

Erkenntnisse aus der Controller-Praxis

Aus Beratungsgesprächen zusammengetragen von Lukas Rieder

Controlling geht mich nichts an. Das machen unsere Controller und der Finanzchef.	Falsch! Controlling bedeutet Ziele festlegen, entscheiden und steuern. Das ist Sache der verantwortlichen Führungskraft. Controller sind die unterstützenden Managementpartner.
Controlling ist rausgeschmissenes Geld.	Wer mit seinen Systemen besser plant und steuert als die Konkurrenz, erzielt bessere Ergebnisse. Dies ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.
Controller sind Dienstleister. Dazu muss der Auftraggeber den gewünschten Dienst ansagen.	Ja, formuliert die Führungskraft ihre inhaltlichen Anforderungen an die Controllerarbeit, kann sich der Controller danach richten. Zeigt der Controller der Führungskraft, welches sein Angebot sein kann, weiss die Führungskraft, was sie erwarten kann. Information ist sowohl Hol- als auch Bringschuld.
Controller kontrollieren nicht!	Ja, denn Kontrolle ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Wer für die Erreichung eines bestimmten Resultats die Verantwortung übernimmt, muss auch überwachen, ob die Massnahmen gegriffen haben.
Information entsteht beim Empfänger, also empfängerorientiert berichten.	Ja, denn ob aus Daten Information wird, entscheidet ausschliesslich der Empfänger. Seine aktuelle Situation, seine Vorkenntnisse und seine Ziele bestimmen somit, ob, wie intensiv und ernsthaft er Berichte analysiert.
Jeder Manager ist für das finanzielle Ergebnis seines Bereichs verantwortlich	Ja, denn er wird dazu eingestellt, Resultate zu erreichen. Er soll mit seiner Einheit die bestellte Leistungsmenge in der vereinbarten Qualität termingerecht und unter Einhaltung der durch ihn direkt beeinflussbaren Kosten- oder Ergebnisgrössen erreichen.
Unser Geschäft kann man nicht planen, zu viel ist unklar!	Wer nicht weiss, welchen Kunden er welche Produkte verkaufen will, wird weder die Kunden noch die Produkte rechtzeitig haben. Es lohnt sich, einen Business Plan zu erstellen, damit kann man die Massnahmen koordinieren.
Wer nicht planen will, verweigert die Koordination.	Koordination bedeutet, dass alle am gleichen Strick ziehen, aber bitte auch in die gleiche Richtung. Planung dient der Koordination der Kräfte.
Gute Planung bedeutet bares Geld	Je besser Ihre Planungsqualität wird, desto eher vermeiden Sie Über- oder Unterkapazitäten. Das spart Bares.
Planung bedeutet, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen.	Ja, stimmt. Doch aus einem Irrtum kann man etwas lernen, aus einem Zufall nicht.
Es lohnt sich, in die Planungsqualität zu investieren.	Ja, denn umso verlässlicher die Absatzplanung ist, desto besser kann der Personalbestand in der Leistungserstellung der Nachfrage angepasst werden → Kostenersparnis
Jede Strategie kann nur operativ verwirklicht werden.	Ja, denn auch der beste strategische Plan wird nur dann Wirklichkeit, wenn er mit harter operativer Arbeit umgesetzt wird.
Ein Budget ist eine Lizenz, Geld auszugeben.	Ja, das gilt in vielen Unternehmen. Deshalb sollte auch besondere Energie auf die Qualität der Planung und Budgetierung gerichtet werden.
Ein Gewinnziel muss stufengerecht herunter gebrochen werden.	Ja, denn nur wenige Führungskräfte können direkt den Gewinn beeinflussen. Die anderen benötigen Ergebnis- oder Kostenziele, die sie selbst direkt verantworten können.
Ziele sind vorweggenommene Resultate.	Ja. «Erstellen eines Buchhaltungsabschlusses» ist eine Beschreibung von Tätigkeiten. Die Formulierung „das Periodenergebnis sowie die Vermögens- und Schuldenbestände sind termingerecht und sachlich richtig festgestellt“ beschreibt einen überprüfbaren Zustand.
Ohne Ziel kann man keinen Erfolg haben.	Nur der Vergleich mit dem was man sich vorgenommen hat, zeigt, ob und wie erfolgreich man war.
Zielsetzung und Zielvorgabe funktionieren nur sehr beschränkt.	Ja, weil ein gesetztes oder vorgegebenes Ziel das Risiko läuft, dass es nicht akzeptiert und in der Folge auch nicht realisiert wird.

	Deshalb sind, wie die praktische Erfahrung zeigt, Ziele zu vereinbaren.
Ein Plan-Ist-Vergleich hinkt.	Ja, denn es ist normal, dass die Istleistungen nicht mit den geplanten übereinstimmen. Deshalb erwartet die Führungsperson zu Recht einen Vergleich zwischen den Sollkosten (wie viel hätte die effektiv erbrachte Leistung kosten sollen?) und den Istkosten (wie viel hat sie wirklich gekostet?).
Wir haben die Planung abgeschafft und arbeiten nur noch mit Beyond Budgeting.	Darum können wir unseren Erfolg nur noch im Vergleich zur Vorperiode messen. Eine integrale Planung, die auf die Strategierealisierung fokussiert, gibt es auch nicht mehr.
Fehlende Unternehmenspolitik zwingt dazu, alle Entscheide zuoberst zu treffen.	Sind die massgeblichen Wertvorstellungen, Hauptziele und Rahmenbedingungen nicht schriftlich festgehalten und kommuniziert, muss man zwangsweise immer ganz oben fragen.
Haben Sie ein Leidsbild oder ein Leitbild?	Der Unterschied? Ein Leidsbild besteht aus Allgemeinplätzen, die auch für andere Unternehmen gelten könnten, wird kaum verstanden und folglich auch nicht gelebt. Ein Leitbild macht klare Aussagen über die zugrunde liegenden Wertvorstellungen, sowie die zu erreichenden übergeordneten Resultate. Es wird von jeder Führungskraft vorgelebt.
Investitionsausgaben früherer Perioden sind für heutige Entscheidungen irrelevant.	Ja, denn ein Investitionskalkül stellt immer zukünftige Geldabflüsse zukünftigen Geldzuflüssen gegenüber. Ist der Saldo genügend positiv, kann die Investition (unter Nutzung der früher geschaffenen Potenziale) realisiert werden.
Angebotspreise kann man nicht rechnen.	Ja, denn schlussendlich macht der Markt den Preis. Angebotskalkulationen können nur den Hinweis geben, wo der Preis von den Kosten her in etwa liegen sollte.
Cash is fact, profit is opinion.	Ja, denn der rapportierte Gewinn kann durch die Bewertung der Bestände manipuliert werden, Geldbestand ist bewertungsneutral.
Der Hauptzweck des Rechnungswesens ist die externe Berichterstattung.	Nein, denn was nützt es, nach aussen mit vielen Entschuldigungen schlechte Ergebnisse zu berichten? Nützlich ist ein Management Accounting-System, welches entscheidungs- und verantwortungsgerechte Information bietet.
Die Wertschöpfung zu messen ist ein Verzweiflungsakt.	Wertschöpfung (Nettoerlös – Vorleistungen) misst nur, wie viel Geld für die Mitarbeiter, die Substanzerhaltung und den Gewinn übrigbleibt. Steuerungsrelevant sind die konkreten Stellhebel am Markt und im Unternehmen. Das Management Accounting misst den Erfolg ihrer Anwendung.
Gesamtkapitalrentabilität gibt es eigentlich gar nicht.	Ja, denn aus Unternehmenssicht rentiert das eingesetzte Vermögen, nicht das zur Verfügung gestellte Geld. Der Begriff ROI Return on Investment ist besser. Er gibt an, wie viel Betriebsergebnis auf das eingesetzte Vermögen zurückgekehrt ist.
Eigenkapital = Schuld an Eigentümer	Ja, doch meinen viele Manager, das sei einsetzbares Geld. Es ist zu wenig bekannt, dass nur die flüssigen Mittel und eventuelle Kreditlimiten für das Tätigen von Investitionen zur Verfügung stehen.
Kürzung der Durchlaufzeiten DLZ senkt die Lagerbestände, nicht aber die Produktkosten. Zudem steigert dies die Kundenzufriedenheit.	Ja, denn weder Stücklisten noch Arbeitspläne werden durch kürzere DLZ verändert; also auch nicht die proportionalen Herstellkosten. DLZ-Senkung vermindert aber die Lagerbestände und erhöht die Kundenzufriedenheit, da mehr Lieferungen termingerecht erfolgen können.
Eine hohe Auslastung gewährleistet ein gutes Ergebnis.	Ja, kann sein, wenn die hohe Auslastung eine Folge guten Verkaufs zu guten Preisen ist. Es gibt genau so schlecht ausgelastete aber rentable Unternehmen wie gut ausgelastete unrentable. Auslastung ist eine nicht entscheidungsrelevante Kennzahl. Für die Steuerung sind die Engpasskostenstellen massgeblich.
Auslastung ist ein trügerischer Ratgeber	Ja, wird Auslastung durch Preissenkungen gesteigert, geht dies meistens zu Lasten des Gesamtergebnisses.

A sale is a gift as long as it's not paid.	Ja, deshalb gehört die Steuerung des Forderungsbestands auch in den Verantwortungsbereich des Verkaufs. Denn die Verkäufer bringen alle Kunden, auch die schlechten Zahler.
Erst wenn das Leistungspotenzial reproduziert werden kann, hat man die Substanz erhalten.	Mit Abschreibungen soll das bestehende Leistungspotenzial so erhalten werden, dass es wiederbeschafft werden kann. Somit ist vom Tageswert eines Guts abzuschreiben, bevor betrieblich von Gewinn gesprochen werden kann. Dies gilt auch bei anders lautenden steuerlichen Vorschriften.
Unternehmenswertsteigerung ist gut für die Arbeitsplätze.	Ja, denn eine Wertsteigerung zeigt an, dass das Unternehmen in der Lage ist, mehr als eine markt- und damit risikogerechte Verzinsung zu erreichen. Wer würde in einer derartigen Situation die Mitarbeiter, die dies ermöglichen, entlassen?
Finanzielle Anreizsysteme nicht auf Budgeterreichung ausrichten.	Ja, sonst versuchen viele sich in der Budgetierung „warm anzuziehen“, um den Bonus einfacher zu erreichen. Der Anreiz besteht darin, es noch besser zu machen als in der letzten Periode.
Finanzielle Anreize müssen eine langfristige Wirkung haben.	Ja, denn angestellte Personen versuchen fast immer, kurzfristig ihre Gesamtentschädigung zu maximieren. Es sei denn, es besteht ein langfristig ausgerichteter Remunerationsplan.
Wer seine Verkäufer mit Umsatzzielen führt, verschenkt einen Teil seines Gewinnpotenzials.	Viel Umsatz kann man auch mit niedrigen Preisen, hohen Rabatten und Rückvergütungen machen. Der Gewinn ist dann aber auch weg. Wie wär's mit Deckungsbeitragszielen?
Management-Informationssysteme kann man heute kaufen.	Nein, nur die Software ist käuflich erwerbbar. Die Konzeption des MIS und seine Realisierung sind nach wie vor unternehmensspezifisch.
Viele Kennzahlen = gutes MIS.	Nein! Es geht darum, die wirklich wichtigen zu finden. Test: Lassen Sie abwechslungsweise einzelne Kennzahlen weg. Reklamiert niemand, ist die Kennzahl nicht steuerungsrelevant oder wird nicht angewendet.
Umso höher in der Hierarchie die Kosten anfallen, desto gemeiner sind sie.	Ja, denn Führungskräfte kümmern sich um die Produkte, ihre Entwicklung und ihren Verkauf, sowie um die Organisation des Unternehmens. Ihre Kosten sind jedoch der einzelnen Produkteinheit nicht verursachungsgerecht zuordenbar. Deshalb sollte man Umlagen bleiben lassen.
Führungsorientierung verbietet das Weiterverrechnen von Abweichungen.	Ja, denn eine von einer Kostenstelle an eine andere oder an ein Produkt weiter belastete Abweichung verursacht beim Empfänger Kopfschütteln. Er ist ja nicht der Verursacher. Zudem hat der Sender der Abweichung keinen Anreiz mehr, seine Kosten und Erlöse „im Griff“ zu haben.
Geschlüsselte Fixkosten sind nie entscheidungsrelevant.	Ja, denn nur der Abbau der originären Fixkosten verbessert das Ergebnis. Die Kostenschlüsselung legt nur die Verteilung fest.
BAB ist ein Schimpfwort.	Ja, denn BAB heisst Betriebs-Abrechnungs-Bogen. Ist der Betrieb an Lager „abgerechnet“, geht der Controller zum Kostenstellen- oder Produktionsleiter und zeigt ihm, was er wieder alles falsch gemacht hat. Der richtige Begriff ist Kostenstellenrechnung.
Betriebsbuchhaltung ist kein Führungshilfsmittel	Ja, Betriebsbuchhaltung verbucht nur Werte und daraus abgeleitete Umlagen. Verantwortungsgerechte Planung und Steuerung erfordert umfassenden Leistungsbezug (Mengen, Zeiten). Kosten sind die Folgen von Leistungen, nicht umgekehrt.
Kostenentlastung hilft niemandem.	Ja, denn wenn die Istkosten be- und die verrechneten Kosten entlastet werden, bedeutet das noch nicht, dass die Kosten am Markt auch vergütet wurden. Kostenentlastung erfolgt rein rechnerisch.
Umlagen erzeugen keine niedrigeren Kosten.	Ja, die Massnahmen eines Managers, der Verantwortung übernimmt, haben Kostensenkung zur Folge, Umlagen hingegen nicht, da sie keine direkten Handlungen zur Kostensenkung generieren.
Durch Verrechnung oder Umlage werden die	Ja, nur der Verkauf von Gebäuden oder ihre Vermietung an Dritte

Gebäudekosten nicht weniger.	führen zu einer Kostensenkung. Die Gebäudekosten steuert derjenige, der den Vertrag unterschreibt. Die monatliche Umlage erzeugt beim Empfänger Ärger, da er nur einen indirekten Einfluss auf die Höhe der Gebäudekosten hat.
Quersubventionierung ist mittels Umlagen nicht beweisbar.	Ja, denn durch die Anwendung eines Umlageschlüssels wird ein Kostenverursachungszusammenhang vorgetäuscht, der real nicht existiert.
Wer Organigramme ändert, soll die Stammdaten selbst nachpflegen müssen!	Dieser provokante Vorschlag soll dazu führen, dass man sich zuerst die Folgearbeiten im Rechnungs- und Berichtswesen überlegt, bevor leichtfertig „Kästchen“ umgehängt werden.
DB-Rechnung führt zu niedrigeren Angebots- + Verkaufspreisen	Nein, denn a) verstehen die Verkäufer, dass man Löhne und Gewinne nur mit absoluten Deckungsbeiträgen bezahlen kann und b) ist empirisch bewiesen, dass die DB-Rechner nicht ohne Marktzwang die Verkaufspreise senken.
Erlösschmälerungen machen jedes Geschäft kaputt.	Ja, denn im allgemeinen Preiswettbewerb versuchen viele Unternehmen, die Kunden mit „Goodies“ bei der Stange zu halten. Führungsgerechte Berichterstattung muss jedoch diese „Geschenke“ periodengerecht in den Ergebnissen abbilden.
Erlösschmälerungen das ganze Jahr über berichten. Notfalls standardisiert.	Werden Boni, Rückvergütungen und ähnliches erst nach Abschluss des Geschäftsjahres verbucht und berichtet, lügt man sich das ganze Jahr über etwas vor. Werden sie erst nach Jahresende ergebniswirksam verbucht, interessiert das kaum mehr, da das neue Jahr schon weit fortgeschritten ist.
Der Kunde kauft seinen Nutzen, nicht Ihre Kosten.	Ja, denn auch Sie treffen Ihren Kaufentscheid – privat und im Unternehmen – nur auf Basis der für Sie relevanten Werte (z.B. Marke oder Inklusivleistungen). Die Situation im liefernden Unternehmen ist dabei für Sie nicht entscheidungsrelevant.
Nur wer me too-Leistungen anbietet, muss Skonto und Rabatte gewähren.	Ja, denn wer mit seinen Leistungen eine von den Kunden als herausragend beurteilte Leistung anbietet, kann auch ohne Erlösschmälerungen fakturieren (vgl. Swatch-Uhren, USM-Möbel, iPhones).
Tochtergesellschaften sind über die Transferpreise zu steuern.	Nein, denn Transferpreise sind (heute) ein Instrument, die Steuerlast gesetzeskonform und für den Gesamt-Konzern möglichst niedrig zu gestalten.
Den durchgerechneten Konzern-DB muss man heute kennen.	Ja, denn eine Unternehmensgruppe ist dann am Erfolgreichsten, wenn sie das DB-Volumen über alle Stufen maximiert. Das in den lokalen Einheiten ausgewiesene Ergebnis ist hingegen stark von steuerlichen und gesetzlichen Regelungen abhängig.

Führen kommt vor dem Berichten! Dies gilt vom Vorarbeiter bis zum Präsidenten.