

*pragmatisch*

controlling  
für  
kleinbetriebe  
und  
dienstleister

projektbericht





# controlling für kleinbetriebe und dienstleister

Von Oktober 1997 bis Februar 1998 führte die pragma GmbH ein Modellprojekt „Controlling in Kleinbetrieben“ durch, bei dem mit drei Kleinbetrieben / Dienstleistern ein professionelles Controlling-System entwickelt und (teilweise) umgesetzt wurde. In der vorliegenden Broschüre sind Hintergründe, Verlauf und Erfahrungen aus den hier abgelaufenen Arbeitsprozessen zusammengefaßt und dargestellt. Sie wendet sich in erster Linie an Inhaber(innen) und Geschäftsführer(innen) von Unternehmen mit etwa bis zu 30 Beschäftigten, die das Controlling ihres Betriebs verbessern möchten und an Beispielen und Erfahrungen interessiert sind sowie an Organisations- oder Unternehmensberater(innen), die mit Kleinbetrieben arbeiten.

Das Projekt „Controlling in Kleinbetrieben“ wurde gefördert mit Mitteln der EU und des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des QUATRO-Programms.

Text: Michael Schrader und Gabriele Dahle  
Gestaltung: Gabriele Dahle

organisation  
management  
controlling  
arbeitsmarktpolitik  
job transfer

**pragma GmbH**  
**Schwerinstr. 44**  
**44805 Bochum**  
**Tel. 0234 / 8 90 90 83**



# Inhalt



<b>0. Controlling – was ist das?</b>	S. 4
<b>1. Kleinbetriebe und Controlling – eine Standortbeschreibung</b>	S. 6
1.1. Zur Situation von Kleinbetrieben	S. 6
1.2. „Controlling“ im „typischen“ Kleinbetrieb	S. 9
1.3. Controlling für Kleinbetriebe der Zukunft	S. 10
<b>2. Projekt „Controlling in Kleinbetrieben“</b>	S. 12
2.1. Projektrahmen und –ziele	S. 12
2.2. Controlling-Rahmenkonzept für Kleinbetriebe und Dienstleister. Ein Bausteinmodell	S. 13
2.3. Projektverlauf „Controlling in Kleinbetrieben“. Drei Beispiele für Controllingprozesse	S. 14
2.3.1. fesch / Austausch und Begegnung: Bildung als Dienstleistung	S. 15
- Hintergrund	S. 15
- Die Controlling-Entwicklung	S. 16
a. Controlling IST-Stand	S. 16
b. Diagnose der Hauptprobleme	S. 16
c. Controlling-Entwicklungsprozeß	S. 17
d. Ergebnis und Ausblick	S. 18
2.3.2. LKM: Schwerpunkt Organisationsentwicklung	S. 19
- Hintergrund	S. 19
- Die Controlling-Entwicklung	S. 20
a. Controlling IST-Stand	S. 20
b. Diagnose der Hauptprobleme	S. 21
c. Controlling-Entwicklungsprozeß	S. 22
- EDV-Entwicklung	S. 23
- Organisationsentwicklung	S. 23
d. Ergebnisse und Ausblick	S. 25
2.3.3. CoMa: Schwerpunkt Leistungscontrolling	S. 27
- Hintergrund	S. 27
- Die Controlling-Entwicklung	S. 28
a. Controlling IST-Stand	S. 28
b. Diagnose der Hauptprobleme	S. 29
c. Controlling-Entwicklungsprozeß	S. 29
d. Ergebnisse	S. 30
e. Ausblick	S. 31
<b>2.4. Resumée</b>	S. 32
2.4.1. Die Individualität von Kleinbetrieben	S. 33
2.4.2. Die Wichtigkeit von Organisationsentwicklung beim Controlling	S. 34
2.4.3. Die Integration von Kompetenzen	S. 35
2.4.4. Das Konzept „Controlling-Entwicklung in Kleinbetrieben“	S. 36

## Anhang

S. 38



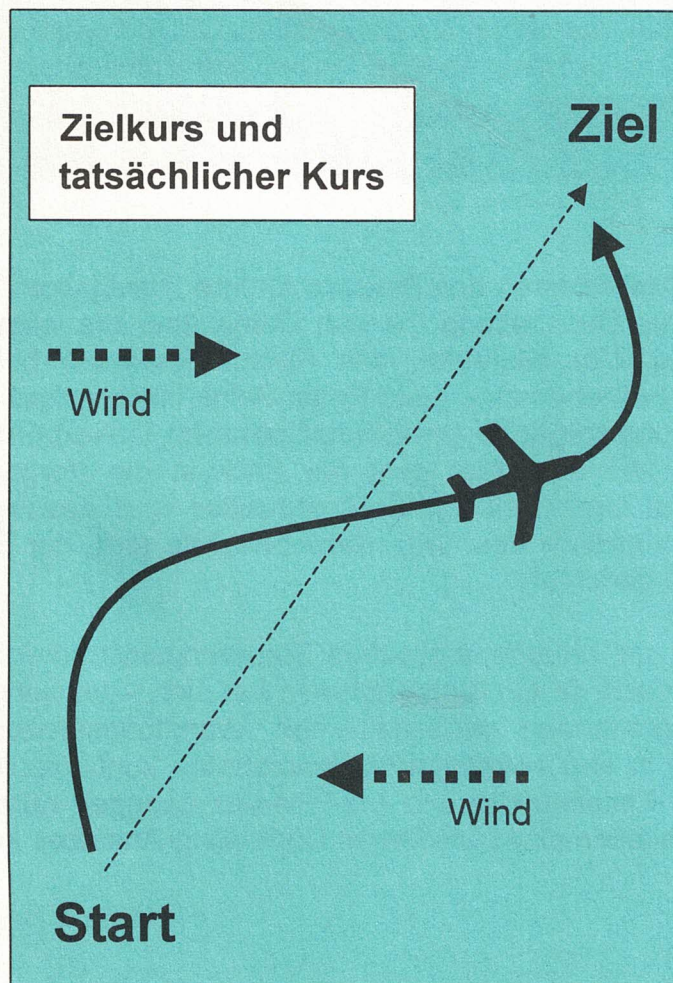


## 0. Controlling – was ist das? -----

„Controlling“ bezeichnet die Steuerungsinstrumente, die ein Betrieb hat, um das Unternehmen zu führen. Je „feiner“ diese Instrumente sind, desto flexibler, schneller und effizienter kann die Geschäftsführung z.B. auf eine veränderte Auftragslage, neue Konkurrenzsituationen und andere Wechsel der Geschäftssituation reagieren.

*Controlling ist ein Steuerungsinstrument*

Um es in einem Bild zu beschreiben: Die Aufgabe des Controlling für den Betrieb ist vergleichbar mit der der Navigation für ein Flugzeug.



Flugzeugnavigation wie Controlling sind Mechanismen, die dafür sorgen, daß Kursabweichungen durch äußere Einflüsse (sei es Seitenwind, sei es z.B. eine plötzlich sinkende Nachfrage für ein bestimmtes Produkt) immer wieder rasch korrigiert werden, so daß man letztendlich trotzdem „auf Kurs“ bleibt und sicher sein Ziel erreicht.

*Aufgabe:  
„auf Kurs“ bleiben!*



Voraussetzung für ein gut funktionierendes Steuerungssystem ist allerdings,

- 
- Ziel** → 1. daß man seinen Kurs kennt, also ein Ziel (oder Ziele) hat,
- Meßinstrumente** → 2. daß man möglichst feine Meßfühler hat, welche Abweichungen vom Kurs registrieren und melden können, und
- Steuerungsinstrumente** → 3. daß man über die notwendigen Steuerungsmöglichkeiten verfügt, um das Ziel sicher neu anzupeilen.

*Buchhaltung:  
Planung statt  
Dokumentation*

Kern des „Meßfühlers“, den Betriebe für ihre „Navigation“ haben, ist natürlich ihre Buchhaltung mit den Daten über die wirtschaftliche Entwicklung. Das bedeutet, das Rechnungswesen bekommt in modernen Betrieben eine neue Rolle: Seine Hauptaufgabe ist nicht mehr die **nachträgliche (möglichst penible) Dokumentation** der finanziellen Abläufe (hier geht der Blick in die Vergangenheit), sondern die Bereitstellung **stets aktueller und aussagefähiger Daten hinsichtlich des Unternehmensziels** (d.h. der Blick ist in die Zukunft gerichtet).

*Kleinbetriebe  
haben selten ein  
modernes  
Controlling*

Controlling als unternehmerisches Steuerungsinstrument ist keine neue Erfindung. In Großunternehmen hat sich – erzwungen durch einen tiefgreifenden wirtschaftlichen Wandlungsprozeß – das Controlling in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich weiterentwickelt. Kleinbetriebe und Dienstleister dagegen nutzen bisher die Möglichkeiten eines modernen Controlling-Ansatzes kaum.



# 1. Kleinbetriebe und Controlling

## - eine Standortbeschreibung

### 1.1. Zur Situation von Kleinbetrieben

Wenn wir in dieser Broschüre von „Kleinbetrieben“ reden, dann meinen wir erwerbswirtschaftliche Firmen mit etwa 4 bis 30 Beschäftigten. „Klassische“ Kleinbetriebe in unserem Sinne sind zum Beispiel Handwerksbetriebe und Einzelhandelsgeschäfte. Hinzu kommt der Dienstleistungsbereich, wo sich in zunehmendem Maße kleine Unternehmen mit vielfältigen Angeboten entwickeln, oft mit neuen Unternehmensideen (Stadttauto, Kurierdienste, häusliche Dienstleistungen etc.). Viele Existenzgründer und -gründerinnen erreichen mit ihrer Firma nach ein bis zwei Jahren die Größe eines Kleinbetriebes. In zunehmendem Maße muß man auch kleinere gemeinnützige Organisationen als Kleinbetrieb bezeichnen, wie z.B. kleinere Bildungswerke und ambulante Pflegedienste, die aufgrund der öffentlichen Sparmaßnahmen einen immer größeren Teil ihrer Kosten über Umsätze decken müssen.

Die meisten dieser kleinen Unternehmen haben folgende Merkmale gemeinsam:

- Sie verfügen oft über eine schmale Kapitalbasis. Das ist häufig die Ursache für Liquiditätsprobleme, für die Verzögerung notwendiger Investitionen und leider vielfach auch für Konkurse. Gerade wegen dieses geringen Spielraums ist ein leistungsfähiges Controlling als Steuerinstrument besonders wichtig.
- Aufgrund ihrer geringen Größe verfügen diese Betriebe in der Regel nicht über die Möglichkeit, für die Buchhaltung, die Verwaltung und damit zusammenhängende Aufgaben qualifiziertes Personal zusätzlich einzustellen. Mitarbeiter/innen in Kleinbetrieben müssen oft universell einsetzbare „Multitalente“ sein, zu deren Aufgaben dann auch die Buchhaltung zählt.
- Nicht selten sind die Geschäftsführer/innen oder Eigentümer/innen selbst für Buchhaltung und Rechnungswesen zuständig - neben vielfältigen anderen, verantwortungsvollen und zeitraubenden Aufgaben.

„Kleinbetriebe“:  
wer ist das?

Merkmale von  
Kleinbetrieben:

- schmale Kapitalbasis
- kein spezialisiertes Verwaltungspersonal
- überlastete Geschäftsführer/innen



Fehlende Zeit und fehlende Fachqualifikation führen häufig dazu, daß die Buchführung den Anforderungen eines Controlling nicht genügt. Oft ist sie nicht auf dem aktuellsten Stand und/oder liefert nicht alle Daten, die für eine optimale betriebswirtschaftliche Steuerung des Betriebes nötig wären.

Controlling in  
Kleinbetrieben:  
besonders  
wichtig

Das heißt, für Kleinbetriebe ist ein leistungsfähiges Controlling wegen ihrer oft prekären Lage eigentlich besonders wichtig – gleichzeitig sind die strukturellen Voraussetzungen dafür besonders schwierig.

wirtschaftlicher  
Wandel  
betrifft auch  
Kleinbetriebe:

Der sich weltweit beschleunigende wirtschaftliche Wandel betrifft in zunehmendem Maße auch Kleinbetriebe. Die **Konkurrenz** durch Mitbewerber hat in fast allen Branchen in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Wer auf dem Markt bestehen will, muß darauf reagieren. Die **Erwartungen** vieler Kundinnen und Kunden unterliegen einem raschen Wandel, das erfordert eine hohe Flexibilität der Anbieter. Aufgrund der **technologischen Entwicklung** differenzieren sich die Produkte immer schneller (z.B. ökologische Baustoffe), und der mittlerweile überall erforderliche Einsatz von EDV erfordert die permanente Anpassung an neue Verfahren und Standards.

Konkurrenz ●  
Erwartungen ●  
Entwicklung ●

Ein Beispiel:

Die „klassische“ Kleindruckerei, die ihren Umsatz mit dem Druck von Visitenkarten, Familienanzeigen, Einladungskarten und Ähnlichem erzielte, ist in den letzten Jahren fast vom Markt verschwunden. Diese Art Druckerzeugnisse stellen die Kundinnen und Kunden heute vielfach selbst an ihrem Computer her. Die verbliebenen Nachfrager/innen werden von den größeren Druckereien umworben, deren Preise von einem Kleinbetrieb kaum zu halten sind.

In vielen Branchen sind heute Produktion und Dienstleistung wesentlich stärker miteinander verknüpft als dies früher der Fall war.

Verknüpfung  
von  
Produktion und  
Dienstleistung

Beispiele:

Wer heute druckt, bietet in der Regel auch grafische Dienstleistungen an.

Ein Messebauhersteller baut heute nicht nur Messestände; er berät den Kunden bei der Konzeption seines Messestandes und kümmert sich auch um Gestaltung, Verpflegung und vieles mehr.



---

Die Veränderungsgeschwindigkeit der Rahmenbedingungen stellt neue und zusätzliche Anforderungen an die Anpassungs- und Lernfähigkeit der Betriebe. Hierfür müssen die notwendigen Strukturen und geeigneten Instrumente vielfach erst noch entwickelt werden. Dazu zählt ein leistungsfähiges und zeitnahes Controlling. (Weitere Maßnahmen wären zum Beispiel: Möglichkeiten zu schaffen, den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften kurzfristig an die jeweilige Auftragssituation anpassen zu können, kundenorientiertere Formen der Vernetzung unterschiedlicher Anbieter zu finden etc.).

*neue Anforderungen an Betriebe*



## 1.2. „Controlling“ im „typischen“ Kleinbetrieb

Wenn man so will, hat jeder Kleinbetrieb bereits eine Art „Controlling“: Sein Rechnungswesen. Dessen „normale“ Bestandteile sind:

*traditionell:  
Rechnungswesen*

1. **Die Buchhaltung**, in der alle Geldein- und -ausgänge erfaßt werden. Vielfach wird das Buchen selber von einem Steuerbüro oder Buchhaltungsservice gemacht.
2. **Die Kalkulation**: Vor allem handwerkliche Betriebe erstellen und kalkulieren mithilfe eines Kalkulationsprogramms ihre Angebote.
3. **Das Rechnungs- und Mahnwesen**; dies ist oft Bestandteil eines Kalkulationsprogramms. Sonst wird in der Regel mit einer Textverarbeitung gearbeitet.

Beim Rechnungswesen, wie es normalerweise in Kleinbetrieben organisiert ist, stehen zwei Dinge im Vordergrund:

- **die Angebotserstellung** sowie
- **die Liquiditätssicherung** durch das rechtzeitige Versenden der Rechnungen.

*Vergangenheits-  
orientierung dient  
der Steuerung  
nicht*

Die Buchhaltung führt dagegen oft ein „Schattendasein“ und gilt als lästige Arbeit. Die Buchführung dient lediglich der **Dokumentation** der abgelaufenen Geschäftsvorgänge. Erst mit der Erstellung des Jahresabschlusses läßt sich rückblickend überschauen, ob das abgelaufene Jahr wirtschaftlich erfolgreich oder weniger erfolgreich war. Ein solches **vergangenheitsorientiertes buchhalterisches Controlling** ist in seiner Aussagefähigkeit sehr begrenzt und liefert kaum Informationen für die aktuelle und zukünftige betriebswirtschaftliche Steuerung.

Das beschriebene „vergangenheitsorientierte Controlling“ im klassischen Rechnungswesen entspricht dem, wie Großbetriebe zu Beginn dieses Jahrhunderts gearbeitet haben (vgl. S. 10). Seitdem hat das Controlling als Arbeitsbereich in den Großbetrieben eine stetige Weiterentwicklung vollzogen. – Ein Prozeß, den Kleinbetriebe nachholen müssen, wobei sie auf die in der Großindustrie gemachten Erfahrungen zurückgreifen und darauf aufbauen können.

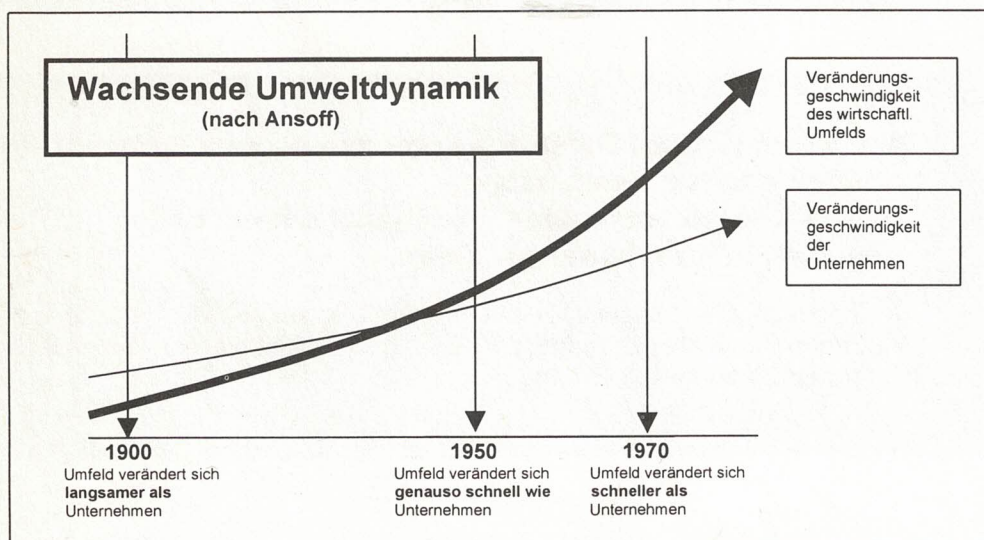


### 1.3. Controlling für Kleinbetriebe der Zukunft

Controlling als Instrument hat sich - das gilt primär für die Führung von Großbetrieben - in den vergangenen 70 Jahren erheblich differenziert und verändert. Parallel zur Entwicklung der Umweltdynamik hat sich das Controlling von der vergangenheitsorientierten Betrachtung hin zu einem Steuerungsinstrument für die Zukunft entwickelt. Der Wandel der Schwerpunkte beim betrieblichen Controlling lässt sich in der folgenden Tabelle ablesen (zusammengestellt aus H. Henzler und A. Zünd; vgl. Literaturliste). Kleinbetriebe mit historisch-dokumentationsorientierter Buchhaltung befinden sich demnach mit ihrem Controlling in einer Phase, die für Großbetriebe etwa 1930 abgeschlossen war.

Phasen:	bis ca. 1930	ca. 1930 – 1970	ab ca. 1970
Controller-typen	„REGISTRATOR“ (historisch-buchhalterisch orientiert)	„NAVIGATOR“ (zukunfts- und aktionsorientiert)	„INNOVATOR“ (managementsystemorientiert)

Da Kleinbetriebe von der beschleunigten Veränderung der Umwelt heute nicht weniger betroffen sind als Großbetriebe, müssen sie ihr Controllingsystem entsprechend ergänzen und anpassen. Dabei ist es wichtig, die für die Großbetriebe entwickelten Verfahren und Instrumente für die Situation und Notwendigkeiten von und in Kleinbetrieben anzupassen.



Controlling-  
Entwicklung in  
Großbetrieben

Umweltdynamik



Was leistet ein  
"modernes"  
Controlling im  
Kleinbetrieb?

Ein „modernes“ Controlling hat die Funktion eines Navigationssystems für den jeweiligen Betrieb (vgl. S. 4). Es erlaubt, ausgehend von betriebswirtschaftliche Planzahlen (Umsatz, Überschuß, typische Kennziffern etc.), die kontinuierliche Überprüfung der aktuellen wirtschaftlichen Situation und Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig liefert das Controlling wichtige Informationen und Daten für die Anpassung des Betriebes an neue Anforderungen und Entwicklungen.

Voraussetzungen  
für Controlling:

Um ein solches betriebliches Navigationssystem aufzubauen, müssen mehrere **Voraussetzungen** erfüllt sein:

Ziele stecken

### 1. Es müssen betriebswirtschaftliche Ziele formuliert werden

Die Geschäftsführung muß sich konkrete, realistische Ziele stecken wie z.B.:

- Der Umsatz im laufenden Geschäftsjahr soll mindestens x DM erreichen
- Der Überschuß soll bei y DM liegen
- Der Materialanteil / Personalkostenanteil soll bei z DM liegen
- Mit Produkt A sollen a DM Umsatz erwirtschaftet werden, mit Produkt B entsprechend b DM etc.

Diese Ziele liefern die Planzahlen, an denen die tatsächliche wirtschaftliche Entwicklung gemessen wird.

betriebswirt-  
schaftliche Aus-  
wertungen  
erstellen

### 2. Es müssen zeitnahe betriebswirtschaftliche Auswertungen erstellt werden

Um fortlaufend überprüfen zu können, ob die tatsächliche wirtschaftliche Entwicklung den Planzahlen entspricht (und bei Fehlentwicklungen gegebenenfalls rasch gegensteuern zu können), muß die Buchhaltung zeitnah arbeiten. Die Buchhaltungsdaten müssen so aufbereitet sein, daß sie im Vergleich mit den Planzahlen aussagekräftig sind.

Informationsfluß  
schnell und  
effizient  
organisieren

### 3. Wer im Betrieb die Daten zusammenstellt, muß (schnell) alle nötigen Informationen haben; wer im Betrieb entscheidet, muß jederzeit über alle aktuellen Informationen verfügen.

Das bedeutet, daß Zuständigkeiten und Kompetenzen bezüglich aller für das Controlling wichtigen Aufgaben genau geklärt und funktionierende Informationskanäle entwickelt sein müssen.





## 2. Projekt „Controlling in Kleinbetrieben“

### 2.1. Projektrahmen und –ziele

Ziel des Projektes „Controlling in Kleinbetrieben“ war die modellhafte Einführung von Controlling in mehreren Kleinbetrieben. Damit sollte

1. eine Controlling-Entwicklung für Kleinbetriebe in NRW angestoßen werden. Das exemplarisch entwickelte know-how soll – auch über Multiplikator/innen – möglichst vielen Kleinbetrieben zur Verfügung gestellt werden;
2. eine konkrete Hilfe zur Existenzsicherung der an dem Projekt beteiligten Betriebe und damit eine Maßnahme zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit umgesetzt werden;
3. das Wissen über Controlling in Kleinbetrieben erweitert werden, um entsprechend angepaßtes know-how zu erarbeiten und weiterzuentwickeln.

*Projektziele*

Das Projekt war ursprünglich für einen zweijährigen Zeitraum geplant. Es mußte aus fördertechnischen Gründen auf fünf Monate begrenzt werden. „Komplette“ Controlling-Entwicklungsprozesse waren in der verkürzten Zeit nicht durchführbar. Das bedeutet, daß die beteiligten Betriebe die innerhalb der Projektarbeit angestoßenen Prozesse weitgehend selbständig weiterführen müssen.

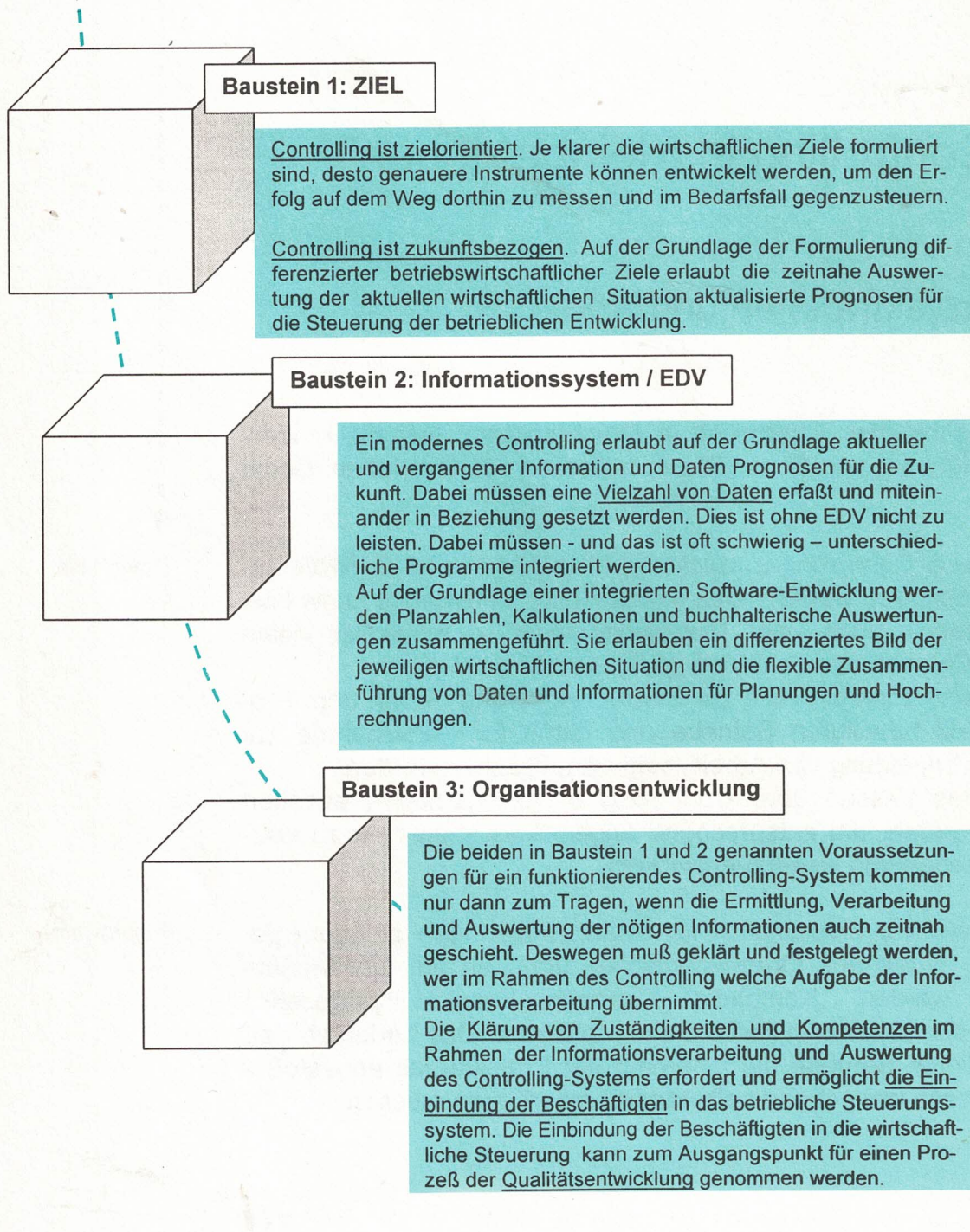
*Projektrahmen*



## 2.2. Controlling-Rahmenkonzept für Kleinbetriebe und Dienstleister

### Ein Bausteinmodell

Das **Bausteinmodell** gliedert den komplexen Prozeß der Controlling-Entwicklung in drei Bestandteile. Dabei bilden erst alle drei Bausteine zusammen, wenn sie in Bezug zueinander gestellt werden und zusammen als ein System funktionieren, in ihrer Gesamtheit die Grundlage für das Controlling eines Betriebes. Je nach den Voraussetzungen im jeweiligen Unternehmen werden einzelne Bausteine ganz oder teilweise bereits entwickelt sein, so daß die Einführung des Controlling-Systems daran anknüpfen und darauf aufbauen kann.





## 2.3. Projektverlauf

### „Controlling in Kleinbetrieben“

#### - 3 Beispiele für Controlling-Prozesse

In der „abgespeckten“ Version, in der das Projekt letztendlich durchgeführt werden konnte, waren drei Unternehmen beteiligt:

- **fesch / Austausch & Begegnung** (zwei Bildungswerke „unter einem Dach“) in Dortmund,
- **LKM** (eine Vermittlungsagentur für Versicherungen und Finanzierungen) in Bochum,
- **CoMa** (eine Firma für Messebau und –organisation) in Rheinberg.

Die ersten Arbeitstermine fanden jeweils mit den Geschäftsführer/innen der Unternehmen statt; ab der zweiten oder dritten Sitzung wurden alle Leistungsträger in die Entwicklungsprozesse mit einbezogen.

Die Arbeit mit den Betrieben gliederte sich grob in drei Phasen:

#### 1. Erhebungsphase:

In einer der ersten Arbeitssitzungen wurde (u.a. mit einem standardisierten Erhebungsbogen) der **Controlling-IST-Stand** der Betriebe ermittelt und die **Ziele** des Unternehmenscontrollings festgestellt.

#### 2. Diagnosephase:

In einer oder mehreren Arbeitssitzungen wurden aus dem IST-Stand die **Hauptprobleme** des derzeitigen Controlling herausgefiltert.

#### 3. Controlling-Entwicklungsprozeß:

In den folgenden Arbeitssitzungen wurden die **Lösungswege und -instrumente** entwickelt, mit denen die jeweiligen „Hauptprobleme“ bearbeitet und gelöst werden können.

Insgesamt umfaßte die Projektarbeit in jedem Betrieb ca. 10 Arbeitssitzungen von 4-8 Stunden. Der Arbeitsaufwand pro Betrieb (Arbeitsstunden aller am Prozeß beteiligten Personen) lag bei 200 bis 300 Stunden.



## 2.3.1. fesch / Austausch und Begegnung: Bildung als Dienstleistung

### Hintergrund:

*gegründet:  
70er und  
80er Jahre*

Unter dem Dach der Gemeinnützigen Gesellschaft Gesamtschule (GGG) e.V., die 1968 zur politischen Unterstützung der Gesamtschulbewegung gegründet wurde, siedelten sich in Nordrhein-Westfalen Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre zwei Bildungswerke an: das „Forum Eltern und Schule“ (fesf), welches politische Bildung betreibt, und „Austausch und Begegnung“ (A&B).

Die Bildungswerke arbeiten gemeinsam in denselben Räumen in Dortmund mit insgesamt vier hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n und vier weiteren Beschäftigten des Vereins. Die Schwerpunkte der Angebote liegen bei politischer, kultureller und persönlichkeitsbildender Bildung.

*Zuschüsse  
stagnieren*

Der Jahresumsatz der beiden Bildungswerke liegt zusammen bei ca. einer Million DM. Da die Zuschüsse für diese Art Bildungsarbeit schon lange nicht mehr angehoben wurden, sind beide Einrichtungen im Vergleich zu früher auf eine erheblich stärkere Umsatzorientierung angewiesen. Die Erlöse aus Teilnahmebeiträgen betragen bei A&B ca. 50% und bei fesf etwa ein Drittel der gesamten Einnahmen.

*weitere  
Kürzungen  
drohen*

*Konkurrenzfähig-  
keit beweisen  
Umsatz steigern*

Mit den anstehenden Strukturreformen in der Weiterbildungslandschaft in Nordrhein-Westfalen wird sich der Zwang zum „wirtschaftlichen“ Arbeiten noch weiter verstärken (im Gespräch ist eine Kürzung der Haushaltsansätze für 1999 um 30%). Das bedeutet, fesf und A&B müssen künftig ihre Markt- und Konkurrenzfähigkeit noch härter unter Beweis stellen, und der Anteil der Einnahmen aus TeilnehmerInnenbeiträgen muß sich noch einmal deutlich vergrößern. Das ist das derzeit vordringliche betriebswirtschaftliche Ziel.



## Die Controlling-Entwicklung

Der im Verlauf der Projektzeit durchlaufene Controlling-Entwicklungs-Prozeß umfaßte insgesamt 10 Arbeitssitzungen (incl. EDV-Schulung). Die Motivation zur Mitarbeit war sehr hoch: die Beteiligung lag in allen Sitzungen bei 100%.

Die Schritte, die in der Projektzeit von dieser Arbeitsgruppe geleistet wurden, lassen sich – verkürzt – wie folgt darstellen:

### a. Controlling IST-Stand

Der erste Arbeitsschritt bestand in der Erhebung der Ist-Situation des Controlling in den beiden Bildungswerken. Hierzu wurde u.a. ein standardisierter Erhebungsbogen verwendet (vgl. Anhang).

Die Auswertung der Ist-Situation mündete in die Diagnosephase.

*Erhebung des  
IST-Standes*

### b. Diagnose der Hauptprobleme:

- **Es fehlt ein ertragsbezogenes betriebswirtschaftliches Controlling**

Kern des bisherigen Controllings ist eine dBase/Clipper-Anwendung vom Beginn der 70er Jahre zur Vor- und Nachkalkulation der Seminarveranstaltungen. Die Buchhaltung orientiert sich an den Grundsätzen der Kameralistik, verzichtet also z.B. auf die Aktivierung von Vermögensgegenständen.

*Diagnose*

- **Es fehlt eine zukunftsgerichtete inhaltliche Zielplanung und Strategie, insbesondere fehlt eine gemeinsame Strategie der beiden Einrichtungen. (Die Seminarplanung erfolgt für die zwei Bildungswerke weitgehend unabhängig voneinander.)**



## c. Controlling-Entwicklungsprozeß

Mit den Informationen der Erhebungsphase wurde entschieden, daß das erste Ziel der Controlling-Entwicklung die Schaffung eines verlässlichen und aussagefähigen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentes sein sollte (d.h. der Prozeß sollte sich zunächst auf „Hauptproblem Nr. 1“ konzentrieren).

Was sollte ein solches Steuerungsinstrument für den Betrieb leisten? – Die Konkretisierung der Anforderungen an das neu zu schaffende Informationssystem mündete in zwei Neuerungen:

### 1. Differenzierung der vorhandenen Schemata

zur Vor- und Nachkalkulation der Seminare (Einbeziehung der fixen Kosten, Differenzierung nach Seminartypen u.a.). Das neue System erlaubt (zeitnah) differenzierte Aussagen über Umsatz- und Kostenentwicklung sowie über die Wirtschaftlichkeit.

### 2. Neues EDV-System

Die veraltete und mit vielen Mängeln behaftete EDV-Anwendung mußte durch ein neues, leistungsfähigeres System ersetzt werden. Nachdem sich gezeigt hatte, daß auf dem Markt keine taugliche Software mit einem akzeptablen Preis-Leistungs-Verhältnis zu finden war, wurde eine paßgenaue eigene Anwendung entwickelt. Die Applikation basiert auf windows 95/98/nt und ms-office 97 mit den Programmen Access 97, Excel 97 und Word 97. Es wurden absichtlich gängige Programme gewählt, um die Benutzerfreundlichkeit zu steigern.

Das neue EDV-System enthält neben der seminarbezogenen Kalkulation, den Jahreshochrechnungen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen nach Seminartypen auch Module zur Hausverwaltung, Adreßverwaltung und Dozent(inn)enverwaltung. Sie ist darüberhinaus über eine Schnittstelle mit einem Buchhaltungsprogramm verknüpfbar. Alle Beteiligten wurden eingehend in die neue EDV eingeführt.





#### d. Ergebnis und Ausblick

Mit den zwei innerhalb der Projektzeit entwickelten Neuerungs-  
schritten konnte die Voraussetzung für ein zeitnahes und aus-  
sagefähiges betriebswirtschaftliches Controlling der beiden Bil-  
dungswerke geschaffen werden. Soweit das bisher absehbar  
ist, sind die neuen Systeme praktikabel und effektiv.

Die wesentliche strategische Aufgabe aber liegt noch vor fesch  
und A&B. Sie müssen in einen Klärungsprozeß über die inhalt-  
lichen Perspektiven, das zukünftige Profil und die zu besetzen-  
den Marktsegmente eintreten. Nur so werden sie sich auf Dauer  
im Bildungsmarkt halten und die weitere Reduzierung staatli-  
cher Zuschüsse kompensieren können. – Diese Arbeit an  
„Hauptproblem Nr. 2“ aus der Diagnose ist das Stück **Organi-  
sationsentwicklung**, das zu einer „kompletten“ Controllingent-  
wicklung dazugehört, das aber in der Laufzeit des Projekts  
keinen Platz mehr fand.

*nächster Schritt:  
Organisations-  
entwicklung*



### 2.3.2. LKM: Schwerpunkt Organisationsentwicklung

#### Hintergrund:

Die LKM - Gesellschaft für Beratung und Vermittlung von Finanzdienstleistungen und Immobilien mbH - wurde 1989 gegründet. Von den drei Gründern arbeitet heute nur noch einer im Unternehmen; er ist der Geschäftsführer. Aktuell hat LKM 15 Mitarbeiter(innen). Der Jahresumsatz beträgt ca. 0,5 Millionen DM.

Die LKM versteht sich als Berater und Vermittler von Versicherungen und Finanzdienstleistungen. Der Betrieb ist nicht konzern- oder produktgebunden. Ziel ist es, für die jeweiligen Kund(inn)en die bestmöglichen der am Markt vorhandenen Versicherungs- bzw. Finanzdienstleistungen zu ermitteln und abzuschließen – unabhängig von der Höhe der zu erwartenden Prämie.

Der größere Teil der Mitarbeiter der LKM sind freie Handelsvertreter, nur der Geschäftsführer und die Buchhalterin sind bei der LKM angestellt und erhalten ein regelmäßiges Gehalt. Um mittelfristig eine angemessene existenzielle Absicherung aller für die LKM Tätigen zu erreichen und das Unternehmen insgesamt zu konsolidieren und weiterzuentwickeln, muß in den nächsten Jahren eine deutliche Umsatzsteigerung erreicht werden.

*Beratung am  
Kunden orientiert*

*Ziel:  
Umsatz steigern*



## Die Controlling-Entwicklung

Die Arbeitsgruppe, in der die Controlling-Entwicklung betrieben wurde, war offen für alle Mitarbeiter(innen) der LKM. Motor des Controlling-Entwicklungsprozesses waren die drei Gesellschafter. Doch auch der größere Teil der anderen Mitarbeiter zeigte großes Interesse an der Arbeit am Controlling. Bei einigen weiteren entwickelte sich das Interesse erst im Verlauf der Sitzungen. Nur zwei waren offenbar wenig motiviert; sie nahmen nur an der ersten Sitzung teil und beteiligten sich dann nicht weiter.

Der Prozeß entwickelte sich in folgenden Schritten:

### a. Controlling IST-Stand

Wesentliche Kennziffer der betriebswirtschaftlichen Entwicklung ist der Umsatz der Firma. Für das Controlling von besonderer Bedeutung ist die Umsatzentwicklung pro Mitarbeiter. Fast alle LKM-Mitarbeiter sind als selbständige freie Handelsvertreter tätig. Wie es in dieser Branche üblich ist, erfolgt die Bezahlung nach getätigten Abschlüssen. Wenn die mit den Abschlüssen fälligen Prämien der Versicherungsgeber bei der LKM eingehen, wird dem jeweiligen Mitarbeiter der entsprechende Anteil ausgezahlt.

*Kennziffer  
Umsatz-  
entwicklung*

Die Buchhaltung wird in Zusammenarbeit mit einem Steuerbüro im Rahmen der Datev-Software gemacht. Eine Aushilfskraft ist hierfür zuständig.

*Buchhaltung*

Das wesentliche Instrument des internen Controlling ist der „Antragsbegleitschein“, den die Mitarbeiter für jeden Beratungsvorgang ausfüllen. Die hier erfaßten Daten werden dann zur Weiterverarbeitung in die EDV eingegeben. Weil die Eingabe (zur Zuordnung zum Kunden, zum Mitarbeiter, zur Versicherung, zur Finanzbuchhaltung) mehrfach erfolgen muß, verursacht diese Schnittstelle Eingabefehler und Zeitverzögerungen.

*Dokumentation  
der  
Beratungs“fälle“*



abschluß-  
bezogenes  
Entlohnungssystem

Die Mitarbeiter sind sowohl über das abschlußbezogene Entlohnungssystem wie auch die „Antragsbegleitscheine“ in das Controlling mit einbezogen.

personen-  
bezogenes  
Leistungssystem

Die auftragsbezogene Entlohnung wird ergänzt durch ein personenbezogenes Leistungs- und Anreizsystem: Mit der Umsatzentwicklung und der persönlichen Qualifikation steigt die Höhe der dem Mitarbeiter ausgezahlten Provision.

betriebswirt-  
schaftliche Planung

Einmal jährlich findet eine Umsatz- und Liquiditätsplanung statt. Diese wird von den drei Gesellschaftern und ausgewählten Mitarbeitern erstellt. Mit allen Beschäftigten werden regelmäßig wöchentlich Besprechungen zur Weiterqualifizierung (neue Produkte, komplexe Produkte etc.) durchgeführt.

## b. Diagnose der Hauptprobleme

EDV-Problem

Die Erhebung des IST-Standes schien zunächst klar darauf hinauszulaufen, daß der wichtigste Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung des Controlling bei LKM eine Effektivierung der internen **EDV-Abläufe** sein müßte, weil das System zur Verarbeitung der Beratungsdaten Fehler und Zeitverzögerungen verursachte.

Organisations-  
entwicklungs-  
Problem

Bei einem der Diagnosetermine erfuhr die Arbeit dann aber eine Wendung, welche die Aufmerksamkeit auf ein Problem lenkte, das eher im Bereich **Organisationsentwicklung** liegt:

Entwicklungs-  
hemmnisse

Entlohnungssystem  
contra  
Unternehmens-  
philosophie

Bei der Aufarbeitung und Diskussion der Erhebungsdaten zeigte sich, daß Entwicklungshemmnisse im Unternehmen bestehen, die begründet sind in einem Widerspruch zwischen dem (abschlußbezogenen) Entlohnungssystem und der Unternehmensphilosophie. Das **Entlohnungssystem** (wer die meisten Verträge abschließt, bekommt das meiste Geld) orientiert die Mitarbeiter in erster Linie darauf, möglichst schnell möglichst viele Abschlüsse zu tätigen. Die **Unternehmensphilosophie** dagegen setzt ihnen zum Hauptziel, in jedem Fall die denkbar beste und preisgünstigste Versicherung für die KundInnen herauszufinden und sie umfassend zu beraten – was beides viel Zeit kosten kann.



*Zielkonflikt der  
Mitarbeiter*

Dieser Zielkonflikt hatte an verschiedenen Punkten Auswirkungen für die Unternehmensentwicklung, z.B. bei der Gestaltung von Kundenkontakten, der Akquisition etc. Es lag nah, in diesem Widerspruch bzw. in seinen Konsequenzen, auch die Ursachen dafür zu suchen, daß die Umsatzplanung für das abgelaufene Jahr (1997) deutlich verfehlt worden war.

Am Ende der Diagnosephase stellten sich die wesentlichen Probleme im Controlling des Unternehmens so dar:

*Diagnose*

- **Die Unternehmensphilosophie steht im Widerspruch zum Entlohnungssystem**

- **Die Erfassung und Weiterverarbeitung der Beratungsdaten ist zu umständlich und verursacht Fehler**



### c. Controlling-Entwicklungsprozeß

Die Entwicklung des Controlling wurde bei der LKM – gemäß den in der Diagnose festgestellten zentralen Problemen – auf zwei Ebenen vorangetrieben:

*Controlling-  
Entwicklung auf  
zwei Ebenen*

- Auf der **EDV-Ebene** war das Ziel, die Verarbeitung von Beratungsdaten effizienter und weniger fehleranfällig zu organisieren,
- Auf der **Organisationsentwicklungs-Ebene** ging es darum, Entwicklungs- und Umsatzhemmnisse zu finden und zu beseitigen bzw. zu minimieren.



## EDV-Entwicklung:

EDV-Ebene:

Bei der Verbesserung des EDV-Systems konnte der Betrieb durch fachkundige Beratung, Sichten und Vorstellen branchenspezifischer Standardsoftware unterstützt werden. Anders als beim EDV-Bedarf von fesch / Austausch & Begegnung stellte sich heraus, daß es für die Bedürfnisse der LKM recht gut zugeschnittene Standardprogramme auf dem Markt gibt. So war die Erstellung einer eigenen Anwendung in diesem Falle nicht nötig.

Recherche  
Standardprogramm

## Organisationsentwicklung:

### A. Analyse des Zielkonflikts

Organisations-  
entwicklungs-  
ebene:

Ausgehend von der Problembeschreibung wurden für den Organisationsentwicklungs-Teil fünf Beratungstermine mit allen Mitarbeitern verabredet, um gemeinsam Ursachen und Hintergründe der aktuellen Situation zu verstehen und geeignete Strategien zur Verbesserung zu entwickeln.

Bei der ersten Sitzung war der Ansatzpunkt dieses Prozesses der in der Diagnosephase gefundene **Zielkonflikt**, der für die Mitarbeiter entsteht aus dem Widerspruch zwischen dem in der Firma üblichen Entlohnungssystem und der Unternehmensphilosophie.

KundInnenkontakte  
defensiv

Dieser Konflikt wurde als eine Ursache dafür ausgemacht, daß Kund(inn)enkontakte oft (zu) wenig offensiv gestaltet werden. Die sehr „hoch gehängte“ Beratungsmoral („Die Kund(inn)en werden bei LKM beraten, bis sie sich ihrer Entscheidung für diese oder jene Versicherung ganz sicher sind“) stellt angesichts der Komplexität der Materie eine hohe Anforderung an Auftreten und Gesprächsführungsfähigkeiten der Mitarbeiter. Die Beratung nimmt häufig einen unrentabel langen Zeitraum in Anspruch (z.B. der Kunde kann sich nicht entscheiden, möchte wiederholt beraten werden und bindet so eine – zu – große An-

unnötig lange  
Beratungszeiten



zahl von Beratungsterminen, bevor es tatsächlich zum Vertragsabschluß kommt), der nicht immer wirklich erforderlich wäre. Die LKM-Mitarbeiter sehen sich als **Berater** der KundInnen, das entspricht der Firmenphilosophie. Dies Selbstverständnis, so stellte sich im Verlauf der Sitzungen heraus, ist andererseits der Hintergrund dafür, warum die Mitarbeiter die Initiative zu Beratungskontakten in der Regel den KundInnen überlassen. Während ein Verkäufer offensiv Kunden zu gewinnen trachten würde, wird ein Berater von Beratungsbedürftigen aufgesucht.

keine offensive  
Kundenakquise

## B. Konsequenzen

**Der Widerspruch zwischen Entlohnungssystem und Unternehmensphilosophie ist nicht auflösbar.** Die von der LKM vermittelten Versicherungen zahlen Prämien für Abschlüsse; Beratungsleistungen werden nicht honoriert.

Widerspruch  
bleibt

**Die kundenfreundliche Unternehmensphilosophie will LKM nicht aufgeben.**

An  
Unternehmens-  
philosophie  
festhalten

Das bedeutet, daß ein Weg gefunden werden mußte, den Umgang mit dieser widersprüchlichen Situation zu optimieren, d.h. die umsatzhemmenden Auswirkungen zu kompensieren. Einhellig wurde in der **Verbesserung der Arbeitseffizienz** die wichtigste Möglichkeit gesehen, diese Kompensation zu leisten.

Veränderungsweg:  
Effektivitäts-  
steigerung

Organisatorische Professionalität im Sinne effektiver Arbeitsabläufe ist bei der LKM im Vergleich zu anderen Unternehmen vergleichbarer Größenordnung deshalb besonders schwierig, weil die Mitarbeiter nicht angestellt sind, sondern als freie Handelsvertreter arbeiten. Das führt zu weniger Verbindlichkeit als in „normalen“ Beschäftigungsverhältnissen. Die individualisierte Arbeitsweise erschwert gemeinsame Verabredungen über die Arbeitsorganisation, verbindliche Vorgaben der Leistungserbringung und natürlich auch ein effizientes Controlling. Andererseits hat die LKM aber eine „kritische Größe“ erreicht, in der abge-

individualisierte  
Arbeitsweise  
erschwert  
effektive  
Gesamtabläufe



stimmtes und zielgerichtetes Arbeiten an ein Mindestmaß formeller Strukturen geknüpft ist, da die Gruppe zu groß ist, um alle nötigen Absprachen ausschließlich situativ und informell zu treffen. Aus dieser Perspektive ist die aktuelle Situation vergleichbar mit der vieler anderer Organisationen, die nach einer Gründungs- und Wachstumsphase nach einigen Jahren eine bestimmte Größe erreicht haben, die nur dann überschritten wird, wenn auf einer soliden ökonomischen Grundlage die Professionalisierung von Arbeitsabläufen, Teamentwicklung und Mitarbeiterführung gelingt.

*Professionalisierungsschub als Voraussetzung für Umsatzschub*

Mit anderen Worten: Ein Professionalisierungsschub im Sinne von Effektivierung der Arbeit ist die Voraussetzung für die positive Umsatzentwicklung, die das Unternehmen anstrebt.

#### d. Ergebnisse und Ausblick

In der Beratung ergaben sich eine Vielzahl von Vorschlägen, wie die Effizienz der Arbeit verbessert werden könnte / sollte. Als wichtigste Instrumente betrachteten die Beteiligten:

*Einsatz neuer Instrumente des Leistungs-Controlling*

- **Die Einführung eines mitarbeiterbezogenen, monatlichen Umsatz-Controlling und**
- **ein wöchentliches Arbeits-„Controlling“.**

Dieses Leistungs-Controlling wird künftig in regelmäßigen gemeinsamen Arbeitssitzungen aller Mitarbeiter realisiert.

*weitere Neuerungen*

Als weitere wichtige Schritte der Professionalisierung der Arbeit wurden angesehen: Verbesserung der Werbung, mehr und verbindlichere Akquisition, stärkere Delegation bei zeitlicher und / oder fachlicher Überforderung, mehr Pünktlichkeit und Disziplin, die bessere Berücksichtigung der speziellen Fähigkeiten der Einzelnen und die Verbesserung des Informationsmanagements.



Zu diesen Punkten waren zum Ende der Prozeßbegleitung verbindliche Vorschläge zur Umsetzung abgesprochen und teilweise schon realisiert.

Aus Sicht des Beraters läßt sich ergänzen, daß der zur Zeit laufende Professionalisierungsschub in puncto Umsatz- und Effizienzsteigerung bei erfolgreichem Verlauf ergänzt werden sollte um Maßnahmen der Qualitätssicherung, um die Beratungsphilosophie der LKM weiterzuentwickeln und abzusichern. Das könnte durch Schulungen in Gesprächsführung, Rückmeldebögen von Kund(inn)en, die Entwicklung von Qualitätsstandards für Kundensprache oder auch im Einzelfall durch Supervision geschehen.

Ausblick:  
Qualitätssicherung





### 2.3.3. CoMa: Schwerpunkt Leistungscontrolling



#### Hintergrund:


Die Firma Conrad & Conrad Messe- und Ausstellungsservice aus Rheinberg bietet einen Full-Service zur Erstellung und Gestaltung von Messeständen. Hierzu gehört auch die Beratung der Kund(innen)en bei der Konzeptentwicklung.

Die Firma existiert seit 1985. Neben den beiden Geschäftsführern gehören vier weitere Mitarbeiter zur Kernbelegschaft. Phasenweise werden bis zu 15 Leute beschäftigt.

Der Jahresumsatz liegt bei etwas über 1 Million DM. Der wesentliche Teil des Umsatzes wird mit dem „Mietgeschäft“ erzielt (90-95 %), d.h. mit der Vermietung von Standard-Materialien für den Bau von Messeständen. Ein weiterer Angebotsbereich ist der sogenannte Ladeninnenausbau. Damit ist die Innenausstattung der Messestände gemeint; hier fallen viele Sonderanfertigungen für den speziellen Bedarf der Kund(inn)en an. Diese werden in der firmeneigenen Schreinerei hergestellt. Als drittes Standbein kommt das „Zusatzgeschäft“ hinzu: CoMa bietet im Rahmen des Full-Service die Organisation aller bei einem Messestand erforderlichen Details an, z.B. die Organisation von Bewirtung und Verpflegung, das Besorgen spezieller Kleidung etc.

1997 hat CoMa in Rheinberg eine große Halle gebaut, in der die Firma seit Beginn des Jahres ihr Domizil gefunden hat. Vorher waren einzelne Produktionsstätten, das Lager und das Büro auf unterschiedliche Standorte verteilt. Zum Zeitpunkt des Projekts war es noch nicht gelungen, das Lager und die Arbeitsbereiche optimal in den neuen Räumlichkeiten einzurichten und zu organisieren.

Im Vergleich zu anderen Messebauern erzielt CoMa deutlich höhere Preise pro qm und Messestand. Hierfür gibt es mehrere Gründe: CoMa zeichnet sich durch absolute Termintreue und Preisverlässlichkeit.





keit aus. Gleichzeitig wird von vielen Kunden geschätzt, daß CoMa auch die Konzeptentwicklung mitübernimmt, einen Komplettservice (incl. der Organisation von Dienstleistungen während der Messe, z.B. Catering) anbietet und im Rahmen der vorhandenen handwerklichen Kompetenz auch gestalterische Sonderlösungen realisieren kann.

Bedingt durch den Bau der Halle und den damit verbundenen Umzug war der Umsatz 1996 deutlich zurückgegangen. Im Jahr 1997 hatte sich der Anteil der Personal- und Materialkosten gegenüber dem bisher besten Rechnungsjahr 1995 deutlich erhöht. Für 1998 wird angestrebt, diesen Anteil wieder einzuschränken. Außerdem soll in 1998 das Jahresergebnis verbessert werden, das in den beiden Vorjahren nicht zufriedenstellend gewesen war.

*gestiegener  
Personalkosten-  
Anteil*

*Ziele*

## Die Controlling-Entwicklung

### a. Controlling IST-Stand

Die Akquisition und die Vorkalkulation der Aufträge ist bei CoMa die Aufgabe eines der beiden Geschäftsführer. Probleme bereiten die Nachkalkulationen, weil die Erfassung der hierzu notwendigen Informationen nicht richtig funktioniert, insbesondere die Zuordnung von geleisteten Arbeitszeiten zu den jeweiligen Beschäftigten. Bei Inbetriebnahme der neuen Halle wurde ein neues Zeiterfassungssystem per EDV eingerichtet, das diesem Mangel abhelfen sollte.

*Problem  
Nachkalkulation*

Die Buchhaltung wird in Zusammenarbeit mit einem Steuerbüro über Datev gemacht. Die Angebotserstellung erfolgt mit einem zehn Jahre alten Kalkulationsprogramm für Handwerksbetriebe.

*genutzte EDV*  
- *Buchhaltung*  
- *Kalkulation*  
- *Arbeitszeit-  
erfassung*

Für die Arbeitszeiterfassung, die seit Herbst 1997 erfolgt, wurde eine eigene Applikation im Rahmen von Excel erstellt. Sie ist aber bisher von den Beschäftigten nicht wirklich umgesetzt worden, so daß nicht regelmäßig differenzierte und verlässliche Da-



ten vorliegen. Damit fehlt die Voraussetzung für eine realistische Nachkalkulation. Auch die Zuordnung der Materialkosten sowie von Verlust an Material (Beschädigung, Schwund) erfolgte bisher nicht.

CoMa ist ein Familienbetrieb. Die beiden Firmeninhaber sind Brüder, der Vater der beiden sowie die Frau und die Schwägerin des einen Bruders arbeiten in der Firma.

In den ersten Jahren nach Gründung des Betriebes wurde mit zwei heute noch in der Firma beschäftigten Mitarbeitern längere Zeit die Perspektive eines selbstverwalteten Betriebes verfolgt. Diese Absicht wurde nach einer längeren professionellen Beratung aufgegeben.

## b. Diagnose:

Nachdem die betriebswirtschaftlichen Ziele des Betriebs festgelegt und formuliert waren (angestrebter Umsatz, Ergebnis, Anteile Personal- und Sachkosten), zeigte sich, daß die Überprüfung dieser Ziele die Zuordnung von Arbeitszeiten zwingend voraussetzt. Der wichtigste Ansatzpunkt zur Verbesserung des Controlling war an dieser Stelle also die Überarbeitung des nicht befriedigend funktionierenden Zeiterfassungssystems:

Zeiterfassungssystem  
nicht umgesetzt

- **Das derzeit verwandte System zur Zeiterfassung funktionierte nicht**, weil es von den Beschäftigten nicht in der vorgesehenen Weise umgesetzt wurde. Erst eine korrekte Zuordnung von Arbeitszeiten zu Beschäftigten würde aber eine aussagefähige Nachkalkulation ermöglichen.

## c. Controlling-Entwicklungsprozeß

Für die Controlling-Entwicklung war eine Serie halbtägiger Termine vereinbart worden; beteiligt waren die beiden Geschäftsführer und die „Leistungsträger“ des Betriebs (so werden bei CoMa diejenigen Mitarbeiter(innen) bezeichnet, die eigenverantwortlich Aufträge und Projekte abwickeln).



Bei den Sitzungen stellte sich heraus, daß der Kern der Schwierigkeiten mit dem vorhandenen System der Zeiterfassung ein **Akzeptanzproblem** war: Bei einem Teil der Beschäftigten hatte die Einführung der Arbeitszeiterfassung **Angst und Verunsicherung** ausgelöst. Sie gingen davon aus, daß die neu eingeführte Zeiterfassung ausschließlich der Überprüfung ihrer individuellen Arbeitszeit diene, befürchteten gegebenenfalls negative Konsequenzen und fühlten sich unter Druck gesetzt.

*Abwehr aus  
Verunsicherung*

Als zweite Schwierigkeit wurde ausgemacht, daß die „Leistungsträger“ des Betriebs die Handhabung des EDV-gestützten Zeiterfassungssystems zu umständlich und kompliziert fanden.

Diese Akzeptanzprobleme hatten dazu geführt, daß die eingegebenen Daten teilweise „frisirt“ wurden, die Eingaben nicht in der vorgesehenen Form gemacht wurden, und das ganze System derart letztendlich unterlaufen wurde. Die erzeugten Daten waren für die Nachkalkulation so gut wie unbrauchbar.

Bei genauerer Analyse der Vorgänge zeigte sich, daß die Akzeptanzprobleme der Mitarbeiter einen realistischen Kern hatten: Das für die Zeiterfassung entwickelte EDV-System war in der Tat sehr differenziert und komplex strukturiert, was nicht in allen Punkten wirklich notwendig war. Außerdem war versäumt worden, die Beschäftigten eingehend in die Handhabung des neuen Systems einzuführen.

## d. Ergebnisse

Der in den Beratungssitzungen erarbeitete Erkenntnisprozeß mündete in folgende Verabredungen:

- den Beschäftigten ihre Verunsicherung zu nehmen dadurch, daß
  - ihnen die **Bedeutung** der Arbeitszeiterfassung erklärt und nahegebracht wird,
  - ihnen die **Handhabung** des Systems gründlich erläutert wird
  - die Arbeitszeiterfassung auch für **positive Rückmeldung** (z.B. über die Verbesserung von Arbeitsleistungen) genutzt wird;
- das System der Arbeitszeiterfassung in der EDV zu überarbeiten und zu straffen, um die Handhabung zu vereinfachen und eine Konzentration auf das Wesentliche zu erreichen.

*Beschäftigten  
die  
Verunsicherung  
nehmen*

*EDV  
überarbeiten*



## e. Ausblick

Mittlerweile ist ein Teil der vereinbarten Lösungsvorschläge bereits realisiert. Die Projektarbeit war von allen Beteiligten als fruchtbar angesehen worden.

In der letzten gemeinsamen Sitzung kam zur Sprache, daß die Arbeitsgruppe die Beteiligung eines Beraters / Moderators als sehr produktiv für die Ergebnisfindung empfunden hatte. Bei den regelmäßigen innerbetrieblichen Besprechungen gelingen solche Prozesse selten; die Sitzungen werden von allen Beteiligten als uneffektiv erlebt, niemand hat mehr Lust zu diesen Terminen, und so finden sie mittlerweile immer seltener statt.

Die Analyse der Gruppensituation im Betrieb ergab, daß in der Gruppe tatsächlich niemand ist, der sich von seinem „Stil“ her als Gesprächsleiter für diese Besprechungen anbietet. – So sorgt in den Betriebssitzungen niemand in ausreichendem Maße für Strukturierung und konkrete Vereinbarungen, und diese Situation führt zu unbefriedigenden, weil ergebnislosen Diskussionen.

Insofern kann es in der Tat von Vorteil sein, einen externen Moderator hinzuzuziehen. Es wurde verabredet, das bei künftigen Sitzungen zu tun. Wenn die zugrundeliegenden Einschätzungen stimmen, dürfte sich diese Investition durch schnellere und klarere Ergebnisse bezahlt machen.



## 2.4. Resumée



Trotz der unbeabsichtigt kurzen Projektlaufzeit, die zu erheblichen Einschränkungen der ursprünglichen Planungen geführt hatte, konnten durch die modellhafte Controlling-Entwicklung in den beschriebenen drei Betrieben doch eine Reihe von Erfahrungen gewonnen werden, die für die zukünftige Praxis sicherlich von Nutzen sein werden.



## 2.4.1. Die Individualität von Kleinbetrieben

Die vorgefundenen Controlling-Situationen in den drei am Projekt beteiligten Unternehmen waren sehr unterschiedlich; in Abhängigkeit von der Branche sowie von der Firmengeschichte und -kultur. Entsprechend verschieden waren die Prozeßziele, Schwerpunkte sowie der Verlauf der Projektarbeit.

Diese Erfahrung verweist auf einen ganz wesentlichen Aspekt bei der Arbeit mit und in Kleinbetrieben: Sie lassen sich nicht über einen Kamm scheren, und außer sehr allgemeinen Gemeinsamkeiten (vgl. S. 6) kann man allein aus der Kategorie „Kleinbetrieb“ keine für alle zutreffenden „Regeln“ für die Controlling-Entwicklung ableiten. Durch die geringe Größe spielen Individualitäten und Zufälle hier eine relativ wichtigere Rolle als bei Großbetrieben.

*Kleinbetriebe sind  
höchst individuell*

*Konzept  
Controlling-  
Entwicklung muß  
flexibel sein*

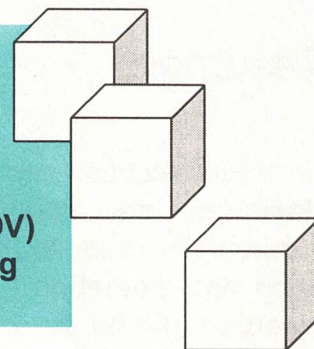
Dieser Tatsache muß ein Beratungsangebot, in unserem Fall die Controlling-Entwicklung mit der Hilfe externen know-hows, auf jeden Fall gerecht werden, wenn es nicht Gefahr laufen will, uneffektiv zu sein oder gar zu scheitern.

Das **Bausteinprinzip** (vgl. S. 13) des für das Modellprojekt entwickelten Rahmenkonzepts hat sich hier durch seine Flexibilität in der Praxis bewährt.

*Bausteinprinzip  
bewährt*

### **Bausteinkonzept zur Controlling-Entwicklung:**

1. Ziel(e)
2. Informations-System (EDV)
3. Organisationsentwicklung



*Während bei fesch und A&B die Probleme vor allem in der fehlenden zukunftsgerichteten, inhaltlichen Zielplanung (Baustein 1 und 3) und den Mängeln der EDV (Baustein 2) lagen, trafen wir bei CoMa mit der fehlenden Akzeptanz des Zeiterfassungssystems auf ein typisches Organisationsentwicklungsproblem (Baustein 3). Der nicht auflösbare Widerspruch bei LKM zwi-*



*schen Entlohnungssystem und Firmenphilosophie wies ebenfalls auf die Ebene der Organisationsentwicklung (Baustein 3). Außerdem gab es hier Unzulänglichkeiten in der Datenverarbeitung (Baustein 2).*

*Die Schwerpunkte der in den drei Unternehmen im Projektverlauf geleisteten Arbeit lag entsprechend diesen Diagnosen in den jeweiligen Bausteinen.*

## 2.4.2. Die Wichtigkeit von Organisationsentwicklung beim Controlling

Im Verlauf der Arbeit in den Betrieben zeigte sich, daß Controlling-Mängel immer auch verbunden sind mit Organisationsentwicklungs-Problemen (manchmal erst auf den zweiten Blick erkennbar).

Dieser Aspekt verdient insofern besondere Aufmerksamkeit, weil die rechtzeitige Integration der Organisationsentwicklungs-Ebene möglicherweise verhindern kann, bei der Controlling-Entwicklung falsche Fährten zu verfolgen, die zum Scheitern verurteilt sind. Nicht selten passiert es zum Beispiel, daß ein Betrieb hoffnungsfroh teure EDV-Lösungen für seine Controlling-Probleme kauft und nach einiger Zeit feststellt, daß die vorhandenen Defizite im Controlling durch die vermeintlich so perfekte EDV nicht gelöst werden. Der Grund dafür kann sein, daß als Voraussetzung für ein funktionierendes Controlling eigentlich Zuständigkeiten, Konflikte o.ä. geklärt werden müßten – und dann käme das Unternehmen sogar möglicherweise mit einer viel einfacheren und kostengünstigeren EDV-Anwendung zurecht.

Diese Verflochtenheit der „technischen“ (betriebswirtschaftlichen und informations-systematischen) Seite des Controlling mit der strukturellen scheint in Kleinbetrieben noch stärker ausgeprägt als in Großbetrieben. Controlling-Lösungen auf der rein „technischen“ Seite werden daher auf längere Sicht nicht effektiv sein können.

*Im Projekt konnte die Organisationsentwicklungs-Seite bei LKM und CoMa unter Einbeziehung der Mitarbeiter angegangen werden; bei fesch und A&B steht dieser Schritt dagegen noch an.*

*Controlling-Mängel sind verbunden mit Organisationsentwicklungs-Problemen*

*rein „technische“ Controlling-Lösungen sind langfristig uneffektiv*



### 2.4.3. Die Integration von Kompetenzen

Während mittelständische Unternehmen und Großbetriebe über eigene Kapazitäten (Fachpersonal, materielle Mittel) zur Initiierung und Steuerung von Controllingprozessen verfügen, muß ein Controllingangebot für Kleinbetriebe alle benötigten Kompetenzen integrieren und die Steuerung des Prozesses „von außen“ übernehmen.

Dabei werden als Kompetenzen benötigt:

- betriebswirtschaftliches Wissen
- Controlling-Erfahrung
- EDV-know-how
- Organisationsentwicklungs-Kompetenz

Diese Kompetenzen konnten den Betrieben im Rahmen des Modellprojekts durch die Teamarbeit mehrerer Fachleute zur Verfügung gestellt werden.

Diese Integration verschiedenen know-hows ist bereits in der Diagnosephase von besonderer Wichtigkeit, weil man sich beim Controlling-Entwicklungsprozeß unnötige und ggf. teure Umwege und Sackgassen sparen kann (vgl. S. 34), wenn die Diagnose aus allen wichtigen Blickwinkeln fachkundig gestellt wird.

*für Controlling-  
Entwicklung  
benötigte  
Kompetenzen*

*schnelle und  
lösungsorientierte  
Problemdiagnose*

Résumé



## 2.4.4. Das Konzept „Controlling-Entwicklung in Kleinbetrieben“

Mit Blick auf die genannten Aspekte, die für die Controlling-Entwicklung in Kleinbetrieben wichtig sind, hat sich das im Projekt erprobte Konzept prinzipiell bewährt:

- **Bausteinkonzept**  
mit flexiblen Modulen
- **Integrierte Kompetenzen**  
durch Teamarbeit verschiedener Fachleute

*Flexibilität*

*umfassende  
Blickrichtung*

Als „Beratungsphilosophie“ gehörten zum Arbeitskonzept außerdem,

- Geschäftsführer/innen **und** Mitarbeiter/innen in die Controllingentwicklung und – umsetzung einzubeziehen (Organisationsentwicklungs-Ebene) und
- pragmatisch die kostengünstigsten und einfachsten Software-Lösungen für das Controlling zu suchen (Ebene Informations-System / EDV).

*Einbeziehung  
von  
Mitarbeiter/innen*

*pragmatische  
EDV-Lösungen*

*Die Beratungs- und Entwicklungspraxis der nächsten Jahre wird sicherlich die erarbeiteten Konzepte für die Controlling-Entwicklung in Kleinbetrieben weiterentwickeln und verfeinern. Die Erfahrungen und Ergebnisse des beschriebenen Modellprojekts sollen hierzu einen Beitrag liefern.*



Anhang



# Controlling für Kleinbetriebe

*pragmatisch*

## Erhebungsbogen zu Erfassung des Controlling- IST-Standes

Baustein 1: ZIELE Inhalte	Baustein 2: EDV Hard- und Software	Baustein 3: Organisation Beteiligung: Wer? Wann ? Wie?
<p>Ziele</p> <p>Liquidität</p> <p>Buchhaltung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontenplan</li> <li>- Kostenstellen</li> <li>- Kostenträger</li> <li>- BWA's</li> <li>- Bilanzen</li> </ul> <p>Kennziffern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz</li> <li>- Zuschüsse</li> <li>- Produkte / Dienste</li> <li>- Kosten</li> <li>- variable / fixe Kosten</li> <li>- Verhältnis Personal- /Sachkosten</li> </ul> <p>Vor- und Nachkalkulationen</p> <p>Budgetierung</p> <p>Personalbuchhaltung</p> <p>Lohnsystem</p> <p>Arbeitszeiterfassung</p> <p>Leistungserfassung</p> <p>Betriebsvergleiche</p> <p>Qualitätssicherung</p>	<p>Anzahl der Rechner</p> <p>Leistungsfähigkeit</p> <p>Verwendete Software</p>	<p>intern / extern</p> <p>Rhythmen</p> <p>Planung / Information / Kontrolle</p> <p>Besprechungen</p> <p>MitarbeiterInnen</p> <p>Betriebsrat</p>



# Literatur

Diedering, W., Analytische Budgetierung in sozialen Organisationen. Ziele, Wege und Controlling. Freiburg 1994

French, W.L. / Bell jr., C.H.: Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart 1990.

Henzler, H.: Der Januskopf muß weg. In: Wirtschaftswoche, 28. Jg. 1974, H 38, S. 60f.

Horvath, P.: Controlling. München 1991.

Looss, W.: Alltägliche Organisationsberatung bei der Einführung neuer Technologien. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft.: ein Handbuch. Köln 1993, S. 79f.

Francis, D. / Young, D.: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. Hamburg 1996.

Nagel, K.: Kostenmanagement im Mittelstand. 11mal Rat für die Praxis. Dt. Sparkassenverlag Stuttgart 1988.

Reich, V.E.: Controlling in mittelständischen Unternehmen. Dt. Sparkassenverlag Stuttgart 1990.

Schrader, M.: Non-Profit-Organisationen als Profit-Center – ein Fallbeispiel. In: Journal für Betriebswirtschaft (Wien), 3/1995, S. 335ff.


ders.: Controlling in sozialen Organisationen. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit (Bonn), 10 / 1996, S. 2 ff.

Shapiro, E.C.: Trendsurfen in der Chefetage. Unternehmensführung jenseits der Management-Moden. Frankfurt/New York 1996.

Ziegenbein, K.: Controlling. Kiehl 1995.

Zünd, P.: Der Controller-Bereich (Controller-Ship). In: Probst / Schmitz-Draeger (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung. Bern/Stuttgart 1985, S. 28f.





Gabriele Dahle, Michael Schrader

**Controlling für  
Kleinbetriebe und  
Dienstleister**

Bochum April 1998

2. Auflage Fachmedien-Service 2000

ISBN 3-89811-540-2

Fachmedien-Service Michael Vogt

Publikationsmanagement-Verlag-Buchhandel

Postfach 102828, 44729 Bochum

Tel. 0234 / 300-481, fax -497

<http://www.fachmedien-service.de>

[info@fachmedien-service.de](mailto:info@fachmedien-service.de)

organisation  
management  
controlling  
arbeitsmarktpolitik  
job transfer

pragma GmbH  
schwerinstr. 44  
44805 bochum  
tel. 0234 / 8 90 90 83 fax -85  
[pragma.bo@t-online.de](mailto:pragma.bo@t-online.de)