

KOLUMNE

Ohne Kontrolle geht es (doch) nicht

Ein Plädoyer für die Kollegen des Controllings – auch im KMU

Der Sinn eines Unternehmens ist es, Geld zu verdienen. Um dies zu erreichen, müssen der Umsatz und die auflaufenden Kosten zueinander passen. Kleinunternehmer sehen dies direkt auf dem Kontoauszug. Die Gewinn- und Verlustrechnung wird hier abgebildet, die wenigen Kunden und Artikel sind überschaubar. Übersteigt das Unternehmen eine kritische Größe, wird es komplexer. Man fertigt mehrere hundert Artikel und hat vielleicht 40 Kunden (und nicht mehr nur drei), und ein der neuen Größe entsprechender Overhead wächst, der auch dann Geld kostet, wenn man nicht produziert.

Ab hier ist es unerlässlich, dass kontinuierliche, verlässliche Transparenz in die Zahlen des Unternehmens(teils) kommt. Ein guter Kaufmann bzw. Buchhalter oder schlicht ein guter Produktionsplaner, der sich auch gern mit Zahlen, Daten, Fakten und der zugehörigen Systematik auseinandersetzt, wird jetzt zum unersetzlichen Partner an der Seite des Verantwortlichen. Ja, viele Funktionsträger übernehmen diese Aufgabe selbst und sparen damit unproduktiven Personalaufbau, haben die „Zahlen im Griff“ und möchten dieses Instrument (die Macht?!) nicht aus der Hand geben.

Für die unerlässliche Aufgabe müssen die Zeit, die notwendige Neutralität und die Fachkompetenz vorhanden sein. Erfolgrei-

ches Controlling heißt, sich nicht nur auf eine Stellgröße – beispielsweise „Effizienz in der Produktion“ – zu konzentrieren. Alle Kräfte im Unternehmen arbeiten dann an Zykluszeit- und Personalsoptimierung. Wenn der Artikel von vornherein falsch kalkuliert ist, hilft das alles nichts. Man muss die Grenzen des Controllings kennen und das ganze Bild vor Augen haben.

Läuft ein Produkt erst einmal, müssen regelmäßige Artikel- (und Kunden)-erfolgsrechnungen mitgeführt werden, um zu wissen, wo man steht und wie man richtig handelt. Ab einer sinnvollen Investitionsgröße sollten ROI-Berechnungen (Return on Investment) mitgeführt werden bzw. als Basis für Entscheidungen vorliegen. Sehr schnell entstehen so gegenüber Geldgebern gute Argumente für eine Ersatzinvestition oder eine weitere Verbesserung von Abläufen. Ein Budget für den KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) muss aber auch ohne große Rechnungen existieren, und Verbrauchsartikel bzw. Not-Invests in der Produktion müssen unkompliziert angeschafft werden können.

Der Controller hilft dem Verantwortlichen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und an allen Stellen Verständnis hierfür aufzubauen. Er benötigt die zu betrachtenden Stellgrößen und ein großes Maß an Akzeptanz, das sich nur aus der täglichen Diskussion mit den Fachleuten heraus entwickeln kann. Er darf nicht irgendwo weggeschlossen (in der fernen Zentrale) arbeiten und schon gar nicht den Unternehmens(-zweig) lähmen. Er ist Partner und nicht Gegner.

Unternehmerische Verantwortung reicht weiter: Mitarbeitermotivation und -kompetenz, Sichtbarkeit für Kunden, Aufbau von Reputation und das Wagnis, Innovationen zu begleiten, lassen sich nur schwer oder gar nicht messen. Neben dem Controlling sind auch sie wichtige Bausteine eines lebendigen und gesunden, zukunftsfähigen Unternehmens. ■

*Dr.-Ing. Arno Rogalla, Rogalla Consulting, Bad Bramstedt, ist Interim Manager und Unternehmensberater in der Kunststoff verarbeitenden Industrie.
Kontakt: redaktion@k-profi.de*



Kompetenz mit KOCH

Peripherietechnik der Spitzenklasse!



FASTI KOCH Granulattrockner

Aufsatztrockner für kleine bis mittlere Durchsätze: Intelligente Trocknung mit der ERD Druckluft-Technologie.

GRAVIKO Serie

Gravimetrisch dosieren und wägen, kontrollieren, korrigieren und auswerten in einem Arbeitsgang.



Granulattrockner Serie EKO

Granulattrocknung auf höchstem Niveau – mit bis zu **40% Energieeinsparung!**

KEM

Dosier- und Einfärbgerät mit Kammervolumendosierung



Kunststoffverarbeiter aus aller Welt setzen auf die souveräne Technik des **KOCH-TECHNIK-Baukastensystems**.

**Werner Koch
Maschinentechnik GmbH**
Industriestr. 3
D-75228 Ispringen

Tel. +49 7231 8009-0
info@koch-technik.de



www.koch-technik.com