

Berufsbegleitender Masterstudiengang

Innovationsmanagement und Entrepreneurship (MBA)



Ekkehard Kappler & Johannes Lugger

Controlling von Innovationsprojekten

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2017

Impressum

Autor: em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler;
Dr. Johannes Lugger

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 4. Auflage, Erstausgabe 2011

Redaktion: Uda Lübben

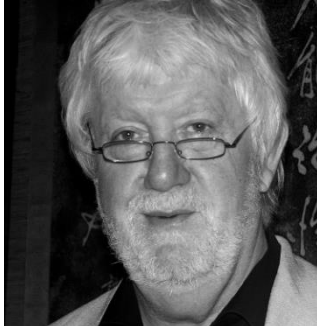
Layout: Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondrlik

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2011 - 2017

ISSN: 1869 - 2958

Oldenburg, September 2017

em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler



Hauptarbeitsgebiete:

- Unternehmensführung und Organisationsentwicklung
- Controlling und Organisationskultur
- Universitätsmanagement und Universitätsentwicklung
- Management und Entwicklung von Non-Profit-Organisationen (Krankenhaus, Heime, Vereine, Bildungseinrichtungen)
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Methodologie

Prof. Dipl.-Kfm. Dr. rer. soc. oec. Dr. rer. pol. h.c. Ekkehard Kappler (1940) ist em. o. Univ.-Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck.

Akademischer Werdegang

Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss: Diplomkaufmann (1962-1967) an der Universität München, danach bis 1973 wiss. Mitarbeiter am Institut für Industrieforschung und Betriebliches Rechnungswesen der Universität München (o. ö. Univ.-Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Dr. h.c. mult. Edmund Heinen). 1970 Promotion und 1972 Habilitation in Betriebswirtschaftslehre (Venia legendi: Betriebswirtschaftslehre).

Von 1973-1984 Professur an der Bergischen Universität/GH Wuppertal (u. a.. Dekan, Mitglied Fachbereichsrat und Senatsmitglied), anschließend bis 1995 an der Privaten Universität Witten/Herdecke; Gründungsdekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Senatsmitglied, Direktoriumsmitglied). Seit 1995 Professur an der Universität Innsbruck (u.a. Fakultätskollegiumsmitglied; Sprecher Professorenkurie; Budgetkommission; Senatsmitglied).

Längere Aufenthalte mit Lehraufträgen, etc. (Auszug): Dublin/Trinity College, Stockholm (Universität), Göteborg, Bielefeld, Klagenfurt, Lissabon (TU), Münster, München (Universität), Oldenburg, Wien (Universität und Wirtschaftsuniversität), MIT, Honolulu/Manoa Campus, Tokyo (Keizai), Kobe, Bangkok (Kasetsart U), Chengdu/ Sichuan, Macau.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Weiterbildung und Beratung: Technische Akademie Wuppertal, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie München, Schloss Hofen (Bildungszentrum des Landes Vorarlberg), Management Center Innsbruck und in zahlreichen Unternehmen und Krankenhäusern; Drehorgelspieler

E-Mail: ekkehard.kappler@uibk.ac.at

Dr. Johannes Lugger



Geboren 1975, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Innsbruck/Österreich mit den Schwerpunkten Revision, Controlling und Wirtschaftsinformatik. Tätigkeiten in unterschiedlichen Bildungseinrichtungen (Universität Innsbruck, Management Center Innsbruck, Volkshochschule Tirol). Fachbereichsleiter IT an der Volkshochschule Tirol.

Ausgewählte Publikationen:

Lugger, J. (2001). Die Sentekk AG - Realisation und Implementation einer virtuellen Firmenfallstudie als Element im Studiums- & Forschungsprozess. (Diplomarbeit)

Lugger, J. (2009). Abbildungsquellen in einem Managementlehrbuch. Eine Fallstudie. (Dissertation)

INHALTSVERZEICHNIS

HINFÜHRUNG	7
1 RICHTZEUGS	10
1.1 «con trolling» - die Fahrt, bei der Sie in Fahrtrichtung sitzen	10
1.1.1 Schritte	14
1.1.2 Controlling & Controlling-service: Lé Orgánisátión	16
1.1.3 Controlling endet nie: Das Controllingprozessen	18
1.1.4 Kennzahlen	19
1.2 «inno vativ» - vom nachträglichen Ritterschlag.....	23
1.3 «kre ativieren» - geht das überhaupt	30
1.3.1 Finden	30
1.3.2 Alltagskreativität und Emergenz	34
1.3.3 Begrenzung entgrenzen	35
1.4 «pro jekt» - manchmal wie die Jecken.....	37
2 INSTRUMENTE DES INNOVATIONSCONTROLLING	43
2.1 Instrumentenbesteck.....	44
2.2 Wissensmanagement oder die Handhabung der vollständigen Unvollständigkeit von Wissen	56
3 PROJEKTPROZESSMANAGEMENT IN INNOVATIONSPROJEKTEN.....	66
3.1 Die Rahmenbedingungen	66
3.2 Ein einfaches Innovationsprojekt - oder etwa nicht?	68
3.3 Ein komplexes Projekt - RAP!	77
3.4 Veränderungen - immer in der Gegenwart.....	83
4 ENT-GRENZEN - ODER: DIE GRÖSSTEN RAHMENBEDINGUNGEN SIND DIE MENSCHEN	89
4.1 innova-tief und krea-hoch	89
4.2 Strategisches Controlling	90
4.2.1 Leitfragen.....	93
4.2.2 Strategisches Controlling in innovativer Absicht	95
4.2.3 Wie denkt einer.....	96
4.3 Das Konzept der Gegenwartsfähigen Organisation	99
4.4 Strategisches Controlling als Repräsentation an der Grenze des Repräsentierbaren	102
4.4.1 Signifizierungen.....	102

4.4.2	Verständnisse und Missverständnisse handhaben.....	103
4.4.3	Partner im Diskurs	107
4.5	Strategisches Controlling als Angebot	109
4.5.1	Kein Konsenszwang.....	109
4.5.2	Fragen, denen Sie dankbar sein werden – eine Zusammenfassung zum praktischen Öffnen	109
LITERATURVERZEICHNIS.....		121
GLOSSAR		125

HINFÜHRUNG

Gegen Zielsetzungen ist nichts einzuwenden,
sofern man sich dadurch nicht von interessanten Umwegen abhalten lässt.
Mark Twain

Wann haben Sie zum letzten Mal etwas Neues gedacht oder gemacht? Ein kleiner Vorgeschmack: Fragen Sie Ihren Arzt nicht, was er empfiehlt, sondern fragen Sie ihn, was er täte, wenn Sie seine Mutter oder sein Vater wären. Der Tipp stammt von Gerd Gigerenzer (2007, S. 175). Wir wollen nicht allzu viel Reklame machen, doch hier passt ein Werbespruch genau auf unser Thema:

Innovationscontrolling, ein großer Kaffeverpacker drückt das so aus:

Infinite Explorations – Endlose Entdeckungen. Unser Schreiben war von vielen dieser Entdeckungen begleitet, und wir haben vielen guten Kaffee von Doris getrunken. Hinführen zum Thema könnten Sie auch Kappler/Scheytt (2006): Controlling von Innovationen oder: Wie kann man etwas sehen, das es noch nicht gibt?

Schnallen Sie sich bitte an. Sie werden nicht Rachmaninoff hören und Popcorn riechen, aber vielleicht gelegentlich an George Clooney denken und einen Kaffee brauchen. Sie werden erleben, dass auch Science Fiction als Eindruck nur Ausdruck ihrer Zeit und Ihrer Geschichte ist. Und eben nicht creatio ex nihilo. „Phantasmen erweisen sich in der Erfahrung des Sprechens als Begrenzungen der psychischen Struktur, die ein Stück fragiler Sicherheit vermittelt, die sich deshalb der Auflösung widersetzt.“ (Widmer 1990, S. 156). Gerade deshalb wollen wir Sie auf einen Flug mitnehmen zu den nützlichen Phantasmen, die Innovation, Kreativität, Projektmanagement und Controlling versprechen, denen, die das wollen. Nach einer kurzen Instruktion geht es los. Machen Sie sich aber keine Sorgen. Zumindest jetzt noch nicht. Sprechen Sie uns nach: „Dies ist nur ein Vorwort.“

Natürlich beginnen wir kryptisch. Das ist bei Anfängen, die neugierig machen sollen, immer so, auch wenn es nicht immer gelingt. Über Innovationscontrolling und Controlling in Innovationsprojekten sollen beziehungsweise wollen Sie etwas lesen. Wie soll das möglich sein? Wir wissen nicht, was für Sie neu ist. Und: Lässt sich über Innovation schreiben, ohne selbst innovativ zu sein? Lässt sich über das Neue schreiben, wenn noch niemand es kennt? Und lässt sich über das Neue schreiben, wenn es schon jemand kennt? Fragen über Fragen. Es werden noch mehr werden. Was anders könnte dem Neuen entsprechen als das Fragen?! Wir werden versuchen, weitere Fragen zu stellen, explizit oder versteckt – radikal, auch den Fragen. Diese Vorausüberlegungen im Sinn, wollen wir dieses Studienheft und das Arbeiten mit ihm selbst als ein Innovationsprojekt anlegen und so einen Eindruck sowie einige Anregungen vermitteln, wie man zu etwas Neuem eventuell und manchmal in einem Innovationsprojekt kommen könnte – und auch noch merkt, dass das der Fall ist.

Ceci n'est pas une pipe mais un *Innovationsprojekt* aussi, n'est-ce pas!

Im ersten Kapitel, das etwas länger ist, werden wir in vier Abschnitten die Grundbegriffe entfalten: Controlling, Innovation, Kreativität und Projektmanagement. In den folgenden Kapiteln werden wir diese Grundbegriffe in ihrem Einsatz, ihrer Bedeutung und ihrer Wirksamkeit im Zusammenhang mit Controlling in Innovationsprojekten in Unternehmen und anderen Organisationen zeigen. Da Controlling sich im strengen Sinne nicht von der Managementaufgabe unterscheidet, wird es Sie nicht verwundern: Wir werden weniger ausführlich auf bekannte Managementinstrumente eingehen, also das Was des Managements und des Controllings, sondern eher darauf, wie die strenge Entscheidungslogik, dieser scheinbar so wohlgeordneten Entscheidungsverfahren, gebrochen und Fantasie wieder eingeführt werden können. Es geht um das Wie von Unterscheidungen und Differenzierungen, um eine gewisse Rückgewinnung von spielerischem Umgang, dem Gewinnen von ungeahnten Anregungen in der und für die Prozess- und Projektsteuerung. Die Logik dieses Heftes will Sie mitnehmen in die komplexen Zusammenhanglosigkeiten und Zusammenhänge, die das Klima für Innovationen und Kreativität auszeichnen. Im Tiefflug über, vom und in den Dschungel.

KAPITEL 1: RICHTZEUGS

Lernergebnisse des Kapitels

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, werden Sie

- die Grundbegriffe Controlling, Innovation, Kreativität und Projekt kennen und beurteilen können,
- ausatmen,
- die Beispiele nachvollziehen und eigene Beispiele bilden können,
- durchatmen,
- den Einstieg in die spezielleren Kapitel geschafft haben,
- ein Kapitel von uns gelesen haben.

1 RICHTZEUGS

... das Auto, mit dem Kennzeichen «Bergisch Gladbach 32437» ,
bei diesem Auto brennt noch das Bremslicht. ...
Schauen Sie mal nach, ob Sie an einem Fuß keinen Schuh anhaben.
Emil

„Wir leben in einer bunten Welt, die reich an unterschiedlichen Dingen ist, das heißt an Dingen, die unterschiedlich sind und sich unterschiedlich verhalten. Die Gesetze, welche diese Welt beschreiben, sind ein Flickenteppich, keine Pyramide. Sie halten sich nicht an den einfachen, eleganten und abstrakten Aufbau eines Systems von Axiomen und Theoremen.“
(Cartwright 1999, S. 1; zitiert nach Gigerenzer 2007, S. 103)

Diese Buntheit erkennt man auch an der Gegenüberstellung von Rachmaninoff und Schönberg, Chagall und Richter, Beatniks und Raven. Diese Buntheit der Teppiche verlangt nach Richtzeugs, Selbstbewusstsein gegenüber Theorie und Lebenswelt. In Pyramiden liegen allerdings nur balsamiert Totes und von Grabräubern liegen gelassener Tand. Das beschriebene Neue ist alt.

Das Grammatikprogramm am PC meint, der letzte Satz müsste mit *Die* beginnen. Was denkt dieses Programm beziehungsweise sein Schreiber von uns? Ganz abgesehen davon, dass das Satz nicht geschlechtsneutral zu sein scheint, sonst müsste es auch *Der* zusätzlich vorschlagen.

1.1 «con trolling» - die Fahrt, bei der Sie in Fahrtrichtung sitzen

Wenn Sie «con trolling» schon innovativ finden, haben Sie sich hereinlegen lassen. Das ist nur maniert: gestelzt, ein wenig aufgesetzt auf etwas, wo man nicht sein will und drüber wohnen will oder muss. Wenn Sie sich nicht hereinlegen lassen: auch gut. Auf jeden Fall sind Sie aufmerksam geworden. Bei ersten Absätzen geht es uns da auch nicht anders: Bei ersten Absätzen ist man stets eine Spur aufmerksamer, man erhofft eine erste Verortung, schon wieder so ein komisches Wort – noch dazu mit negativer Vorsilbe, einen ersten Hinweis darauf zu lesen, was man sich da vorgenommen hat. Darum werden wir versuchen, diese Aufmerksamkeitsspanne, oder: besser: Spannung, aufrecht zu erhalten, indem wir fidel darüber schreiben und: viele Doppelpunkte einbauen und: den Absatz möglichst lange als einen eigenen Absatz belassen. Damit ist bereits Controlling angestoßen: Aufmerksam werden, aufmerken, das Eigene aufmerken, das eigene Aufmerken und das Heranmeinen (dieser Ausdruck für Controlling stammt von A. Deyhle), wo sich keiner auskennt. Übrigens, Sie sind auf der richtigen Spur: Bei Controlling sitzen Sie mit dem Blick in Flug- und Fahrtrichtung, im Rechnungswesen mit dem Rücken zum Piloten oder zur Lokomotive. Probieren Sie den Unterschied auf Ihrer nächsten Zugfahrt aus. Controlling plant, die Bilder kommen auf einen zu, werden deutlicher – bis sie vorbei sind. Rechnungswesen dokumentiert und rechnet nach, die Bilder werden kleiner und kleiner, verlieren ihren Kontext und versinken in der Vergangenheit.

Bei Heitung wird ung mit Heit getan
Bei Keitheit wird Heit mit ung Beton
Bei Ungheit wird Keit mit heit vertan
Nur nach der Heitung sieht man die Fleisch heit.

Die Gelehrten sind ziemliche Hauptwort-Junkies. Hauptwörter statt Tunwörtern. Verben werden substantiviert. Das machen wir auch, aber wir vermeiden möglichst Suffixe zu verwenden und aus Verben, Adverbien und Adjektiven *ung-Wörter*, *heit-Wörter*, *keit-Wörter* zu machen. Diese Endungen nehmen dem Tunwort die Aktivität, machen es impotent. Gelehrte sind auch Modalverben-Junkies. Leider. Was *wollten* wir noch zu *Controlling* sagen? Ach ja: Das Eigene aufmerken und so weiter: Welche Differenz *möchte* ich beseitigen und wie? Wie *kann* ich in Zukunft aufmerksam(er) werden? Stattdessen besser: Wie werde ich auf die Zukunft aufmerksam? Merken Sie das größere Aktivitätspotenzial? Auch Modalverben, wie wollen, sollen, können, nehmen das Handeln aus dem Wort, das Bewegen, Drehen und Wenden, den Prozess. Aber sobald Sie einmal erkannt haben, wie hohl die suffixierten Hauptwörter und wie rücklings Modalverben verwendet werden, wird einiges möglich: Möglichst Sätze mit entsprechenden Verben schreiben. Die reizen mehr zum Handeln. Mit einer solchen Erkenntnis beenden wir, das inkludiert Sie als Leser, ohne weiteres den ersten, wichtigen Absatz: im ersten Unterkapitel des Kapitels eins: mit der ersten Übung:

Übung 1.0:

Es geht um das Wie von Unterscheidungen und Differenzierungen und um das Rückgewinnen von spielerischem Umgang und dem Gewinnen von ungeahnten Anregungen für das Steuern von Prozessen und Projekten. Zählen Sie die *ung-Wörter* auf diesen ersten Seiten und verwandeln Sie bitte die entsprechenden Sätze möglichst in Sätze, in denen aus all diesen *ung-Wörtern* Verben, also Wörter des Tuns geworden sind, die zum Handeln auffordern.

Großmutter, warum stehen auf manchen Seiten so komische Wörter? Damit Du sie besser fressen kannst.

Ob diese ersten Seiten innovativ oder kreativ sind, sei dahingestellt. Als Autoren tun wir uns da ein wenig leichter: weil wir schreiben dürfen, was wir wollen. Wir könnten zum Beispiel auch ganz zusammenhangslose Sätze wie *Dostojewski war bedingungslos in seiner Bedingtheit* schreiben, ohne uns vor Gericht dafür verantworten zu müssen. Sie als Leser dürfen so etwas *auch*: Wer weiß, was Sie alles herauslesen werden. Wichtig auch zum jetzigen Zeitpunkt ist, dass wir Sie als Leserinnen und Leser noch nicht verloren haben, also: verloren ans Zu- und Einnicken statt Nachdenken beim Lesen. Wir sind in dieser Sache fordernder als wie kreativ. Dafür überlassen wir Ihnen alle Schlüsse, Erkenntnisse, Misserfolge, Gedanken, die Ihnen im Studium dieser Seiten begegnen. So wächst Ihr Kapital. *Einfach so* wäre gelogen, besser wäre wohl: *dreispartig so* – dazu nach zwei Absätzen mehr.

Sie erfahren von uns erst einmal die allerwichtigsten Grundlagen des Controllings (Kappler, 2006), wie es heute praktiziert und gesehen werden kann und wie

das Ganze mit dem Thema Innovation zusammenspielt. Und dass man auch Absätze mit nur zwei Sätzen und dabei keinen Satz mit einem Doppelpunkt irgendwie machen kann.

Lassen Sie uns Ihnen eine kleine Übung vorschlagen: eigentlich keine Übung, sondern eine Arbeitshilfe, gewissermaßen *Innovationscontrolling am eigenen Leib*. Sie greift auf, dass Controlling eine Differenzmaschine ist, und Sie selbst auch. Wir nennen diese Arbeitshilfe *Studien- und Lernprotokoll*.

Bitte legen Sie auf einem Blatt Papier, in einem .doc, .docx, einem .xls oder einem .xlsx nachfolgendes an, wobei die erste Spalte – das ist die zweite Spalte der nachfolgenden Tabelle, weil die erste Spalte nur zur leichteren Orientierung durchzählt und keine inhaltliche Bedeutung hat – der Legendenbildung dient:

1	Die Überschrift, das Thema		
2	Eins	Drei	Zwei
3	Eigene Geschichten, eigene Kenntnisse, eigene Meinungen, eigene Überzeugungen, eigene Erfahrungen,...	Studieren	Andere Geschichten, andere Meinungen, andere Überzeugungen, andere Kenntnisse, andere Dings,...
4	Was weiß ich eventuell von oder zu diesem Thema, Kapitel, Abschnitt, dieser Übung, aus meiner Praxis und so weiter?	Was sagt mir die «Differenz»? Wie will ich damit umgehen?	Was <i>finde ich</i> hierzu in den Dienstvorschriften, in den Arbeitsunterlagen, in der Zeitung, in der Literatur, in Gesprächen und so weiter?

Zeilenlegende:

1. Hier steht ein mögliches Denkfeld, z.B. die «Verwendung von Lernmethoden»
2. Eine Spaltennummerierung, die stets gleich lautet: eins, drei und zwei
3. Das ist die jeweilige Aufgabe
4. Dies ist von Ihnen nach und nach einzutragen und stellt ein vorläufiges Resultat Ihres Studierens dar.

Spalten eins und *zwei* sind Vorbereitungen. Ihr Studium entscheidet sich in der *Spalte drei*. Wahrscheinlich ist es kein Zufall, dass sich *drei* und *frei* reimen, allerdings werden wir auf diesen Reim nicht näher, sondern nur ungenauer eingehen. In Spalte drei sollten Sie den Unterschied zwischen eins und zwei produktiv nutzen! Durch nachdenken, nach-(Bindestreich)denken, na-ch-den-ken, reflektieren, fragen und nachfragen, fantasieren, poltern, heranmeinen, schimpfen, reimen,...

Was ist der Unterschied, der den Unterschied macht zwischen den Spalten eins und zwei?

Gemeine *richtig* oder *falsch* sind keine hinreichenden Antworten in Spalte 3. Solche Aussagen verurteilen und bieten wenig Information über irgendwelche Gründe oder Ursachen. Sie sind: langweilig und unergiebig. Besser wäre es der

Frage nachzugehen: „Unter welchen Bedingungen, inwiefern kann etwas als brauchbar angesehen werden?“, „Warum und unter welchen Bedingungen wurde etwas vorgebracht, thematisiert, verworfen, konzeptionalisiert?“ Noch ein Hinweis, der eigentlich ins Vorwort gehörte, aber von uns dort vergessen wurde: Beobachten Sie bitte immer genau, *wie* und *warum* Sie so lesen, wie Sie lesen. Auf die Frage, ob man während des Lesens atmet oder während des Atmens liest, sollte man sich stets für die richtige Antwort entscheiden. Oder beide.

Nun aber einmal genug der verquickten Wort- und Sinnspele; es folgt eine erste Übung zum Aufwärmen. Es ist eigentlich die zweite, aber wir nenne sie 1.1, weil wir 1.0 später geschrieben haben und die Mühe des erneuten Durchnummerierens gescheut haben. So ein Text ist ja eigentlich nie fertig, immer kommt noch irgendwo was dazu, und da soll man einen Überblick behalten? Nicht mit uns! Daher bekommen Sie auch noch zur Auflockerung eine kleine Geschichte:

Peter Wack, ein bekannter deutscher Manager einer noch bekannteren deutschen, dreibuchstabigen IT-Firma, meinte einmal zu einem Reporter: "Wir versuchen Innovation als Prozess und nicht als Ziel zu definieren". Im selben Interview meinte er zum Reporter, dass es bei Betriebsansiedelungsverfahren oder bei manchen länderübergreifenden Patentierungsverfahren zu unnötig langen bürokratischen Verschleppungen kommen würde. Im gleichen Interview prangert er auch noch die hohen Lohnnebenkosten und den zu harten Euro an.

Und nun eine kleine Übung zu unserem, besser gesagt: *Ihrem* Lernprotokoll:

Übung 1.1:

Was tun Sie, wenn Sie zu spät dran sind? Wie merken Sie das überhaupt? Was passiert, wenn Sie einen Auftrag nicht zeitgerecht erledigen? Wem fällt das auf? Welche (Monats-)Statistiken, Tabellen bekommen Sie regelmäßig auf Ihren Schreibtisch? Von wem? Warum? Was machen Sie damit?

Noch eine methodische Bemerkung. Es wird Übungen geben, die Sie glauben nicht beantworten zu können. Es gibt dazu nichts in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation. Warum? Im eignen Bereich finden Sie keine Analogie zu der Übung. Warum? Schließlich kann die Übung für Sie unverständlich sein. Warum? In allen diesen Fällen empfehlen wir ausgiebig *Warum?* zu fragen. Liegt es an dem Unternehmen, an Ihnen, an der Übung oder woran sonst? Diese Warum-Fragen dienen hervorragend dem Annähern an die offene/n Lücke/n. Viele der Übungen werden auch selbstreflexiv sein, auf Sie Bezug nehmen. Diese Fragen, auf die Sie antworten können, haben natürlich keine Musterlösung, denn Ihr Verständnis der Fragen und Übungen sowie Ihre Antworten gehören in Ihren Kontext. Eine mitunter hilfreiche Differenz lässt sich aufmachen, wenn Sie mit anderen über die Fragen, Übungen und Antworten sprechen. Zu uns können Sie eine Differenz aufmachen und daraus lernen, wenn Sie Ihre Antworten mit unseren Aussagen in diesem Text vergleichen, zum Beispiel mit Hilfe Ihrer in den Studien- und Lernprotokollen.

Die Überschrift, das Thema, des obigen Lernprotokolls könnte lauten: *Eigene Alltagserfahrungen mit Differenzen*. In der Spalte eins könnte stehen: Ich wache zu spät auf oder werde zu spät fertig. Spalte zwei: Meine Erfahrung ist, dass das nicht gut ankommt und manchmal Leute im Büro vielleicht deswegen komisch tun. Spalte 3: Wecker früher stellen; öfter nach der verbleibenden Zeit schauen; die folgenden Prioritäten setzen: ... Brauche ich Schulung? Wer kann mich unterstützen? ... Beim ... Überprüfen, ob ich das getan habe, was ich mir an Veränderungen vorgenommen hatte.

Diese Methode klingt ausformuliert im obigen Absatz natürlich sehr streng theoretisch (eigentlich sogar eher unstreng praktisch oder gar banal), wird aber im konkreten Einzelfall, und der gehört nur Ihnen, sich durchaus rentieren.

1.1.1 Schritte

Wir benutzen alle immer schon die Controlling-Differenzmaschine, auch wenn uns das meist nicht bewusst ist: Wir stellen Unterschiede fest. Manchmal nehmen wir sie hin, manchmal verändern wir etwas, um den Unterschied zu verkleinern oder zu vergrößern. Und manchmal ist uns der Unterschied einfach Wurst. Komisch, so etwas zu lesen, aber, verehrte Leserin, verehrter Leser, wir sind wieder einmal in einem der ersten Absätze in einem Kapitel und da ist die Spanne (die der Aufmerksamkeit) bekanntermaßen besonders groß und deswegen verwenden wir gleich eine Fleischmetapher.

So unterschiedlich ist das auch im Leben der Unternehmen. Vielleicht finden Sie das im Moment eine etwas kühne Behauptung, und sie stimmt natürlich nicht ganz, denn Controlling im Unternehmen verlangt doch ein bisschen mehr: allerdings gar nicht so viel mehr. Alle (bis auf zwei) Controllingvorgänge bestehen aus drei Schritten in eine Richtung und zwei Momenten des Zögerns:

- (1) Schreibe auf, was Du willst.
- (2) Handle und schaue nach, wie weit Du durch Dein Handeln gekommen bist.
- (3) Handle dann so, dass die festgestellte Differenz verringert wird – falls Dich das alsdann noch interessiert.
- (4) Denke über die Sinnhaftigkeit der bisherigen drei Taten nach.
- (5) Die Dynamik, das Dynamit der Punkte vier und fünf ist paradox: zögern.

Der erste Schritt verlangt, dass das Ziel aufgeschrieben wird. Manche nennen das auch das Soll oder den Plan. Ganz wichtig dabei ist, dass bei diesem Soll oder Plan drei Komponenten Beachtung geschenkt werden muss: Sie sind entsprechend umfangig auszuformulieren. Wir setzen Ihnen dazu einen Merksatz in einen Kasten, wobei wir ganz oben im Kasten drei Zeilen freilassen, um seine Wichtigkeit zu betonen:

Beim Plan müssen der Inhalt (zum Beispiel der Umsatz oder Verbesserungsvorschläge), das Ausmaß (zum Beispiel die gewünschte Höhe des Umsatzes oder die gewünschte Zahl der Verbesserungsvorschläge) und die Zeit (zum Beispiel der Zeitpunkt oder der Zeitraum für den gewünschten Umsatz oder für die gewünschte Zahl der Verbesserungsvorschläge) formuliert werden, welche erreicht werden sollen.

Wenn Sie mit dem Ausformulieren fertig sind, beginnen die Aktivitäten, um das Ziel zu erreichen, den Plan zu erfüllen, im Soll zu landen. Bevor es dazu weitergeht, belästigen wir Sie noch mit einer kleinen Geschichte:

Kerry Norman, ein bekannter US-amerikanischer Manager einer noch bekannteren amerikanischen dreibuchstabigen IT-Firma, meinte einmal zu einem Reporter: "Innovative is, who cool does." Im selben Interview stellte er den Reporter vor die Frage, ob er lieber mit einem fünfzig km/h-schnellen und zwei Schuss in der Minute abfeuernden Panzer oder in einem hundert km/h schnellen und fünf Schuss in der Minute abfeuernden Panzer auf die gegnerische Stellung zurollen würde. Im gleichen Interview prangerte er noch an, dass seine Kinder twitterten, wovon er nichts verstünde, und dass es früher einen besseren Dosenfisch gegeben hätte.

Nachdem die Ziele nach Inhalt, Ausmaß und Zeit schriftlich fixiert sind, schreiten wir zu Schritt zwei des Controllings. Mit ihm werden, ganz nach dem praktischen Bedarf, die Beobachtungspunkte benannt (stündlich, täglich, wöchentlich, monatlich, vierteljährlich...), und im weiteren Verlauf wird an diesen Punkten beobachtet und das Beobachtete notiert. Manchmal werden diese Beobachtungspunkte auch Meilensteine genannt. Bei ihnen werden Differenzen zu den drei Zielkomponenten festgehalten und mit den entsprechenden Planwerten verglichen. Beispielsweise stehen in der Jahresmitte bis zum Jahresende, der Zeitbestimmung des Ziels, noch sechs Monate zur Verfügung, der Umsatz beträgt aber bisher erst ein Drittel des gewünschten Umsatzes. Wenn Sie nicht gerade ein Spielwarengeschäft oder amazon.com betreiben, in dem der Umsatz vor Weihnachten ein ordentlicher Brocken ist, könnte die festgestellte Differenz (siebzig Prozent des Umsatzes fehlen noch bei nur mehr sechs Monaten) bedenklich sein. Auf jeden Fall ist das nun die Herausforderung und somit: ein neuer Absatz:

Wir sind beim dritten Schritt unserer kleinen Controllinglehre. Sie werden nun überlegen müssen, was sie tun wollen, um die verbleibende Herausforderung in dem verbleibenden Zeitraum anzunehmen und die Differenzen zu beseitigen. Wie mit der verbleibenden Herausforderung umzugehen ist, ist eine Tatfrage.

Vielleicht sind Einflüsse aufgetaucht: Etwa ein Konkurrent, mit dem Sie nicht gerechnet haben, ein Ihnen oder jemand anderem ungünstig erscheinender Mondkalender, der Schwager eines Mitbewerbers war in Australien auf Urlaub und hat niemandem eine Postkarte geschickt, oder eine Maschine ist kaputt gegangen, und die Reparatur hat länger gedauert als erwartet. Vielleicht war ein Ablauf auch nicht richtig geplant, das kommt fast immer vor, wenn man mit einem Instrument der Zielplanung zu arbeiten beginnt. Eine gute Idee ließ sich unter Umständen doch nicht so einfach realisieren. Die Ideen für neue Produkte lassen überhaupt zu wünschen übrig, und das alte Produkt hat den Höhepunkt seines Produktlebenszyklus

überschritten. Der Portier hat nach sechzehn Jahren endlich eine neue Brille und lässt den selbständigen Getränkeverkäufer nun nicht mehr in die Halle, und die Arbeiter haben wegen dem neuen Durst nur alte Ideen. Die Patente für ein Medikament sind abgelaufen, aber die Generikaproduktion wurde zu spät aufgenommen, der Vertriebs-Canale-Grande zu spät aktiviert oder so. Und so oder so oder so kann man anfangen zu denken, zu überlegen, zu fantasieren, ohne Fieber zu haben oder mit Fieber, ohne zu fantasieren, ganz einfach ist fast alles ja bekanntlich nicht. Dostojewski war bedingungslos in seiner Bedingtheit.

Wie auch immer: Im dritten Schritt ist mit der festgestellten Differenz umzugehen. Möglicherweise denken Sie jetzt, ja, das ist richtig, aber das kann wohl nicht mehr Aufgabe des Controllings sein, und wir erwidern in strengem Ton- und bestimmtem -fall: doch, das kann. Gibt es in Ihrem Unternehmen überhaupt Personen, die Controllerinnen oder Controller genannt werden? In kleinen Unternehmen ist das meistens nicht der Fall. Auch ist in kleinen und mittleren Unternehmen noch immer relativ selten die Managementaufgabe Controlling explizit jemandem zugeordnet. Dennoch wird auch dort Controlling praktiziert. Das wird in der Regel der Chef machen; aber auch alle Mitarbeiter kontrollieren. Auch der Busfahrer, der seinen Fahrplan einzuhalten versucht, der Ehemann, der auf dem Heimweg den Einkaufszettel abarbeitet, den ihm seine Frau mitgegeben hat, und sich trotzdem über die unterschiedlichen Arten von Mehl wundert, der Lehrling, der an dem Werkstück, das er gerade bearbeitet, noch etwas nachbessert, der Leiter einer Baugrube, der die ausgehobenen Kubikmeter mit den geschätzten Werten vergleicht, um richtig abrechnen zu können.

1.1.2 Controlling & Controllingsservice: Lé Orgánisátión

Controlling braucht zunächst keine Controller. Sonst gäbe es in kleinen Betrieben gar keine Möglichkeit zum Controlling. Controlling ist Aufgabe für jede und jeden, die irgendeine Aufgabe unter bestimmten Bedingungen übertragen bekommen oder einen Auftrag vereinbaren. In größeren Betrieben und natürlich in Großunternehmen arbeiten Menschen auf Positionen, die Controlling heißen.

Bevor wir weiter an der fidelen Theorie fiedeln, ein Paar Gummistiefel in Form einer Geschichte, die sich so oder so zugetragen haben mag.