

Plädoyer für die Selbstkontrolle



© privat

Martin Julius Bock

Martin Julius Bock wurde 1960 geboren. Er studierte Betriebswirtschaft und war unter anderem als stellvertretender Leiter Rechnungswesen und Produktmanager tätig. Seit 1994 ist er Berater beim Eulenhof Institut, seit 2000 geschäftsführender Gesellschafter der daraus entstandenen Eulenhof Consulting GmbH



m.j.bock@t-online.de

Viele Verleger und Buchhändler tun sich mit dem Thema Controlling immer noch schwer. Dabei stehen die Kosten für dessen Ein- und Weiterführung in keinem Verhältnis zu dem großen Nutzen, den dieses betriebliche Steuerungsinstrument mit sich bringt.

Spricht man als Berater Sortimenter oder Verleger, bei denen die Geschäfte gut laufen, auf das Controlling an, lautet die Antwort sehr häufig: »Wir haben unsere Kosten auch ohne Controlling im Griff und brauchen dieses Instrument gar nicht.« Außerdem habe man niemanden, der sich damit beschäftigen könne und ohnehin sei das alles viel zu aufwendig und zu teuer.

Bohrt man ein bisschen weiter und stellt beispielsweise die Frage, welche Auswirkungen es hat, wenn sich bestimmte Kosten verändern oder wie sich der Deckungsbeitrag entwickelt hat, geht beim Gegenüber häufig »der Rollladen herunter«. Ein Themenwechsel wird fällig, wenn man nicht gerade auf eine heftige Konfrontation aus ist.

Diese und ähnliche Fragen können von den Buchhändlern und

Verlegern meist also nicht ohne weiteres beantwortet werden. Jedenfalls nicht, wenn kein entsprechendes Instrumentarium in ihrem Unternehmen vorhanden ist. Wenn wir als Berater zu einem Verlag oder in eine Buchhandlung gerufen werden, die sich in einer kritischen Situation befinden oder bei denen gar eine Sanierung notwendig ist, stoßen wir meist auf

»Die Frage nach den Deckungsbeiträgen einzelner Produkte wird fast schon als Beleidigung empfunden«

eine funktionierende Buchhaltung. Dafür ist ein Buchhalter oder ein Steuerberater erledigt die Aufgaben.

In acht von zehn Fällen finden wir jedoch keine funktionierende Kalkulation oder gar ein durchgängiges

Controlling vor. Niemand weiß so recht, mit welchen Titeln tatsächlich positive Ergebnisse und mit welchen Büchern negative Ergebnisse erwirtschaftet werden. Und die Frage nach den Deckungsbeiträgen der einzelnen Produkte wird fast schon als Beleidigung empfunden.

Was die meisten Unternehmer jedoch wissen, ist, dass die Bilanz rote Zahlen ausweist – wobei man sich an dieses Rot schon seit einigen Jahren gewöhnt hat. Das Problem besteht jetzt aber darin, dass langsam das Geld ausgeht, also

Controlling Brauchen Buchhandlungen und Verlage dieses Steuerungsinstrument? Offensichtlich nicht, so die leidvolle Erfahrung von Berater Martin Julius Bock.

die Illiquidität beziehungsweise die Insolvenz droht. Warum das so ist, ob vielleicht die Produktion zu teuer oder zu wenig effektiv ist, dessen sind sich die Buchhändler und Verleger in der Regel nicht sicher – oder sie ahnen es nur ansatzweise.

Dabei wäre es doch zur rechten Zeit gar nicht so schwer und keineswegs unmöglich gewesen, ein

sprechend aufbereitet. Denn auch Controlling funktioniert nach dem Prinzip »so viel wie nötig, so wenig wie möglich«. Überblick gewinnt man nicht durch Masse, sondern durch Klasse.

Ist der Grundstein für dieses Steuerungsinstrument einmal gelegt, der Bauplan erstellt, kann das Controlling durchaus von der Buchhaltung mit gepflegt werden.



© Bildagentur-online

funktionierendes, den Bedürfnissen des Unternehmens angepasstes Controlling zu installieren. Als unverzichtbares Instrument bietet es der Geschäftsführung weit mehr Möglichkeiten, den Betrieb zu steuern, als die Zahlen aus der Buchhaltung.

So viel wie nötig

Es verlangt ja niemand von einem Verlag oder einer Buchhandlung mit drei, fünf oder zehn Mitarbeitern, dass ein eigens ausgebildeter Controller die Zahlen ent-

Dies führt allerdings manchmal zu inneren Konflikten der Buchhalter, weil sie ihre bisherige Denkweise der veränderten Perspektive anpassen müssen.

Alternativ kann auch der Chef selbst das Controlling übernehmen. Kommen diese Möglichkeiten nicht in Frage, dann muss die Aufgabe von einem externen Dienstleister übernommen werden – so wie das in vielen Unternehmen ganz selbstverständlich beispielsweise mit der Lohnabrechnung oder der Buchhaltung geschieht.

Dieser externe Controller erhält die vereinbarten Zahlen und Daten. Er kommt einmal im Monat vorbei – wenn keine größeren Probleme auftauchen, kann das auch vierteljährlich sein – und bespricht mit den Verantwortlichen den vereinbarten Bericht. Zusätzlich haben Buchhandlung oder Verlag in ihm auch einen Sparringspartner, der nicht mit Betriebsblindheit geschlagen ist.

Ein weiterer Aspekt, der für ein ausgereiftes Controlling spricht, ist das Thema Rating beziehungsweise Basel II. Im Laufe des Ratings wird sich zwangsläufig die Frage nach einer funktionierenden Kostenkontrolle stellen. Gibt es in einem Unternehmen, bei dem ein Rating ansteht, kein Controlling, dürfte sich das nicht gerade positiv auf das Rating-Ergebnis auswirken. Vielleicht verlangt die Bank sogar, dass die entsprechende Buchhandlung, der entsprechende Verlag ein Controlling einführen, wenn sie weiterhin Kunde des Kreditinstituts bleiben wollen.

Nicht zuletzt deshalb sollte man nicht abwarten, bis Controlling durch äußere Zwänge notwendig wird, sondern schon früh und freiwillig ein funktionierendes Steuerungsinstrument aufbauen. Damit lassen sich Chancen besser und schneller erkennen und Krisen kommen idealerweise gar nicht erst auf. **b**

Sagen Sie uns Ihre Meinung: boersenblatt@mvb-online.de