

Auf's Ziel zusteuern

» Interview

Klar formulierte Ziele dienen nicht nur der Identitätsbildung, sondern unterstützen auch die Mitarbeiterbindung und -motivation. Was es damit auf sich hat – nachgefragt bei Unternehmensberaterin Dr. Claudia Kreuder



Frau Dr. Kreuder, was versteht man unter dem Begriff Unternehmenssteuerung?

Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs Unternehmenssteuerung. Man unterscheidet jedoch prinzipiell zwischen der strategischen und der operativen Ebene der Unternehmenssteuerung bzw. des Controllings.

Was leistet strategisches Controlling?

Beim strategischen Controlling stehen die qualitativen Faktoren im Vordergrund: Wofür steht mein Unternehmen bzw. wo will ich mit meinem Unternehmen hin? Ein prägnantes Beispiel dafür ist Pepsi mit sei-

nem Slogan „Beat Coca Cola“. Dieses klar formulierte Ziel dient nicht nur der Identitätsbildung, sondern unterstützt auch die Mitarbeiterbindung und -motivation.

Kann man den Erfolg einer Unternehmensstrategie losgelöst von der Bilanz ermitteln?

Ja. Zu den wichtigsten strategischen Controlling-Instrumenten gehören u.a.:

- Findung und Abgleich strategischer Ziele
- Strategische Maßnahmenplanung
- Wettbewerbsanalyse
- Potenzialanalyse
- Balanced Scorecard

Was versteht man unter „operativem Controlling“?

Das operative Controlling basiert auf quantitativen Faktoren, also messbaren Größen. Im Idealfall werden, ausgehend von einer sorgfältigen Planung, Abweichungen gemessen, Ursachen analysiert und entsprechende Kurskorrekturen eingeleitet.

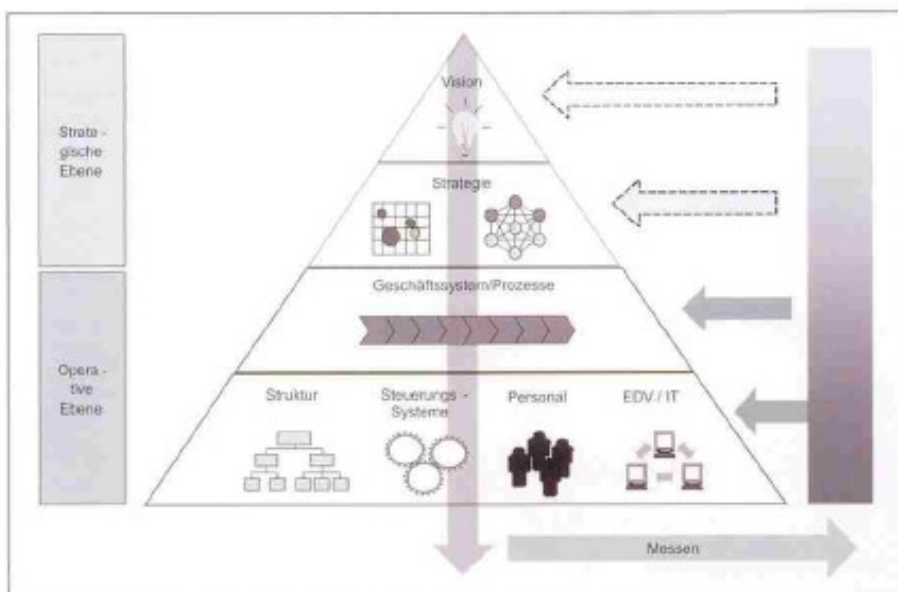
Gibt es auch hier Instrumente für die Bewertung?

In der Tat. Zu den wichtigsten operativen Controlling-Instrumenten gehören u.a.:

- Operative Planung/Budgetierung
- Soll-Ist-Vergleiche
- Liquiditätsplanung
- Kosten-Leistungsrechnung (Deckungsbeitragsrechnung, Prozesskostenrechnung, etc.)
- Kennzahlenanalyse (Bsp.: Umsatzrendite, Reklamationsquote, etc.)

Ist ein Controlling-System auch für kleine und mittelständische Betriebe von Bedeutung?

Der Einsatz eines Controlling-Systems erlaubt es der Geschäftsleitung, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, wodurch die Bandbreite möglicher Korrekturmaßnahmen deutlich größer und Erfolg versprechender ist als kurz vor der Insolvenz. Das ist natürlich auch für die KMU wichtig. Das haben auch die Banken erkannt.



Banken stehen ja generell in dem Ruf, bei Kreditanträgen von Mittelständlern eher zurückhaltend zu sein.

Spätestens seit Januar 2007 erfolgt das Bonitätsrating nach Basel II. Das bedeutet, dass im Unterschied zur traditionellen bilanzorientierten Prüfung der Kreditwürdigkeit, bis zu 30% qualitative Aspekte (Management, Strategie, Organisation, etc.) mit einbezogen werden. Es empfiehlt sich daher eine proaktive Bankkommunikation auf Basis eines funktionierenden Controllings. Das kann sich vor allem in Krisensituationen positiv auf das Kreditengagement auswirken.

Bei kleinen Unternehmen beschränkt sich das zur Verfügung stehende Informationsmaterial an die Bank aber häufig auf Jahresabschlüsse und laufende BWA. Bei mittelgroßen Unternehmen sieht es schon deutlich besser aus, dennoch liegt der Schwerpunkt des Controllings eher auf dem Einsatz der operativen Instrumente. Was die strategische Planung betrifft, gibt es allgemein im Mittelstand einen deutlichen Nachholbedarf.

Das klingt so, als sei ein effektives Controlling nicht selbstverständlich. Woran liegt das?

Bei kleineren Unternehmen hat das vor allem personelle Gründe. Über 75% der im Handelsregister eingetragenen Unternehmen im Bereich Bonn/Rhein-Sieg beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse gehören hier nicht zwangsläufig zu den Kernkompetenzen und entsprechende Spezialisten kann man sich nicht leisten. Allerdings gibt es auch psychologische Gründe für ein fehlendes Controlling. Das Prinzip Hoffnung und der damit einhergehende Verdrängungsmechanismus funktionieren am besten, wenn keine Daten vorhanden sind.

Bei größeren Unternehmen liegt die Problematik woanders. In der Regel beschäftigen sich dort teilweise mehrere Mitarbeiter mit dem Thema Controlling. Es werden Massen an Zahlen verarbeitet und eine Vielzahl von Berichten erstellt, wobei das Berichtswesen durchaus Gefahr läuft, zum Selbstzweck zu pervertieren.

Der Einsatz von Controllinginstrumenten garantiert einem Unternehmen also nicht unbedingt Zukunftsfähigkeit?

Nein, nicht solange es sich beim eingesetzten Controlling um ein reines Berichtswesen handelt. Dafür gibt es zwei Gründe:

1. Messen heißt nicht handeln
2. Handeln bedeutet nicht zwangsläufig in die richtige Richtung zu gehen.

Nicht zu unterschätzen sind dabei auch hier die psychologischen Aspekte. Je größer die Unternehmenseinheiten, umso beliebter ist zum Beispiel das Schwarzer-Peter-Spiel. In manchen Unternehmen scheint es wichtiger zu sein, irgendeinen Schuldigen für die Planabweichung zu finden, als das eigentliche Problem zu lösen. Eine klassische Variante dieses Spiels ist im Falle eines Umsatzrückgangs die folgende Konstellation: Geschäftsleitung → Vertrieb → Marketing → Produktion. Das kostet nicht nur Zeit, sondern birgt die Gefahr, dass strategische Krisensignale zugunsten unbedeutender operativer „Ausreißer“ übersehen werden. Auf der anderen Seite hilft auch kein blinder Aktionismus, nur um eine Lösung zu präsentieren bzw. Handlungswillen zu demonstrieren.

Wie lauten Ihre Empfehlungen für ein effektives Controlling ?

Es geht beim Controlling nicht um buchhalterische Genauigkeit, sondern um die richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt. Dazu braucht man ein überschau-

bares Set an Informationen, das rechtzeitig anzeigt, wann welche Kurskorrektur eingeleitet werden muss. Gute Controllingssysteme sind in der Regel nicht komplex, sondern robust und transparent. Die wichtigsten Grundregeln lauten:

- Konsistenz der Daten, d.h. Primärdaten an nur einer Datenquelle erheben
- Zukunftsorientierung bezüglich Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Prozesse
- Transparenz der Ursachen- und Wirkungszusammenhänge
- Konzentration auf aussagefähige maßnahmenorientierte Informationen

Ein gutes Controlling braucht die Akzeptanz der Mitarbeiter. Das wiederum setzt eine konstruktive Fehlerkultur im Unternehmen voraus. Controlling als Druckmittel bzw. für Schuldzuweisungen zu verwenden, ist kontraproduktiv. Damit werden eher Defensivstrategien und Verschleierungstaktiken unterstützt statt Fehlentwicklungen bekämpft.

Frau Dr. Kreuder, ist der Einsatz einer professionellen Controlling-Software unverzichtbar?

In größeren bzw. komplexen Unternehmen ist sicherlich eine integrierte Softwarelösung angebracht, die auch Simulationen unterstützt. Für kleine Unternehmen gibt es durchaus bezahlbare abgespeckte Controlling-Software. Im Notfall geht sogar Excel, auch wenn Kalkulationsprogramme ihre Grenzen haben. Unabhängig von der verwendeten Software gibt es im Unternehmen eine Vielzahl von wichtigen Informationsquellen für Krisensignale oder Verbesserungspotenziale. Ein Gespräch mit dem Mitarbeiter im Außendienst zum Beispiel verrät oft mehr über die aktuelle Situation als mancher detaillierter Datenreport.



Spielregeln für Beruf und Karriere

Angestellte und Chefs bewegen sich im gleichen System. Daher gelten auch die gleichen Regeln. Heiko Mell, der seit 40 Jahren im Bereich der Berufs- und Karriereplanung tätig ist, will in seinem Ratgeber „Spielregeln für Beruf und Karriere“ diese Regeln erläutern. Denn nur wer das System kennt, kann nach Meinung des Autors erfolgreich sein.

Behandelt werden Themen wie der viel beschworene „rote Faden“ im Lebenslauf. Es wird beleuchtet, wann und warum ein Beschäftigungsverhältnis zu lange andauert. Weiterhin werden Tipps für die Gehaltsverhandlung gegeben.

Das Buch enthält viele wertvolle Tipps für alle, die beruflich weiterkommen wollen. Das gilt gleichermaßen für Führungskräfte und solche die es werden wollen.

Das 170 Seiten starke Buch kann für 19,95 € beim VSRW-Verlag Bonn unter Telefon 0228 95124-0 bestellt werden. Dieses und weitere interessante Bücher finden Sie auch in unserem Buchshop unter www.vsrw.de