

WIRTSCHAFT

DAS  MAGAZIN FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN

Unternehmensnachfolge

Rechtzeitig vorbereiten

Steuerprüfung

Zugriff auf die
elektronische Buchhaltung

Go International

Fitness-Kur für den
Gang ins Ausland

Controlling

Steuerungs- Instrument für Ihr Unternehmen

Service per Mausklick: Das Online-Angebot der IHK München

Auf Erfolgskurs steuern

Mit systematischer Planung und Kontrolle können Mittelständler ihr Potential voll ausschöpfen und im Krisenfall auch eine erfolgreiche Restrukturierung einleiten. Ein funktionierendes Controlling erhöht darüber hinaus die Chancen bei der Kapitalbeschaffung.

Erste Silberstreifen am Wirtschaftshorizont lassen bei Unternehmern derzeit wieder die Hoffnung auf bessere Zeiten aufkommen. Doch zu überschwänglichem Optimismus besteht auch jetzt noch nicht Anlass. Auf alt eingefahrenen Gleisen jedenfalls werden viele Betriebe selbst dann nicht wieder zu höheren Gewinnen und neuem Wachstum kommen, wenn die Konjunktur wieder etwas anziehen sollte. „Negative Umsatzrenditen und für das laufende Jahr mittlerweile unerreichbare Planzahlen sind in der aktuellen wirtschaftlichen Situation nach wie vor ein gängiges Szenario“, sagt Dr. Olaf Marx, Geschäftsführer der MCGM Management Consulting Group GmbH in München. Viele Unternehmen streben nach seinen Beobachtungen deshalb bereits eine konsequente Restrukturierung an, in deren Zug sie die Produktivität steigern und die Kosten senken wollen. Die Crux dabei: Nur in einem Drittel der Fälle werden die ehrgeizigen Ziele wirklich erreicht, bei allen anderen Unternehmen sind der angestrebte bilanzwirksame Ergebnissprung und die Verbesserung der Umsatzrendite nur von kurzer Dauer.

Unternehmensberater Marx kennt allerdings auch die Gründe für die Misere. Neben Zeitdruck und Managementfehlern nennt er Schwächen im Controlling als eine der Hauptursachen für Fehlschläge bei der Restrukturierung. „Mangelnde Kostentransparenz und ungenügende Kenntnis über Produkt-Deckungsbeiträge beeinträchtigen nicht nur den Restrukturierungserfolg, sondern erhöhen auch das Insolvenzrisiko“, sagt Marx. Ein funktionierendes Controlling kann solche Fehlentwicklungen verhindern. „Systematisches Controlling hilft, drohende Krisen schnell zu erkennen, die Potentiale des Unternehmens mittel- bis langfristig besser auszuschöpfen und die Unternehmenssteuerung insgesamt erheblich zu verbessern“, sagt Sergius Schewtschenko, Geschäftsführer der Creative Controlling Consultance in Erding. Der Unternehmensberater stößt – unter anderem mit seinen Seminaren an der IHK-Akademie Westerham – bei Mittelständlern auf wachsendes Interesse. Und dies nicht zuletzt deshalb, weil das Controlling heute auch zu einem immer wichtigeren Faktor bei der Kapitalbeschaffung wird. Denn wer zeitnah überzeugende Daten zur aktuellen und

künftigen Unternehmensentwicklung präsentieren kann, hat bei der Kreditvergabe durch die Banken im Zuge von Basel II bessere Chancen auf ein günstiges Rating und damit auf entsprechend günstige Kreditkonditionen. „Unterjährige Informationen zur Geschäftsentwicklung fordern die Kreditinstitute künftig ebenso wie Mehrjahresplanungen, eingebettet in eine plausible Strategie für die jeweiligen strategischen Geschäftsfelder“, sagt Dr. Hilko Holzkämper, Geschäftsführer der HVB Rating Advisory in München. Künftig, so seine Schlussfolgerung, wird das Controlling zu einer wichtigen Voraussetzung für eine günstige Bonitätsbeurteilung durch die Banken. „Denn Unternehmen mit einem funktionierenden Controlling verfügen auch über ein wesentliches Instrument der Risikobeherrschung“, sagt Holzkämper. Daran aber mangelt es in Deutschland noch immer in vielen Betrieben aus den unterschiedlichsten Branchen: angefangen vom mittelständischen Industriebetrieb bis hin zur High-Tech-Firma. Nach einer Studie der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner, durchgeführt bei 50 mittelständischen EDV-Systemhäusern, befinden sich ▶

beispielsweise viele der untersuchten IT-Betriebe aufgrund eines unzureichenden Kostencontrollings gar auf einem regelrechten „betriebswirtschaftlichen Blindflug“. Zu den auffälligsten Ursachen einer erschreckend ungenauen Finanzplanung, die schmerzliche Folgen zeitigen kann, gehören demnach

- das Einräumen zu langer Zahlungsziele für die Kunden
- das regelmäßige Überziehen von Projektbudgets
- ein unzureichender Überblick über das Kreditwesen und
- die ungenügende Transparenz des Postens „sonstige Kosten“.

Die Folgen solcher Lücken bei der Planung und Kontrolle können verheerend sein. Viele der untersuchten Systemhäuser, so die Wieselhuber-Berater, waren sich ihrer angespannten Finanzsituation lange Zeit nicht bewusst und von der „lebensbedrohlichen“ Lage des Unternehmens dann geradezu überrascht.

Wer als Firmenchef gar nicht erst in ein solches Dilemma geraten will, kann dem durch einige gezielte Maßnahmen vorbeugen. Hilfreich ist in einem ersten Schritt allein schon der Aufbau klarer Organisationsstrukturen mit eindeutig

definierten Kompetenzbereichen. „Bei der Organisation geht es quasi um die richtige Mannschaftsaufstellung und die trägt auch zur erwünschten Entwicklung des Verantwortungsbewusstseins bei“, bestätigt Berater Schewtschenko. Zu einem Erfolgsteam, das in der Regel heute nicht mehr nach dem Beckenbauer-Prinzip des „Schau mer mal“ arbeiten kann, gehört nahezu unabdingbar ein Controlling-Spezialist. Der kann beispielsweise aus dem Rechnungswesen kommen und zeichnet für die Finanzplanung, die Überwachung der Debitoren und Kreditoren, die Investitionsrechnung und die Kostenkontrolle verantwortlich. Wie wichtig ausgeprägtes Fachwissen – das sich in kleineren Betrieben mit Hilfe externer Berater auch der Unternehmer selbst aneignen kann – und ein professionelles Instrumentarium zu Planung und Kontrolle ist, zeigen die mittlerweile gewachsenen Ansprüche der Banken. Die Präsentation der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) aus der EDV allein jedenfalls genügt den Kreditinstituten nach Ansicht des HVB-Experten Holzkämper nicht, wenn sie sich einen Überblick über die kurzfristige Erfolgsrechnung verschaffen wollen.



Olaf Marx

Vielmehr gelte es, die aktuelle BWA auch um außerperiodische Einflüsse zu ergänzen. So müssen etwa zur Jahresmitte – mit Hilfe von Rechnungsabgrenzungsposten – auch die in anderen Monaten fälligen, aber für das Gesamtjahr relevanten Zahlungen anteilig berücksichtigt werden. Dazu zählen beispielsweise die in der Regel im Februar fälligen Versicherungsbeiträge oder die zum Jahresende bezahlten Weihnachtsgelder.

Mit dem Fachwissen kompetenten Personals im Rechnungswesen und auf der Führungsebene ist bereits viel gewonnen. Damit allein allerdings ist es längst nicht getan, wenn ein Unternehmen mit effektiver Planung und Kontrolle auf Erfolgskurs gehen will. „Letztendlich müssen alle Mitarbeiter sowohl in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich wie auch mit Blick auf das ganze Unternehmen die Controller-Brille aufsetzen“, rät der Münchner Unternehmensberater Dr. Helmut Weinzierl. Firmenchefs können die Umsetzung einer solche Zielvorgabe seiner Meinung nach durchaus systematisch organisieren und damit gleichzeitig Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter stärken. Ein Beispiel aus der Praxis bestätigt die Einschätzung. Für die Münchner Hotelkette Derag hat Weinzierl zusammen mit deren Geschäftsführer Dr. Max Schlereth bereits vor rund fünf Jahren ein „Integriertes Wertmanagement“ eingeführt, das ganz gezielt auf eine dezentrale Organisation der Planung und Kontrolle abstellt. Und die Vorteile dieses Systems haben sich

CHECKLISTE...

... für ein erfolgreiches Controlling

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Existiert eine Planung für das Geschäftsjahr mit Teilplänen für Umsatz, Deckungsbeiträgen und Strukturkosten? 2) Existieren eine Liquiditätsplanung und ein Kennzahlensystem zur Frühwarnung? 3) Werden periodisch Plan-/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen vorgenommen? 4) Kommt es regelmäßig zu Ergebnisbesprechungen mit den verantwortlichen Personen? 5) Wird eine Erwartungsrechnung (Forecast) für das Jahresende erstellt? 6) Werden die betrieblichen Zahlen mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern abgestimmt? | <ol style="list-style-type: none"> 7) Werden Sonderberichte für die Banken erstellt? 8) Sind alle Planungsanalysen über Art und Höhe des Bedarfs ausreichend und zuverlässig? 9) Sind strategische und operative Planung integriert? 10) Sind alle operativen Teilpläne auch entsprechend verzahnt? 11) Basiert die Planung auf wirklichen Maßnahmen oder wurden die Zahlen nur „hingetrimmt“? 12) Sind mögliche Alternativen und Szenarien geprüft worden? 13) Wurde der Umsatz kunden- und damit maßnahmenbezogen geplant? |
|--|---|

Quelle: Sergius Schewtschenko, Creative Controlling Consultance



Sergius Schewtschenko

nur gut überstanden, sondern befindet sich als einer der deutschen Top-Anbieter mit insgesamt 2.400 Zimmern sogar weiterhin auf Expansionskurs. „Wer wachsen will braucht Kapital und wir sind bestrebt, diese notwendigen Mittel immer wieder auch aus dem Unternehmen selbst zu generieren“, sagt Geschäftsführer Schlereth.

Kein Wunder ist es da, dass im Derag-Controllingsystem der Kapitalfluss und damit die Cashflow-Rechnung eine entscheidende Rolle spielt. Aus dieser Herangehensweise ergaben sich denn auch die entscheidenden Ansatzpunkte für die in den letzten Jahren erreichten Verbesserungen bei Kosten und Liquidität. So lässt sich der Cashflow beispielsweise auch bei stagnierenden Umsätzen steigern, wenn

- die Zahlungsziele für die Kunden gekürzt oder die Summe der offenen

Rechnungen durch ein konsequentes Mahnwesen reduziert und

- die Lagerbestände niedrig gehalten werden. „Gerade in den turbulenten Zeiten war es folgerichtig für uns wichtig, das Forderungsmanagement und die Lagerbestände zu optimieren“, sagt Schlereth. Die daraus generierte zusätzliche Liquidität half den Hotels, auch bei vorübergehend sinkender Nachfrage von den eigenen Reserven zu zehren. Heute ist die tägliche ▶

IHK INFO

Fragen zum Thema Controlling beantwortet

Michael Hauser, Tel. 089 5116-261,
Fax 089 5116-8261,
E-Mail: hauser@muenchen.ihk.de

gerade in den für die Branche zuletzt schweren Jahren, die von zahlreichen Insolvenzen und einer tiefgreifenden Marktberaumung geprägt waren, gezeigt. Die Derag-Kette, zu der unter anderem auch das Münchner Hotel „Max-Emanuel“ gehört, hat diese Krise nicht



AUGUSTA AIR

24 Stunden-Hotline:
+49 (0) 1 71/7 64 31 87

Wir fliegen ab:
Augsburg, München
und Ingolstadt



**Wir verkaufen Zeit
und Sicherheit**



Jet Citation Bravo
8 Pax Speed 750 km/h, D-CSSS



Jetprop Beech Super King Air 350
9-11 Pax Speed 580 km/h, D-CBBB

- Wir fliegen Sie jederzeit an jeden Ort
- Mit uns erreichen Sie über 1400 Flugplätze in Europa im Direktflug

- Charterflüge nach Ihren Wünschen
Geschäftsflüge und Frachtflüge
- Sie gewinnen Zeit – Zeit für mehr
Geschäfte und mehr Privatleben

- keine Parkplatzsuche und Wartezeiten
kostenfreie Parkplätze
- der Flughafen Augsburg ist nur 20 Minuten
im Auto von München entfernt

AUGUSTA AIR Luftfahrtunternehmen Hans Schneider

Flughafenstraße 3 • D-86169 Augsburg
E-Mail: info@augusta-air.de • Internet: www.augusta-air.de
Flug-Lizenz-Nr.: D-069 EG

Tel. 08 21/7 00 31 47 • Fax 08 21/70 44 01

Kontrolle der Debitoren und Kreditoren sowie der Liquiditätsrechnung bei den insgesamt zehn Hotels eine Selbstverständlichkeit.

Gleichzeitig werden die Verantwortlichen in den einzelnen Bereichen vom Frühstücks- und Barbetrieb bis hin zu den Hotelrestaurants über eigene Deckungsbeitrags-Rechnungen - zweites wichtiges Element des Controlling-Systems - zu eigenständigem Handeln angehalten. Weil der Deckungsbeitrag aus der Differenz von Umsatz und variablen Kosten in den einzelnen Geschäftsbereichen resultiert, wird die ganz spezifische Geschäftsentwicklung und Ertragslage der jeweiligen Bereiche unmittelbar deutlich. Kommt es bei der laufenden Kontrolle der Deckungsbeiträge zu Abweichungen von den Planzahlen, können dann auch die Gründe und der Änderungsbedarf relativ schnell direkt an der Quelle ermittelt werden. Und: Die Koppelung der Direktorengelälter an den Unternehmenserfolg sorgt dafür, dass die notwendigen Änderungen auch in Angriff genommen werden. Gleichzeitig aber ist man bei Derag auch darauf bedacht, dass möglichst alle Mitarbeiter umfassend über den Geschäftsverlauf informiert werden und sich so auch der Konsequenzen ihres eigenen Handelns für den Gesamterfolg bewusst werden. Werden drohende Gefahren, so

das Ziel dieses Systems, bereits an der Basis erkannt und schnell weitergegeben, kann das Unternehmen auch flexibler reagieren. Das gilt für die Veränderung der Einkaufspreise ebenso wie für die Entwicklung der Bettenbelegung. „Wer schnell reagiert, hat die Nase vorn“, sagt Berater Weinzierl.

Die Effizienz eines derart durchgängigen Controlling-Systems kann prinzipiell in Betrieben aller Branchen und unterschiedlichster Größenordnung genutzt werden. Und auch im Falle einer geplanten Restrukturierung sind systematische Planung und Kontrolle unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg. Prinzipiell gilt dabei: Je mehr Zeit sich das Unternehmen für die Restrukturierung nimmt, als desto nachhaltiger erweisen sich auch die erreichten Verbesserungen. Der damit verbundene Aufwand jedenfalls ist nicht zu unterschätzen. „Ist eine eventuell notwendige Strategieänderung formuliert, so muss diese - und darin liegt die eigentliche Schwierigkeit - in der Organisation verankert und implementiert werden“, sagt MCGM-Geschäftsführer Marx. Dabei müssten neben dem Controlling in der Regel vor allem die operativen Prozesse wie Einkauf, Produktion und Vertrieb neu ausgerichtet werden. Eine besondere Anschubwirkung mit



Helmut Weinzierl

Aussicht auf nachhaltigen Erfolg entsteht, wenn zunächst die Geschäftseinheit mit dem höchsten Handlungsdruck als Pilotprojekt ausgewählt wird. Dort sind dann schnelle Erfolge schon durch konzeptionelle Maßnahmen wie etwa die Reduzierung der Lieferanten oder die Optimierung des Materialflusses möglich. Doch Vorsicht: Wer nur auf die Senkung der Personalkosten setzt, ohne die operativen Prozesse an sich zu optimieren, kann schnell in eine tödliche Falle laufen. Das Arbeitsvolumen wird dann nämlich lediglich auf weniger Mitarbeiter verteilt, ein Mehr an Effizienz aber wird nicht erreicht. Die Konsequenz: Nach wenigen Monaten entsteht erneut Handlungsbedarf - nicht zuletzt auch deshalb, weil die Grundprobleme nicht gelöst wurden und aufgrund des willkürlich ausgeübten Drucks mit der Zeit auch die besten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Für Berater Marx fallen solche zu kurz gedachten Maßnahmen unter den Restrukturierungstyp „Blender“, dem bestenfalls vorübergehende Erfolge winken - schlimmstenfalls über kurz oder lang aber sogar die Insolvenz droht. Der Berater rät deshalb, für die wichtigsten Unternehmensbereiche nicht nur Kostensenkungsziele, sondern auch neue Strategien und Konzepte zu formulieren. Und: „Kostensenkungen in den operativen Prozessen müssen stets in Übereinstimmung mit der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens erfolgen“, sagt Marx. Die Dauerhaftigkeit einer Restrukturierung wird gesichert, wenn die neu gestalteten Prozesse und Arbeitsmethoden anschließend auch standardi-

RICHTIG PLANEN UND FEHLER VERMEIDEN

1) Warum Restrukturierungen fehlschlagen

- Krisensignale werden übersehen und der Restrukturierungsbedarf zu spät erkannt.
- Die Restrukturierung wird wenig überlegt und kurzfristig angegangen.
- Die eingeleiteten Maßnahmen werden nicht konsequent genug und oft auch unkoordiniert umgesetzt.
- Zeitmangel, Managementfehler und mangelnde Transparenz tragen zum Fehlschlag bei.
- Das Controlling weist empfindliche Schwächen auf:
 - Mangelnde Kostentransparenz
 - Ungenügendes Kenntnis über Produkt-Deckungsbeiträge

- Das Management hält zu lange an alten Strukturen fest

2) Wie die Neuausrichtung zum Erfolg wird

- Ein auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenes Frühwarnsystem entwickeln. Es sollte die interne Leistungsfähigkeit messen, aber auch den Vergleich mit Markt- und Wettbewerbsdaten ermöglichen.
- Strategie und Prozesse neu ausrichten.
- Betroffene zu Beteiligten machen.
- GuV-wirksames Controlling aufbauen.
- Rückschwingeffekte durch Standards vermeiden.

Quelle: MCGM Management ConsultingGroup



Georg Söffner

Unternehmen und wird oft durch egoistisches Verhalten in den Geschäftsbereichen verursacht. In dieses Dilemma schlittern Firmen, die zu Verbesserungsmaßnahmen schwerpunktmäßig in einzelnen Unternehmensteilen ansetzen, bereichsübergreifende Veränderungen aber vernachlässigen. Kein Wunder, dass in diesen Fällen, in denen das Unternehmen von den Beteiligten nicht als Ganzes gesehen wird, „alte Zöpfe“ kaum abgeschnitten werden und bestehende Strukturen starr bleiben. „Und das, obwohl gerade in deren Aufbrechen der größte Hebel für Verbesserungen liegt“, sagt Marx. Er sieht deshalb vor allem die Führungskräfte in der Verantwortung, um die „Slow Motion“ im Betrieb auf eine höhere Geschwindigkeit hochzufahren. Ihre Aufgabe ist es, die alten Strukturen aufzubrechen und gleichzeitig eine Veränderung des Verhaltens aller Beteiligten voranzutreiben. Zum Beispiel, wenn es darum geht, die Erkenntnisse des Vertriebs auch tatsächlich und direkt an die

Produktion oder Entwicklungsabteilung weiterzuleiten. Die in der MCGM-Studie ermittelten typischen Muster der „Erfolgreichen“ unter den restrukturierten Unternehmen bestätigen es. Hier stellte sich der Erfolg ein, weil die Mitarbeiter von Beginn an intensiv und umfangreich in die Veränderungsprozesse eingebunden wurden. Damit steigt die Akzeptanz für die entwickelten Lösungen. Werden die Beschäftigten dagegen vor vollendete Tatsachen gestellt, droht die Gefahr der bewussten oder unbewussten Sabotage durch die Beteiligten. Letztendlich gilt deshalb für jede strategische und operative Neuausrichtung: Die Restrukturierung muss stets durch ein wirksames Controlling der Maßnahmen und Ergebnisse begleitet werden, dessen Gradmesser die monatliche Gewinn- und Verlustrechnung ist. Nur wenn in dieser Rechnung Verbesserungen sichtbar werden, zeigen die neuen Rezepte Wirkung. „Doch auch wenn im Unternehmen nicht gerade eine ▶

Brennpunkt Finanzierung: Rating und Kreditverhandlungen

**Eine Veranstaltung der
IHK für München und
Oberbayern und der
Süddeutschen Zeitung**

**Donnerstag, 30. Oktober 2003,
16:00 – 20:00 Uhr**
IHK-Akademie München,
Orleansstrasse 10 – 12,
81669 München, Akademiesaal 401.

Anmeldung und Information:
Heidrun Bottesch, Tel. 089 5116-338,
Fax: 089 5116-8338,
E-Mail: bottesch@muenchen.ihk.de

Programm:

16:00 Begrüßung:
Dr. Reinhard Dörfler, Haupt-
geschäftsführer der IHK für
München und Oberbayern

**16:15 Basel II und
Kreditpolitik der
Banken im Wandel**
Prof. Dr. Manfred Steiner,
Universität Augsburg

**16:45 Rating
aus Bankensicht:**
Josef Platzer Stellv. Vorstand

der Stadtsparkasse München

**17:15 Professionelle Ver-
marktung des Unternehmens
gegenüber den Banken**
Paul Maisberger, Maisberger
& Partner Gesellschaft für
strategische Unternehmens-
kommunikation mbH

17:30 Kaffeepause

**18:00 Rating
und Kreditverhandlungen –
ein Erfahrungsbericht**

Alexander Bautzmann,
Zeppelin GmbH, Garching

**19:00 Staatliche
Fördermöglichkeiten
bei der Rating-/
Finanzierungsberatung**
Claudia Gabler, IHK für
München und Oberbayern

19:15 Diskussion

Moderation:
Hans-Herbert Holzamer,
Süddeutsche Zeitung

Bitte hier abtrennen!



ANMELDUNG

JETZT DEN COUPON AUSFÜLLEN UND TEILNEHMEN

Hiermit melde ich mich für die kostenlose Veranstaltung „Brennpunkt Finanzierung: Rating und Kreditverhandlungen“ am 30. Oktober 2003 in der IHK-Akademie München, Orleansstrasse 10 – 12, 81669 München, Akademiesaal 401 an.

Name/ Vorname: _____

PLZ/Ort: _____

Firma/ Funktion: _____

Tel.-Nr., E-Mail: _____

Straße, Nr.: _____

Datum und Unterschrift: _____

Coupon bitte zurück an die IHK München per Fax 089 5116-8338 (Heidrun Bottesch)

Restrukturierung ansteht, ist umfassendes und systematisches Controlling sowohl als Wegweiser wie auch als Kontrollinstrument ein wichtiges Führungsinstrument“, erklärt Dr. Reinhard Dörfler, Hauptgeschäftsführer der IHK-München. Ziel muss es dabei stets sein, dem Management und ausgewählten Mitarbeitern möglichst alle für ihre Entscheidungen relevanten Informationen übersichtlich aufzubereiten. Dazu gehören allerdings nicht nur die laufenden Finanzkennzahlen, sondern auch Indikatoren zur Bewertung der betrieblichen Prozesse und deren möglicher Verbesserung.

„Der Controller ist kein Rechenknecht, sondern der interne Berater des Managements bei der zielgerichteten Steuerung

des Betriebs“, sagt Experte Schewtschenko. Aufgabe des Controllings sei es deshalb nicht zuletzt auch, Denkprozesse bei allen Mitarbeitern auszulösen und die gewonnenen Erkenntnisse anschließend in konkrete Planungen umzusetzen. Dazu gehören dann nicht nur die reinen Finanzzahlen der Deckungsbeitrags- und Liquiditätsrechnung, sondern auch Kennzahlen, die die betrieblichen Arbeitsprozesse, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Kundenzufriedenheit deutlich und die damit verbundenen Ziele messbar machen. Systematisch kommt der Unternehmer so von der Grob- zur Feinplanung, zu Handlungsanweisungen und letztlich zu mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeiter. Allerdings ist das noch längst nicht gang

und gäbe. „Viele Unternehmer arbeiten auch heute noch immer ohne konkrete Planungsziele, weil sie dies für nicht machbar halten oder ganz einfach die Festlegung scheuen“, sagt Berater Schewtschenko. Die leider gar nicht mehr so seltene Konsequenz aus dieser Verweigerung: Im Vertrauen auf Erfahrungen aus der Vergangenheit und das unternehmerische Bauchgefühl stolpern immer mehr Firmen urplötzlich in die Krise und können dann oft nicht einmal mehr mit rechtzeitigem Umsteuern die Reißleine ziehen.

Georg Söffner, Geschäftsführender Gesellschafter der EEBA Management für Blitz- und Überspannungsschutz GmbH in München, muss solche bösen Überraschungen nicht fürchten. Das Unternehmen mit 15 Mitarbeitern und rund 1,5 Millionen Euro Jahresumsatz baut bereits seit Jahrzehnten auf ein internes Controlling-System, das im Laufe der Jahre immer weiter verfeinert wurde. Mit Hilfe der für rund 5.000 Euro angeschafften Software „Corporate Planner“ sorgt heute die für das Rechnungswesen zuständige Mitarbeiterin für die Aufbereitung wichtiger Daten, die dem Firmenchef wertvolle Hinweise geben. So liefern Deckungsbeitrags-Rechnungen für jeden einzelnen Mitarbeiter die Basis für das leistungsbezogene und über Provisionen gestaltete Lohnsystem. Die Kennzahlen für das Umsatz/Kostenverhältnis der einzelnen Geschäftsbereiche zeigen gleichzeitig, welche Segmente in der jeweiligen Geschäftslage am wirtschaftlichsten arbeiten. Die EEBA konnte deshalb zum Beispiel frühzeitig auf die Baukrise reagieren, und anstelle von Neuinstallationen den Reparaturbereich stärker forcieren. Einen weiteren wichtigen Hinweis für die Geschäftspolitik geben die jeweils aktuellen Kennzahlen zu den Auftragsgängen von Altkunden gegenüber denjenigen von Neukunden. Zur Kundenbeobachtung und zur Beurteilung der eigenen Liquiditätslage zählt darüber hinaus die laufende Beobachtung der offenen Rechnungen und Leistungen. Das hat sich für das Unternehmen ausgezahlt. „Dank unseres Controllings waren wir immer in der Lage, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren“, sagt Geschäftsführer Söffner.

NORBERT HOFMAN

SEMINARE

Seminarreihe zum Thema „Controlling“

Die IHK-Akademie Westerham bietet im Herbst eine Seminarreihe zum Thema „Controlling“ an. Praktiker/Entscheidungsträger (gerade auch aus nichtkaufmännischen Bereichen), die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit zunehmend mit kaufmännischen Fragen konfrontiert werden, können sich in diesen Seminaren im Bereich „Controlling“ und „Unternehmenssteuerung“ praxisnahes Wissen aneignen.

Controlling für „Nicht-Controller“ Basisseminar 16. bis 18. Oktober 2003

Dieses Kompakt-Seminar ist so angelegt, dass Sie sich innerhalb kürzester Zeit ein fundiertes, praxisnahes Basiswissen zu zentralen betriebswirtschaftlichen Themenbereichen wie Finanzierung, Bilanzierung und Kostenrechnung aneignen können. Darüber hinaus lernen Sie, wie man mit Hilfe von Schlüsselinformationen und Kennzahlen frühzeitig wichtige Entwicklungen analysieren kann, um damit die Zukunft gezielt in die richtige Bahn zu lenken.

Controlling für „Nicht-Controller“ Vertiefungsseminar 1: Unternehmenssteuerung 13. bis 14. November 2003

Grundlegendes Verständnis für die

Unternehmenszahlen und deren Herkunft sind die eine Seite der Medaille, die praktische Umsetzung einfacher Controlling-Systeme die andere. Sie als Entscheidungsträger erarbeiten in diesem 2-tägigen Vertiefungsseminar schnell umsetzbare Instrumente zur Steuerung Ihres unternehmerischen Erfolgs. Sie lernen, wie Sie ein systematisches „Business Planning“ und ein auf Ihre Belange zugeschnittenes „Steuerungs-Cockpit / Balanced Scorecard“ implementieren können.

Controlling für „Nicht-Controller“ Vertiefungsseminar 2: Kostenmanagement 16. bis 17. Dezember 2003,

Modernes Kostenmanagement ist gerade in turbulenten Zeiten ein sehr entscheidender Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen. In diesem 2-tägigen Vertiefungsseminar erlernen Sie den praxisnahen Aufbau einer für Sie maßgeschneiderten Kostenarten-, Kostenträger- und Kostenstellenrechnung. Hiermit schaffen Sie als Entscheider die Basis zur Erhöhung der Kostentransparenz, Senkung der Fixkosten und Verbesserung Ihrer Kalkulation.

Ansprechpartner in der IHK-Akademie Westerham: Thomas Kölbl, Tel.: 08063 91-251, E-Mail: koelbl@muenchen.ihk.de