht nur darum, die richtigen Mengen in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt zu beschaffen. Marketing bedeutet hier, dem Kunden zu vermitteln:

- hier wird umweltfreundlich eingekauft
- hier wird Abfall gespart
- hier wird beste Qualität gekauft
- unsere Einkäufer sind kompetent.

Marketing bedeutet zum Beispiel beim Kundendienst, nicht nur schnell und zuverlässig zu reparieren, sondern dem Kunden das Gefühl zu vermitteln:

- hier wird gern geholfen
- der Kunde stört nicht
- der Garantiefall ist für uns ein Anlass für einen Lernprozess.

Marketing ist schon, wenn der Bierfahrer lächelt, wenn er Ihnen in den 3. Stock (ohne Aufzug) den Kasten Bier bringt. Wie lange noch würden Sie Bier bei einem Getränkehändler kaufen, wenn Ihnen permanent vom Fahrer das Gefühl vermittelt wird, dass Sie ein lästiger Kunde sind?

Neben diesen, wie man so schön sagt, „soft facts“, gibt es aber im Marketing handfeste Instrumente: der **Marketing-Mix**. Hier werden wesentliche Aufgaben des Marketings beschrieben:

- **Produkt- und Sortimentspolitik**
Welche Produkte, besser: Problemlösungen sollen am Markt angeboten werden? **Welche Eigenschaften** soll das Produkt haben, in welches Produktprogramm ist es eingebettet? Wie gestalte ich die Sortimente? Sie

werden keinen oberbayerischen Bierhersteller finden, der im Angebot Kräutertees führt. Das Produkt kann freilich auch eine Dienstleistung sein. Und so wirbt z.B. ein privates Bewachungsunternehmen mit dem Slogan „Wir produzieren Sicherheit!“

- **Distributionspolitik**

An wen soll das Produkt verkauft werden und auf **welchen Vertriebswegen**? Wie wichtig ist z.B. eine Lieferbereitschaft innerhalb von zwei Tagen oder sogar nur Stunden (Medikamente)? Welchen Service biete ich?

- **Kontrahierungspolitik**

Hier dreht sich alles um **Preise und was damit zusammenhängt**: Rabatte, Zahlungsbedingungen usw. Ein sensibler Bereich. Wichtige Fragen sind zum Beispiel, **wie hoch der Preis sein muss**, um die Kosten zu decken oder die andere Herangehensweise, **wie hoch der Preis sein darf**, damit noch genügend abgesetzt werden kann. Was erlaubt der Markt?

- **Kommunikationspolitik**

Die potentiellen Abnehmer sollen motiviert werden, die Produkte zu kaufen. Instrumente sind **Werbung, Öffentlichkeitsarbeit**. Es war Henry Ford, der einmal sinngemäß sagte: „Ich weiß, dass ich die Hälfte meines Werbebudgets zum Fenster hinausschmeiße. Ich weiß nur nicht welche Hälfte.“ Ein schwieriges Terrain. Das wohl bekannteste Werbemodell ist das **AIDA-Schema**. Demnach verläuft der von der Werbung umworbene vier Phasen der Verhaltensbeeinflussung:

A = Attention (der potentielle Käufer wird auf das Produkt aufmerksam)

I = Interest (es besteht ein Interesse an dem Produkt)

D = Desire (es kommt der Wunsch auf, das Produkt zu kaufen)

A = Action (Aktion, der Käufer „drückt auf den Knopf“ und kauft das Produkt).

Der Marketing Mix wird wesentlich beeinflusst von der Marktforschung. Was will der Kunde?

Darüber hinaus gibt es aber eine weitere wesentliche Frage:

- **Lohnt sich das Produkt?**

Das Marketing muss sich permanent fragen, ob das Produkt, so schön es vielleicht auch ist und so gut es beim Kunden ankommt: Lohnt es sich

1. Was ist das: Controlling

auch? Verdienen wir damit Geld? Manchmal hat man in der Praxis den Eindruck, dass in den Marketingabteilungen diese Fragen eher nachgelagert behandelt werden. Aber zum Glück gibt es ja Controlling!

Buchhaltung/Finanzen:

Wir wandern weiter in die Buchhaltung und treffen dort auf die Mitarbeiter, die alles zahlenmäßig festhalten, was im Unternehmen passiert. Doch nicht nur die Geschäftsvorfälle werden erfasst, es muss auch jemanden geben, der sich darum kümmert, dass das Unternehmen stets liquide ist, dass also immer genügend Geld da ist. Hier werden erstellt:

- die laufende Buchführung, z.B. Verbuchung der Rechnungen, Feststellung der Abschreibungen (Anlagenbuchhaltung), Verbuchung des Materialverbrauchs, Reisekostenabrechnungen und einiges mehr
- der Jahresabschluss mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, die gesetzliche Rechnungslegung
- Wie wird das Unternehmen finanziert? Über eigenes Kapital, Kredite, Beteiligungen? Welche Finanzierungsform ist für uns die günstigste?
- Finanzpläne: Ist zur rechten Zeit genügend Geld da, zum Beispiel wenn eine Investition fällig ist oder Rechnungen und Löhne bezahlt werden müssen?

Kostenrechnung/Controlling:

Wir wandern zur nächsten Stelle im Bereich Rechnungswesen: Zur Kostenrechnung. Hier fragt man

- **Welche** Kosten sind entstanden (**Kostenartenrechnung**)?
- Basis sind die Kosten der Buchhaltung. Diese werden jetzt kritisch durchleuchtet und „weiterverarbeitet“.
- **Wo** sind die Kosten entstanden (**Kostenstellenrechnung**)?
- Man möchte wissen, welche (Kosten-)Stelle im Unternehmen die Kosten verursacht hat. Hat man die Kosten geplant, kann man jetzt sogar feststellen, ob die Planung über- oder unterschritten wurde und durch die Analyse der Abweichung ein ganzes Stück klüger werden.

- **Wofür** sind die Kosten entstanden (**Kostenträgerrechnung**)?
Für welches Produkt, für welchen Kunden usw.? Jetzt ermittelt die Kostenrechnung, ob wir z.B. mit einem Produkt Geld verdienen oder Geld verlieren. Ferner findet hier die Kalkulation statt. Was kosten unsere Produkte?

Die Kostenrechnung arbeitet direkt dem Controlling zu. Hier fließt alles zusammen, es wird geplant, analysiert, berichtet usw. Controlling beobachtet das betriebliche Geschehen und behält die Ziele im Auge. Wie wir später noch sehen werden, geht aber der Controllinggedanke heutzutage weit über das Arbeiten mit Zahlen hinaus und hat eine übergreifende Steuerungsfunktion. Kostenrechnung und Controlling haben eine große Schnittmenge. Teilweise werden Controllingaufgaben bereits in der Kostenrechnung vorgenommen, ja manchmal heißt die Controllingabteilung noch schlicht Kostenrechnung. Heutzutage stellt das Controlling recht weitgehende Fragen: Wer sind wir, was können wir, welche Vision haben wir? Diese strategischen Fragen werden dann übersetzt auf Jahrespläne bis hin zu tagesaktuellen Entscheidungen.

Personalwesen:

Wir bleiben im Verwaltungsbereich, dem sog. Overhead. So nennt man gern die Verwaltungsabteilungen (andere sagen genauso gern Wasserkopf dazu). Übrigens: Die hier verwendeten Begriffe wie zum Beispiel Rechnungswesen oder Personalwesen werden zunehmend anders benannt (ohne dass sich allerdings die Bedeutung wesentlich ändert). So sieht man häufig Accounting für Rechnungswesen oder Human Resources für Personalwesen. Der neueste sprachliche Hit für die Stelle, die Mitarbeiter einstellt, ist Recruiting (von rekrutieren). Im Personalwesen gibt es im Wesentlichen folgende Funktionen:

- **Personalgewinnung** („Recruiting“) durch Personalanzeigen, Personalberatungen, Arbeitsamt usw.
- Personalbeurteilung

1. Was ist das: Controlling

- Häufig findet man heute folgende Beurteilungskriterien: Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Führungskompetenz
- Personalhonorierung
Dazu gehören die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung. Aber auch die Frage der Entlohnungspolitik. Wenn zum Beispiel die neuen Mitarbeiter, weil sie gut verhandelt haben und man sie dringend benötigte, einiges mehr verdienen als die altgedienten Kollegen, dann wird diese Honorierungspolitik zu „Unmut“ führen. Ungerechte Gehaltspolitik hat bislang noch jedem Unternehmen geschadet.
- Personalentwicklung
Hier geht es um die zielgerichtete (Be-)Förderung der Mitarbeiter, Auswahl des Führungsnachwuchses, Fortbildung usw. Hier können die Verantwortlichen viel Motivation schaffen – aber auch vernichten.

Im Personalbereich geht es also viel um die sog. „soft facts“, um Gerechtigkeit oder Motivation. Zur Zeit beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre intensiv mit der Frage, wie diese „soft facts“ gemessen werden können. So kann z.B. die Veränderung der Fluktuationsrate Auskunft darüber geben, wie zufrieden die Mitarbeiter im Unternehmen sind. Gibt es z.B. Ausreißer nach oben in einem Bereich, heißt es – Achtung!

Unternehmensführung/Management:

Endlich sind wir in der obersten Etage des Unternehmens angelangt, im Management. Warum sitzt das Management in der Regel immer in den obersten Etagen? Könnte es nicht ein ganz anderes Bild von sich vermitteln, wenn es mitten im Unternehmen säße: „Wir sind nicht über euch, sondern neben euch und die Türen sind offen.“ Einige Unternehmen praktizieren dies bereits so. Mit Erfolg. In einigen Unternehmen heißt es: Wir haben keine Manager mehr, sondern Coaches. Coaches kennt man aus dem Sport. Übertragen auf das Unternehmen sollen sie die Mitarbeiter fördern und fordern. Das Managementbild ist im Umbruch.

Zunächst sollte erst einmal klar gestellt werden, dass mit Management, personell gesehen, nicht ausschließlich die oberste Führungsriege gemeint ist. Es gibt neben dem sog. Top-Management das Middle(mittlere)-Management und Lower(unte-

re)-Management. Ferner ist Management ein Prozess, der auf vielen Ebenen abläuft, auf denen es etwas zu entscheiden und durchzusetzen gibt. Der Verantwortliche für ein Verkaufsgebiet ist ein Manager; der Meister, der verantwortlich für die Rohfertigung der Produkte ist, ist ein Manager. Ebenso der Leiter der EDV, bzw. wie man heute sagt, des IT-Bereiches (IT für Informationstechnologie).

Unternehmensführung/Management könnte den Rest des Buches füllen. Hier nur einige Schlaglichter, was Unternehmensführung für Aufgaben hat:

- **Umsetzung der Unternehmensziele**

Man muss wissen, wo man hin will. Abgeleitet aus der Strategie müssen Ziele konkretisiert und effektiv umgesetzt werden. Also erst die richtigen Dinge tun, und dann die Dinge richtig tun. Heißt die Strategie Marktführerschaft, bedeutet dies für das Ziel wahrscheinlich Umsatzsteigerung, Unternehmenswachstum. Ist das Ziel eine möglichst hohe Rendite für die Anteilseigner, kann das Ziel Kostensenkung heißen. Ziele sind Managementaufgaben! Dummerweise ist es in der Praxis so, dass die Mitarbeiter über die Ziele wenig informiert sind. Wie soll man einen Fahrplan einhalten, den man nicht kennt, und dann für Verspätungen einen auf den Deckel bekommt. Und schon sind wir beim Führungsstil.

- **Führungsstil schaffen**

Es muss ein Führungsstil geschaffen werden, der zum Unternehmen, zur Branche, zu den Mitarbeitern oder schlicht zur Landesmentalität paßt. Extrem ausgedrückt: Man kann nicht in Österreich morgens vor der Arbeit die Mitarbeiter eine Firmenhymne singen lassen.

- Populär sind die sog. Management by ...-Techniken. Beispiele:

- **Management by delegation**

Delegieren Sie! So kann man diesen Grundsatz kurz umschreiben. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung, lassen Sie große Entscheidungsspielräume. Delegation entlastet und schafft Motivation.

- **Management by exception**

Sich nur im Ausnahmefall einschalten. Alles andere wird im normalen Betriebsablauf entschieden. Ein Eingriff „von oben“ erfolgt nur, wenn gewisse Ermessensspielräume überschritten werden oder bei wichtigen Dingen eine Abstimmung erforderlich wird.

- **Management by results**

Wichtig ist nicht, wie es einer tut, sondern dass das Ziel erreicht wird.

1. Was ist das: Controlling

– **Management by participation**

Jeder Mitarbeiter, der ein Ziel erfüllen soll, muss bei der Zielaufstellung beteiligt sein. Nur so schafft man Identifikation.

Mittlerweile haben sich eine Vielzahl von Management by ...-Regeln entwickelt. Auch der Humor hat hier Einzug gehalten und manchmal ist an den folgenden Management by ...-Regeln ein Körnchen Wahrheit:

- **Management by champignons:**
Die Mitarbeiter im Dunkeln lassen, ab und zu mit Mist überschütten und wenn einer den Kopf raussteckt – abschneiden!
- **Management by alligators:**
Erst das Maul aufreißen und wenn es brenzlich wird – abtauchen.
- **Management by jeans:**
An allen entscheidenden Stellen sitzen Nieten.

Grundsätzlich: Zum Führungsstil gehört immer gute Information der Mitarbeiter (Management by information). Und die Mitarbeiter sollten immer wissen, was man von ihnen erwartet? „Herr Müller, warum kümmern Sie sich nicht um das Werbebudget?“ Müller wusste gar nicht, dass dies zu seinem Aufgabenbereich gehört. Selbstverständlichkeiten, aber schauen Sie sich einmal in Ihrem Unternehmen um ...

Und schon sind wir bei der Führungsaufgabe „Organisation des Unternehmens.“

Organisationssysteme

Wie ist das Unternehmen aufgebaut und wie sind die Abläufe organisiert? Wer hat was zu tun, wem zu berichten usw. Ein Unternehmen muss funktionieren. Hier gibt es immens viele Diskussionsansätze. In den letzten Jahren kann man die Diskussion grob umschreiben mit „Weg von den Hierarchien“. Da gibt es schon mal Anleihen bei der Biologie. Eine Organisation soll sich selbst steuern, sich verändern können – leben.

Wichtig ist für das Management immer die Frage: Haben wir noch den Überblick? Und hier schreit es förmlich nach Controlling.

Folgende Abbildung fasst einige Aspekte unserer Wanderung nochmals zusammen:

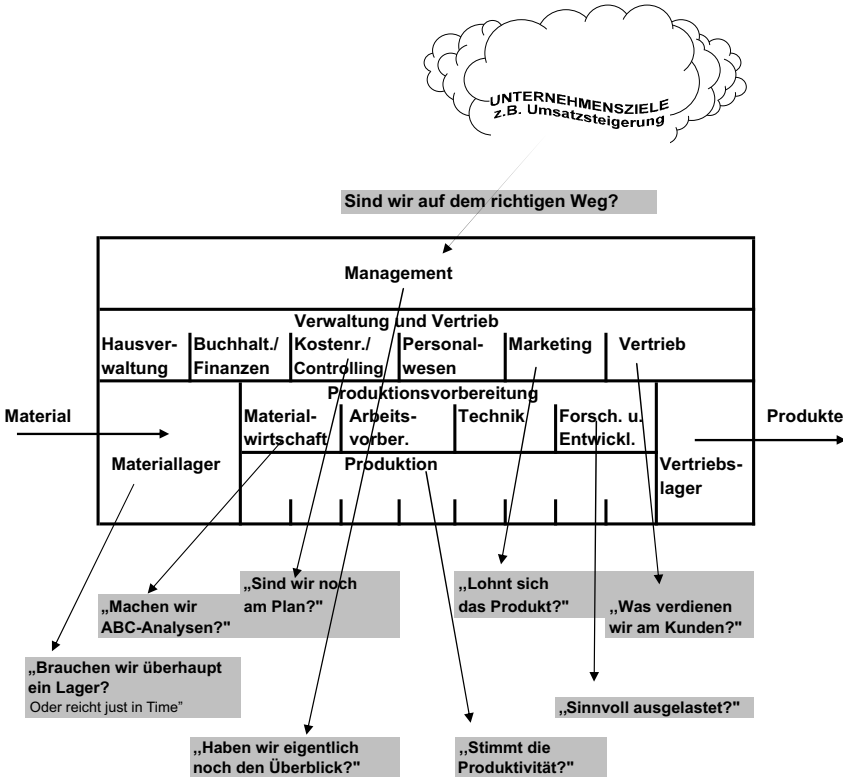


Abbildung 1: Die betrieblichen Funktionsbereiche

Unserer kleiner Ausflug in die Bereiche der Betriebswirtschaftslehre ist nun beendet. Viele Dinge konnten wir nur streifen. Ein Unternehmen ist eben ein sehr komplexes Gebilde. Und um alle Bereiche und somit das Gesamtunternehmen steuern zu können – dafür gibt es das Controlling. Denn wir leben in dynamischen Zeiten. Das Radio existierte 38 Jahre, bevor es 50 Millionen Zuhörer hatte. Das Fernsehen brauchte nur 13 Jahre für diese Größenordnung und das Internet vier Jahre.

Der Controller als ökonomischer Lotse des Unternehmens

Unsere Wanderung durch ein Unternehmen hat gezeigt: Es gibt viel zu überblicken und viel zu tun für die Verantwortlichen im Unternehmen. Und hier hat das Controlling die Funktion des betriebswirtschaftlichen Reiseführers, oder besser – Lotsen.

Ein Unternehmen ist wie ein Schiff, das sicher im Hafen des Gewinns ankommen will. Der Kapitän (das Management), braucht dabei einen Lotsen zur Unterstützung, der die Gewässer kennt und um Klippen und Untiefen herumsteuern kann. Der Lotse sagt dem Kapitän, wo es langgeht. Befehle aber gibt der Kapitän. Schon dieses kleine Gleichnis sagt, dass Controlling nicht viel mit Kontrolle zu tun hat, auch wenn es im deutschen danach klingt.

„To control“ bedeutet mehr steuern, regeln, weniger kontrollieren.

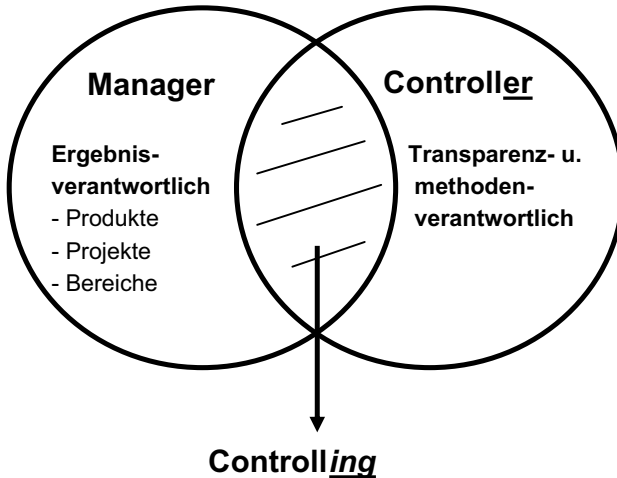
Weitere Schlüsselwörter sind Kommunikation und Motivation. Der Controller ist der interne Berater oder auch mal Coach. Dabei gilt der Satz eines ehemaligen Vorstandssprechers der Deutschen Bank, nachdem künftig nicht mehr belohnt werden sollte, wer viel wisse, sondern wer viel Wissen teile; nicht, wer viele Menschen führen, sondern wer viele Menschen motivieren könne.

Wer macht Controlling im Unternehmen? Es ist ein Irrglaube zu meinen, Controlling findet nur in der Controllingabteilung statt. Wie ein Lotse mit dem Kapitän oder den Offizieren des Schiffes zusammenarbeitet, arbeitet der Controller mit dem Management. Er schaut auf seine Instrumente (wenn keine vorhanden sind, müssen welche geschaffen werden) und informiert das Management. Erst dies ergibt das Controlling.

Viele kennen dieses Bild aus der Mengenlehre: die Schnittmenge. Wie kann solch ein Prozess in der Praxis aussehen?

Beispiel

Ein Unternehmen ist mit einem neuen Produkt auf dem Markt. Die ausländische Konkurrenz hat nicht geschlafen und so streitet man um Marktanteile. Auf keinen Fall darf die Herstellung des Produktes teurer werden und aus dem Plan laufen. Der Controller hat dies zu beobachten und im Notfall Alarm zu schlagen. Als auf Grund höherer Material- und Personalkosten das Produkt 3 % teurer wird, drückt der Controller auf den Alarmknopf (Eisberg voraus!). Jetzt sind Korrekturzündungen angesagt.



Schnittmenge aus der gemeinsamen Arbeit von Management und Controller

Abbildung 2: Controllingschnittmengenbild

Runter mit den Kosten. Das Management wird informiert, danach die Verantwortlichen für die Material- und Personalkosten. Gemeinsam versucht man, die Kosten wieder auf marktverträgliches Niveau zu bringen. Es werden vom Controller Maßnahmen (Korrekturzündungen) vorgeschlagen: Harte Verhandlungen mit dem Lieferanten, teilweise Zukauf von Teilen statt teurer Eigenfertigung. Umsetzen kann sie der Controller nicht. „Befehle“ gibt das Management. Das Management entscheidet, die Maßnahmen werden umgesetzt.