

# Der gesprächsbegleitende PC-Einsatz

## Situationsbeschreibung

Der PC hat sich als Arbeitsinstrument des Controllers etabliert. Als „Arbeitsesel“ des Controllers führt er dezentrale Operationen durch und dient als Frontend für ERP-Anwendungen zur Verfügung. Hard- und Softwarefragen haben nur noch eine graduelle Bedeutung in der Arbeit des Controllers. Kaum bemerkt haben sich in den letzten Jahren insbesondere durch gesprächsbegleitenden PC-Einsatz im Controlling Verhaltensänderungen eingestellt, die zwar vom Charakter her etwas „softiger“ sein mögen, aber nachhaltig die Effizienz in der betrieblichen Kommunikation fördern. Dieser Beitrag befaßt sich mit den Möglichkeiten, Erfahrungen und Grenzen dieser Einsatzform des PC im Controlling.

Besprechungen sind eine übliche Kommunikationsform für Aufgaben, die zur Entscheidungsfindung oder -ausführung mehrere Personen, bzw. deren organisatorische Einheiten, einbeziehen. Daraus folgt: es geht um Teamarbeit. Da tendenziell eine zunehmende Spezialisierung und damit einhergehende Arbeitsteilung zu beobachten ist, dürfte die Anzahl der Besprechungen weiterhin zunehmen, wobei Besprechungen aber leider auch derartige Ausprägungen einnehmen können, daß:

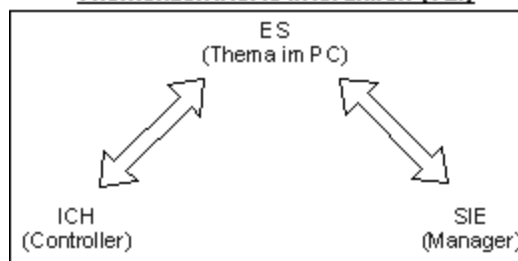
- der Diskussionsverlauf unsachlich ist;
- die Diskussion im Kreis verläuft;
- Einschätzungen und Meinungen das Ergebnis der Besprechung bilden, ohne daß Entscheidungen getroffen werden;
- Entscheidungen aufgrund von Einschätzungen und Meinungen getroffen werden, dennoch aber ein un gutes Gefühl bei den Gesprächsteilnehmern bestehen bleibt - im Sinn von: „Besser ein falscher Entscheid als gar kein Entscheid“;
- Entscheidungen nicht getroffen werden, obwohl sie möglich sind;
- Entscheidungen auf ein nächstes Meeting vertagt werden;
- der Chef trifft einen Entscheid, weil sich die Gesprächsteilnehmer nicht einigen können;
- die Gesprächsteilnehmer sind nicht nur unterschiedlicher Meinung, sondern - was viel bedeutsamer ist - nicht alle betroffenen Gesprächsteilnehmer tragen den gefaßten Beschluß.

Diese Aufzählung mag nicht vollständig sein und kann sich zum Teil auch überschneiden, doch soll sie einen Anreiz bilden, die eigenen Gesprächserfahrungen zu wecken, sie mit den Anregungen für den gesprächsbegleitenden PC-Einsatz (im folgenden „g-PC-E“ abgekürzt) in Verbindung zu bringen und die individuellen Einsatzmöglichkeiten für den eigenen PC-Einsatz in Besprechungen deutlich werden zu lassen.

Speziell für Controller's Verhaltens-Trio liefert der PC-Einsatz eine nachhaltige Unterstützung. Folgende Kommunikationsaspekte unterstützt der gesprächsbegleitende PC-Einsatz:

- a) keine Rückspiegelfragen - realisierbar durch Konzentration auf Vorschaudaten bei der Spreadsheet Gestaltung, die durch Fenstertechnik in das visuelle Zentrum gesetzt werden können;
- b) keine Wertungen - der Controller läßt die Aussageform auf dem PC-Bildschirm Excel, nach der Aussage des Managers fragen und vermeidet es, selbst zu fragen und damit in die Gefahr einer Wertung zu kommen;
- c) nebeneinander - der PC erzwingt das Nebeneinander als Grundpfeiler einer themenzentrierten Interaktion, in der das Thema zum räumlichen Zentrum einer Kommunikation arrangiert wird. Durch eine derartige Anordnung wird das Thema quasi zum Übertragungsmedium, womit eine Diskussion dann konzentriert in sachbezogener Weise verläuft.

### Themenzentrierte Interaktion (TZI)





*Themenzentrierte Interaktion*

### *Lösungsansatz durch g-PC-E*

#### *Zielsetzung*

Im folgenden gilt es jetzt darzustellen, wie die Effizienz von Besprechungen insbesondere durch g-PC-E erhöht werden kann, wobei der PC-Einsatz im abgestimmten Ensemble mit anderen Instrumenten und Verhaltensweisen erfolgen soll. Dabei ist der gesprächsbegleitende PC-Einsatz mit Sicherheit kein Allheilmittel gegen die oben genannten Abweichungen vom Pfad der Besprechungstugend, die durchaus gewollt und nötig sein können. Er soll und kann hingegen dabei helfen, sie zu kultivieren, damit es zu keinen ungewollten Eskalationen kommt und das Besprechungsziel erreicht wird.

In den Seminaren der Controller-Akademie wird der g-PC-E bereits seit mehreren Jahren in Fallstudien praktiziert. Die zahlreichen Erfahrungen, die durch die Vergleiche von Fallstudienbearbeitung entweder mit oder ohne PC-Einsatz gewonnen wurden, zeigt positive Effekte. Insbesondere unterstützt der g-PC-E Controller's typische Kommunikation; der PC dient dabei ihr als Kraftverstärker.

#### *Definition*

Was ist nun unter dem gesprächsbegleitenden Einsatz eines PC zu verstehen? Die zunächst einfachste und natürlichste Form der Kommunikation ist sicherlich das direkte Gespräch zwischen Menschen, ohne die Verwendung technischer Hilfsmittel. Die ausgetauschten Informationen sind dabei nicht nur auf die sprachlichen Informationen begrenzt, sondern enthalten auch non-verbale Informationen wie die Gestik und die Ausstrahlung der Gesprächspartner.

Wird die Natur der zu übermittelnden Informationen komplexer, so können sich die Gesprächspartner gegenseitig Unterlagen zeigen, wie Skizzen, Listen, Grafiken und Bilder. Somit erfolgt die Bildkommunikation als Ergänzung zur Sprachkommunikation (Volksmund: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“). Genau diesen Aspekt will der gesprächsbegleitende PC-Einsatz unterstützen: Komplexe Sachverhalte eines Gespräches als quasi helfender, integrierter und simultan wirkender Kommunikationspartner ins Bild setzen und somit auch Gesprächspartner ins Bild setzen. Damit werden diese Fragestellungen „einsehbar“ und - daraus folgend - verständlich. Die englische Sprache drückt diesen Sachverhalt besonders plastisch aus, indem sie die Redewendung „now i see it“ für „nun habe ich es verstanden“ benutzt. Durch den g-PC-E wollen wir *durch Sehen zu „Ein-Sehen“* und damit mehr Verständnis für Sachfragen und das Miteinander gelangen.

#### *Vorbereitung*

##### *a) Themenauswahl*

Eines der wichtigsten Kriterien für den erfolgreichen PC-Einsatz zur Gesprächsbegleitung ist das richtige Thema. Wenn das Thema geeignet ist, ergibt sich fast automatisch die zum Erfolg führende richtige Vorgehensweise. Ein im Bereich der Controllerfunktion geeignetes Thema ist dadurch gekennzeichnet, daß:

- die Aufgabenstellung (Was ist zu tun?) genau definiert ist,
- das Ziel (Was soll dabei herauskommen?) eine Zahl ist,
- quantifizierbare Input-Größen (Mengen und Werte) zu betrachten sind,
- eine gute und schnelle Lösung mit großer Wahrscheinlichkeit Informationen benötigt, über die primär Mitarbeiter anderer Funktionsbereiche verfügen, so daß sich das simultane Arbeiten im Team mit diesen Mitarbeitern anbietet (z. B. Marketing, Verkauf, Produktion und Einkauf). Gerade dieser Aspekt prädestiniert den g-PC-E für die Controller Funktion, da der Controller besonders stark auf die Zusammenarbeit mit anderen

Abteilungen angewiesen ist, z. B. hinsichtlich der Generierung von Primärdaten für Entscheidungsrechnungen.

- sich die Diskussion noch in einer Phase des Suchens befindet, in der Alternativen und Sensitivitäten geprüft werden und Maßnahmen mit ihren ökonomischen Auswirkungen korrigiert, ergänzt oder verworfen werden können. In der Phase des Treffens einer Entscheidung ist es für die Betrachtung von Alternativen normalerweise zu spät und der PC-Einsatz erhält eher einen Präsentations- als einen Problemlösungscharakter.
- die zu behandelnde Fragestellung sollte alle Mitglieder des Meetings betreffen, da sonst Mitarbeiter des Teams „aussteigen“ könnten.

Daraus resultiert, daß der Controller rechtzeitig die Tagesordnung als Themensammlung erhält, um anhand dieser Kriterien die Möglichkeit des g-PC-E zu prüfen und ihn ggfs. mit Programmen und Daten vorbereiten zu können.

#### *b) Personenkreis*

Die ideale Teamgröße für den g-PC-E sollte, ohne den Einsatz eines Beamers, nicht mehr als sieben Mitarbeiter umfassen, um ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen. Bei größeren Gruppen wird der PC eher im Hintergrund eingesetzt, was zwar parallel, aber nicht simultan zum Gespräch geschieht, wodurch dem PC viel an Wirkung genommen wird. Er dient dann meist als „Rechenknecht“ oder zur Dokumentation quantitativer Zwischenergebnisse. Die Problemlösungshilfe durch „einsehbar machen“ muß allein schon aus optischen Gründen, zu denen selbstverständlich noch andere Aspekte hinzutreten können, die weiter unten beschrieben sind, bei größeren Gruppen über andere Medien erfolgen.

#### *c) Geräte/Zubehör*

Obwohl das Thema an dieser Stelle der gesprächsbegleitende PC-Einsatz ist, benötigt es zu dem EDV-Equipment u.a. auch noch Pinwand und Flip Charts. Diese Organisationsmittel haben dabei alle gemeinsam, daß sie als Controller's „Multimedia“

- Themen visualisieren, d. h. einsehbar machen,
- per se das Nebeneinander bei der Erarbeitung in Gruppen verlangen, was besonders ausgeprägt beim g-PC-E der Fall sein kann.

#### *e) IT-Voraussetzungen*

Einsatzorientiert sollte die Konfiguration von Hard- und Software vorgenommen werden, da sie durch ihre Funktionalität entscheidend zur Performance beiträgt.

##### *- Hardware*

Für normale betriebswirtschaftliche Anwendungen auf Spreadsheet-Basis erzielt jeder handelsüblicher PC bereits eine gute Performance. Der Bildschirm sollte möglichst groß, von allen Seiten sowie auch bei Sonneneinstrahlung gut einsehbar sein.

Für den g-PC-E bei „Controllers Hausbesuch“ eignet sich auch der Portable, wobei der Bildschirm manchmal etwas klein ist für das gleichzeitige Miteinander-Hineinschauen mehrerer Gesprächsteilnehmer.

Bei einem Einsatz über das Internet bzw. das interne Netzwerk sollte eine entsprechende Übertragungsgeschwindigkeit vorhanden sein. Im Zweifel ist diese in einer vergleichbaren Situation vorher zu testen.

##### *-- Drucker*

Die Auswahl von Druckern sollte unter der Zielsetzung „leise und schnell“ erfolgen, um bei feststehendem Ergebnis dieses Resultat schnell in einem Druckexemplar protokollieren zu können. Diese Anforderungen wird heute von allen handelsüblichen Laserdruckern erfüllt, wobei immer wieder durch einen Ausdruck über das Unternehmensnetz zeitliche Verzögerungen auftreten können. Störungen könnten weiterhin auftreten, wenn während des Findungsprozesses Ausdrücke vorgenommen werden, da der Gesprächsverlauf in mehrfacher Hinsicht gestört wird:

- jeder möchte gerne seinen Ausdruck haben,
- jeder wartet gespannt auf seinen Ausdruck,
- jeder vertieft sich in seinen Ausdruck, sobald er ihn hat.

Dadurch kann sich in Abhängigkeit von der Teilnehmerzahl eine lange Druckzeit ergeben, die durch die Geräuschkulisse des Druckers störend wirken kann; gleichzeitig kann auch der Ausdruck durch das Warten und anschließende individuelle Prüfen die Konzentration der Teilnehmer auf das Gespräch beeinträchtigen.

Es mag verschiedene Möglichkeiten geben, diese Effekte auszuschließen. An dieser Stelle wird dem Gedanken gefolgt, innerhalb des Gesprächs eine Konzentration der Teilnehmer auf das Thema zu erreichen. Dieses Thema ist für die Gruppe zunächst inhaltlich ein gedankliches Thema. Wird dieses Thema auch visuell als *ein* Thema dargestellt, wird die Fokussierung der Gesprächsbeiträge auf dieses Thema als Brennpunkt unterstützt. Einzelne Zwischenausdrücke für jeden Teilnehmer enthalten demnach zwar dasselbe Thema, aber visuell entsteht es nicht einmal, sondern mehrfach (bei jedem einzelnen Teilnehmer). Dadurch kann es dazu kommen, daß jeder für sich an demselben Thema arbeitet, aber nicht unbedingt gemeinsam, simultan und aufeinander aufbauend. Dieser Zielsetzung würde es entsprechen, wenn die einzelnen Zwischenergebnisse nicht ausgedrückt, sondern mit den jeweils gesetzten Parametern auf einem Flip-Chart oder einer Pinwand vom Controller für alle einsehbar festgehalten werden. Erst das endgültige Ergebnis würde den Gesprächsteilnehmern als Sofortprotokoll zum Gesprächsende mitgegeben werden.

#### *-- Beamer*

Über zur Zeit im Handel erhältliche Beamer, die sich teilweise für die portablen Einsatz in Controller's Hausbesuchspraxis eignen, besteht die Möglichkeit, den Bildschirminhalt auch einer größeren Gruppe einsehbar zu machen. Es wäre jedoch individuell zu prüfen, ob sich bei der Verwendung eines Beamers nicht ein „Kinoeffekt“ einschleicht. Verdunkelung und Vergrößerung könnten zu einer Überbetonung der Instrumente führen, die darin münden kann, daß die Gesprächsteilnehmer das Ergebnis eher als einen „Schlag des Schicksals“ empfinden als eine selbst erarbeitete Lösung. Bei Problemlösungsteams aus bis zu sieben Mitarbeitern sollte auf den Einsatz einer Projektionshilfe verzichtet werden, da Enge und Bewegung zu diesem Arbeitsstil gehört, während der g-PC-E in größeren Gruppen, evtl. in strukturierter Sitzordnung (z. B. Hufeisenform) ohne Projektionshilfe gar nicht möglich wäre.

#### *- Software*

Die Software-Auswahl ist - ebenso wie die vorbereitete Bereitstellung von Daten - abhängig von der Tagesordnung. In der Controller-Praxis sind dieses häufig Spreadsheet-, OLAP, ERP- und Internet-Anwendungen. Die Anwendungen sollten so flexibel sein, um vergleichende „wenn ... dann-Fragen“ betrachten zu können. Ebenfalls sollten sich kleinere Ergänzungen und Änderungen während des Gesprächs einfügen lassen. Als hilfreich zeigt sich häufig eine Zielsuchfunktion (Goalseeking), die im Menü angeboten wird oder selber entwickelt werden kann, um z.B. Engpässe rechnerisch zu optimieren oder im Rahmen von Iso-Deckungsbeitragsbetrachtungen bei Preis-Mengen- bzw. Promotion-Varianten.

Häufig wird auch eine grafische Darstellung des Ergebnisses durch entsprechende Softwareprodukte als hilfreich empfunden. Dieses bietet sich wahrscheinlich eher an, wenn es sich um standardisierbare Vorgänge handelt. Die gesprächsbegleitende Ad-hoc-Entwicklung einer Grafik möchte ich an diesem Zusammenhang eher als Kür bezeichnen; schwerpunktmäßig sollte jedoch zunächst die Pflicht, d. h. die zahlenmäßige Begleitung auf dem PC im Mittelpunkt stehen.

#### *- Daten*

Beim g-PC-E werden vorwiegend Daten verarbeitet, die sich aus dem Gesprächsverlauf als Aussagen der Manager ergeben. Vom Typ her handelt es sich dabei vor allem um Plan- und Erwartungsdaten der Manager, die auf hohen Verdichtungsebenen oder für ausgewählte Fragestellungen (A-Produkte oder -Kunden, Regionen) erörtert werden. Massendaten (z. B. bewertete Arbeitsplätze oder Stücklisten), die aus einer ERP- oder Datawarehouse-Applikation in differenzierter oder verdichteter Form zur Verfügung gestellt werden können, bilden dabei zur Zeit eher einen Analysen-Hintergrund, als daß sie selber während des Gesprächs verändert werden können.

#### *Weitere „Tools“ des Controllers*

Als weitere „Tools“ des Controllers sind Flip-Chart und Pinwand gemeint. Diese Instrumente bilden ein wesentliches Bindeglied zwischen Methode (z. B. analytische Planung) / Organisation (themazentriert) und Verhalten (nebeneinander in Alternativen und Konsequenzen denkend)/Einstellung (gemeinsam zum Ziel). Zunächst sind sie neben dem PC als Organisationsinstrumente zu betrachten. Durch den richtigen Einsatz dieser Instrumente, der weiter unten ausführlich beschrieben ist, ergibt sich dabei gleichzeitig eine für den Lösungsprozeß günstige Verhaltensweise.

#### *Sitzordnung, Raumgestaltung und Ort*

Sitzordnungen wirken häufig strukturierend hinsichtlich der Personen (Hierarchie), weniger hinsichtlich des Themas. Hier gilt es, das Thema selbst strukturierend wirken zu lassen - mit Hilfe von Pinwand, Flip-Chart, PC und der gewünschten themenzentrierten Sitzordnung, die für den g-PC-E unbedingt erfolgen muß und sich daher häufig von selber ergibt, so daß der PC sogar als idealer funktionaler Anlaß gesehen werden kann, die Themenzentrierung herzustellen. In unserem Zusammenhang bedeutet das konkret: das Thema bildet den visuellen Brennpunkt; die Teilnehmer sind räumlich (nebeneinander) dem Thema zugewandt. Diese „Conditio

sine qua non“ resultiert daraus, daß der Bildschirm ein wesentlicher Engpaß beim g-PC-E ist, da er eine geringe Größe hat und z. B. meist nur einen oder mehrere Ausschnitte eines Arbeitsblattes zeigen kann aber nicht das ganze Arbeitsblatt. Wird innerhalb eines Arbeitsblattes gesprungen, müssen die Teilnehmer diesen Sprung mitvollziehen können. Es muß erkennbar sein, woher und wohin gesprungen wurde, um das Blättern am Bildschirm, das dem Blättern in schriftlichen Konferenzunterlagen entspricht, nicht als störend zu empfinden. Das kann aber nur geschehen, wenn das Thema auf dem PC-Bildschirm Zielpunkt der Gesprächsteilnehmer ist, die ihre Sitz- oder Stehpositionen - vielleicht nach einer kleinen Einladung - automatisch auf das Thema ausrichten, da diese Verfahrensweise als selbstverständlich empfunden wird.

Häufig werden für Besprechungen hufeisenförmige Sitzordnungen gewählt. Praxiserfahrungen haben gezeigt, daß ein Chef als Leiter innerhalb dieser Sitzordnung sehr selten dazu bewegt werden kann, alternative Handlungsmöglichkeiten mit dem PC kalkulieren zu lassen, weil er dann, um im doppelten Sinn „im Bild zu sein“, seinen Platz verlassen müßte. Hier wäre jetzt die Verwendung einer Projektionshilfe vorteilhaft, die den Gesprächsteilnehmern Aufbau und Inhalt einsehbar macht, ohne daß diese ihren lokalen Standpunkt zu verändern brauchen.

Sitzordnung mit fester Struktur unterstützen auch bei Verwendung einer Projektionshilfe nicht unbedingt die Absicht, in Alternativen zu denken. Hierfür eignet sich eher die themazentrierte Sitzordnung, die auch einmal einen Platzwechsel zuläßt, um den eigenen Interessenstandpunkt von einer anderen Warte zu betrachten.

Als idealer Ort für den g-PC-E würde sich ein betrieblicher Medienraum im Sinn von „Controller's Behandlungszimmer“ anbieten. Von der Mobilität sind diesem „Tool-Ensemble“ Grenzen gesetzt, so daß ein fester Standort funktional ist, der gleichzeitig zu einem Vertrautheitseffekt führt: „Wir treffen uns mal wieder, routinemäßig.“

Manchmal wird für Planungsrunden (z. B. MiFri-Planung) auch in Hotels gegangen. Aus dem Konferenzraum wird sich über das Festnetz in das Unternehmensnetz eingewählt wird.

#### *Zeitrahmen*

Wie für alle Besprechungen sollte auch für Besprechungen mit g-PC-E ein festes Zeitbudget bestehen, das auch einzuhalten wäre. Anhand dieses Zeitbudgets kann jeder Gesprächsteilnehmer einschätzen, wieviel der Problemlösung nähergekommen wurde und wieviel Zeit noch zur Verfügung bleibt, um den Rest zu schaffen. Dabei bedarf es manchmal ungeheurer Kraft in der Moderationsfunktion, bis kurz vor dem Ende durchzuhalten, ohne daß sich offensichtlich etwas bewegt. Hier wird manchmal zu schnell dazu geneigt, eine Sitzung zu vertagen. Gerade der g-PC-E kann Lösungen in letzter Minute, die manchmal eine längere „Gärung“ und vielleicht etwas „Druck und Hitze“ benötigen, recht schnell quantifizieren. zu dem Gesprächspartner

#### *Durchführung des gesprächsbegleitenden PC-Einsatzes*

##### *-Besonderheiten beim erstmaligen g-PC-E innerhalb einer Gruppe*

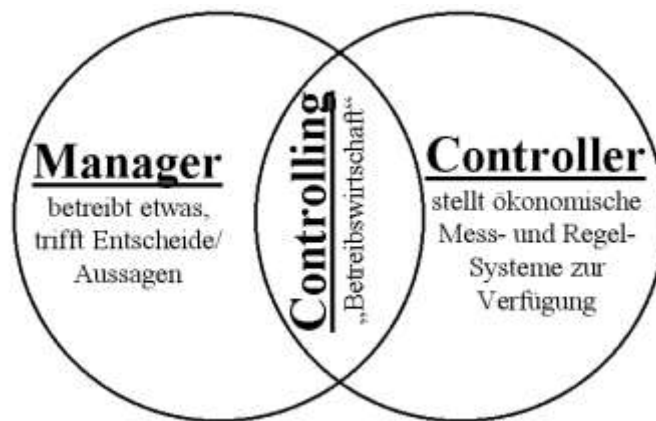
Soll in einem Gesprächskreis erstmals ein g-PC-E durchgeführt werden, bedarf es zunächst einer Erläuterung des Zwecks, der Möglichkeiten und der Verfahrensweise für den g-PC-E, um eine Integration dieser neuen Methoden und Verhaltensweisen in den Problemlösungsprozess zu erreichen. Eine besondere Bedeutung erhält dabei der Hinweis auf die gesprächsbegleitende Funktion. Die PC rechnet und protokolliert dabei nicht im Hintergrund, sondern interaktiv - eingebunden in den Gesprächsverlauf. Geschieht diese vorbereitende Erläuterung nicht im ausreichenden Maß, „kränkelt“ der PC-Einsatz, weil die Gesprächsteilnehmer

- die Übersicht über Aufbau und Ablauf der Programme verlieren,
- Zwischenergebnisse und qualitative Aussagen nicht festgehalten sehen,
- den g-PC-E als unerlaubtes As im Ärmel des Controllers oder als Kontrolle ihrer Aussagen empfinden.

Tritt einmal eine Frage auf, die instrumentell nicht oder nicht befriedigend gelöst werden kann, dann gilt auch hier die alte Moderationsregel: „Störungen haben Vorrang!“ In dem Moment ist dann unbedingt sofort der Hinweis erforderlich, daß an Grenzen gestoßen wird, die so nicht überbrückt werden können. Kann diese Fragestellung auch anders gelöst werden, z. B. per gemeinsamem Rechnen am Flip-Chart, ohne komplett auf den PC-Einsatz zu verzichten?

#### *Managers und Controllers Aufgaben*

In der Controller-Akademie verwenden wir als Verhaltensbild zur Darstellung des „Controlling“ häufig das Schnittmengenbild:



*Controlling als Schnittmenge von Manager's Aussagen und Controller's betriebswirtschaftlicher Aussageform*

Dieses Schnittmengenbild zeigt, daß sich das „Controlling“ aus den Aussagen des Managers und der bwl. Aussageform des Controllers ergibt. Durch seine Aussagen beeinflusst der Manager die Höhe des Ergebnisses. Er ist damit ergebnisverantwortlich, während der Controller eine Ergebnistransparenz-Funktion hat. Er sorgt dafür, daß im Unternehmen ein System und Instrumentarium besteht, damit der Manager selber die ökonomischen Auswirkungen seines Tuns hinsichtlich Höhe und Qualität sehen kann. Mit „Qualität“ ist dabei keineswegs eine Wertung gemeint, sondern eher das Symbol des Fragezeichens oder „Offene-Punkte-Protokolls“. Wo gibt es noch offene Punkte, die geklärt werden müssen.

Die Schnittmenge verstehen wir dabei nicht als den Postweg oder E-Mail, sondern primär als Termine und persönliche Treffen. Hier gilt es, die Aussagen der Manager zu den behandelten Themen in die strukturierte betriebswirtschaftliche Aussageform des Controllers zu bringen, die simultan die Ergebnisauswirkungen zum Gesprächsverlauf zeigt.

#### *Controller's Rolle - wirkungsvoller durch g-PC-E*

Der Controller fungiert während des g-PC-E zumeist in zwei Rollen: als (am PC) tippender und (am Flip-Chart) flippender Controller. Da diese Prozesse teilweise parallel verlaufen, ist es sinnvoll, diese unterschiedlichen Rollen auch mit verschiedenen Personen zu besetzen. Am PC arbeitet der Assistant-Controller, während der Controller am Flip-Chart und der Pinwand wirkt. Der Controller dokumentiert stellvertretend für alle Teilnehmer die Zwischenergebnisse und offenen Punkte und versucht, gemeinsam mit den Gesprächsteilnehmern eine Antwort auf die Frage zu bekommen, ob z. B. das Budget realistisch ist. Dabei könnte er z. B. noch nicht erörterte Fragen aus einem Standardfragenkatalog einbringen.

Dieser Standardfragenkatalog könnte z.B. folgende Fragen enthalten:

- Sind die Analysen ausreichend?
- Sind Alternativen und Sensitivitäten betrachtet worden?
- Sind die operative und strategische Planung verzahnt?
- Sind die operativen Teilpläne integriert?
- Sind Maßnahmen geplant oder wurde das Ergebnis nur rechnerisch hingetrimmt?
- Besteht Kontinuität in der Planung?
- Hat der's gesagt, der zuständig ist?
- Ist die Planung ökonomisch logisch?
- Ist die Planung „bottom up“ erarbeitet worden?
- Wurde richtig gerechnet?

Der g-PC-E kann dabei besonders zu den unterstrichenen Punkten wertvolle Unterstützung leisten. Quantitative Aussagen werden vom Assistant-Controller sofort in die Aussageform im PC übernommen und verarbeitet. Eine enge Zusammenarbeit ist an dieser Stelle zwischen Controller und Assistant-Controller erforderlich. Es mag selbstverständlich klingen, dennoch möchte ich es hier betonen: Der Controller muß wissen, was der Assistant-Controller für Möglichkeiten aber auch Grenzen hat. Gleichzeitig muß aber auch dem Assistant-Controller bewußt sein, daß er nicht für sich rechnet, sondern begleitend für das Gesprächsteam. Falls eine Quantifizierungsmöglichkeit zu verstreichen droht, ohne daß sie genutzt wird, sollte der begleitende Assistant-Controller aus diesem Bewußtsein heraus auch sagen dürfen: „Das können wir aber auch rechnen! Können wir gemeinsam Zahlen eingeben!“ In diesem Moment gelingt das Modell von Manager und Controller, die, gemeinsam vor dem PC sitzend, im Bilde sind.



Controlling nebeneinander vor dem PC, um im „Bild zu sein“

### Ergebnisse

In einer Fallstudie der Controller Akademie wird seit mehreren Jahren zur Budgetplanung ein Tabellenkalkulationsblatt eingesetzt, dessen Aufbau in der folgenden Abb. dargestellt ist.

AUSGANGS-MER							
	Art. 1/EF	Art. 2	Art. 3	Sub-Total	Art. B Inl.	Sub-Total	Gesamt
VP/kg	9,50	7,50	10,00		4,80		
Produktkosten/kg	7,70	6,00	7,00		3,15		
DB/kg	1,80	1,50	3,00		1,65		
DB in %	19	20	30		34		
kg/Arb.-h	10,0	15,0	5,0		20,0		
DB/Arb.-h	18,00	22,50	14,99		33,00		
Absatz (t)	800	1.000	200	2.000	1.000	1.000	3.000
Tausend Arb.-h	80	67	40	187	50	50	237
	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE
Umsatz	7.600	7.500	2.000	17.100	4.800	4.800	21.900
Proko Absatz	6.160	6.000	1.400	13.560	3.150	3.150	16.710
DB I	1.440	1.500	600	3.540	1.650	1.650	5.190
Promotion				1.000	250	250	1.250
DB II				2.540	1.400	1.400	3.940
Sparten-Struko				1.500		600	2.100
DB III				1.040		800	1.840
Zentrale Struko							1.500
Betriebsergebnis							340
Dir. Spartenkapital				4.000		2.000	6.000
Zentr. capital employed							4.000
ROI auf Ges.-Kapital							3,4%

Die Ausgangssituation dieser Fallstudie ist u. a. dadurch gekennzeichnet, daß das Betriebsergebnis von 340 TGE ein vorgegebenes Ziel von 1.000 TGE nicht erreicht. Weiterhin besteht in der Produktion ein Engpaß von 237.000 Arb.-Std., die für beide Sparten eingesetzt werden können und die im nächsten Jahr nicht beeinflussbar sind. Spartenleiter „G“ scheint bei den Spartenleitern der „Big Boss“ zu sein, da er sowohl die meisten Arb.-Stunden in Anspruch nimmt als auch den höchsten Deckungsbeitrag erzielt.

In der Fallstudie überarbeiten beide Sparten zunächst isoliert ihr Spartenbudget, um anschließend, während einer gemeinsamen Budgetsitzung mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem Controller, eine Konsolidierung und Verabschiedung vorzunehmen.

Typischerweise erfolgt von der Sparte „G“ für die Budgetsitzung ein Vorschlag, der einen verbesserten DB III und eine „Besitzstandswahrung“ bei den Arb.-Std. vorsieht. Sparte „S“ betreibt eine Expansionspolitik, die aus operativer Sicht durch den DB/h als Engpaß-DB gestützt wird, mit dem Ergebnis eines ebenfalls verbesserten DB III und eines erhöhten Stundenvolumens, das den Engpaß im nächsten Jahr überschreitet. In dieser Situation der Abstimmung erfolgt der gesprächsbegleitende PC-Einsatz in der oben beschriebenen Vorgehensweise, der zu einem neuen, beschlußfähigen Budget führt.

Aus diesem neuen Budget werden folgende Ergebnisse für den g-PC-E deutlich, die auch in der Praxis des Untern.-Alltages ihre Bestätigung gefunden haben:

### Sachbezogene Ergebnisse

### Ausgangssituation

- Ein ideales Terrain für den g-PC-E bietet die Erörterung von Engpässen. Schnell werden Relationen hinsichtlich der Erreichung oder Abweichung von einem Engpaß deutlich, die unter Mithilfe aller Gesprächsteilnehmer konzentriert diskutiert werden können. Wahlweise können Maßnahmen und ihre Auswirkungen isoliert oder in verschiedenen Kombinationen dargestellt werden.
- Eine ähnlich hohe Wertigkeit für den g-PC-E ergibt sich bei der Planung in Matrix-Organisationen, wobei sich eine bestmögliche Ergebnisfindung nur über Alternativbetrachtungen im Sinn von „wenn ... dann-Fragen“ ergibt. Nur durch das simultane Betrachten, Erörtern und Kombinieren der Maßnahmen der einzelnen organisatorischen Einheiten, die sich in einer Matrix treffen, kann das Optimum für die Matrix gefunden werden.
- Der g-PC-E unterstützt daher die Suche nach einem Optimum für das Ganze und nicht für Teilbereiche.
- „Wenn ... dann-Fragen“ können an Ort und Stelle zu Ende erörtert werden, ohne daß eine längerfristige Gesprächsunterbrechung (Vertagung) zwecks Rechnung erforderlich ist.
- Weniger Vertagen bedeutet weniger Zeitbedarf für Konferenzen und die Konferenzvorbereitung.
- Das Vorab-Schätzen kann zum Teil durch sofortiges Rechnen präzisiert werden. Auch hier ist zum Rechnen kein Vertagen mehr nötig.
- Mit dem gesprächs begleitenden Tippen kann ein Plausibilitäts-Check der angedachten Alternativen vorgenommen werden (z. B. Iso-DB-Betrachtungen).
- Es entstehen weniger Medienbrüche. Die während des Gesprächs erfaßten Daten können unmittelbar in ein sofortiges Ergebnisprotokoll übernommen werden, das durch andere Protokolltypen für qualitative Größen ergänzt wird.
- Eine Dokumentation der Gesprächsentwicklung könnte als Standard of Performance (SOP) für den Controller dienen.
- Allgemein: Der PC wirkt im gesprächs begleitenden Einsatz als Kommunikationskatalysator (-beschleuniger), da er die Gesprächszeit zur Findung einer realistischen Lösung verkürzt bzw. intensiver nutzt.

BESCHLUSS-MER								
	Art.	Art.	Art.	Sub-	Art.	Artikel	Sub-	Gesamt
	1/HW	2	3	Total	B Inkl.	B Ausl.	Total	
VP/kg	9,50	7,00	11,00		4,70	4,80		
Proko/kg	8,80	6,00	6,37		3,15	3,15		
DB/kg	0,70	1,00	4,63		1,55	1,65		
DB in %	7	14	42		33	34		
kg/Arb.-h	0,0	15,0	6,0		20,0	20,0		
DB/Arb.-h	0,00	15,00	27,78		31,00	33,00		
Absatz (t)	800	1.500	240	2.540	1.190	750	1.940	4.480
Tsd. Arb.-h	0	100	40	140	60	38	97	237
	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE	TGE
Umsatz	7.600	10.500	2.640	20.740	5.593	3.600	9.193	29.933
Proko Abs.	7.040	9.000	1.529	17.569	3.749	2.363	6.111	23.680
DB I	560	1.500	1.111	3.171	1.844	1.237	3.082	6.253
Promotion				1.000	250	300	550	1.550
DB II				2.171	1.594	937	2.532	4.703
Sparten-Struko				1.500			600	2.100
DB III				671			1.932	2.603
Zentrale Struko								1.500
Betriebsergebnis								1.103
Dir. Spartenkapital				4.000			2.000	6.000
Zentr. capital employed								4.000
ROI auf Ges.-Kapital								11,0%

Beschluss-Situation

### Personenbezogene Ergebnisse

Der g-PC-E hat nicht nur auf die inhaltlichen (sachlichen) Aspekte eines Themas Einfluß, sondern auch auf personenbezogene Aspekte. Damit sind die Einstellungen und Verhaltensweisen einzelner, für sich und im Miteinander des Teams, gemeint.

Speziell für den Controller kann der g-PC-E Vorteile mit sich bringen, die sowohl dem Sachergebnis dienen als auch der personenbezogenen Rolle und Akzeptanz des Controllers in der Gesprächsrunde. Durch den g-PC-E ist die Funktion des „flippenden“ Controllers zunächst das Festhalten von offenen Punkten, Prämissen und Zwischenergebnissen am Flip-Chart. Damit „behütet“ er gleichsam die Aussagen der Manager, für diese einsehbar, vor dem Verlorengehen und dem Vergessen werden. Funktional muß der Controller am Flip-Chart stehen, damit diese Vorgehensweise gelingt. Er hat somit ein „telling why“ für die Manager, um seinen Sitzplatz zu verlassen. Dieses anlassorientierte Verlassen des Sitzplatzes bietet jetzt dem Controller die Chance, in die zielführende Moderationsfunktion zu gelangen, auch wenn die eher hierarchische Leitungsfunktion für das Gespräch bei einem anderen Gesprächsteilnehmer liegt.

Generell fördert der g-PC-E die Bereitschaft der Teilnehmer, gemeinsam und bereichsübergreifend in Alternativen zu denken, eine quasi konstitutive Voraussetzung für den funktionierenden Controlling. Gruppensprecher - und wer ist, z. B. als Abteilungsleiter, nicht Sprecher einer Gruppe - verlassen während des Gesprächs ihren Standpunkt, obwohl er von den einzelnen Gruppen in einer mehrstündigen Sitzung erarbeitet wurde, zugunsten einer übergeordneten besseren Lösung, die sie während der Gesprächs mittels PC-Einsatz sofort einsehen konnten. Besonders deutlich tritt diese Bereitschaft bei der Betrachtung von Engpässen hervor: der einseitige Bereichsprotektionismus wird durch interdisziplinäres Denken ersetzt, so daß sich ein Gesamtoptimum ergibt. Das Gesamtoptimum ist dabei keine rechnerische Größe, sondern eine personenorientierte Führungsgröße (Führung durch Ziele). Sie ist das gemeinsam mit den Teilnehmern gefundene Ziel, das herausfordernd (an-



spruchsvoll) und erreichbar sein soll. Der g-PC-E eignet sich dabei geradezu für die Verbindung der Unternehmensplanung, das Treffen von Entscheidungen, mit dem System „Führung durch Ziele“, da:

- alle Gesprächsteilnehmer die Berechnungen selber mitgestaltet und miterlebt haben,
- entscheidende Daten oder der Druckbefehl für das PC-Protokoll vom Verantwortlichen - quasi als symbolischer Akt - eigenhändig mit der Tastatur eingetippt werden können,
- ein sofortiger Ausdruck eines objektiven Protokolls das Ergebnis für alle einsehbar und verbindlich macht.

Beobachter, die derartige Einigungsprozesse miterleben, ohne in sie eingebunden zu sein, empfinden die Einigungen manchmal als ein „rechnerisches Hintrimmen“. Auch mag der g-PC-E nicht in das Gesprächsbild eines jeden Chefs passen. „Ich als Chef will mich nicht zwingen lassen, in ein solches Gerät zu schauen. Mir geht es um die Maßnahmen!“, sagte einmal ein Chef. In dieser Äußerung spiegelte sich die Befürchtung wider, hier werde nicht seriös geplant. Direkt am Lösungsprozeß beteiligte Mitarbeiter, die später auch für die Ausführung verantwortlich sind, empfinden dagegen selten einen negativen Beigeschmack bei dieser Vorgehensweise. Für sie ist der g-PC-E eine Hilfe, die Einigung eine schlüssige Verhaltensweise, die sich aus dem Prozeß der Entscheidungsfindung ergibt, in den durchaus auch neue Maßnahmen mit vielleicht eher globalen Werten eingehen können.

Die gezeigte Verhaltensweise ergibt sich daraus, daß der PC beim gesprächsbegleitenden Einsatz die Gesprächsteilnehmer durch den Bildschirm schneller ins rechte Bild setzt und die Bildung von themenorientierten Arbeitsnestern vor dem Bildschirm fördert. Nebeneinander stehend oder sitzend erläutern oder variieren die Gesprächsteilnehmer dabei ihre einzelnen Daten und sehen, was mit ihren Daten gemacht wird und welche Ergebnisauswirkungen die erwogenen Veränderungen haben.

Auch theoretisch lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse aus unterschiedlichen Richtungen bestätigen, wobei das eine oder andere Argument auch etwas spekulativ sein mag:

Frederic Vester beschreibt in seinem Buch „Denken, Lernen, Vergessen“ Regeln der Lernbiologie. Die Regeln lauten auszugsweise:

- viele Eingangskanäle beim Empfänger nutzen,*
- Lernziele erkennen,*
- Skelett vor Detail,*
- Interferenzen vermeiden*
- Neugierde erzeugen,*
- Arbeitsspaß,*
- dichte Verknüpfung der Informationen*

Der g-PC-E unterstützt diese Regeln in folgender Weise:

zu a): neben dem Hören beim Gespräch wird durch das Schauen in den Bildschirm auch das (ein)sehen gefördert.

zu b): das Ziel einer Besprechung muß vorher bekannt sein.

zu c): es geht zunächst darum, die Eckpfeiler eines Budgets und deren Verbindungen darzustellen. Es ist daher eher - relativ zur Gesprächsebene - mit Eckwerten zu arbeiten. Eine Detaillierung erfolgt in Einzelgesprächen.

zu d): Zusatzinformationen bzw. Variationen über dasselbe Thema vermeiden; eine Alternative zu Ende rechnen und mit anderen verknüpfen, bevor neue Überlegungen angestellt werden. Das kann erst durch den g-PC-E operabel ermöglicht werden.

zu e und f): sehen, wie sich Änderungen auf das Ergebnis auswirken, und den Spaß, zusammen mit anderen ein Ziel erreicht zu haben.

zu g): die dichte Verknüpfung einzelner, als nebensächlich empfundener Elemente mit dem Ergebnis durch „wenn ... dann-Fragen“ aufzeigen.

Auch lassen sich Erkenntnisse der Transaktionsanalyse (TA) zur Interpretation heranziehen (E. Berne, „Spiele der Erwachsenen“, Hamburg 1967, und Thomas A. Harris, „Ich bin okay - Du bist okay“, Hamburg 1975). In der TA wird u. a. festgestellt, daß auf Wertungen (bloß, nur etc.) und Ver- bzw. Gebote (sogenannte „Du-Botschaften“) des kritischen Eltern-Ichs eines sendenden Gesprächsteilnehmers der empfangende Gesprächspartner mit Bocken, Trotzen, Resignieren oder anderen stark emotionalen Reaktionen seines Kindheits-Ichs reagiert. Die Gefahr solcher „Spiele der Erwachsenen“ ist besonders stark, wenn die Kommunikation personenorientiert ist. Eine „Face-to-Face-Kommunikation“ ist z. B. personenorientiert. Diese Gefahr wird auch in einem Satz deutlich, den wahrscheinlich schon jeder einmal gehört hat: „Das wagen Sie, mir ins Gesicht zu sagen?“ Genau das ist der Ansatzpunkt für die themenzentrierte Interaktion (TZI). Bei der TZI, die wir beim g-PC-E haben wollen, wird das visualisierte Thema in den Mittelpunkt gestellt. Die Teilnehmer sind nebeneinander dem Thema zugewandt. Damit bildet das Thema automatisch auch den Mittelpunkt der Gespräche. Kommt

es dennoch einmal zu einer Verbalinjurie, so war sie gegen das Thema und nicht direkt gegen einen Kollegen gerichtet. Das Thema wirkt puffernd und verhindert damit starke Reaktionen.

#### *Einsatzgebiete für den g-PC-E in der Controller Funktion*

Zwar erfolgt im Verlauf der Jahresplanung die Erfassung und Abstimmung der Primärdaten für die KST- und KTR-Rechnung zum Teil über den PC, doch liegt der Schwerpunkt der PC-Anwendungen in der Controller-Funktion bei den Plan- und Erwartungsbudgets mit:

- Skeleton-Charakter,
- Betrachtungen auf aggregierter Ebene,
- projektbezogenem Datenvolumen.

Besonders geeignet ist die operative Mehrjahresplanung für g-PC-E, in welcher der Controller mit seinem PC als Zielfindungsbegleiter wirkt. Um diese Funktion wahrzunehmen, bedarf es einer der perspektivischen Betrachtung entsprechenden Aussageform, die, im PC dargestellt, die Struktur wie aufweisen kann:

	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. Jahr</b>
Marktvolumen	4.000	4.200	4.410
Marktanteil	30%	33%	35%
Absatzmengen	1.200	1.386	1.544
Preis/Einheit	28.000	28.000	28.000
Proko/Einheit	18.000	17.900	17.800
DB/Einheit	10.000	10.100	10.200
	TGE	TGE	TGE
Umsatz	33.600	38.808	43.218
Proko Absatz	21.600	24.809	27.474
DBI	12.000	13.999	15.744
Promotion/ Entw.-			
Kosten	6.200	6.200	6.200
DBII	5.800	7.799	9.544

*Struktur der operativen Mehrjahresplanung*

Weitere Anwendungsmöglichkeiten, die in den folgenden Kapiteln näher dargestellt werden, ergeben sich mit der Datenbankrecherche für Analysen, im Berichtswesen und in der Investitionsplanung. Auch als Instrument der Überzeugungsarbeit kann der PC im Zusammenhang mit einer ROI-Baum-Darstellung eingesetzt werden.

Ein besonderes Anwendungsgebiet ergibt sich für den gesprächsbegleitenden PC-Einsatz, wenn eine Planung noch nicht vollends abgestimmt ist. In diesem Fall gibt es zwei Möglichkeiten: 1. die Rückdelegation an die Fachabteilungen zur Abstimmung und 2. „den Dissens zur Kultur machen“. Gerade in dieser Situation ist die Belastbarkeit einer Entscheidung besonders gut für einen Verantwortlichen zu spüren. Wie ist die Entscheidung jetzt - bei quantifizierbaren Größen - unter Einsatz des PC gemeinsam zu richten? Auch ist die Veränderbarkeit/Beeinflussbarkeit von Kosten zu diesem Zeitpunkt größer. Daher sollte der Controller, mit dem gesprächsbegleitenden PC-Einsatz und dessen Möglichkeit zur schnellen Ergebnisvisualisierung speziell im „Zeugungsstadium“ von Entscheidungen und Budgets zum Einsatz gelangen und nicht erst in der „Geburtsphase“, wenn die Würfel gefallen sind!

#### *Praxisbeispiele*

Auf den nächsten Seiten sind mehrere erlebte Praxisbeispiele des gesprächsbegleitenden PC-Einsatzes dargestellt. In diesen Situationen wirkt der PC nicht nur als Rechenknecht, sondern insbesondere auch als Kommunikationskatalysator indem,

- durch den PC-Einsatz der Prozeß der Problemlösung durch schnelle Ergebnisse beschleunigt wird;
- der PC als visuelles Ziel positioniert wird, wodurch das Nebeneinander gefördert und eine Konzentration auf das Thema stattfindet.

#### *Beispiel 1:*

Während dieser Fallstudie in einem firmeninternen Controlling-Seminar schauten die Gesprächsteilnehmer dabei auf ein Ensemble von Personal-Computer (PC), Flip-Charts und Pinwänden, die Vorschläge der verschiedenen Funktionsbereiche für das zu beschließende Jahresbudget beinhalteten.

Das optimale Budget - herausfordernd und erreichbar - ergab sich dabei erst durch die simultane Integration der Teilpläne mit den jeweils Zuständigen. Genau diese Szene ist auf diesem Sofortbild zufällig von einem Seminarteilnehmer festgehalten worden.

Dem gesprächsbegleitenden PC-Einsatz kam dabei eine besondere Bedeutung zu, indem er half, quantifizierbare Lösungsansätze sofort zu rechnen, Auswirkungen auf andere Teilbereiche und das Ergebnis zu zeigen sowie Entscheidungen zu treffen.



*Themenzentrierte Interaktion an PC und Flip-Chart (t im Blickpunkt der Gesprächsteilnehmer)*

Wie anziehend die Behandlung dieser Fragestellungen am PC sein kann, möge dieses Foto dokumentieren. Jeder möchte selber die Einsicht haben, d. h. sehen und verstehen, wie sich das Ergebnis durch seine Zahlen in Kombination mit anderen Maßnahmen verändert.

Ermöglicht wurde diese Ergebnistransparenz durch die tippende Controllerin. Sie löste die Sitzordnung auf und motivierte die Manager zum „Stehempfang“ beim PC, da die Manager gerne selber sehen wollten, ob und wie ihre Zahlen, mit welchen Auswirkungen in die Berechnungen eingegangen waren.

### *Beispiel 2*

Diese zweite Darstellung schildert für ein Dienstleistungsunternehmen die Möglichkeit, wie der Personal-Computer, als Organisationsmittel in der Methode der themenzentrierten Interaktion eingesetzt, Verhaltens- und Einstellungsänderungen bewirken kann, so daß sich bei der Budgetierung nicht „warm angezogen“ wird (Verhalten) und Controlling nicht als Kontrolle empfunden wird.

Innerhalb dieser Firma wurde im Rahmen der Realisierung einer Vertriebs-Controlling-Konzeption zunächst eine Einführungsveranstaltung zu den Zielen und Inhalten eines Vertriebscontrollings für die Vertr.-Mitarbeiter des Innen- und Außendienstes gehalten. Diese Veranstaltung war vom Timing einer Jahresbudgetrunde vorangestellt, in der bereits erste Controlling-Ansätze mit einfließen sollten. Ein Jahr später wurde ein Planungs-Workshop durchgeführt. Die Absicht war, mit dieser Veranstaltung zunächst einen „Trockenlauf“ für die nächste Planungsrunde mit den inzwischen neu geschaffenen Controlling-Tools durchzuführen, sie auf ihre Praxistauglichkeit und Akzeptanz zu testen. Der Workshop begann mit einer Plenumrunde, in der die einzelnen Perspektiven einer Vertriebsplanung dargestellt und in einen Kontext gesetzt wurden. Der Themenkreis reichte vom Kunden-Portfolio bis zum Kostenstellenbudget und wurde durch die jeweiligen Planungsunterlagen dieser Firma konkretisiert. In einer zweiten Runde wurde den Teilnehmern ein von der Geschäftsleitung gewünschtes DB-Ziel mitgeteilt, das zunächst hinsichtlich seines Anspannungsgrades als sehr anspruchsvoll empfunden wurde. Nach Bekanntgabe dieser Top-Down-Zielsetzung wurden regionale „Nester“ gebildet, in denen jeweils der Regionalleiter mit seinen Mitarbeitern und ein sie begleitender Controller versuchten, für diese Region innerhalb eines halben Tages einen Jahresvertriebsplan zu erstellen. Die Gruppen waren jeweils mit Flip-Charts, einer Pinwand, auf der sich ein strateg. / operatives Ergebnis-Konsolidierungsformular befand, einem PC, einer OLAP-orientierten Planungssoftware und einem Drucker ausgestattet. Die OLAP-orientierte Planungssoftware, war ein weiteres Novum in der Vorgehensweise. Nachdem die Regionalleiter in der Pro-

jektphase dieser Softwareeinführung involviert gewesen waren, wurde diese Planungssoftware innerhalb des Workshops erstmals den Außendienstmitarbeitern am „lebenden Fall“ demonstriert. Die Intention bestand darin, mit dieser Software innerhalb des Workshops ein Vertriebsbudget zu erstellen. Dabei sollte der Schwerpunkt der Aktivitäten auf der integrierten Anwendung operativer und strategischer Verfahren liegen. Es war von der Geschäftsführung ausdrücklich betont worden, daß die zu erarbeitenden Budgets nicht automatisch die Zielvereinbarung für das nächste Jahr darstellen sollten. Es sei ein „Probelauf“ für die Instrumententauglichkeit.

Das Controller-Team hatte im Vorfeld dieses Workshops die Vertriebsdaten der vergangenen drei Jahre in das System eingespielt, um „Aha-Effekte“ des Wiedererkennens und der Akzeptanz zu erzeugen. Während des Workshops wirkten die Controller als Begleiter in den „Nestern“. Jedes „Nest“ hatte einen zuständigen regionalen Controller, der die Systeme erklärte, Zahlen für die Vertriebskollegen in den PC tippte, Ergebnisse auf der Pinwand festhielt, Verbindungen zu strateg. Zielen herstellte und koordinierend zur Personal- und Marketingplanung wirkte - kurzum: das Controller Team praktizierte Controller's Standardfragenkatalog für die Budgetphase.

Innerhalb der Teams wurden Absatzpläne, Werbemaßnahmen und Personalpläne erstellt. Durch den PC konnten sofort die Ergebnisauswirkungen beobachtet werden. Teilweise wuchs das Interesse der Regionalleiter sogar so stark, daß einige darauf bestanden, selber die Zahlen in den PC einzugeben.

Während der nächsten Runde dieses Workshops erfolgte das gegenseitige „sich ins Bild setzen“. Die einzelnen Regionen präsentierten ihre Ergebnisse anhand der Konsolidierungsformulare den anderen Regionen innerhalb einer Plenumrunde. Auch hier ging es um Verständnisarbeit, die Regionerivalität zu überwinden, die Politik des Informationsvorbehaltes in eine Informationsbörse zu transformieren. Was haben die „Süd-Kollegen“ vor? Ist davon auch etwas für den „Norden“ brauchbar“?

Der Controller konsolidierte per Datenträgeraustausch die Regionenergebnisse und - die Überraschung war groß - die unabhängig voneinander „bottom up“ erarbeiteten Regionenergebnisse erreichten das als sehr anspruchsvoll empfundene „Top-Down-Ziel“ bis auf einen verblüffend geringen Rest. In diesem Moment der staunenden Stille hinein sagte der Vertriebsleiter Nord, der „Platzhirsch“ im Raum: „Das ist es! Dabei bleibt es für die (endgültige) Planung! Jungs, schickt mir diese Flip-Charts nach!“

#### *Übertragungsmöglichkeiten auf andere Funktionen*

Gegenwärtig benutzen insbesondere Außendienstmitarbeiter den PC gesprächsbegleitend (als Portable im Off-House-Einsatz), um aus individuellen Kalkulationen und Dispositionen vor Ort einen Nutzen für den Kunden und die eigene Firma abzuleiten. Verstärkt werden von den Portable-Herstellern Handelsvertreter, Unternehmens- und Finanzberater sowie Versicherungsvertreter zu den Kunden gezählt. Controller, die bei einem Hausbesuch den Manager bei der Kalkulation oder Ergebnisplanung begleiten, werden ebenfalls als Kundenpotential erkannt. Auch sind Übertragungsmöglichkeiten auf andere Fachbereiche innerhalb des Unternehmens heute bereits gegeben.

#### *Wie reagieren, wenn es schief läuft“?*

Was getan werden kann, wenn es einmal „schiefläuft“ möge ein letztes Beispiel zeigen: Ein Vorstand eines deutschen Großkonzerns avisiert seinen Besuch in einer Produktionsstätte dieses Konzerns und wünscht für die Gespräche mit den Bereichsleitern den gesprächsbegleitenden PC-Einsatz. Ein Controller des Werkes bereitet das gesamte PC-Equipment vor und testet auch die Einsatzbereitschaft der Geräte am frühen Morgen vor dem Besuch. Alle Geräte funktionieren - inclusive einer Projektionsmöglichkeit - einwandfrei. Als der Vorstand seinen Ankündigungen Taten folgen lassen wollte und die Visualisierung einer gesprächssimultanen Berechnung mit dem PC wünschte, gelang die Visualisierung per Projektion nicht. Er fragte den Controller, ob die Daten am PC-Bildschirm zu sehen seien. Der Controller bejahte diese Frage, worauf der Vorstand die anwesenden Bereichsleiter aufforderte, ihm zum PC zu folgen, um sich die Berechnungen anzuschauen. Trotz (oder wahrscheinlich eher sogar wegen) des „Medienabsturzes“ muß dieser Tag ein voller Erfolg für alle Beteiligten gewesen sein, da, wie mir der „tippende“ Controller berichtete, inzwischen mehrere Bereichsleiter auf ihn zugekommen sind und um seine Unterstützung mit dem gesprächsbegleitenden PC-Einsatz in ihren eigenen Sitzungen gebeten haben. Dem Vorstand war das Beispiel gelungen, aus einer Not eine Tugend zu machen: nebeneinander in den PC schauen.

#### *Das „Online“-Protokoll*

Eine weitere Variante des gesprächsbegleitenden PC-Einsatz ist das „Online“-Protokoll. In Gesprächen führt ein Teilnehmer entsprechend dem nachfolgenden Muster das begleitende Maßnahmenprotokoll in Stichworten. Zum Gesprächsende wird das Protokoll noch einmal in von allen Beteiligten (per Beamer) angeschaut und umgehend (innerhalb von wenigen Minuten) per E-Mail an die Zielgruppe verteilt.



Gesprächsbegleitendes Dokumentieren

Online Protokoll		PC Garne und Schnüre - Gesprächsnotiz -		Strategie AG	
<b>Thema</b>		Budget-Sitzung			
<b>Verfasser</b>		M. Grotheer	<b>Erstellungsdatum</b>		6.10.2004
<b>Termin</b>		17.12 Uhr	<b>Besprechungsor</b>		Gauting
<b>Teilnehmer</b>		Frau VV Frau Schürre Herr Garne Herr Einkauf Herr Zentrale Technik Herr Controller Herr Controller-Assi		<b>Verteiler</b> Frau VV Frau Schürre Herr Garne Herr Einkauf Herr Zentrale Technik Herr Controller Herr Controller-Assi	
<b>Aufnahme Art 1 als Handelsware:</b>		Zuständig: Herr Garne		End-Termin: Ab sofort	
Artikel 1 zeigt keinen spürbaren Wettbewerbsvorteil mehr. Insofern geht beim Zukauf-Entscheid kein Potential verloren. Gleichzeitig entstehen in der produktionsseitigen Engpaß-Situation freie Kapazitäten, die für Produkte mit höherem DB je Arbeitsstunde genutzt werden können. Es ist aber ständig zu beobachten, ob die Qualität des Zukaufs der eigenen Qualität entspricht und ob unserer Lieferant die Zulieferungen nicht als Argumentationsbasis für eigenen Vertriebsaktivitäten in unserem Markt nutzt.					
<b>Zusatzgeschäft Art 1:</b>		Zuständig: Herr Garne		End-Termin: Ab sofort	
Da für Art. 1 ein Bezugsentscheid als Handelsware getroffen wurde, bestehen freie Kapazitäten für diesen Artikel. Da das Zusatzgeschäft einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaftet, ist dieses Geschäft ökonomisch zu befürworten.					
<b>Preiserhöhung Art. 3:</b>		Zuständig: Herr Garne		End-Termin: nächster Preislistenwechsel	
Die Potentialanalyse für Art. 3 hat ergeben, dass wir aus Kundensicht für diesen Artikel einen Wettbewerbsvorsprung besitzen. Dieser Sachverhalt wurde auch durch eigene Analysen im Vertriebsteam bestätigt. Insofern wird eine Preiserhöhung auf 11,50 € zu nächsten Preislistenwechsel vorgenommen.					
<b>Frankreich-Expansion Art. B:</b>		Zuständig: Frau Schürre		End-Termin: Ab Mai 2005	
Der Co-Operationspartner für Frankreich wurde gefunden. Ein neuer Mitarbeiter zur Unterstützung des Markteintritts ist in Paris einzustellen. Bei der Verkaufspreisfindung ist die Möglichkeit/Gefahr von Re-Importen zu berücksichtigen.					
<b>Neuer Artikel in Sparte B:</b>		Zuständig: Frau Schürre		End-Termin: Feb. 2005	
Für den neuen Artikel ist von Frau Schürre zunächst ein Business Case über 3 Jahre unter Berücksichtigungen von Veränderungen bei den Investitionen und im Working Capital zu erstellen.					
Dokumentverfügbar in:		Normal.dot	Erstellungsdatum:		ff 04 04
Dateiname:		G:\Protokoll.doc			
		Seite 1		Seitenanzahl: 1 / 1	

Das "Online-Protokoll" DIN-A4-Blattskizzen bei