

KARRIERE & MANAGEMENT

Aus der Not
Hilfe für die Stiefkinder des
Bildungssystems **SEITE 7**

Aus der Patsche
Finanzinvestoren retten
Krisenmarken **SEITE 8**

Aus der Kasse
Firmen nehmen zu oft die
erstbesten Kredite **SEITE 8**

WISSENSTEST: Knigge für Manager
– sind Sie Japan-tauglich?
www.handelsblatt.com/japanquiz

26./27./28. JANUAR 2007 | NR. 19

WWW.HANDELSBLATT.COM

SEITE 1

DIE FÜNF WEISEN

Absichtliche Tippfehler

Manche „Tatort“-Zuschauer glauben, dass der teuerste Schauspieler meistens der Täter ist. So ganz anders ist das in Unternehmen, die von den eigenen Mitarbeitern ausgenommen werden, auch nicht: Jeder vierte Täter kommt direkt aus dem Management. Die anderen gehören ebenfalls nicht gerade zu den Benachteiligten. Sie sitzen in der Buchhaltung, im Einkauf, Verkauf oder Vertrieb auf vertrauensvollen, guten Posten – eben da, wo sie überhaupt Handlungsfreiheit genießen. Sie gehören zu den bewährten Mitarbeitern, die als penibel und genau gelten. Sie manipulieren – typischerweise – die Buchhaltung oder Abrechnungen für andere Firmen, stellen Rechnungsbeträge zu hoch aus oder kassieren Kick-back-Zahlungen von Auftragnehmern. Bei Ikea waren es Bauunternehmer, die einem Ikea-Angestellten Geld zuschusterten.



**CHRISTIAN
SCHAAF**

ist Sicherheitsprofi
und Prokurist bei
Result Group

Der Tätertypus – das belegt auch eine Studie – ist jedenfalls immer derselbe: In über 95 Prozent der Fälle begehen Männer die Straftat, sie sind meist 30 bis 50 Jahre alt, fast jeder ist über sechs Jahre schon im Unternehmen, überdurchschnittlich gebildet und hat in der Regel eine verantwortliche Position in der Firma. Stets arbeiten sie in geldnahen Bereichen, wo Zahlungen veranlasst, abgezeichnet oder sonst wie beeinflusst werden. Das Merkwürdige daran: Diese Mitarbeiter wollen eigentlich durchweg ihren Job behalten. Sie haben irgendwann einmal im Kleinen begonnen und blieben unbemerkt – und setzen es hundertfach fort. Oder sie greifen beim nächsten Mal schon etwas höher und beim übernächsten Mal noch höher zu, weil sie sich ihrer Sache immer sicherer werden. Typischerweise haben sie oft das – trügerische – Gefühl, dass ihr Vorgehen ewig lang gut geht.

Die Varianten: Die Täter bezahlen ein und dieselbe Rechnung gleich mehrmals. Einmal an den Gläubiger, und dann noch einmal auf Konten, die in Wahrheit seinem Bruder, seiner Schwester oder einem anderen Familienmitglied gehören. Die zweite Überweisung hat dann oft einen kleinen Tippfehler und wird auch erst ein paar Tage später getätigt. Ein typisches Indiz: wenn diese Überweisungen nicht während der Arbeitszeit geschehen, sondern spät abends. Bleibt jemand regelmäßig ohne erkennbaren Grund und an verschiedenen Tagen auffällig lange an seinem Schreibtisch, ist Obacht angesagt.

Oder: Ein Mensch bricht plötzlich mit seinen Gewohnheiten. Zum Beispiel kommt jemand plötzlich ungepflegt daher oder dauernd unpünktlich. In diesem Moment sollten Vorgesetzte darauf ein Auge haben und sich auch für das Privatleben ihrer Leute interessieren. Zumindest dann, wenn ein Mitarbeiter plötzlich kostspielige Fernreisen bucht, hochwertige Autos fährt oder teure Hobbys pflegt – die zumindest seine Verhältnisse übersteigen. Oft überschulden sich Menschen auch beim Hausbau und bedienen sich dann beim Arbeitgeber. Die Ausrede dafür, dass sie geerbt hätten, ist überprüfbar.

Misstrauisch sollten Führungskräfte dann werden: Wenn sich das Privatleben eines Mitarbeiters gravierend ändert oder er nach einer Scheidung aus der Bahn geworfen wird. Oder wenn er Suchtverhalten zeigt und plötzlich ungepflegt und dauernd mit Alkoholfahne auftaucht. Selbst bei Spielsucht erzählen diejenigen den Kollegen oft selbst von den Kasinobesuchen – und die erzählen es weiter.

Wenn Controller keinen Plan haben

Budgets rauben Zeit,
veralten ruckzuck
und fördern oft das
Mittelmaß – denn sie
setzen falsche Anreize

KATRIN TERPITZ

„Budgetierung ist die wahrscheinlich ineffizienteste Managementpraxis überhaupt.“ Jack Welch, der ehemalige Chef von General Electric, lässt kein gutes Haar an diesem „grausigen Ritual“, das sich in Marathon-sitzungen oft von Frühsommer bis Herbst hinzieht – und nur ein Ergebnis bringt: einen faulen Kompromiss. Für den Management-Vordenker steht fest, Unternehmen erzielen wirkliche Erfolge meist trotz – nicht dank – ihrer Finanzplanung.

**SPECIAL:
FINANCE/CONTROLLING**

Noch immer verschlingt die alljährliche Budgetplanung der Unternehmen enorm viel Zeit und bindet Energien. Zehn Mann-Monate sind es hier zu Lande im Schnitt, hat der Internationale Controller Verein (ICV) ermittelt. Zwar haben sich die Durchlaufzeiten in den letzten drei Jahren deutlich verringert – von durchschnittlich fast 20 Wochen auf knapp 16 Wochen. Das zeigt eine Befragung von über 200 Finanzentscheidern aus einem Querschnitt deutscher Unternehmen – von Bosch über Porsche bis Heidelberg – durch die Managementberatung Horváth & Partners. Sie liegt dem Handelsblatt exklusiv vor. Allerdings räumen die Controller selbstkritisch ein: Wir könnten schneller sein. Fast jeder Zweite hält eine Budgetierung in acht bis zehn Wochen für realistisch. Jeder Siebte peilt sogar vier bis sechs Wochen an.

Eine straffe Planung scheint sich auszuzahlen. „Unternehmen, die weniger als zehn Wochen für die Budgetierung brauchen, gehören innerhalb ihrer Branche zu den Erfolgreichen“, weiß Joachim Esser, Leiter der Horváth-Niederlassung Berlin. Zum Beispiel der Stahltechnologiekonzern Salzgitter, wegen glänzender Ergebnisse als heißer Dax-30-Anwärter gehandelt. Finanzvorstand Heinz Jörg Fuhrmann: „Der Kernprozess unserer Planung dauert acht bis zehn Wochen. Vor zehn Jahren waren es noch zwölf Wochen – bei deutlich niedrigeren inhaltlichen und formalen Ansprüchen.“ Der Vorteil: Wer nach der Sommerpause erst in die Planung einsteigt, kennt die Marktentwicklung besser und ist näher an der Planungszeit dran. „Wer zu früh entscheidet, den bestraft das Leben“, resümiert Controlling-Berater Niels Pfläging.

Doch im Handumdrehen ist der ganze Planungsaufwand Makulatur: Bereits nach drei Monaten ist über



Fast vier Monate brauchen Unternehmen im Schnitt, um ihr Jahresbudget zu erstellen – und schon nach drei Monaten sind die meisten Zielvorgaben überholt.

die Hälfte aller Budgets überholt, wie eine Befragung von 225 deutschen Controllern durch den ICV ergab. Kritiker sehen in Einjahres-Zielvorgaben, die bis in die letzten 100 Posten der Kostenstellen ausgefeilt sind, einen Anachronismus. „Wir versuchen, der Wissensökonomie des 21. Jahrhunderts mit den Werten des getakteten Maschinenzeitalters beizukommen“, moniert Pfläging, Autor von „Führen mit flexiblen Zielen. Beyond Budgeting in der Praxis“.

Traditionelle Budgetplanung ist nicht nur teuer und extrem zeitaufwendig – sie schafft auch eine „Kultur der organisierten Verantwortungslosigkeit“, ist Pfläging – selbst lange Jahre Controller – überzeugt. Das fängt schon damit an, Budgetreste zu verheizen, um Kürzungen im Folgejahr zu entgehen. Jack Welch haut in dieselbe Kerbe: „Jahreslang wurden Mitarbeiter – nicht nur bei GE – darauf getrimmt, Budgetvorgaben einzuhalten – kostete es, was es wollte.“ Salzgitter-Finanzchef Fuhrmann warnt: „Planung darf nicht zu geistiger Selbstbefriedigung ausarten. Das Inhaltliche muss im Vordergrund stehen.“ Firmen aber, die denken sich alles nur noch um die Erfüllung des Budgets dreht, verlieren oft

Wettbewerber sowie Unternehmenserfolg aus den Augen – und versinken in Mittelmäßigkeit, warnt Berater Esser. Denn Budgetvorgaben setzen falsche Anreize. Esser: „Sind Planziele Maßstab für Tantiemen, legt doch keiner die Latte zu hoch.“ Die Folge: „Kühne Geschäftsvisionen ersticken im Keim“, kritisiert Welch. Er fordert: Incentives dürfen nicht an Budgetziele gekoppelt sein. Doch die Realität sieht anders aus: Nur in jeder fünften von Horváth befragten Firma sind oder werden Zielvereinbarungen des Managements von der Budgetierung gelöst. Jede dritte will sie im Gegenteil noch stärker an die Budgeterfüllung koppeln.

Wenn Budgets so viele offensichtliche Nachteile bringen, braucht man sie überhaupt noch? Verfechter des „Beyond Budgeting“ wie Niels Pfläging fordern lautstark deren Abschaffung. Aldi, Google, UBS und Toyota machen vor: Es geht auch ohne Budget – und das sehr erfolgreich.

Doch was tritt an Stelle des Budgetplans? Jack Welch nennt es „flexiblen Aktionsplan“. Die entscheidenden Fragen dabei lauten: Wie können wir unsere Vorjahresleistung übertreffen? Und nicht: Wie können wir das Planziel maßvoll übererfüllen?

Was macht die Konkurrenz, und wie können wir sie übertrumpfen? Welch ruft auf zum Kräftemessen mit den Wettbewerbern. Nur dann könne dem Management wirklich am Herzen liegen, schneller zu wachsen.

Warum die Latte hoch legen, wenn die eigene Tantieme daran hängt?

Wohlgemerkt: Wer ohne Budgets arbeitet, hört nicht auf zu planen. Im Gegenteil – er schaut sogar viel öfter und nach Bedarf in die Zukunft. Solche „rollierenden Vorhersagen“ enthalten aber anders als Budgets keine Ziele und Leistungsvereinbarungen.

All dies erfordert jedoch ein radikales Umdenken von Management und Mitarbeitern. Gemessen werden sie nicht mehr an Planzielen, sondern am Erfolg ihres Teams im Vergleich zu anderen. Interne Rankings, wie auch Aldi sie mit seinen Filialen praktiziert, sollen anspornen, vom besten Team zu lernen. Der Knackpunkt dabei: Ohne offenen Dialog zwischen Firmenleitung und Geschäftsbereichen geht es nicht. Für solch eine dezentrale Unternehmenskultur sind aber längst nicht alle Firmen bereit. Interne Widerstände sind nicht zu unterschätzen. Auch die Schweizer Großbank UBS stellt

seit zwei Jahren ihre Planung nur Schritt für Schritt um.

Wer nicht gleich das gesamte Budget über Bord zu werfen wagt, der kann zumindest etwas verbessern. Indem er erstens Incentives vom Budget abkoppelt. Indem er zweitens wegkommt von Detailplanungen, dort, wo es nicht darauf ankommt. Laut Horváth-Umfrage tut dies aber nur jede achte Firma. Esser: „Anstatt jede halbe Erbse fürs nächste Jahr zu verplanen, ist es viel effektiver, in Erbsensäcken zu bündeln. Eine Detailplanung macht nur da Sinn, wo der Innovationsgrad hoch ist.“ Fuhrmann ergänzt: „Und schon gar nicht darf man Visionen zum Gegenstand minutiöser Planungen machen.“

Drittens sollte das Top-Management die grobe Marschrichtung vorgeben, die Linie Lösungen vorschlagen lassen und dann diskutieren. Firmen, die so vorgehen, sind bis zu drei Wochen schneller mit ihrem Budget, so Esser: „Planung ist nicht damit getan, dass der Chef wie ein Feldherr vor die Soldaten tritt und sagt: Siegt!“

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com
Betreff: **Budget**
(Leerzeichen) 1 (Leerzeichen)
Mailadresse des Empfängers

Die Schonzeit für Zahlenfüchse ist vorbei

Die Leistung der Controller wird immer messbarer. Um viel zu verdienen, sollten sie bei großen Unternehmen anheuern.

CHRISTOPH LIXENFELD

Jedes Unternehmen, das größer ist als eine Imbissbude, leistet sich heute einen Controller. Und in immer mehr Firmen sitzen die Zahlenkünstler sogar an verantwortlicher Stelle. Entsprechend gefragt sind sie – und entsprechend gut bezahlt. Doch mit gravierenden Unterschieden. Die Managementberatung Kienbaum in Gummertsbach fand heraus: Je größer die Firma, umso höher das Gehalt von leitenden Controllern. So verdient ein Bereichsleiter bei einem Mittelständler mit 50 bis 500 Mitarbeitern im Schnitt 115 000 Euro im Jahr, bei einem Konzern mit über 5 000 Angestellten sind es dagegen 185 000 Euro. Gleiches Bild eine Etage darunter: Abteilungsleiter Controlling im Mittelstand bekommen 80 000, bei einem Großunternehmen dagegen 130 000 Euro. Die üppigsten Gehälter gibt es bei Finanzdienstleistern, in Pharmazie und Chemie.

Insgesamt haben sich die Saläre leitender Controller mit einem Plus von drei Prozent entwickelt wie die anderer Führungskräfte im Unternehmen. Auffällig: Der variable Anteil des Gehalts steigt. „Sind im Vertrieb schon lange bis zu 40 Prozent variabel, so waren es bei den Controllern früher 20 Prozent“, beobachtet Christian Näser, Partner bei Kienbaum. „Im Vertrieb ist der Erfolg traditionell besser messbar als im Controlling.“ Doch jetzt erlebt Näser, dass sich diese Auffassung wandelt. Schließlich sitzen heute auch in den Dax-Vorständen Zahlenmenschen. Näser: „Haben Controller direkten Einfluss auf die Unternehmensergebnisse, lässt sich ihr Erfolg oder Misserfolg auch messen.“

Einfluss nehmen die mächtigen Buchhalter dabei meist weniger durch revolutionäre Ideen, mit deren Hilfe sich der Umsatz steigern oder gar neue Märkte erobern ließen, sondern durch spektakuläre Sparmaß-

nahmen. Daimler-Chrysler hat deshalb Ex-KPMG-Wirtschaftsprüfer Günther Fleig als Controller sogar zum Personalchef gemacht. Der dünnte dann nicht nur unter den Arbeitern am Band, sondern auch bei den Führungskräften drastisch aus. Fraglich bleibt, ob sich damit die Qualitätsprobleme der vergangenen Jahre in den Griff kriegen lassen. Dass sich alles Denken nur noch am Sparen, Verschlanken und Beschleunigen orientiert, liegt auch an den unzähligen Softwarelösungen. Die mülhen die Unternehmenslenker im Wochenrhythmus mit Kennzahlen voll und verstärken so den Glauben an die umfassende Kontrollierbarkeit. Für Andreas Schüren, Chef der Managementberatung Rölls MC Partner aus Frankfurt, ist das eine Illusion: „Zu glauben ich habe den Laden im Griff, wenn ich nur die Zahlen im Griff habe, ist Unsinn.“

Die Gehälter der Zahlenmeister

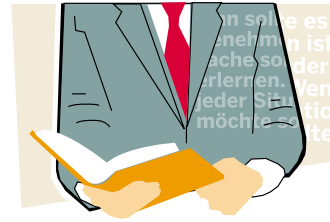
Wie viel Controller im Jahr wo verdienen können*

Mitarbeiter	Bereichsleiter		Abteilungsleiter	
	Bezüge	davon variabel	Bezüge	davon variabel
Bis 50	95 000	20 %	70 000	16 %
50 – 500	115 000	23 %	80 000	18 %
500 – 2 000	120 000	26 %	95 000	20 %
2 000 – 5 000	150 000	30 %	110 000	24 %
über 5 000	185 000	35 %	130 000	28 %

* Angaben für 2006 in Euro

Quelle: Kienbaum Management Consultants

BUSINESS BEHAVIOUR



Keine Lilien für die Frau vom Chef

Mitarbeiter oder Kunden nach Hause einladen? Für viele ist das ein Altraum. Trotzdem muss man sich manchmal mit einem Essen revanchieren. Oder weil es auch im Ausland gang und gäbe ist und der amerikanische Geschäftspartner selbst auch den Vertriebschef ins heimische Wohnzimmer eingeladen hatte. Viele Entscheider wollen ihre Nachwuchskräfte samt Partner dieser Situation auch bewusst aussetzen. Um so unauffällig zu checken, wie sie sich auf dem gesellschaftlichen Parkett halten und wie der Partner einzuschätzen ist. Ob er die Karriere unterstützt oder eher nicht. Einem Assistenzarzt, der bei seinem Professor zu Hause eingeladen war, fiel – vor lauter Aufregung – beim Aufstehen vom Tisch der Stuhl um. „Na, wenn Sie so auch operieren, wird's ja heiter“, blaffte ihn der Chef an – vor versammelter Mannschaft. Dem Assistenzarzt war es hochnotpeinlich. Der Graben, der sich an diesem Abend auftat, schloss sich nie wieder.

**GABRIELE
SCHLEGEL**

ist Dozentin für
Business Behaviour
an der
FH Bonn-Rhein-Sieg



Dass der Gastgeber bei diesen Einladungen selbst kochen muss, ist nicht nötig. Ein guter Caterer tut's auch. Für die Gäste jedoch gelten diese Spielregeln: Blumen zu schenken ist ein Muss – nur bitte nicht selbst mitbringen. Das bringt die Gastgeber nur in Stress: die Suche nach der passenden Vase, die Suche nach einem Ehrenplatz für die Blumen, das Herumpantschen mit Wasser trotz des feinen Dress. Und das schlimmstenfalls für mehrere Sträuße gleichzeitig – all das muss nicht sein. Kommen Sie ruhig mit leeren Händen, der Gastgeber ist froh darüber. Gute Gäste schicken Blumen am selben Vormittag oder wenigstens am nächsten Tag. Stillvoll ist es, ein Dankeskärtchen – bitte eigenhändig geschrieben und nicht dem Blumenhändler diktiert – hinzuzufügen. Wenn Sie bei den Gastgebern keine Irritationen auslösen wollen, wählen Sie weder rote Rosen noch Lilien – die riechen zu intensiv. Bei Asiaten und Indern sind weiße Blumen tabu, sie gelten als Trauerblumen.

Was einem Gastgeber nur in den eigenen vier Wänden passieren kann: dass man noch in Straßenkleidung den Gästen die Tür öffnet, weil diese zu früh kommen. Sich dann zurückzuziehen, um sich fein zu machen, wirkt drollig. Es bleibt nur eine Möglichkeit: Sie flüchten sich in die Privatgemächer, ohne sich zu zeigen. Gibt es Personal, so muss dies die Gäste empfangen, sie ins Wohnzimmer begleiten, Getränke servieren – und wieder abtreten. Sind Kinder des Hauses da, müssen sie einspringen – aber die müssen sich dazusetzen und Small Talk üben.

Redaktion: Claudia Tödtmann

BUSINESS BEHAVIOUR

gibt es jetzt auch als Buch:
Redline Verlag, 15,90 Euro
Zu bestellen unter
www.handelsblatt-shop.com

Wenn Sie Fragen an Gabriele Schlegel haben, schreiben Sie ihr:
hb.behaviour@vnh.de

Wenn Sie Fragen an Gabriele Schlegel haben, schreiben Sie ihr:
hb.behaviour@vnh.de