

# ... im Würgegriff der Zahlen

**W**ir müssen wieder zurück auf den Boden: Hans Georg Plaut hat beim 14. Congress der Controller in München gesagt: „Es ist besser, die Entscheidungen aus dem Bauch zu treffen, als sich auf Zahlen zu verlassen, die nicht stimmen“ (Quelle: „Controller Magazin“).

Sämtliche Zahlen, die wir erzeugen, sind subjektiv. Wir nutzen die menschliche Gabe, diese Zahlen durch Argumentation ins rechte Licht zu rücken. Verschiedenen Fachzeitschriften kann man entnehmen, dass 90% der Führungskräfte in den USA nicht an die Zahlen glauben, die sie vorgelegt bekommen.

Interne betriebswirtschaftliche Beratung hat die Aufgabe, das Tun der Führungskräfte gemeinsam mit dem Lotsen transparent zu machen. D.h., wir stehen in einer permanenten Wechselbeziehung von Geben und Nehmen – es kann nicht sein, dass der Lotse im Kammerl sitzt und dann den Manager informiert, wie der Betrieb laufen sollte. Grundsätzlich hängt die Ausprägung der betriebswirtschaftlichen Aussagen von den Führungskräften ab.

Unternehmen, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den wichtigsten Faktoren (Kapital, Managementwissen [Know-how], Mitarbeiterführung, Kostenmanagement) haben, sind die mit Abstand erfolgreichsten. Es sind jene Unternehmer, die ihre Mitarbeiter in die Kundenbedürfnisse, Unternehmensentwicklung und in die Prozesse einbinden, die darauf schauen, wie mit Lieferanten umgegangen wird, die ganz besonders mit Kundenreklamationen umgehen. Das sind exakt die Hauptaufgaben von Führungskräften – sie machen den Wettbewerbsvorteil aus.

Daher geht es bei all den vielen Neuentwicklungen an Führungstechniken im-

mer um die Abstimmung, Umsetzung und Aufrechterhaltung im Tagesgeschäft. Die Ergebnisse neuer Techniken werden erst nach zwei bis vier Jahren transparent und kosten viel Zeit und Geld. Daher muss jedes Führungsteam genau wissen, was es tut. Kontinuierliche systematische Weiterentwicklung, ständiges Hinterfragen und marktkonforme Anpassungen unterscheiden langfristig die Unternehmen voneinander. Es gibt also so etwas wie eine Grundausstattung, um das Vehikel „Unternehmen“ in Fahrt zu bringen und unter Dampf zu halten.



mer um die Abstimmung, Umsetzung und Aufrechterhaltung im Tagesgeschäft. Die Ergebnisse neuer Techniken werden erst nach zwei bis vier Jahren transparent und kosten viel Zeit und Geld. Daher muss jedes Führungsteam genau wissen, was es tut. Kontinuierliche systematische Weiterentwicklung, ständiges Hinterfragen und marktkonforme Anpassungen unterscheiden langfristig die Unternehmen voneinander. Es gibt also so etwas wie eine Grundausstattung, um das Vehikel „Unternehmen“ in Fahrt zu bringen und unter Dampf zu halten.

## Führungswerkzeuge

Das effektivste Führungswerkzeug ist die Unternehmensplanung und die Analyse der Abweichung zur Planung.

Von Günther Pichler

Das schafft eine solide Basis für die Preisbildung, Kostenkontrolle, Simulation und Mitarbeiterführung.

Der erfahrene Manager stützt seine Entscheidungen auf die Abweichungen der geplanten Ziele seines Bereiches. Dem unerfahrenen Manager sollte die Planung zur Überarbeitung zurückgegeben werden, damit er sein Geschäft besser zu verstehen lernt.

## Unternehmensplanung/ Führung

Die Wissenschaft hat einen Roboter in die Umlaufbahn geschickt, der sein außerirdisches Ziel in unserem Sonnensystem erst in 14 Jahren erreichen wird. Unser Planungshorizont reicht in der Regel maximal bis zu drei Jahre. Mitten im Jahr treibt unser Unternehmen wie ein Schiff ohne Kapitän durch das Weltwirtschaftsmeer, keiner weiß, wo die Gefahren lauern.

Für einen pflichtbewussten, langfristig denkenden Manager gehören zwei betriebswirtschaftliche Werkzeuge zur Grundausstattung jedes Unternehmens:

1. **Eine funktionierende, gelebte, prozesskonforme Grenzplankostenrechnung (die Weiterentwicklung der seinerzeitigen Kosten- & Leistungsrechnung)**
2. **Ein wöchentlich adaptierter Finanzplan/Ist-Vergleich**

Der Ansatz für die Planung liegt in den unternehmerischen Zielen. D.h. die strategischen Überlegungen bilden die

Ausgangsbasis für die Zielformulierung und die damit verbundenen strategischen Aktionen, „das Fleisch für die Planung“.

Eine zielführende Frage: „Arbeiten Sie im oder am Unternehmen?“ Wenn Sie „im“ Unternehmen arbeiten, sind Sie im operativen Bereich – „am“ Unternehmen arbeiten Sie im strategischen Bereich! Führungskräfte sollten das Verhältnis der Stundenleistung für die zwei völlig unterschiedlichen Bereiche planen und sich auch wirklich die Zeit für die strategischen Angelegenheiten neben dem Tagesgeschäft reservieren.

Das Ziel ist, die strategischen Aktionen gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern zu erarbeiten, mit Kenn-

### Abwanderung von Mitarbeitern

150 Mitarbeiter  
6,5% Fluktuation

ca. 9 Mitarbeiter pro Jahr  
Durchschnittliche Kosten für den Ersatz eines produktiven Mitarbeiters: EUR 8.000,-  
Kosten aus Fluktuation p.a. EUR 72.000,-

### Abwanderung von Kunden

500 Kunden  
10% Abwanderung durch schlechte Betreuung

50 Kunden gehen pro Jahr verloren  
Angenommener Durchschnittsjahresumsatz je Kunde von ca. EUR 32.000,-  
Umsatzrückgang EUR 1.600.000,-

Diese Darstellung zeigt die Auswirkungen und Wichtigkeit der Kunden-Mitarbeiter-Beziehung.

Exakt diese Situation finden aber manche Mitarbeiter (= Partner) tagtäglich vor. Wenn wir kegeln gehen – um beim Vergleich zu bleiben – haben wir ein gemeinsames Ziel vor Augen: „Alle Neune!“ Herzberg hat die einzelnen Motivations- und Hygienefaktoren evaluiert (siehe Grafik links).

Wir benötigen echte Zahlen mit humanem Background, die Ergebnisse der Ist-Leistungen in Echtzeit, um den Managementfluss nicht zu unterbrechen. Eines der einfachsten Erfassungsmodelle dafür zeigt die Grafik unten.

Der Mitarbeiter muss die Prozesse vor und nach seiner Schnittstelle verstehen, somit eine verlässliche, motivierte Leistungseinheit darstellen. Die Motivation durch die Anerkennung erfolgt täglich, und zwar auf allen Produktions- und Managementebenen. Damit ist der Grundstein zum prozess-

gesteuerten Leistungsentlohnungssystem gelegt.

Sie können die Verbesserungsvorhaben gezielt mitverfolgen und diese in die richtige Richtung lenken.

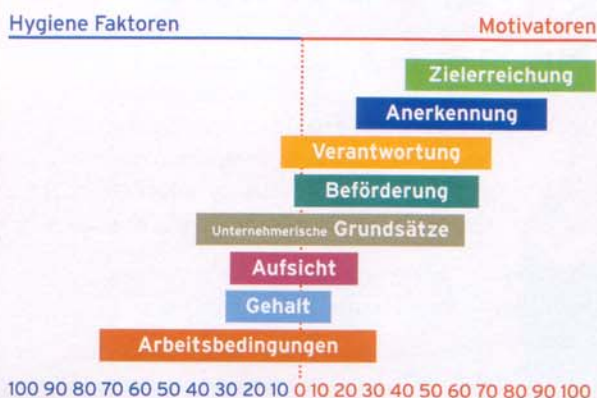
Natürlich können Sie die strategischen Projekte durch die Installation von „Führen durch Ziele“ so verknüpfen, dass ein modernes leistungsbezogenes Führungskräfte-Bonusssystem entsteht. Wir wollen eigenständig agierende Mitarbeiter, deshalb müssen wir auch die Führungswerkzeuge permanent weiterentwickeln.

Sehr viel Geld wird in kurzfristige Managementtools gesteckt, die wie Seifenblasen zerplatzen und die nichts hinterlassen außer einem feuchten Fleck in der Bilanz.

Seriöse menschenorientierte Kostenrechnungssysteme mögen vordergründig etwas teurer erscheinen, sie rechnen sich aber mit Sicherheit. ■

Günther Pichler ist geschäftsführender Gesellschafter der APC Consulting GmbH. ([www.greko.at](http://www.greko.at))

### Motivationstheorie von Herzog



zahlen zu hinterlegen, und so zu den Messgrößen je Aktion zu kommen. Diese Messgrößen sind außerordentlich wichtig und dienen dazu, jede einzelne Aktion am Leben zu erhalten.

Leider gibt es Führungskräfte, die ihre Strategie nur im Kopf mit sich herumtragen. Und genau diese Leute beklagen sich dann über unmotivierte Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital, zur Zeit gibt es für diese immateriellen Werte keine Position in der Bilanz (siehe Kasten rechts oben)

### Personal/Motivation

Laden Sie Ihre Führungsmannschaft zu einem netten Kegelabend ein, und hängen sie die Anzeigentafel mit einem Tuch so zu, dass man keine Ergebnisse erkennen kann. Die persönliche Trefferquote geben Sie Ihren Mitarbeitern dann nach drei Wochen bekannt. Sehr motivierend – finden Sie nicht auch?

### Produktionsausgang für KW 08 bis KW 11

