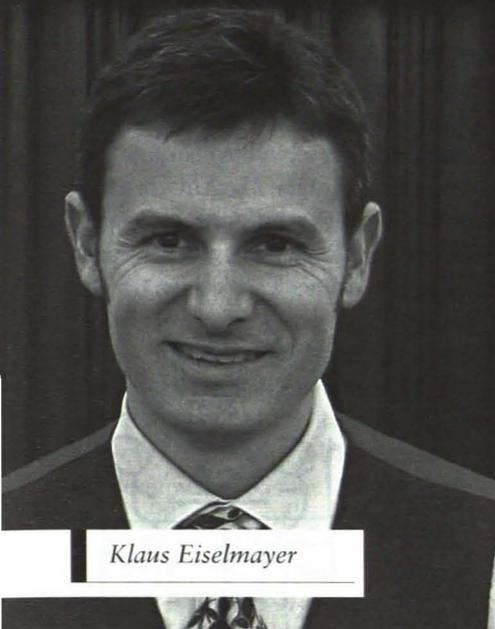


# Controlling-Prozess



Klaus Eismayer

*Dipl.-Ing. Dr. techn.;*  
*Jg. 1968;*  
*Studium Wirtschaftstelematik an der TU Graz;*  
*Dissertation an der TU Graz zum Thema*  
*Managementinformationssysteme;*  
*4 Jahre Porsche-Gruppe und Magna; seit 1995 Trainer und*  
*Partner in der Controller Akademie AG, Gauting bei München*

## Praktische Controllerarbeit umfasst Konfliktmanagement

### Controlling und Controller

Controlling heißt: „Von der Unternehmensführung ausgeübte Steuerungsfunktion“, ein Controller ist eine Person: „Fachmann für Kostenrechnung und Kostenplanung in einem Betrieb“ (beides aktueller Rechtschreibduden). Die Darstellung als Schnittmengenbild (Abb. 1) ist eine der meistverwendeten in meiner Arbeit als Trainer der Controller-Akademie.



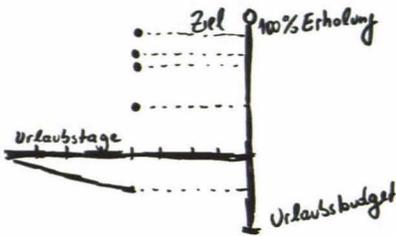
Abb. 1: Schnittmenge Controlling

Das heißt, Controlling spielt sich in der Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern in Unternehmen ab. Das wird nur gut funktionieren, wo ein echtes Team zustande kommt, wo beide sich achten und unterstützen. Dazu ist notwendig, dass jeweils der eine etwas versteht vom Handwerkszeug des anderen. Wüsste ich als Controller um die Entscheidungssituationen „meines“ Managers kaum Bescheid, würde ein Bericht, den ich erstelle, nicht wenige relevante Kennzahlen enthalten, sondern alle, die ich habe, damit er sich selber raussuchen kann, was er braucht. Controlling ist das bestimmt keines, eher das Prinzip „Greif zu und irr dich“. Gut gemachter Controller-Service ist gute,

gezielte Beratung und Training in betriebswirtschaftlichen Fragen.

### Controlling ist wie Urlaub

Die Prinzipien beim „Controlling at home“ sind gleich wie im Firmenalltag. Als Kind habe ich viele Urlaube in einem Haus am Ossiachersee verbracht. Wegen vieler schöner Erinnerungen bin ich auch mit meiner Familie wieder zum selben Holzhaus gefahren. Es gibt dort zwar einiges nicht (Fernseher, was gut ist; Geschirrspüler etc.), obwohl das schön wäre, aber ich liebe diesen Platz; wenn ich das Wort Ossiach nur höre, fühle ich mich bereits erholt. Bei unseren beiden Söhnen spielt das Wetter eine Rolle, bei Sonnenschein kann man rund um die Uhr im See plantschen.



Vorschauprinzip

Fürs Beispiel (Abb. 2) unterstelle ich, dass alle Hausarbeiten an meiner Frau hängen blieben. Sie müsste dann entsprechend weiter unten auf der Skala Punkten. Das Ziel, 100% Erholungsgefühl zu erreichen, wäre in weiterer Ferne. Nach unten ist der Verbrauch des Urlaubsbudgets abgetragen, nach oben der individuelle Zielerreichungsgrad. Genauso kann das im Projektcontrolling aussehen.

Eine Frage: „Warum macht dir der Urlaub eigentlich nicht so viel Spaß?“ wäre nun nicht sehr produktiv, auch wenn dieser Typ von Frage (WARUM) in Firmen sehr oft zu hören ist. Allein diese Frage könnte sofort in ausgedehnte, vorwurfsvolle Konfliktgespräche münden. Eine Controlling-gerechte, das heißt

zukunftsgerichtete Fragestellung lautet: „Was können wir tun (ab jetzt), damit du auf die 100 % kommst?“ Das ist das Prinzip von Vorschau, forecast, „keep always looking forward“. Gefragt wird nach konkreten Maßnahmen (Abb. 3), Entscheidungen, die dann zum Beispiel lauten könnten: Autofahrt nach Grado mit Einkaufsbummel und baden im Mittelmeer, oder öfters Essen gehen und Kulturprogramm einbauen. Somit wird agiert, in die Kompetenz hineingefragt Zukunft zu gestalten.

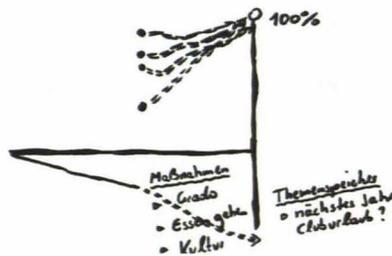


Abb. 3: Vorschau und Maßnahmen

**Doppelte Rolle des Controllers**

Wenn Probleme auftauchen, gehören diese analysiert, verstanden, gelöst. In der Medizin folgt man diesem Pfad der Logik: 1. Anamnese (Wo tut es weh?), 2. Diagnose (Warum?), 3. Therapie (Man

nehme 3 Mal täglich ...). Im Umgang mit Sachproblemen ist die Warum-Frage nicht direkt zielführend. Schon in der Schulzeit folgte nach einer schlechten Note auf eine Arbeit diese Frage. Als Antwort kam dann: „Die Lehrer konnten es nicht erklären“ („Ich bin nicht schuld“) oder: „Andere waren noch schlechter.“

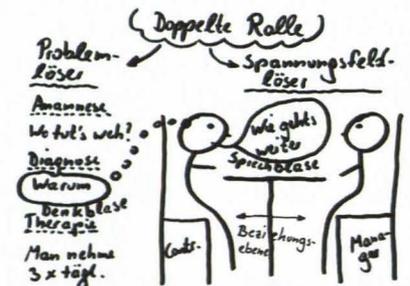


Abb. 4: Doppelte Rolle des Controllers

Controlling-gerecht fragen wir (Abb. 4): „Kind, wie viele schlechte Noten willst du dir in diesem Semester noch leisten?“ Auf die Antwort „Keine!“ könnte sich nun sofort die Diskussion anschließen über nötige Lernzeiten etc.

**Formular „4 Fenster“**

Dieses Prinzip, umgesetzt in ein Formular (Abb. 5), sieht so aus:

Ergebnisse/Kosten		Informationen per Monat (kumuliert)				
Nr.	Produkte	Plan per... ?	Soll	Ist per ...	Abwg. z. Plan/Soll	
					T?	%
1	Absatz					
2	Umsatz					
3	DB I					
4	DB II					
5	DB III					
Nr.	Kostenarten	Plan	Soll	Ist	Abwg. zum Plan	
					T?	%
1	Personalkosten					
2	Sachkosten					
Nr.	Bestände	Plan		Ist	Über-/Unterschreitg.	
					T?	%
1	Läger					
2	Debitoren					
3	Anlagen					

Erwartung zum 31.12.20..				
Jahres-Plan	Erwartung nächstes Quartal	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Ist Ende T?	Abwg. vorauss. Ist z. Jahresplan T?
Jahres-Plan	Erwartung nächst. Qutl.	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Ist	Angekündigte Abweichung
Jahres-Plan	Erwartung nächst. Qutl.	Erwartung restl. Zeit	Vorauss. Endbestand	Plan-Über-/Unterschreitung

Sachverhalte (in Stichworten):

---

Maßnahmen operativ / dispositiv (in Stichworten):	Zuständig	Termin
Themenspeicher (strateg.)	für	Konferenz

Abb. 5: Formular „4 Fenster“

Dabei sind zu unterscheiden die Ausfüllrichtungen „Logisch“ bzw. „Psychologisch richtig.“ „Psychologisch richtig“ folgt dem Eingangsbeispiel des Artikels (Abb. 6). Wo stehen wir jetzt (Ist-kumuliert), wo wollen wir eigentlich hin (ursprüngliches Jahresziel) und was können wir noch erreichen (Erwartung Restplanzeit, rechnerisch: Ist-kumuliert + Erwartung = voraussichtliches Ist). Die Zahlen müssen mit plausiblen Maßnahmen unterlegt sein, welche rechts unten im Formular stehen, die Kosten müssen wiederum dazu passen.

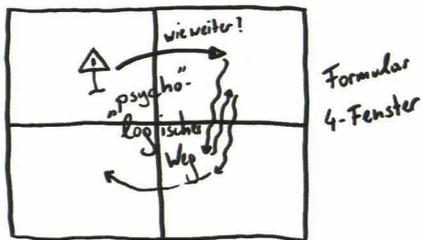


Abb. 6: Ausfüllrichtung im Formular „4 Fenster“

Im Themenspeicher landen weitere Ideen, die nicht sofort entschieden werden können, aber auch nicht vergessen werden sollen.

### Umgang mit Controlling-Berichten

Damit vollzieht sich im regelmäßigen Berichtswesen inklusive Vorschau zu Jahresende hin, rollierend gemacht, der Wandel von Soll-Ist-Abweichung (warum, wer ist schuld, Rückwärtschau, Verharren ...) hin zu Ist-Ziel-Vorschau (wie geht's weiter, Maßnahmen, Entscheidungen, neuer Anlauf, motiviert nach vorne ...).

Genau der Punkt ist bei Management-Informationssystemen (MIS) von entscheidender Bedeutung. Ich habe viele Systeme gesehen, die wunderschön dargestellt, nur Vergangenheitsdaten zeigen. Solche Systeme finden letztlich wenig Akzeptanz, weil sich Führungskräfte

nicht abgeholt und unterstützt fühlen bei ihrer Aufgabe, über Zukünftiges zu entscheiden.

### Tätigkeitsfelder im Controlling

Controller bewegen sich auf unterschiedlichen inhaltlichen Feldern (Abb. 7). Bei der Unternehmensplanung und bei Analysen sind diese drei Themengebiete von zentraler Bedeutung. Im strategischen Bereich geht es um das Schaffen von Erfolgspotenzialen. Im Ergebnisfenster helfen effiziente Abläufe aus diesen Potenzialen, Umsätze und Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Dies führt zeitlich später zu einer besseren Finanzlage. Gerade deshalb ist es notwendig, nicht nur ganz rechts auf die Finanzkennzahlen zu schielen, sondern auch in guten Zeiten auf den nachhaltigen Ausbau der eigenen strategischen Fähigkeiten. Der unterschiedliche Arbeitsstil in den drei Bahnen macht die Zusammen-

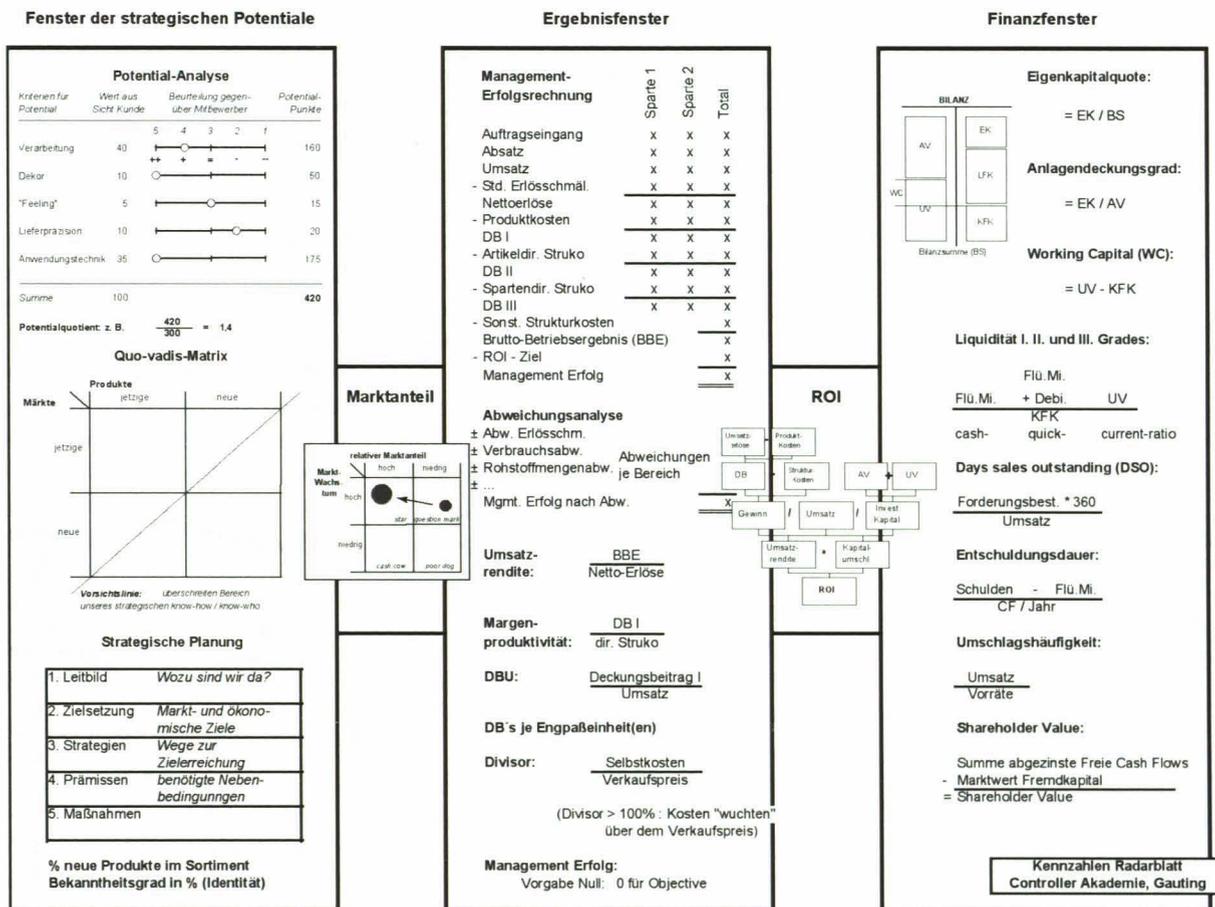


Abb. 7: Kennzahlen Radarblatt

Wettbewerbsvorteil

**Impressum****Medieninhaber (Verleger):**

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

**WING-Sekretariat:**Inffeldgasse 16b, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
WING-Homepage: www.wing-online.at**Redaktion:**Mag. (FH) Ursula Zmöllnig  
Mobil: 0676/7294653  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at**Schriftleiter:**Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer  
e-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at**Redaktionsteam:**Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Mag. (FH) Ursula Zmöllnig  
Redakteure:  
Dipl.-Ing. Andreas Drumel  
drumel@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Stefan Grünwald,  
gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Borge Kummert,  
boerge.kummert@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlhaller  
noestlhaller@bbw.tu-graz.ac.at  
Dipl.-Ing. Karl Ritsch  
karl.ritsch@tugraz.at  
Thomas Eichner  
eichner@sbox.tugraz.at**Anzeigenkontakt:**Mag. (FH) Ursula Zmöllnig  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at  
Mobil: 0676/72 94 653**Anzeigenleitung:**Werbeagentur Werner Mörth GesmbH.,  
Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz,  
Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17**Satz, Layout, Druck:**Styria Printshop Druck GmbH  
Kleiststraße 73, 8020 Graz  
Tel. (0316) 714920, ISDN: DW 44  
Fax (0316) 714920-30  
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

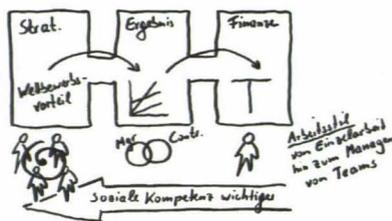
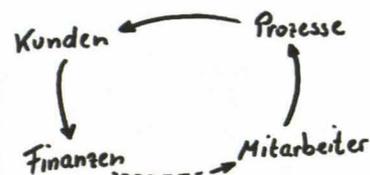
**Erscheinungsweise:**4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie  
Dezember.Nachdruck oder Textauszug nach Rück-  
sprache mit der Schriftleitung des „WING  
business“.Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenar-  
beit mit den einschlägigen Instituten an den  
Universitäten und Fachhochschulen Öster-  
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-  
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure  
mit Studienabschluss an einer Technischen  
Universität, an einer technischen Fakultät  
einer Universität oder einer technischen Fach-  
hochschule.  
ISSN 0256-7830arbeit schwieriger auf der linken Seite,  
denn komplexe Probleme löst man nicht  
alleine, sondern im Team (Abb. 8)!Abb. 8: Arbeitsstil in Controlling-  
Anwendungen**10 Beiträge des Controllers, um unnötigen  
Konflikten vorzubeugen:****1. Gemeinsame transparente Datenba-  
sis mit Definition von Kennzahlen**Der Hauptbeitrag zum Konfliktmanage-  
ment in diesen Bereichen durch den  
Controller heißt: TRANSPARENZ  
erzeugen. Oft genug habe ich heiße Dis-  
kussionen erlebt um eine scheinbar  
simple Zahl Umsatz wo mangels genau-  
er Definition vier Sitzungsteilnehmer mit  
vier unterschiedlichen Zahlen argumen-  
tierten.**2. Integration der Teilpläne**Damit das Zusammenspiel einer Pro-  
zesskette: Kunde – Verkauf – Beschaf-  
fung – Leistungserstellung – Service –  
Kunde reibungslos funktioniert, müssen  
Kapazitäten aufeinander abgestimmt  
oder eben flexibel anpassbar ausgelegt  
sein. Damit das sich einspielen kann,  
sind ein paar Überlegungen zuvor von-  
nöten. „Planen ist Probehandeln“ habe  
ich einmal auf einem Plakat gelesen hin-  
ter dem Schreibtisch eines Automana-  
gers. Es kann nicht einfach jeder nur  
„drauflos schaffen“. Der Controller ist  
dafür zuständig, den organisierten Infor-  
mationsaustausch im Rahmen von Pla-  
nung und Vorschau zu organisieren.**3. Nicht Strategisches mit Operativem  
vermischen**Angenommen, ein Mitarbeiter kommt  
mit einer guten Idee für ein neues Pro-  
dukt oder Verfahren und ein zweiter  
kontert sofort mit: „Wir haben zur Zeitsowieso keine Zeit, zu wenig Geld, kei-  
nen Platz ...!“ Da kann ich als Con-  
troller darauf aufmerksam machen, dass  
hier eine strategische Frage mit strategi-  
schen Instrumenten beleuchtet gehört  
(Haben wir die Fähigkeit, es zu können?  
Erschließen wir uns damit neue Erfolgs-  
potentiale?). Erst danach steht die Frage  
nach einer operativen Analyse hinsicht-  
lich notwendiger Investitionen, positiver  
Cash-Flows, nach der Rendite und  
dem Break-even.**4. Kontrolle im Vorhinein**Dass Controller auch kontrollieren, wird  
oft als ärgerlich gesehen. Niemand mag,  
dass jemand pingelig hinterher kontrolliert.  
Das darf auch gar nicht so stark  
auffallen, denn die Hauptaufgabe des  
Controllers soll woanders liegen. Bei der  
Kontrolle, ob denn bei der Planung alles  
bedacht worden sei! Damit sind jene  
Antworten gemeint, die im Rahmen  
eines Risiko-Managements zu proto-  
kollieren sind.**5. Zusammenhänge darstellen**Wenn Zusammenhänge von Einfluss-  
faktoren im Unternehmen verständlich,  
nachvollziehbar dargestellt werden, ist  
die Akzeptanz schneller erreicht (Abb.  
9). Plötzlich muss es nicht mehr heißen:  
Gewinn oder Mitarbeiter- und Kunden-  
zufriedenheit. Klar wird, dass Mitarbei-  
ter die Prozesse „leben“, mit denen wir  
Kunden bedienen und zufrieden stellen.  
Von den Kunden kommt dann das Geld,  
mit dem wir in Mitarbeiter wieder inve-  
stieren.

Abb. 9: Ursache-Wirkungs-Beziehung

**6. Visualisieren**Besprechungen verlaufen manchmal  
deprimierend ergebnislos. Nach dem  
Motto: „Das Einzige was bei der Sit-  
zung herauskommt, sind die Leute.“ Die

Wharton-Studie, die an der University of Pennsylvania erarbeitet wurde, kommt zu dem Ergebnis, dass durch den Einsatz visueller Hilfsmittel (Abb. 10) die durchschnittliche Konferenzdauer um etwa 30 Prozent reduziert wird, die zu treffenden Entscheidungen weitaus häufiger erreicht werden als bei nur „verbalen“ Veranstaltungen.



Abb. 10: Öffentliches Maßnahmenprotokoll

#### 7. Neutrale Person im Team

Der Controller hat in Sitzungen keine eigenen Bereichsinteressen zu vertreten, zu verteidigen. Somit kann er als neutrales Teammitglied glaubhafter vermitteln zwischen einzelnen Standpunkten und dabei das Gesamtunternehmensinteresse in den Vordergrund schieben.

#### 8. Team-Reflexion

Die Zusammenarbeit in Teams wird wichtiger. Damit das gut funktioniert, ist Teamentwicklung, d. h. Lernen im Team essentiell. Das Schema (Abb. 11) erzeugt Transparenz über Arbeitstempo und Gruppenklima. Jedes Teammitglied setzt seinen Klebepunkt hinein, damit ist Transparenz erzeugt. Diese gibt Anlass, um Konflikte aus dem Weg zu räumen und für das weitere Vorgehen konkret sich als Gruppe wie als einzelnes Teammitglied Vorsätze zu entwickeln.

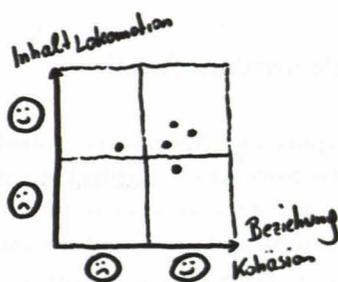


Abb. 11: Reflexion über die Arbeit

#### 9. What gets measured gets done

Das gilt bei der Arbeit wie beim Sport. Ich kann laufen oder Fußball spielen gehen, einfach weil Bewegung in der frischen Luft gesund ist. Wenn ich aber anfangen zu zählen, die Tore oder die Zeit auf meiner Laufstrecke, fange ich an, mich kontinuierlich mehr anzustrengen, um mich zu verbessern.

Im Management ist das genauso. Das soll nicht nur Spaß machen, es geht darum, unterschiedliche Ziele zu erarbeiten und zu erfüllen. Berichtswesen hat die Aufgabe, den Zielerreichungsgrad regelmässig darzustellen, um weiterhin zu Höchstleistungen zu motivieren. Gutes Berichtswesen erkennt man genau daran, dass es Maßnahmen auslöst!

#### 10. Termine machen fleißig

Sich mit Berichten auseinander zu setzen, Alternativen auszuarbeiten, ... ist Teil des Tagesgeschäfts. Wenn die Zeit knapp ist, muss man Prioritäten setzen. Damit nun nicht Berichte oder Kalkulationen nicht nur liegen bleiben, muss jemand sagen, dass es fällig ist – mit liebenswürdiger Penetranz. Der Controller, der für die Integration von Teilplänen zuständig ist und das Panorama des Rechnungswesens stets vor Augen hat, sorgt wie ein Jäger und Sammler, dass alle Bausteine den betrieblichen Ablauf auf der wirtschaftlichen Seite richtig unterstützen.

**Fazit:** Der Controller soll Dienstleister sein, um die Kräfte im Unternehmen zu bündeln. Notwendig sind dazu methodische Fähigkeiten, soziale Kompetenz und die Einstellung, helfen zu wollen. Es geht nicht ums Konflikte-Verhindern. Konstruktive Auseinandersetzungen gehören zum Leben und werden neue Lösungen erzeugen helfen. Das bedeutet, nicht Energie zu verschwenden z. B. aufgrund von Begriffsverwirrungen, sondern in einem Umfeld gegenseitigen Vertrauens zielführend zusammenzuarbeiten.

Happy Controlling wünscht Ihnen

Klaus Eismayer

#### Zusammenfassung:

Der Controller soll als Moderator helfen, die Kräfte des Unternehmens auf gemeinsame Ziele hin zu bündeln. Auf dem Weg gilt es viele kleinere und größere Konflikte aus dem Weg zu räumen. Diesen Prozess „psychologisch“ hilfreich zu organisieren ist Kernkompetenz im Teil des Tagesgeschäfts eines Controllers.