

## 7.3 Controlling

Controlling kommt aus dem Englischen und bedeutet *Beherrschung*, *Überwachung* oder *Steuerung* – und hat also mit Kontrolle nichts zu tun!

Controlling ist eine Philosophie ähnlich wie das Marketing und ist somit ein wichtiger Teil des unternehmerischen Denkens. Technisch betrachtet ist Controlling ein geschlossener Regelkreis.

Die Hauptaufgabe besteht im Vergleichen von SOLL- und IST-Werten. Ein Controller kann mit einem Navigator auf einem Schiff verglichen werden. Der Manager ist der Kapitän, welcher die Entscheide fällt und die Kommandos erteilt. Der Navigator berechnet Kurs, Verbrauch, Geschwindigkeit, Ankunftszeit usw.

Während der Wirtschaftsprüfer (Englisch Auditor) vergangenheitsorientiert ist, richtet sich der Blick des Controllers nach vorne. Damit unsere Prozesse stetig verbessert werden können ist es nötig, SOLL-Werte festzulegen und IST-Werte zu erfassen. Der SOLL-/IST-Vergleich ist nicht immer so einfach, wie es aussieht, da die beiden Seiten oft nicht im gleichen Bezugssystem sind. So kann es durchaus sein, dass ein Umsatz in Euro geplant, der Absatz dann aber in US\$ realisiert wird oder dass Stunden geplant werden (intern) und dann Kosten in Euro (extern) anfallen. Es besteht die Gefahr, dass "Birnen mit Äpfeln" verglichen werden.

Nebst den beiden Aufgaben *SOLL-Werte definieren* und *IST-Werte ermitteln*, müssen die Abweichungen richtig ausgewertet und analysiert werden.

Als Basis für die Interpretation von Abweichungen schlage ich die Einführung von 4 Stufen vor. Die Ampeln zeigen in 4 Farben schnell den Zustand eines Projektes, einer Kostenstelle, einer Kostenart, einer Produktfamilie oder eines Prozesses.

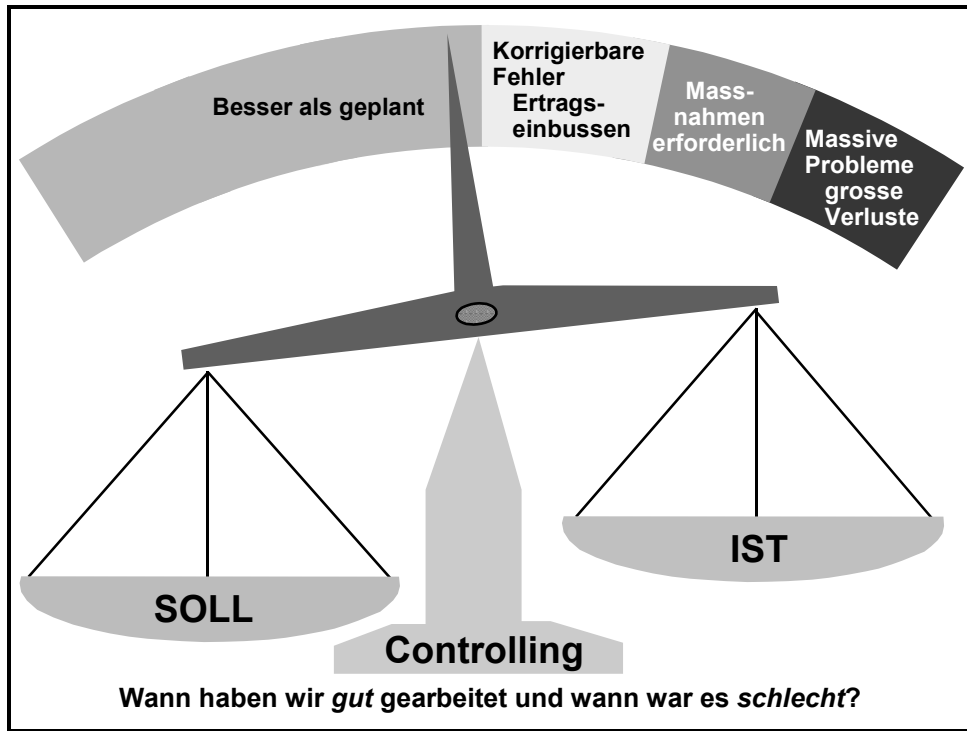
Rot = massive Probleme / grosse Verluste

Orange = Massnahmen erforderlich

Gelb = korrigierbare Fehler / Ertragseinbussen möglich

Grün = besser als geplant

Es kann selbstverständlich auch ein *Ampel-System* mit nur 3 Farben gewählt werden. Wichtig scheint mir jedoch, dass es im ganzen Unternehmen einheitlich gemacht wird.



**Abbildung 52**

Die Grafik zeigt ebenfalls, dass dem Vorzeichen besondere Beachtung geschenkt werden muss. Sind zum Beispiel die IST-Kosten grösser als die SOLL-Kosten, so ist das schlecht. Ist hingegen der IST-Gewinn grösser als der SOLL-Gewinn, so ist es genau umgekehrt.

Die Farben machen also mehr Sinn als jedes Vorzeichen.

Rot = SOLL      Blau = IST

Was sich nie ändert ist die Definition:

SOLL = 100%      Abweichung = IST-SOLL

Abweichung in % =  $(\text{IST-SOLL})/\text{SOLL} \cdot 100\%$

In der Prozesswelt unterscheiden wir (bei der Musterfirma) zwischen

- dem **Strategischen Controlling**, welches sich mit dem Aufbau des Kennzahlensystems und dem Benchmarking befasst;
- dem **Finanzcontrolling**, welches bei den Rechnungswesenprozessen angesiedelt ist und sich in die Teile Finanzcontrolling, Bereichscontrolling, Gemeinkostencontrolling usw. gliedert;
- dem **Produktcontrolling**, welches eher bei den Geschäftsprozessen Produktentstehung oder Product-Life-Cycle Management angesiedelt ist;
- und dem **Projektcontrolling**, welches dagegen Teil des Projektmanagements ist und im Auftragsabwicklungsprozess zu Hause ist.

### 7.3.1 Marktgerechte Preise für Umlagen

Controlling kann als Führungsphilosophie angewendet werden. Dazu darf es jedoch nicht verwässert werden und muss die Grundzüge der freien Marktwirtschaft aufweisen. Es muss ehrgeizige Mitarbeiter und erfolgreiche Zielerreichungen belohnen. Kostenempfänger müssen ihre Kosten transparent sehen und müssen auch entscheiden können. Fragen wie *was lohnt sich, wo holen wir mehr raus, was ist günstiger, schneller oder besser* müssen durch das Controlling beantwortet werden können.

Viele Unternehmen machen den Fehler, dass sie Kosten einfach weiterverrechnen.

Dazu ein Beispiel:

Eine Firma sammelt die Kosten für Gebäudemiete, Unterhalt, Strom, Heizung und Reinigung auf der Vorkostenstelle *Gebäude*. Die Vorkostenstelle wird im Betriebsabrechnungsbogen (BAB) auf die Hauptkostenstellen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung) weiterverrechnet. Bei der Umlage wird ein Verteilschlüssel verwendet. Normalerweise ist dies die Anzahl belegter m<sup>2</sup>. Die Kosten pro m<sup>2</sup> ergeben sich aus den Gesamtkosten von *Gebäude* geteilt durch die Anzahl belegter m<sup>2</sup>.

Das mag ganz vernünftig erscheinen, bis einmal das Gebäude zur Hälfte leer steht. Wenn dann nach dem gleichen Schema **weiterverrechnet** wird, steigt der m<sup>2</sup>-Preis, weil die Kosten nur gering sinken (bei Strom und Reinigung kann gespart werden), aber weniger Kostenträger zur Verfügung stehen. Oft wird dann argumentiert, dass man da nichts tun könne und dass irgend jemand ja diese Kosten übernehmen muss. Das **ist jedoch total falsch!** So kann es passieren, dass die Entwicklungsabteilung plötzlich höhere Gebäudekosten aufgebracht bekommt, was zur Folge hat, dass die Entwicklungskosten steigen. Oft wird man versuchen, diese nach dem gleichen (und wiederum falschen!) Ansatz weiterzuverrechnen. Folglich könnte ein engagierter Produktmanager verlangen, dass sein Produkt auswärts entwickelt wird, weil dies günstiger sei. Ein entscheidungsfreudiger Manager kommt vielleicht sogar zum Schluss, die Entwicklungsabteilung zu schliessen, weil sich *eine Entwicklung in der teuren Schweiz nicht lohnt*. Solche Fehlentscheide sind oft auf ein falsches Controlling zurückzuführen.

Richtig ist nur eines: Alle Kosten auch firmenintern zu Marktpreisen zu verrechnen. Wenn also im Gebäude nebenan der m<sup>2</sup>-Preis bei xy liegt, so gibt es keinen vernünftigen Grund, bei uns das Doppelte zu verlangen. Der Entwicklungsleiter hat ein Recht, sich zu wehren.

Wenn nun unser Gebäude nur zur Hälfte belegt ist, so verteuert sich nicht mehr die Entwicklung, sondern es bleibt eine Unterdeckung auf der Kostenstelle Gebäude. Der Gebäudemanager ist nun also gefordert, da seine Kostenstelle rote Zahlen schreibt. Er hat jetzt ein Problem und muss entweder den Leerbestand vermieten oder einen Umzug in ein kleineres Gebäude ins Auge fassen.

Die Kostenstellenleiter sollen als interne Kunden betrachtet werden, welche ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis und volle Kostentransparenz erhalten. Damit schliesst sich unser Kreis und wir sind wieder beim Ursprung des Prozessgedankens – der Kunden-Lieferanten-Kette.

## **7.3.2 Entkopplung von Prognose und Zielerreichung**

### **7.3.2.1 Problem Zielvereinbarung**

Das "Management by Commitment" mit der Vereinbarung von Zielen für jede Abteilung, jede Gruppe und vor allem mit jedem Mitarbeiter ist sehr problematisch. Man stelle sich einmal vor, dass jeder Mitarbeiter täglich nur noch seine Ziele vor Augen hat und all die Arbeit, die nicht unmittelbar seinem Ziel dient, links liegen lässt. Hat er die Ziele nach 4 Monaten erreicht, so kann er die restlichen 8 Monate Urlaub machen.

Das erste Problem beginnt mit der Zielvereinbarung. Hier kann es vorkommen, dass dem Mitarbeiter die Ziele "aufgedrückt" werden. Er wird sie dann nicht als seine Ziele betrachten und vielleicht sogar versuchen zu beweisen, dass sie unrealistisch sind. Auch die viel gelobte Motivation ist dann weg.

Auf der andern Seite gibt es Mitarbeiter, welchen es gelingt, tiefe Zielwerte auszuhandeln, die sie dann relativ leicht erreichen können. Als Folge davon werden die ehrlichen und zurückhaltenden Mitarbeiter benachteiligt. Auch ein besonders ehrgeiziger Mitarbeiter, der sich selbst gerne hohe Ziele setzt, ist am Ende der Bestrafte.

Als Grundphilosophie möchte ich den Ansatz mit der Zielvereinbarung nicht einfach verdammen. Sind die Ziele realistisch und ehrlich, ordnen sich hierarchisch den übergeordneten Zielen gemäss Kapitel "7.1 Vision – Ziel – Strategie – Plan" unter und stehen in direktem Zusammenhang mit den Prozesszielen, so können sie auch zu Planungszwecken verwendet werden.

Ein realistisches Ziel stellt somit einen Planwert dar, für welchen wir eine Abweichung nach oben und nach unten zulassen müssen. Da die Ziele meistens bonusrelevant sind, ist jeder Mitarbeiter motiviert, das vorgegebene Ziel zu übertreffen. Darf man nun erwarten, dass die Ziele im Durchschnitt übertroffen werden?

(Für mich heisst die Antwort Nein, da ein realistisches Ziel genau so gut nicht erreicht werden kann).

Um die Motivation hoch zu halten, kann es psychologisch einen Sinn machen, dass der erreichte Durchschnitt höher ausfallen soll als eigentlich geplant. Wenn man davon ausgeht, dass die Mitarbeiter faul werden, wenn sie ihre Ziele erreichen, so wird man gerade umgekehrt argumentieren.

Da ich an dieser Stelle über Controlling, Planwerte und Prognosen schreiben möchte, habe ich eine Lösung, welche alle Diskussionen um die Zielvereinbarung in den Hintergrund drängt.

### **7.3.2.2 Lösung: Entkopplung**

Für eine gute Planung wird eine gute Prognose benötigt. Im nachhinein lässt sich feststellen, ob eine Prognose eingetroffen ist oder ein Wert erreicht wurde. Abweichungen lassen sich messen und auswerten, vorausgesetzt, man hat sich vorher darauf geeinigt, wie der Wert zu messen ist.

Der Mitarbeiter, welcher dem Unternehmen mit seiner Prognose einen guten Dienst erwiesen hat, soll belohnt werden. Abweichungen nach oben sind genau so falsch wie solche nach unten.

Im Idealfall besteht eine Prognose aus einem Zahlenwert in der Form eines Budgets. Zum Beispiel Umsatz 100 Mio.

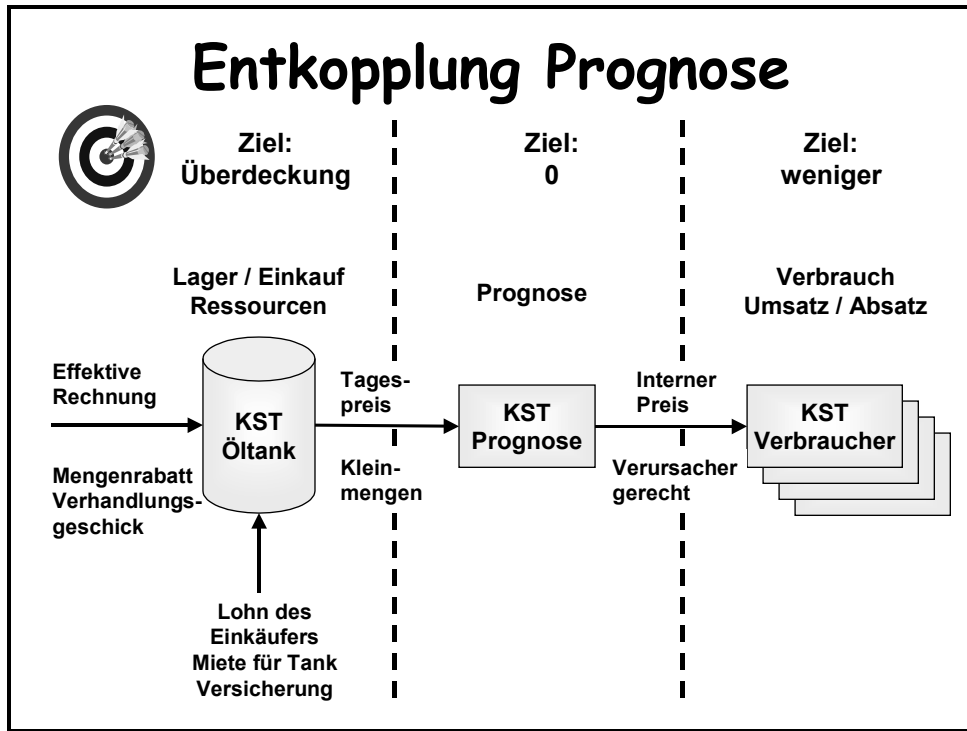
Diese Prognose ist per Definition realistisch, weil sie weder von geschäftspolitischen noch von motivationspsychologischen Ansichten abhängig ist. (Dafür um so mehr von dem Mitarbeiter der sie macht – und sein Kopf soll in der Schlinge stecken). Aus der Prognose können mehrere (erreichbare) Ziele abgeleitet werden. Für den Vertrieb könnte das etwa heissen:

30'000 Stück à 2'000 und 40'000 Stück à 1'000 = 100 Mio. Umsatz.

Für die Verkäufergruppe A ist das Ziel mit 30'000 Stück damit genau erreicht. Für die Planung der Lohnsumme sollte der damit verbundene Bonus bereitgestellt werden. Die Produktion und der Einkauf darf mit 30'000 und 40'000 Einheiten rechnen. Es ist einleuchtend, dass ein starkes Überschreiten eines Zieles auch Nachteile mit sich bringt. So könnte in der Produktion etwa Überzeit nötig werden, welche zu 125% ausbezahlt werden müsste. Wenn es bei den Produktionsanlagen zu einem Engpass kommt, müsste vielleicht ein Teil mit Fremdbearbeitung gelöst werden. Wenn die Produktion zu unseren Kernkompetenzen gehört und wir dank "Management by Process" diese Teile effizienter produzieren als alle andern, so fallen auch hier überproportionale Kosten an.

Damit wir Ende Jahr (oder häufiger) beurteilen können, ob die Prognose richtig war und ob die Ziele erreicht wurden, müssen wir die geforderte Kennzahl stetig aufsummieren. Wenn die Messgrösse eine Zahl in einer Buchungswährung ist, so kann uns das Buchhaltungssystem dabei helfen.

<b>Tipp</b> Für alles was uns interessiert, richten wir ein Konto ein.
--



**Abbildung 53**

Die Kostenstelle Öltank steht hier stellvertretend für Ressourcen, welche beschafft werden müssen und entweder gelagert werden oder Abschreibungskosten verursachen. Es kann sich um Baumaschinen handeln, für welche die Gefahr besteht, dass sie nutzlos auf der Baustelle rumstehen oder es kann sich um Lastwagen, Produktionsanlagen, Mitarbeiter usw. handeln.

Die Anschaffung dieser Ressource oder der Betrieb eines solchen Lagers soll sich lohnen. Das Ziel heisst somit Überdeckung oder wenn es sich um ein Profitcenter handelt, so spricht man von Gewinn.

Die Kostenstelle Prognose ist das eigentliche Hilfskonstrukt dieses Konzeptes. Ein konservativer Finanzchef wird behaupten, dass es diese Kostenstelle nicht braucht, weil er sie noch in keinem Unternehmen gesehen hat. Sie dient einzig und allein dazu, die Prognose zu beurteilen. Da die Prognose aber ohnehin in einem zentralen System erfasst werden sollte, dienen die Sollwerte auf dieser KST der Planung, welche in der Finanzabteilung einen hohen Stellenwert einnimmt. Die Planung selbst wird nun einfacher, da für die Verbraucher nur noch die Menge geplant werden muss.

Die Verbraucher-Kostenstellen bestehen in der Regel bereits. Für sie heisst das Ziel zu sparen oder besser ausgedrückt effizienter und schonungsvoller mit Ressourcen umzugehen. Also hohe Auslastung von Produktionsanlagen, weniger Leerfahrten von Lastwagen, nur Leistungen beziehen und bezahlen, welche auch wirklich benötigt werden.