



# Chefsache Controlling

VON MANFRED OVER

**Controller haben seit mehreren Jahren ihren festen Platz auch in mittelständischen Unternehmen errungen und sind längst nicht mehr international tätigen Großkonzernen vorbehalten. Dennoch verbleibt trotz ihrer hervorragenden Arbeit gerade im Mittelstand das Controlling Chefsache.**

Wir alle kennen es entweder noch persönlich aus dem eigenen Umfeld oder zumindest aus Erzählungen und Filmen: Der „Chef“ der 50er und 60er Jahre benötigte täglich genau drei Zahlen, um sein Unternehmen zu steuern. Die oberste Position beinhaltete den (fast selbstverständlich) positiven Kontenstand, gefolgt von der Auflistung der Kreditoren und der Debitoren. Deren Differenz, abzüglich eines geschätzten Prozentsatzes für Betriebskosten, Löhne und Steuern, hieß: „Das haben wir heute verdient!“

Wer die Dinge noch so betrachten würde, könnte seinen Betrieb nach wenigen Wochen schließen. Was allein die Summe der Ausgangsrechnungen an Boni, Werbekostenzuschüssen, Frachtvergütungen, Provisionen etc. mindert, bleibt bei dieser oberflächlichen Betrachtungsweise völlig unberücksichtigt, um nur ein ganz plakatives Beispiel zu gebrauchen.

Die Dinge sind aber wesentlich differenzierter, und so sorgen folgerichtig heute auch im Mittelstand hervorragend ausgebildete Controller mit moderner Business-Software dafür, detailliertes Zahlenmaterial aufzubereiten, Prozesse abzubilden sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar zu machen. Dennoch bleiben die Auswertung dieses Materials und die daraus resultierenden Entscheidungen der Geschäftsführung vorbehalten. Oder anders gesagt: Controlling muss auch Chefsache bleiben!

Um nicht missverstanden zu werden: Damit soll keinesfalls die Kompetenz des Controllers angezweifelt werden, der ohnehin aufgrund seiner Position in jedem Unternehmen zu kämpfen hat und oft auf die Unterstützung der Geschäftsleitung angewiesen ist. Erschwerend für seine Arbeit ist zunächst die Tatsache, dass der Controller außerhalb seiner Abteilung nicht weisungsbefugt ist. Hinzu kommt häufig, dass er oder sie hervorragend wissenschaftlich gebildet ist, ihm oder ihr aber das fachspezifische Know-how fehlt. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Controllers, zu hinterfragen, Prozesse nicht als unumstößlich hinzunehmen und das Unternehmen nach Einsparpotenzialen zu durchforsten. Welcher Controller kann da erwarten, von den Mitarbeitern mit offenen Armen empfangen zu werden?

Selbstverständlich wird jeder Mitarbeiter den Controller „gern unterstützen, nur gerade jetzt nicht!“ Da ist entweder ein Auftrag, der unbedingt heute noch raus muss (oder soll der Kunde verärgert werden?), da streikt ausgerechnet in diesem Moment eine Maschine (oder sollen wir ein paar Stunden Maschinenausfall in Kauf nehmen?), da braucht der Chef unbedingt ganz dringend einen Vorgang, der noch zusammengestellt werden muss (oder soll ich den Chef warten lassen?). Die Reihe der Begründungen, warum man für eine intensive Arbeit mit dem Controller gerade keine Zeit hat, lässt sich beliebig fortsetzen und sicherlich kann jeder Controller noch ein paar intelligente „Argumente“ beisteuern.



Nur gut, dass sich das Controlling dadurch nicht von seiner Aufgabe abbringen lässt, die für jedes mittelständische Unternehmen von existenzieller Bedeutung ist. Neben der Internationalität der Märkte und dem damit häufig verbundenen Preisdruck spielt heute die Produktvielfalt durch die verstärkte Individualisierung eine wesentliche Rolle, die häufig kontraproduktiv zur Maschinenausstattung ist. Ein paar Beispiele aus der Praxis mögen dies verdeutlichen.

Während früher beispielsweise das Produkt Fliese über einen langen Zyklus von mindestens 10 bis zu 60 Tagen in einer Farbe und einem Format ohne Maschinenstillstand gefertigt wurde, sind derzeit selbst bei der gleichen Farbe und der gleichen zusätzlichen Dekoration aufgrund zahlreicher unterschiedlicher Formate fast tägliche Maschinenumstellungen mit den entsprechenden Rüstzeiten erforderlich. Hinzu kommen noch eventuelle Sonderverpackungen und damit verbundene unterschiedliche EAN-Codes für ein und dasselbe Produkt.

Bei der Weinabfüllung bietet sich ein ähnliches Bild. Während die Großtanks und die Maschinen dafür ausgelegt sind, 10.000 Flaschen in einem Arbeitsgang kostengünstig abzufüllen, endet dieser Produktionsablauf unter Umständen beim letzten bzw. vorletzten Arbeitsschritt, der Etikettierung, weil ein Kunde beispielsweise nur 900 Flaschen dieses Weins bestellt hat. Die anderen Flaschen gehen zunächst ohne Etikett ins Lager. Kommt nun ein Folgeauftrag herein oder bestellt ein anderer Kunde diesen Wein mit seinen eigenen Etiketten, durchlaufen die fertigen Flaschen eventuell noch einmal alle Stationen im Leerlauf, obwohl nur der letzte Arbeitsschritt benötigt wird.

Ein anderes Beispiel ist die Bestückung von Paletten als Mischpaletten, erstmals vor Jahren vom Discounter Aldi in die Praxis umgesetzt. Mit dieser Art des Angebots kann der Handel sein Sortiment bei gleicher Anzahl der Stellplätze ausweiten und damit dem Anspruch des Kunden nach großer Auswahl gerecht werden. Inzwischen sind Mischpaletten längst nicht mehr nur auf Kekse, Schokolade oder Rot- und Weißwein beschränkt, selbst sich ergänzende Sportartikel oder Fliesen und Bordüren werden mit einer nach dem Ab-

verkauf genau berechneten Menge auf der gleichen Palette angeboten.

Die Erfassung der Kosten, die mit all diesen Entwicklungen verbunden sind, ist nur über ein exaktes Controlling möglich, das die detaillierten Daten der Produktions- und Vertriebskosten zusammenführt. Damit aber nicht genug. Die Kunst des guten Controllers liegt in seinem Vermögen, aus der Datenflut das Notwendige für sein spezifisches Unternehmen herauszufiltern und damit der Geschäftsleitung die Kennzahlen an die Hand zu geben, die eine sichere Grundlage für strategische Entscheidungen bieten.

Eine Software, sei sie noch so prozessorientiert und noch so genau auf die Branche und das Unternehmen abgestimmt, kann hierbei nur helfen und die einzelnen Komponenten für diese Informationen bereitstellen. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass bei der Software die einzelnen Softwarekomponenten neben ihrer primären Aufgabe wie Fakturierung, Fertigungsplanung, Kommissionierung etc. auch die Belange des Controlling abdecken. Oder anders ausgedrückt: Das aussagekräftige Controlling lebt vom qualitativen Output

der vorgelagerten Systeme. In der Praxis zeigt sich häufig, dass die Softwareentwickler Fachkompetenz für die primären Bereiche haben, jedoch Entwickler zu finden, die gleichzeitig die Controllingbedürfnisse abdecken, ist ein eher schwieriges Unterfangen, das aber im Interesse aussagekräftigen Zahlenmaterials gelöst sein muss.

Erst dann erkennt die Geschäftsleitung Defizite und kann nach der bewährten unternehmerischen Maxime gerade in die Bereiche helfend eingreifen, in denen es hakt – ob durch Veränderungen in der Organisation, durch personelle Maßnahmen oder beispielsweise durch Schulungen und Weiterbildungsangebote, um Defizite auszugleichen. Derartige Maßnahmen waren, sind und bleiben Chefsache. Und so ist das Controlling in einem Unternehmen immer dann hervorragend und effizient, wenn der Controller auf die tatkräftige Unterstützung der unternehmerischen Führung bauen kann und jedem Mitarbeiter klar ist: Bei uns ist Controlling im Interesse einer weiteren positiven Entwicklung unserer Firma Chefsache! ♦



Manfred Over,  
geschäftsführender Gesellschafter der OGS Gesellschaft für Datenverarbeitung und Systemberatung mbH, ist zu erreichen unter [manfred.over@ogs.de](mailto:manfred.over@ogs.de)