

CONTROLLING ALS UNTERNEHMENS- FÜHRUNGS- UND PLANUNGSSYSTEM

von Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht DEYHLE

Leiter der Controller Akademie,
Gauting/München

Vorgetragen anlässlich des Kongresses des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure vom 5. - 8.6.1980 in Graz.

"Controlling" ist das Kennwort für Zielsetzung, Planung, Steuerung. Das ist sowieso zunächst einmal ein technisches Thema; eine Prozeßsteuerung in der Produktion oder die Steuerung einer Klimaanlage sind ebenfalls Controlling-Systeme. Eine Zieltemperatur soll "stimmen"; ein Verfahren des Heizens oder Kühlens soll planmäßig dieses Ziel sichern; Abweichungen vom Ziel sind zu signalisieren und Anpassungsprozesse einzuleiten.

CONTROLLING BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH

Das "Klima", das für ein Unternehmen "stimmen" muß, ist der Komplex von Umsatz, Kosten und Finanzen. Ein exzellentes Service für die Kunden, technisch führende Produkte und soziale Leistungen für die Mitarbeiter sind nicht realisierbar, wenn die Kosten nachhaltig höher sind als der Umsatz.

Betriebswirtschaft bedeutet "wirtschaftliches Begleiten bei dem, was man betreibt". Gerade dies ist das ökonomische Controlling. Wobei "Controlling" und "Controller" auseinanderzuhalten sind. Das Controlling zu tun, ist des Managers Funktion - sei es im Spartenmanagement, im Verkauf, in der Produktion, in der Entwicklung, in der Logistik, im Personalbereich. Der Controllerdienst im Rechnungswesen, in der Betriebswirtschaft

und in der Unternehmensplanung muß dafür sorgen, daß jeder seine "Controlling-Uhr" verfügbar hat. Soweit ist der Controller eine Werkzeugmacherei, aus der die Navigationswerkzeuge kommen müssen. Und dann hat der Controllerdienst eine Einrichterfunktion. Deshalb gibt es in vielen Unternehmungen ein Zusammenspiel aus zentralem und dezentralem Controlling. Der Zentralbereichs-Controller liefert das System des Rechnungs- und Planungswesens und sorgt für Einheitlichkeit der Berichterstattung. Dezentrale Controller als Spartencontroller, Werks-Controller, Marketing-Controller sind die ökonomischen Begleiter im jeweiligen Anwendungsbereich - einen Service nach Maß leistend; zusammen mit dem "Stallgeruch" derer, für die sie tätig sind.

DAS CONTROLLING-BERICHTSBILD

Kennzeichnend für das Controlling ist das Bild in der Abbildung 1. Da soll

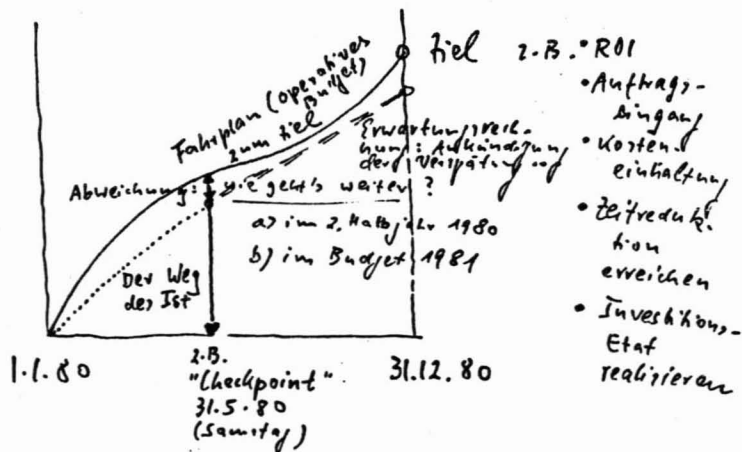


Abb.1: 'Vom Flipchart': Controlling - 'Aha-Erlebnis' und 'Aha ja - Erlebnis' Bild

- der Manager "fährt" den Weg zum Ziel;
- der Controller ist der betriebswirtschaftliche Reisebegleiter.

bis Ende Jahr - 31.12. - ein Ziel erreicht werden. Dabei ist es gleichgültig, welche Art von Zahl jetzt als Zielmaßstab verlangt ist. Es kann für das Unternehmen das Gewinnziel sein, formuliert als "Return on Investment". Oder es ist ein umgetopftes Ziel für einzelne Aufgaben, z.B. ein Auftragseingangsziel im Verkauf oder das Einhalten eines Kostenbudgets oder das Einhalten eines Investitionsetats. Im Beispiel der Abbildung 1 soll bis 31.12. ein Auftragseingang gemäß der senkrechten Achse erreicht werden. Ein Fahrplan dorthin wurde aufgestellt. Dieser Fahrplan enthält eine Saisonkomponente. Dann ist der Ist-Stand zu sehen. Im Ist hängt der Auftragseingang durch. Gegenüber dem Sollpunkt entsteht eine Abweichung.

LOGIK UND PSYCHO-LOGIK IM CONTROLLING

Zum Controlling gehört ein Besteckkasten und Tischmanieren. So liegt es nahe, bei einer Abweichung zuerst einmal zu fragen, woher die Abweichung stammt. "Warum ist bloß so viel an Auftragseingang realisiert worden, wo doch bis zum Zwischentermin 31.5. mehr geplant gewesen ist? Diese Frage ist zwar logisch richtig, psycho-logisch aber brisant. Wer so gefragt wird, hat das Gefühl, daß er sich rechtfertigen soll. Was passiert also: Man wendet sich gegen das System, das solche Fragen stellt (to beat the system). Einfachste Antwort: Hätten wir den Plan halt anders gemacht, hätte es keine Abweichungen gegeben. Das entspricht der Geschichte von den Cowboys, die erst schießen und anschließend um die Einschußstellen die Zielscheiben malen. Dann stimmt es natürlich immer und Abweichungen gibt es nicht.

Zu den Tischmanieren im Controlling gehört es also, therapeutisch zu fragen. Die an eine Abweichung zu "hängende" Sprechblase lautet: "W i e geht es weiter?": Erreichen wir das Ziel noch bis Ende Jahr, kommt es zu einer Verspätung, ist das anzukündigen? Auch wenn es besser aussieht, als geplant, handelt es sich um eine Abweichung. Auch eine "Verfrühung" ist zu avisieren. Kennzeichnend für ein Controlling-Berichtswesen ist die Erwartungsrechnung. Oftmals wird dieser Vorgang auch Forecast genannt oder Hochrechnung oder letzte Schätzung. Es handelt sich aber nicht einfach um eine Extrapolation eines Abweichungstrends, sondern die Erwartungsrechnung ist das Protokoll der Korrekturzündungen - also das Steuerungsprotokoll.

CONTROLLING-"GLEICHNIS" VON DER REISE

Die Abbildung 1 lässt sich auch auf einen täglichen Vorgang anwenden - nämlich auf die Planung und Steuerung einer Reise, z.B. mit dem Auto zu einem Terminziel hin. Es soll also - gemäß Abbildung 2 - ein Ort erreicht werden. Die waagrechte Strecke ist eine bestimmte Zahl von Kilometern bis zu diesem Ort. Auf der senkrechten Achse steht das Stundenbudget und am Ende der Stunden der Ankunftsstermin als Ziel. Auch in Abbildung 2 ist ein "Fahrplan" auf dem Weg zu diesem Ziel eingetragen. Derselbe Typ von Abweichung ist hier günstig. Es sind auf der bisher gefahrenen Strecke von Kilometern nicht so viele Stunden verbraucht worden, wie geplant gewesen sind.

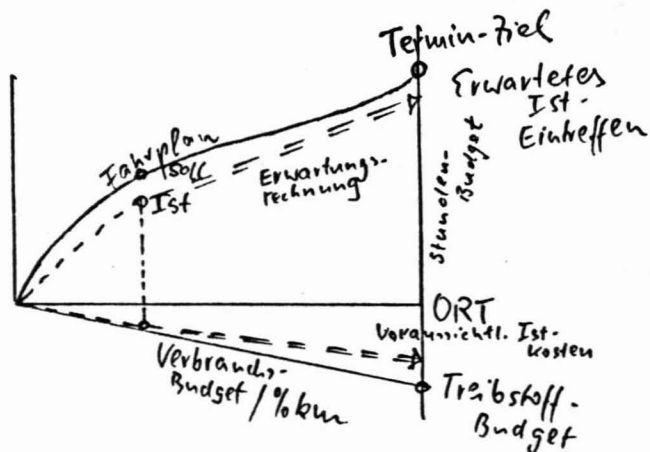


Abb. 2: Controlling bei einer Reise

PREISENKUNGT UND ABSATZSTEEIGERUNG ALS CONTROLLING-ANWENDUNGSFALL

Nehmen wir an, daß ein Produkt seither in der Höhe von 1.000 Einheiten zum Preis von öS 300 je Einheit verkauft wird. Der Einstandspreis soll bei öS 200 je Stück liegen; die Spanne - oder der Deckungsbeitrag I - bei öS 100 je Stück. Also wurden aus diesem Produkt seither öS 100.000 Deckungsbeitrag realisiert.

Gemäß Abbildung 3 ist aus dem "Besitzstand" an Deckungsbeiträgen ein Alternativprogramm entwickelt worden. Schlägt der Verkauf z.B. vor, den Preis um 10 % auf öS 270 herunterzusetzen, so sind nicht etwa 10 % mehr Menge zu machen, sondern es sind 1430 Stück zu verkaufen, um den Besitzstand zu wahren. Die Preissenkung von 10 % muß also kompensiert werden durch eine Mengensteigerung von 43 %.

Frage: Reagiert die Nachfrage preiseempfindlicher? Liegt die mit der Preissenkung erreichbare Stückzahl vom Markt her oberhalb von 1430? Die Controlling-Rechnung kann diese Frage nicht beantworten. Das Rechenexempel zeigt was an Stückzahlsteigerung nötig ist. Was dagegen möglich ist, ist vom Verkauf her zu erarbeiten.

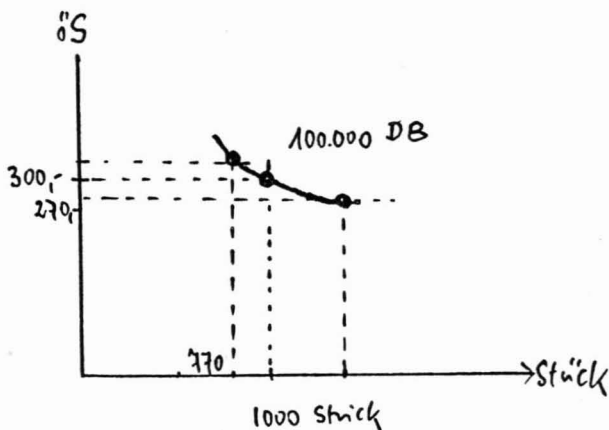


Abb. 3: Iso-Deckungsbeitragkurve als Controlling-Werkzeug zur Preis-/Absatzplanung

Die Abbildung 3 demonstriert auch die Controlling - Talk-Show zwischen Manager und Controller im Team. Was der Controller bieten müßte, ist das Plädoyer für den Deckungsbeitrag zur Kostendeckung. Der Controller müßte auch eröffnen das Abklären von "Wenn....., dann..... - Fragen". So wäre auch zu erwägen, welche Folge eine Preiserhöhung hätte. Dann würde es genügen, nur noch 770 Stück zu verkaufen. Reagiert die Nachfrage vielleicht nicht so drastisch auf einen höheren Preis? Befinden wir uns in dem Bereich, in dem der Kunde noch nicht "zuckt", sondern die Preiserhöhung schluckt?

CONTROLLER'S KOMPETENZ DABEI

Worin besteht jetzt die Zuständigkeit des Controllers? Was geplant wird, ist Sache des Managers. Daß geplant wird, ist Sache des Controllers. Also muß ein Controller Aufschub erwirkend tätig sein können. Das geht nach dem Grundsatz: "Moment mal, erst noch" . Symbolisch kann man das auch visualisieren in der Abbildung 4. Viele Entscheidungen gehen nach dem Prinzip des Ausrufezeichens. "Das ist ja klar. Wir machen es, wie früher schon. "Der Chef hat es gesagt, und dann muß es stimmen, denn sonst wäre er ja nicht der Chef". Oder wer kennt nicht die

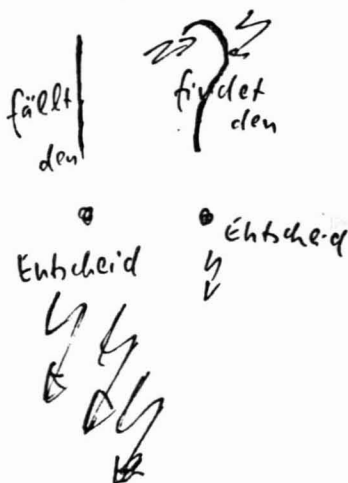


Abb. 4: Controlling-Symbolik: "Vorne gerührt, hinten hinten nicht an ..."

berühmten Abstimmungen, in denen der Vorsitzende mit strenger Miene fragt: "Ist hier jemand dagegen?" Keiner meldet sich - also einstimmig angenommen. Bloß, wenn jemand nichts sagt, heißt das noch nicht, daß er auch einverstanden ist.

Manche melden sich auch erst hinterdrein und sagen: "Das habe ich ja gleich gewußt" "Vorne gerührt, brennt hinten nicht an". Oder, was man vorher nicht im Kopfe hat, muß man eben nachher in den Beinen haben. Dann kommt es hinterdrein zum Blitzen. Man rennt oftmals hinter Zügen drein, die schon abefahren sind.

Kennzeichnend für die Controlling-Logik ist das Fragezeichen. Es macht eine suchende Bewegung. Die Entscheidung - der Punkt in diesem Satzzeichen - ist nicht einfach zu "fällen", sondern eine Entscheidung ist zu erarbeiten - zu finden. Das schließt auch ein, wie man sich bei der Entscheidung "be-findet". Fühlt man sich "happy" dabei? Sind alle einbezogen, die daran mitziehen müssen? Ist Consensus erarbeitet worden? Das braucht zwar erst etwas mehr Zeit. Auch das Fragezeichen zeichnen kostet etwas mehr Zeit, als es beim Ausrufezeichen der Fall ist. Vielleicht spart man aber nachher das Mehrfache an Zeit.

Sicherlich - es wird Abweichungen geben. Aber das ist dann eben "controlled trouble". Aus Zufall wird Irrtum; und Irrtümer sind lernfähig.

Natürlich kann man auch das ins andere Extrem verkehren. Manchmal gibt es nur noch Suchbewegungen und Schlangenlinien. Das ist dann das "paralysing by analysing". Man überträgt etwas einem Ausschuß - und manchmal ist es dann "aus".

CONTROLLING SACH- UND PERSONENBEZOGEN

Das Symbol der Satzzeichen in Abbildung 4 ist die sachbezogene Seite im Controlling. Da geht es um die Entscheidung, um das "Wenn, dann-Prinzip". Und in die Entscheidung ist einzubinden, wie sie sich im Ergebnis auswirken wird. Ist es ökonomisch machbar und finanziell darstellbar?

Entscheidungsrelevant sind dabei jeweils die Zahlen, die sich mit einer Entscheidung verändern. Aus dem Management heraus ist der Fall zu definieren, der zu entscheiden ist. Controllers Dienst wäre, für diesen Fall die Zahlen zu liefern, die relevant sind - sich also ändern beim Umsatz, bei den proportionalen Kosten, bei den fixen Kosten und bei der Mittelbildung in der Bilanz. Entscheidungen sind dabei meist interdisziplinär zu entwickeln zwischen Konstruktion, Produktion, Verkauf, Beschaffung, Personalwesen

Personenbezogen heißt Controlling, daß jeder seine eigene Controlling-Uhr hat. So ist der Controller nicht jemand, der kontrolliert, sondern der dafür sorgt, daß jeder sich selber kontrollieren kann - Philosophie des Selfcontrolling. Dazu muß aber jeder eine Uhr haben. Die Uhren müssen richtig gehen. Man muß die Uhr lesen können und auch gewillt sein, gelegentlich darauf zu schauen.

So bildet das Controlling den Kompromiß zwischen Freiraum und Bindung. Strikte Bindung hinsichtlich dessen, was man wollen soll, ist nicht so sehr gefragt, verschließt viele Möglichkeiten und motiviert nicht. Beliebiger Freiraum, indem jeder treibt, was er will, geht auch nicht. Wir sind nicht Robinsone auf einer Insel jeder für sich. Also ist über die Budgets zu organisieren, daß einer auf den anderen angewiesen ist und keiner für sich allein etwas tun kann, ohne daß die anderen mitziehen. Im Rahmen des Geplanten besteht aber auch Freiraum.

Das wird oft nicht richtig gesehen. Einen Mitarbeiter, der es versteht, realistisch zu planen, nach Plan zu arbeiten und sich bei Abweichungen auch noch beizeiten selber zu melden, den kann man als Chef viel eher allein lassen. Wer meint, dies ginge nicht, muß eben persönlich überwacht werden.

RECHENSHEMA UND "KONFERENZSCHALTUNG"

Um ein Beispiel aus dem Werkscontrolling zu sagen: Abbildung 5 zeigt ein Verknüpfungsbild von Hilfsstellen und von Fertigungsstellen. Da wären z.B. als Fabrikationsabteilungen ein Walzwerk, eine Stanzerie, eine Galvanik. Auf diesen Kostenstellen stehen die Kostenarten wie z.B. Löhne, Reparaturkosten, Werkzeugverschleiß, Energiekosten.

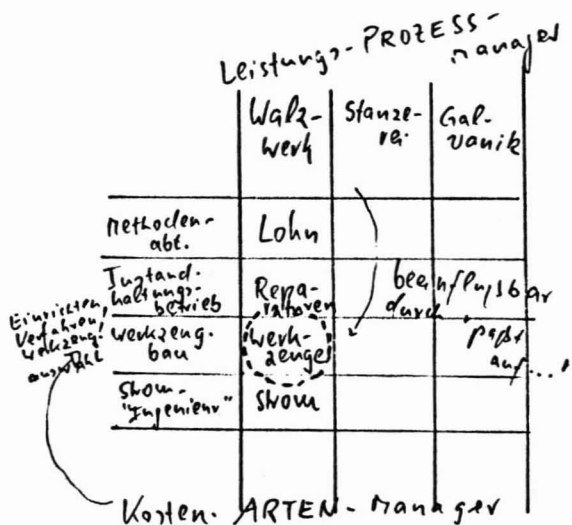


Abb. 5: Rechenschema und Controlling-
"Talk Show"-Rahmen

Oftmals ist ein solches Rechenschema als "Betriebsabrechnungsbogen" einfach ein Kostenverteilungssystem. Da gibt es dann die Herkunftsstellen wie etwa Reparaturdienst, Werkzeugmacherei, Energieversorgung oder die Leitungsstellen des Betriebes. Das geht dann auf die Hinkunftsstellen und findet dort seine Kosten-Niederkunft. Oft wird dafür dann ein Bemühungsschlüssel gewählt - und es ist ja klar, je mehr man sich bemüht, desto größer wird die Niederkunft.

Dasselbe Schema, das Abbildung 5 bringt, ist aber auch eine Konferenzschaltung. Die sogenannten "Hilfsstellen" sind zugleich Kostenarten-Manager; die Fertigungsstellen sind Leistungsprozeß-Manager. Die einen bringen mit einem Bündel von Kosten eine Leistung auf die Beine. Die anderen verfolgen eine Kostenart quer durch alle Kostenstellen hindurch.

So wäre ganz typisch das Thema Energiewertanalyse eine Angelegenheit der Querschnittsfunktion "Energie-Ingenieur". Oder es gibt den Werkzeugkosten-Profi aus der Werkzeugmacherei. Beeinflussen können die Kosten nur

beide gemeinsam. Also müssen sie miteinander sprechen. Ein Werkscontroller muß ein solches Gespräch in Gang setzen und moderieren können. Die einen können Kosten beeinflussen über das Führungsprinzip "paßt auf!" - so der Walzwerkchef oder der Stanzereileiter. Die Werkzeugmacherei dagegen kann Werkzeugkosten beeinflussen über die Verfahrensbedingungen, über die Einrichterfunktion, über die Werkzeugauswahl. Es handelt sich um den Know how -Verbund, weil keiner für sich allein alles bewältigen kann.

So ist ein Rechenschema zugleich ein Verhandlungs- und ein Protokollpapier. Wenn das geschieht, wird aus dem Rechnungswesen eine Controlling-Anwendung. Die "Zahlen müssen Sprechblasen" kriegen.

Übrigens hat das Wort Controlling und Controller eben diesen semantischen Vorbehalt, daß man gleich an Kontrolle denkt. Aber das Negativ-Image hatte auch schon das gute alte Wort "Betriebsabrechnung". Das haben manche empfunden im Sinne von "abrechnen" als persönliche Vergeltung. Sagte einmal ein technischer Manager, daß er jede Buchung auf seiner Kostenstelle als eine persönliche Herausforderung empfinden würde. Erst einmal habe er das Gefühl, das könne nicht stimmen. Das war schon immer ein Thema, nicht erst seit man zur Kennzeichnung der betriebswirtschaftlichen Serviceaufgabe das Wort "Controller" auch im deutschsprachigen Bereich verwendet.

OPERATIVE UND STRATEGISCHE PREISKALKULATION

Da wird in Abbildung 6 eine Maschine angeboten zu einem Preis von 500.000. Dieser Preis wurde über eine Kalkulation von Grenzkosten und Soll-Deckungsbeitrag als nötig aufgestellt. Dem steht gegenüber im Beispiel ein Angebotspreis eines Mitbewerbers in Höhe von 470.000. Also erweist sich offenbar bloß dieser Preis als möglich. Das ist ja die normale operative Preiskalkulation als Talk Show zwischen nötig und möglich.

Als Kontroll-Zahl könnte man jetzt die Grenzkosten zu Hilfe nehmen, die, angenommen, bei 350.000 liegen sollen. Bloß für die Preisfindung selber sagt diese Zahl nicht viel. Man sieht zwar, daß auch zum Konkurrenzpreis ein Deckungsbeitrag von 120.000 realisiert werden kann. Aber das sagt nichts aus über die Höhe des nötigen Preises.

Strategische Preis-kalkulation

	WERT	BEURTEILUNG
Anwendungs- technik	15	4 3 2 1
Systemlösung	25	5 3 1
Kundenzufähig- keit	15	3 2 1
Qualität (Toleranzen)	25	4 3 2 1
Frustzeitver- sorgung	15	4 3 2 1
After sales service	5	4 3 2 1
	100	345 Punkte

Potentialfaktor: $\frac{345}{300} = 1,15$

Preis, der möglich sein dürfte:
 $470.000 \cdot 1,15 = \underline{\underline{540.000,-}}$

Operative Preis- kalkulation

Angebotspreis
Vollkosten
500.000,-

Mitbewerber-
offerte:

Zwischenziele
Interven-
tionspunkte

470.000,-

Grenzkosten
350.000,-

Abb. 6: Strategische und operative Preis-kalkulation

Also müßte man zwischen dem vollkostendeckenden Preisziel und den Grenzkosten Zwischenziele als Interventionspunkte bilden. So könnte man fragen, wie Abschreibungen darin kalkuliert sind, die man nicht in cash bezahlen muß. Man könnte sich überlegen, was darin das Gewinnziel - der kalkulierte Return on Investment - ausmacht. Oder man könnte bei dieser Offerte die Entwicklungskosten weglassen. Man braucht sie ja nicht für diese Maschine, die man schon entwickelt hat. Aber jeder Auftrag muß eben einen Deckungsbeitrag anschaffen zur Entwicklung künftiger Maschinen, die später einmal ablösend bereitstehen müssen, wenn das jetzt Angebotene nicht mehr so läuft. Dann könnte man kurzfristig auf einen Deckungsbeitrag dafür aus diesem Auftrag verzichten. Nur wenn das wiederholt geschieht, verliert man Substanz und kann nicht investieren in künftige Potentiale.

Was jetzt in Abbildung 6 hinzukommt, ist eine strategische Preiskalkulation. Da werden Kriterien gelistet, in denen sich Potential ausdrückt. Dann sind diese Kriterien bewertet. Die Summe der Werte gibt im Beispiel 100. Rechts daneben steht eine Notenskala. Die Mitte dieser Skala wäre "gleich gut wie der Mitbewerber". Nach links kommt zuerst "eher besser"; dann "sicher besser"; nach rechts "eher schlechter" oder "sicher schlechter".

Man hat sich im Vergleich zur Mitbewerber-Offerte die eingetragenen Noten erarbeitet. Gibt man jetzt diesen Noten auch eine Ziffer von 5 bis 1, so stellen sich in diesem Beispiel heraus 345 Potentialpunkte. Hätte man überall die Note 3 geschrieben, "gleich gut wie die Konkurrenz", so gäbe es das Potential von 300. 345 eigenes Potential verglichen zur Mitbewerber von 300 ergibt den Potentialfaktor von 1,15.

Multipliziert man den Mitbewerberpreis von 470.000 mit diesem Faktor 1,15, so ergibt sich 540.000 als der Preis, der möglich sein müßte. Damit kommt ins Controlling eine zusätzliche Dimension.

CONTROLLING-"DREIFELDERWIRTSCHAFT"

Abbildung 7 zeigt ein Schema für ein ganzheitliches Controlling. Das Mittelstück dieser Darstellung ist das Ergebnis-Controlling. Dort gehört ein Wort hinein wie z.B. "Profit-Center. Dabei handelt es sich um einen Bereich mit einer organisatorischen Kompetenz und einer Ergebnisrechnung.

Der Werkzeugkasten für das Ergebnis-Controlling ist das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen - bestehend aus einer Ergebnisrechnung mit stufenweisen Deckungsbeiträgen (Management-Erfolgsrechnung), aus Kalkulationen, aus Kostenstellenrechnungen, aus Projektrechnungen.

Rechts daneben steht die Idee eines Mittelbindungszentrums. Das gehört in den Komplex des Finanz-Controlling. Der Werkzeugkasten für das Finanz-Controlling ist doppelte Buchhaltung. Jede Buchung im Soll ist Mittelverwendung, jede Buchung im Haben ist Mittelherkunft. Daß Soll und Haben stimmen müssen, stellt den Rhythmus des Geldbeutels dar. Man kann Geld nicht verwenden, wenn es nicht irgendwo herkommt.

Bezieht man jetzt das Betriebsergebnis laut betriebswirtschaftlichem Rechnungswesen im Mittelfeld der Dreifelderwirtschaft auf das betriebsnotwendige Vermögen, bestehend aus Anlage- und Umlaufvermögen, im rechten Feld - also auf die Summe des Investment so ergibt sich der "Return on Investment" als (operative) Zielkennzahl.

Links daneben steht die Idee der SBU - strategic business unit. Auch eine strategische Geschäftseinheit hat eine Kompetenz - aber keine organisatorische Kompetenz, sondern eine Marktcompetenz.

Der Controlling-Werkzeugkasten im strategischen Controlling-Feld ist das Schulzeugnis. Da gibt es - wie in Abbildung 6 - Fächer, in denen sich Potential ausdrückt. Diese Fächer zählen aus der Sicht des Marktes unterschiedlich viel. Und wir stehen verglichen entweder zu einem typischen Mitbewerber - vielleicht dem Marktführer - oder im Vergleich zum Durchschnitt der Branche entweder gleich gut, besser oder schlechter da.

Zwischen den Noten, in diesem Potentialprofil und den Absatzmengen im mittleren Teil des Controlling-Altars steht die (strategische) Zielkennzahl des Marktanteils. Einen Marktanteil zu halten oder auszubauen, ist nur plausibel, wenn im linken Feld die Noten links von der Mitte stehen.

Oder aber - wie eben ausgeführt - aus dem Potential heraus ergibt sich im Mittelfeld ein Preisbonus, den man sich - verglichen zu Mitbewerbern - leisten können müßte - oder aber auch ein Preisabschlag, den man für sich selber ansetzen muß, verglichen zu dem Potential, das der Mitbewerber auf die Waage bringt.

Der Arbeitsstil in diesen 3 Feldern wird von rechts nach links zunehmend abstrakt. Im Finanz-Controlling haben wir die harten Signale. Da geht es um das "stimmt es". Im Mittelfeld regiert die Talk Show zwischen nötig und möglich, zwischen förderungswürdig und förderungsfähig. Im linken Feld, in dem es eher auch schwache Signale hat, ist es der Arbeitsstil des Skalierens; oder ein sich Heranmeinen im Team.

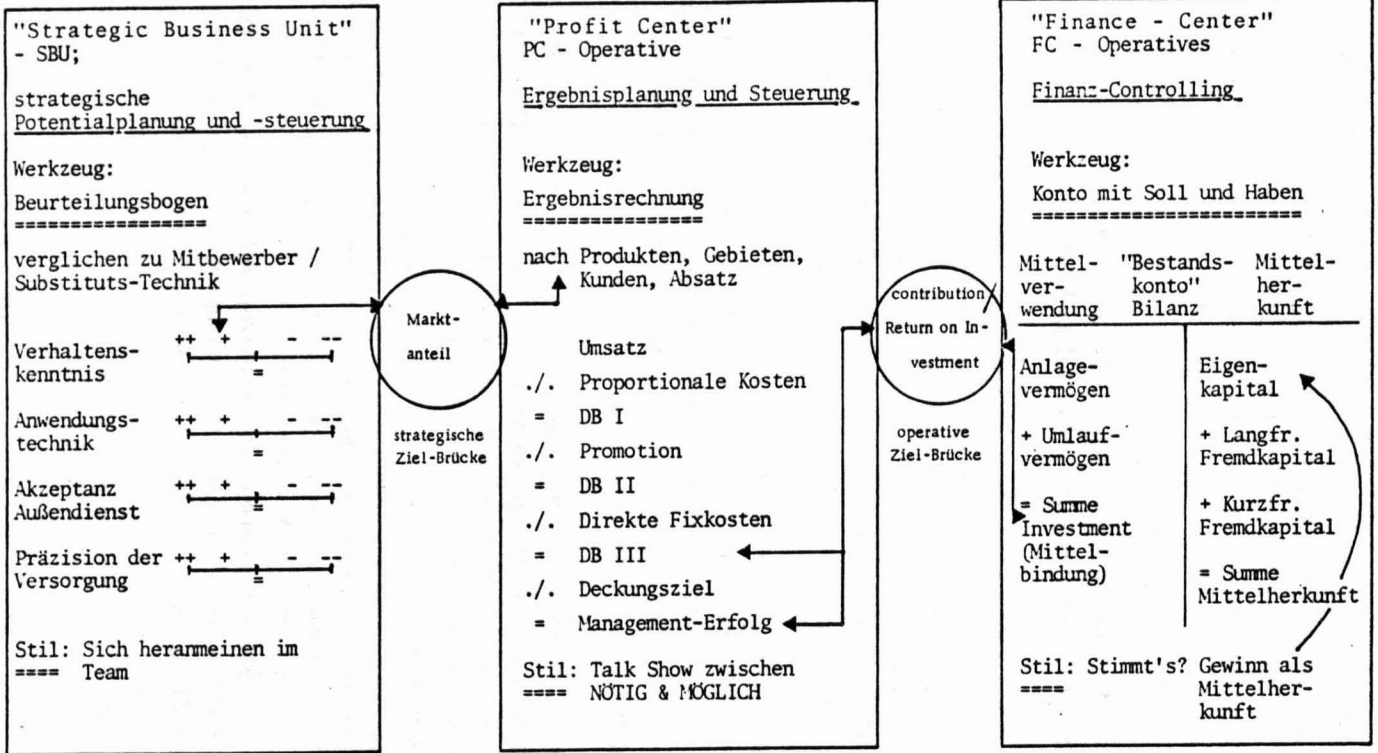


Abb. 7: Die Controlling-Algorithmen im Verbund Controller's Methodenlandschaft

Außerdem handelt es sich von rechts nach links um zeitliche Vorsteuerungsgrößen. Finanzielle Stabilität folgt aus Ergebnissen, die stimmen. Und die Ergebnisse folgen aus den Ergebnispotentialen. Deshalb ist es so bedeutsam, auch im Feld des strategischen Controlling - in den Controlling-Potentialen - einen Plan-Ist-Vergleich zu organisieren. Man könnte ja auch die Potentialsumme aus der Abbildung 6 als eine Art Potential-"Bilanz"-Summe hernehmen. Dann ist über das Jahr zu fragen, ob unser Potential zugenommen, gleich geblieben ist oder sich vermindert hat.

Potentialänderungen können dadurch passieren, daß man an den eigenen Stärken ausbaut und seine Schwächen abarbeitet. Potentialsummen-Änderungen - strategische Bilanzsummen-Änderungen - können sich aber auch dadurch ergeben, daß die Bewertung der Schulfächer sich verschiebt. Bisher zählte Mathematik mehr als Singen. Bloß will der Markt vielleicht zunehmend eine Singschule neuerdings haben als eine Mathematik-Schule. Falls wir dann im Singen schlecht sind und das nicht rechtzeitig gemerkt haben, sind wir eben als Unternehmen dann bald weg vom Fenster - als Schüler in der Schulklasse (der Branche) eben durchgefallen.

Interessant und praktisch sofort brauchbar an dem Schema der Abbildung 7 ist, daß man es auch als ein ganzheitliches konferenzbegleitendes Konsequenzenprotokoll verwenden kann. Stellen Sie sich ein Thema. Das kann eine Investitionsmaßnahme sein, der Aufbau eines neuen Marktes, die Einführung eines neuen Produktes oder auch bloß ein Auftrag, der von einem bestimmten Kunden akquiriert werden soll. Was verändert sich dadurch im Bereich des strategischen Potentials, im Feld der Ergebnisrechnung nach Umsatz und Kosten sowie in der Mittelbindung und deren Finanzierung? Ist es machbar? Was ergibt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht - also aus der Sicht des wirtschaftlichen Begleitens bei dem, was man betreibt?

CONTROLLING-PHILOSOPHIE

Um die "Tischmanieren" beim Controlling zu kennzeichnen, läßt sich ein Wort hervorheben, das von Papst Johannes XXIII stammen soll: "Er war voller Verständnis für die Irrenden, aber unnachgiebig mit dem Irrtum." Das paßt genau zum Controlling. Verständnis für die irrenden

Menschen, die Fehler machen und Abweichungen haben; die bei der Planung keine Propheten sind und nicht alles vorhersehen können. Aber unnachgiebig mit dem Irrtum in der Sache, der einmal entdeckt wurde und sich dann nicht fortsetzen soll.