

Controlling

Siofok, 21.3.2002

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

als ich vergleichsweise kurzfristig gebeten wurde, für Herrn Tonini einzuspringen und in dieser Runde etwas zum Thema Controlling zu sagen, habe ich natürlich spontan zugesagt.

Inzwischen aber bin ich etwas nachdenklich geworden: Ich weiß kaum etwas über Ihr Verhältnis zum Controlling. Sie kommen aus den verschiedensten Verlagen und stehen dem Controlling vermutlich recht unterschiedlich gegenüber.

Etliche unter Ihnen mögen wahre Controlling-Profis sein, denen man kaum etwas Neues zu diesem Thema berichten kann.

Andere unter Ihnen mögen dem Controlling distanzierter gegenüber stehen und der Analyse von Bilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung den Vorzug geben.

Ich fürchte also, dass dieser heterogene Kreis von recht unterschiedlicher Erwartungshaltung ausgeht. Ein anderes Problem sehe ich in der vergleichsweise kurzen Zeit, die mir zur Verfügung steht und die sich durch das leider erforderliche Dolmetschen nochmals halbiert.

Aber fangen wir an. Vor vielen Jahren habe ich ein mehrwöchiges Controllingseminar eines renommierten Managementinstitutes besucht, weil mir Controlling bis dahin eher ein Fremdwort war.

Die einführende Charakterisierung des Controllers ist mir noch in guter Erinnerung:

Ein Controller ist vergleichbar mit dem Lotsen, der dem Kapitän in schwierigem oder unbekanntem Fahrwasser zu Seite steht. Der Lotse berät den Kapitän, weist ihn auf Risiken und Chancen hin.

Die Befehlsgewalt über das Schiff kann und darf der Lotse jedoch nicht übernehmen, sie obliegt in jeder Phase dem Kapitän.

Auf einen Verlag übertragen bedeutet dies, dass der Controller dem Management alle zur Führung des Unternehmens benötigten Informationen in geeigneter Aufbereitung zur Verfügung stellt –

nicht aber in die Steuerung des Unternehmens direkt eingreifen sollte.

Das Controlling bedarf für seine Aufgaben Zugang zu Informationen aus allen Verlagsbereichen. Das bedeutet, dass ein Controllingbereich am sinnvollsten als direkt dem Management zugeordnete Stabsfunktion angesiedelt ist.

Die Kernmerkmale des Controlling in der Verlagspraxis möchte ich unter zwei Überschriften stellen:

Planungs- und Kontrollorientierung sowie
Konsensorientierung.

Lassen Sie mich zum ersten Thema folgendes festhalten:

Controlling ist in der Praxis unlösbar mit Planungen und Kontrollen verbunden. Ein Controller wird stets darauf drängen,

- dass die Ziele des Verlages (z.B. Marktposition, Auflagenentwicklung, Anzeigenumsätze, Ergebnis und vieles mehr) explizit und messbar formuliert werden,
- dass für alle Bereiche des Verlages auf Basis der formulierten Ziele Handlungsalternativen entwickelt, ausgewählt und – eben – geplant werden,
- dass man im laufenden Betrieb überwacht, ob die Planungen eingehalten werden,
- dass im Abweichungsfall Maßnahmen ergriffen werden, sei es, den Abweichungen entgegenzusteuern oder zu realistischen Planwerten zu gelangen

Planungs- und Kontrollorientierung kann im weitestgehenden Fall die vollständige Übernahme der Planungs- und Kontrolltätigkeit durch den Controllingbereich bedeuten.

Das erscheint mir jedoch nicht sinnvoll, da damit dem Controlling ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung übertragen würde.

Sinnvoller erscheint mit die Trennung der Planungs- und Kontrolltätigkeit in eine inhaltliche und eine prozedurale Komponente.

Das Controlling übernimmt das Management der Planung und Kontrolle, die Linienverantwortlichen legen Ziele und Inhalte der Planung sowie von Maßnahmen bei Abweichungen fest.

Bevor ich auf Einzelaspekte der Planungs- und Kontrollorientierung eingehe, möchte ich etwas zur zweiten Überschrift, der Konsensorientierung sagen.

Die Tatsache, dass geplant und kontrolliert wird, sagt noch nichts über die Güte der Planungen und Kontrollen aus. Unter Konsensorientierung verstehe ich, dass der Controller sicherzustellen hat, dass die erarbeiteten Pläne nach Abwägung aller Alternativen das für den Verlag Optimale darstellen.

Dies bedeutet im Detail zu verhindern, dass

- einzelne Verlagsbereiche mit unterschiedlichen Kompetenzen in den Planungsprozess einbezogen werden,
- im Planungsprozess von personaler, individueller Macht Gebrauch gemacht wird,
- Planungsbeiträge unterdrückt werden oder unter den Tisch fallen,
- für die Planung wichtige Informationen bewusst zurückgehalten werden,
- sich einzelne Abteilungen opportunistisch verhalten, dass heißt, zu sehr auf ihre eigenen Vorteile bedacht sind.

Doch zurück. Was sind die wichtigsten Tätigkeitsfelder des Controllings? Ich kann Ihnen angesichts der knappen Zeit hier nur Stichwörter liefern.

Planung

Beginnen wir mit der Planung. Ich darf zurückkommen auf die Unterscheidung in eine inhaltliche und prozedurale Komponente.

Nach meiner Auffassung obliegt die Planung der inhaltlichen Komponenten ausdrücklich den einzelnen Fachbereichen, Controlling stellt die Instrumente zur Verfügung und führt die einzelnen Planungsbestandteile zusammen.

Eine Etat- oder Budgetplanung bezieht sich zunächst auf das kommende Geschäftsjahr. Auf die Notwendigkeit auch einer mittel- oder langfristigen Planung möchte ich hier nur hinweisen.

Basis für die Etatplanung ist die Hochrechnung für das ablaufende Geschäftsjahr. Gerade Großkonzerne neigen dazu, bereits auf Basis der Istwerte nur eines Halbjahres mit der Hochrechnung für das Gesamtjahr und darauf aufbauend mit der Planung für das Folgejahr zu beginnen.

Ich halte das für falsch: In aller Regel muss dies zu einer Anpassung der Etatplanung führen, wenn genauere Hochrechnungsdaten zu einem späteren Zeitpunkt vorliegen.

Aus welchen Komponenten besteht nun die Etatplanung?

Als erstes ist wohl die Umsatzplanung zu nennen. Sowohl im Anzeigen- wie im Vertriebsbereich setzt sie sich zusammen aus der Mengen- und Preisplanung.

Hier sind wir meist in einem Dilemma: Ist die Mengenplanung unter Berücksichtigung der externen Marktgegebenheiten wie Kaufkraft, Konjunkturentwicklung, Konkurrenzaktivitäten etc. schon schwierig genug – bei der Preisplanung geraten wir unweigerlich in den Konflikt zwischen Ergebnisauswirkung und Marktakzeptanz.

Typisches Beispiel sind hierfür die Anhebung der Anzeigenpreise bei rückläufigen Auflagen- und Leserschaftszahlen.

Aus Auflagen- und Anzeigenseitenplanung, ergänzt um die redaktionellen Seiten, ergeben sich die Grundlagen für die Ermittlung der Papier- und Druckkosten.

Wenn die dafür erforderlichen Kalkulationsprogramme geschaffen sind, ist dies ein weitgehend zu automatisierender Vorgang.

Der Planung der übrigen Kosten sollte vorangehen die Personal- und Investitionsplanung.

Die Personalplanung umfasst die Festlegung der erforderlichen Planstellen für alle Bereiche unabhängig vom aktuellen Personal-Istbestand.

Die Planstellen werden bewertet mit den ihnen zugeordneten Lohnkomponenten und geplanten Lohn-Steigerungsraten. Auch die Ermittlung der Personalkosten lässt sich sehr vereinfachen, wenn geeignete EDV-Programme vorhanden sind.

Auch hier wieder die Unterscheidung zwischen der inhaltlichen und prozeduralen Komponente:

Meistens haben die Abteilungsleiter nur Einfluss auf ihren Personalbedarf. Die Lohnpolitik wird in der Regel vom Management festgelegt.

Die Berechnung der Personalkosten kann unter dem prozeduralen Aspekt entweder von der Personalabteilung oder vom Controlling gemacht werden.

Zur Planung der Personalkosten für Redaktionen noch eine Anmerkung: Es empfiehlt sich, den redaktionellen Personalkosten unbedingt alle Honorare – außer den für Nachrichtenagenturen – hinzuzurechnen.

Nur diese Gesamtsumme kann Bezugsgröße für die Zahl der zu erstellenden redaktionellen Seiten sein.

Investitionsplanung mit den Stichworten Ersatz- und Erweiterungsinvestition, Unterscheidung in kalkulatorische und bilanzielle Abschreibung, zur Entscheidungsfindung

erforderliche Wirtschaftlichkeitsrechnungen etc. wäre ein Vortragsthema für sich alleine.

Wie auch immer, aus der Investitionsplanung ergeben sich die Veränderungen in der Abschreibung für die Planungsperiode. Das die Investitionsplanung selbstverständlich auch Auswirkungen auf die Liquiditätsplanung hat, sei nur am Rande erwähnt.

Viele Komponenten der übrigen direkten Kosten, wie z.B. Agenturhonorare, Vertriebskosten oder Anzeigenprovisionen sind meist vertraglich geregelt und bedürfen nur der Anpassung an die sich verändernden Konditionen.

In die Planung der Gemeinkosten sollten alle Abteilungen insoweit einbezogen werden, als es sich um von ihnen beeinflussbare Kosten handelt. Dies sind z.B. Spesen, Büromaterial, Taxi-/Reisekosten und dergleichen mehr.

Finanzergebnis und Liquiditätsplanung sind in verlags-spezifischer Intensität weitere Komponenten der Budgetierung.

Hat das Controlling alle Planungselemente zusammengetragen und kennen wir dann das Ergebnis – meist beginnt die Arbeit dann von vorn, weil die Eigentümer dann doch andere Vorstellungen davon haben...

Kontrolle

Hier möchte ich unterscheiden in das standardisierte kontinuierliche Reporting und fallweise Analysen.

Methodisch stellt das Reporting die Istwerte einer Periode sowohl den Planwerten als auch den Vorjahreswerten gegenüber und weist die Abweichungen absolut und prozentual aus.

Berichtsperioden sind in aller Regel der Kalendermonat und die laufende Kumulierung ab Januar.

Inhaltlich sollte das Reporting in Form einer Informationspyramide aufgebaut sein. Für das mittlere Management, also die

Abteilungsleiterebene, stehen alle Informationen kostenstellenweise zur Verfügung.

Für die Geschäftsführung wird daraus eine Verdichtung erstellt; den Eigentümern genügt in der Regel eine zu definierende Auswahl der wichtigsten Kennziffern. Alle zusätzlich erbetenen Details stehen natürlich jederzeit zur Verfügung.

Die Notwendigkeit von fallweisen Analysen erkennt eine sensibler Controllingbereich häufig von selbst oder aber die Geschäftsführung veranlasst sie.

Inhaltlich umfasst das Reporting zunächst die Daten des eigenen Unternehmens und greift dabei auf die Daten des Rechnungswesens zu, die mit Hilfe der EDV für die jeweiligen Zwecke aufbereitet werden.

Diese werden ergänzt um nicht monetäre Daten wie Abo-, EV- und Druckauflagen, Anzeigenseiten nach Arten, Branchen und Farbigkeit, redaktionelle Flächen etc.

Für eine Beurteilung der eigenen Marktentwicklung und -position sind natürlich weitere externe Daten erforderlich. Als Beispiele seien hier genannt die Auflagenmeldungen der Verlage an Matesz oder die Leseranalysen von Szondaipsos.

Auch die Werbefachverbände liefern hilfreiches Material zu Entwicklung der einzelnen Werbeträgertypen und des Werbeklimas insgesamt.

Eine nicht zu unterschätzende Hilfe kann das Benchmarking darstellen, der Vergleich der eigenen Strukturdaten mit denen verbundener oder – soweit Daten beschaffbar sind – auch konkurrierender Unternehmen.

Kennziffern

Ein Wort zu Kennziffern: Jedes betriebswirtschaftliche Formelbuch enthält hunderte von Kennziffern für alle denkbaren Situationen.

Was man davon selbst als sinnvoll erachtet und im eigenen Unternehmen einsetzt, ist individuelle Entscheidungssache.

Kennziffern machen in jedem Fall Sinn, wenn sie nach identischer Methodik aus eigenen Daten ermittelt und in Zeitreihen dargestellt werden.

Makulaturquoten, Personalfuktuation, Beschäftigungsgrad, Liquiditätsgrade und vieles mehr lassen sich so permanent verfolgen.

Vorsicht aber bei Kennzahlenvergleichen zwischen verschiedenen Unternehmen oder Unternehmensbereichen.

Nehmen wir als Beispiel den berühmten Umsatz pro Kopf. Er kann bei zwei Unternehmen nahezu identischer Umsatzgröße erheblich voneinander abweichen.

Warum? Das eine Unternehmen kauft in größerem Stil Fremdleistungen ein, das andere Unternehmen erbringt die benötigte Leistung mit eigenen Mitarbeitern. Der Umsatz pro Kopf-Vergleich ist hier eine nichtssagende Zahl.

Grundprobleme beim Reporting

Lassen Sie mich kurz zurückkommen auf das standardisierte Reporting und auf ein Grundproblem eingehen:

Die ungarischen Vorschriften für das Finanz- und Rechnungswesen unterscheiden sich von denen anderer Länder wie z.B. Österreich, der Schweiz oder Deutschland.

Je nach Eigentumsanteil werden die ungarischen Firmen mit ausländischem Kapitalanteil von gar nicht bis vollständig konsolidiert. Das führt im Extremfall dazu, dass parallel zwei Bilanzen bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen geführt werden müssen.

Völlig unübersichtlich wird die Situation, wenn die Geschäftsjahre von ausländischer Mutter und ungarischer Tochter voneinander abweichen – so über viele Jahre die Situation bei Népszabadság.

Diese Unterschiede wirken sich natürlich auch auf die Gliederung bzw. Zeileninhalte der Betriebsergebnisrechnung aus

und deshalb kann es für ungarische Verlage mit ausländischer Beteiligung auch keine Einheitlichkeit der Darstellung geben.

Vom Bundesverband der Deutschen Zeitungsverleger wurde schon vor Jahren ein Regelwerk unter dem Namen Kostenrechnung für Zeitungsverlage herausgegeben, an das sich eine Vielzahl von Verlagen orientiert.

Viele der Verlage, die sich an diese Richtlinien halten, nehmen an einem permanenten – selbstverständlich anonymen – Betriebsvergleich teil, der von einem renommierten neutralen Wirtschaftsprüfungsinstitut durchgeführt wird.

Das sich daraus äußerst wertvolle Vergleichsdaten zur Beurteilung der eigenen Situation ableiten lassen, versteht sich von selbst.

Der ungarische Zeitungsmarkt ist hierfür zu klein und zu heterogen, die erwähnten Unterschiede bei der Bilanzierung und Kostenrechnung kommen erschwerend hinzu.

Eine Anregung möchte ich jedoch geben: Wir alle haben auf unterschiedlichste Weise mit Auflagen- und Umsatzproblemen zu tun.

Wenn wir unsere monatlichen Zahlen mit ihren Abweichungen von Plan und Vorjahr sehen, möchte man schon gern wissen, ob auch andere Verlage mit ihren Titeln eine ähnliche Entwicklung durchmachen.

Zwischen etlichen Verlagen werden auch heute schon dazu informelle Informationen ausgetauscht, doch das hängt sehr vom persönlichen Bekanntheitsgrad ab und entbehrt jeder Repräsentativität.

Offizielle Daten sind entweder kaum brauchbar – ich nenne als Beispiel die Diskrepanz zwischen den gemessenen Brutto- und tatsächlichen Netto-Anzeigenumsätzen – oder sind nicht monatlich kurzfristig verfügbar wie die Auflagen Daten von Mátesz.

Vor den gleichen Problemen standen die ostdeutschen Zeitungsverlage und haben ein eigenes Meldesystem entwickelt.

Gemeldet wurde die prozentuale Abweichung einzelner Daten zum Vergleichsmonat bzw. der Kumulation des Vorjahres für Abo- und EV-Auflage, Nettoumsatz für Anzeigen und Beilagen für die Tageszeitung und – wenn vorhanden – das Anzeigenblatt.

Ein solches Meldesystem auf freiwilliger Basis, koordiniert z.B. vom Verlegerband, könnte ich mir sehr gut auch hierzulande vorstellen.

Es würden damit keine Internas preisgegeben oder gar Geschäftsgeheimnisse verraten und doch erhielte man wertvolle Orientierungsdaten zur eigenen Marktentwicklung.

Meine Damen und Herren, all dies konnten nur Stichworte sein. Lassen Sie mich zusammenfassen:

Controlling hat Unterstützungsfunktion für das gesamte Management. Es umfasst die Durchführung von Analysen, die betriebswissenschaftliche Methodenwahl, die Entscheidungsvorbereitung, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen.

Zu den Verfahren und Techniken zählen Budgetierungsmethoden und Kostenanalysen (z.B. Break-even-Analysen), Kostensenkung, Kostenplanung und Gewinnsteigerung sowie Kontroll- und Steuerungstechniken, die vor allem die Schwachstellenanalyse und die rentabilitätsorientierte Kennzahlenanalyse umfassen.

Ich hoffe Ihnen, mit meinen Ausführungen einen kleinen Überblick gegeben zu haben. Sollte der eine oder andere von Ihnen vertiefenden Gesprächsbedarf haben, stehe ich Ihnen auch außerhalb dieses Gremiums gern zur Verfügung. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.