

Botthof / Hölzl / Raslan

Psycho-Logik für Controller

Zahlen verständlich präsentieren, Konflikte managen

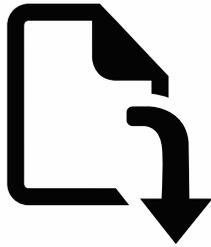
Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Checklisten
- Gesprächsleitfäden
- Vorlagen
- Mustergrafiken

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

Psycho-Logik für Controller

Heinz-Josef Botthof

Franz Hölzl

Nadja Raslan

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-07128-1 Bestell-Nr. 11403-0001
EPUB ISBN: 978-3-648-07129-8 Bestell-Nr. 11403-0100
EPDF ISBN: 978-3-648-07130-4 Bestell-Nr. 11403-0150

Heinz-Josef Botthof | Franz Hölzl | Nadja Raslan

Psycho-Logik für Controller

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, Markt am Inn

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	10	103	
Ein Wort zuvor			11
1 Die neue Rolle des Controllers			13
2 Berichte – Zahlen ins rechte Licht rücken			19
2.1 Berichte vorbereiten			24
2.1.1 Schrittweise vorgehen			25
2.1.2 Fakten schnell erarbeiten			26
2.1.3 Die Vier-Verständlichmacher			29
2.1.4 Wie „tickt“ der Adressat? – die verschiedenen Lerntypen			31
2.2 Wie Zahlen wirken			34
2.3 Über den Umgang mit Informationen			38
2.3.1 Informationsmanagement			39
2.3.2 Informationsangebot			40
3 Präsentationen – die Liveperformance			43
3.1 Präsentation – so wird sie professionell			44
3.1.1 Diagramme und Tabellen			44
3.1.2 Medien für die Visualisierung			50
3.1.3 Visualisierung – darauf kommt es an			55
3.1.4 SMART und AIDA			59
3.2 Vorbereiten der Präsentation			62
3.2.1 Das Publikum analysieren			63
3.2.2 Mit Einwänden umgehen			64
3.2.3 Mit Fragen umgehen			66
3.2.4 Drehbuch für die Präsentation			69
3.2.5 Stolperstein Lampenfieber			77
3.2.6 Schwierige Situationen meistern			79
4 Typische Einsatzszenarien für Controller			83
4.1 Jahresabschlussanalyse: Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens darstellen			84
4.1.1 Jahresabschlussanalyse – worum es geht			85
4.1.2 Fallbeispiel Outdoor Equipment AG			90

Inhaltsverzeichnis

4.2	Realistische Planzahlen einholen und verhandeln	101
4.2.1	Planzahlen verhandeln - worum es geht	102
4.2.2	Planungsinhalt und -zeithorizont	103
4.2.3	Bottom-up oder Top-down?	104
4.2.4	Ablauf des Planungsprozesses	104
4.2.5	Fallbeispiel Bauunternehmer Sonner GmbH	105
4.3	Abweichungsanalyse	116
4.3.1	Abweichungen analysieren - worum es geht	116
4.3.2	Ziele der Abweichungsanalyse	117
4.3.3	Ablauf der Abweichungsanalyse	118
4.3.4	Fallbeispiel Zahnradfabrik Rabe AG	119
4.4	Ergebnisse darstellen und Maßnahmen diskutieren	130
4.4.1	Ergebnisse und Maßnahmen - worum es geht	131
4.4.2	Kurzfristige Erfolgsrechnung (KER)	131
4.4.3	Fallbeispiel Schreibwarenfabrik Schreibfix GmbH	134
4.5	Den Vergleich mit besonderen Leistungen wagen - Benchmarking	142
4.5.1	Benchmarking - worum es geht	142
4.5.2	Fallbeispiel Automobilzulieferer Wagner AG	146
4.6	Finanzierungsentscheidungen vorbereiten und treffen	155
4.6.1	Finanzierung - worum es geht	155
4.6.2	Phasen der Finanzierung	159
4.6.3	Vorbereitung	162
4.6.4	Fallbeispiel Speed & Security	174
4.7	Investitionsentscheidungen richtig vorbereiten und darstellen	175
4.7.1	Investitionsentscheidungen - worum es geht	175
4.7.2	Vorbereitung	178
4.7.3	Fallbeispiel Sonnenschein-Immobilien	190
5	Spannungsfeld Controlling	193
5.1	Rollen und Kompetenzen des Controlllers	196
5.2	Überzeugungsarbeit leisten: Diskutieren und Argumentieren	200
5.2.1	Vorbereitung auf Controllinggespräche	200
5.2.2	Überzeugend argumentieren	203
5.3	Das Controllinggespräch führen	204
5.4	Mit Widerständen umgehen	205
5.4.1	Widerständen aktiv begegnen	208
5.4.2	Schlüsselkompetenz - professionell fragen	208
5.4.3	Funktionen von Fragen	208
5.4.4	Regeln für das Fragen	209
5.4.5	Widerstände lösen durch Problemlösungsfragen	209
5.5	Schwierige Gesprächspartner	210

6	Konflikte im Controlling erfolgreich meistern	213
6.1	Konfliktanalyse: Sich einen Überblick verschaffen	215
6.2	Strategie der Konfliktlösung	216
7	Was bringt die Zukunft?	219
		
8	Schlussbetrachtung	223
	Stichwortverzeichnis	225

Ein Wort zuvor

Zahlen nehmen in unserer Arbeitswelt einen großen Raum ein. Je komplexer Sachverhalte werden und je knapper die Zeit wird, umso mehr möchten wir die Situation durch Zahlen und Kennzahlen darstellen — knapp und eindeutig. Zahlen sind also eine durchaus wichtige Sache in unserer Arbeitswelt. Sie stellen verdichtete Fakten in vergleichbarer Form dar, geben den Lesern die Chance, eine Vielzahl von Daten in kurzer Zeit zu verarbeiten. Dargestellt als Grafik sind sie für die Betrachter optisch leicht zu erfassen und bleiben besser in Erinnerung. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ ist ein viel zitierter Spruch, der heute dennoch selten beherzigt wird. Fluten von Zahlen, häufig in Tabellen, dominieren die Berichterstattung und sorgen eher für Verwirrung als für Klarheit.

Mit Zahlen kann aber auch einfach manipuliert werden. Der Controller muss sich dessen sehr bewusst sein. Sowohl ihr positiver als auch negativer Einfluss muss ihm ganz deutlich sein. Der Titel Psycho-Logik drückt aus, dass auch diese Möglichkeit betrachtet werden soll. Zahlen sind nicht eindeutig. Sie werden vom Betrachter interpretiert und erhalten damit ihre Bedeutung. Wer die Wirkung von Zahlen sowie deren Darstellung kennt, kann dieses Wissen gezielt einsetzen, um zu überzeugen. Wir nehmen Einfluss — allerdings getragen von dem Gedanken der positiven Zielerreichung für ein Unternehmen, eine Abteilung, eine Geschäftsaktivität.

Das Buch will für die psychologische Wirkung rund um Zahlen Sensibilität schaffen und den Leser darüber informieren, wie Zahlen wirken. Welche Aussagen sind durch Zahlen möglich? Welche Erwartungen hat der Leser, wenn er Zahlen in Berichten liest? Zahl ist nicht gleich Zahl — es wird verdeutlicht, was man durch die Form der Darstellung bewirken kann. Mit Zahlen eindeutig zu kommunizieren, ist nicht möglich. Sie unterliegen wie andere Informationen auch der jeweiligen Interpretation des Betrachters — die zudem situativ beeinflusst wird.

Das Buch bietet Ihnen u. a. Antworten auf folgende Fragen:

- Wie kann man mit Zahlen richtig umgehen?
- Wie wirken Zahlen überhaupt?
- Wie wirken Zahlen eindeutig?
- Welche unterschiedlichen Wahrnehmungen haben wir?
- Was ändert sich, wenn aus Zahlen Grafiken werden?
- Welche Wirkungen haben Farben in Grafiken?
- Welche Besonderheiten müssen wir bei der Präsentation von Zahlen berücksichtigen?

Ein Wort zuvor

- Welche Rolle spielen Zahlen in Berichten?
- Welche Konflikte können durch Zahlen entstehen?
- In welchem Spannungsfeld agiert Controlling?
- Wie verändert sich die Rolle des Controllers?
- Was wird zukünftig für das Arbeitsfeld Controlling wichtig?

Sie erfahren, wie Sie Zahlen optimal und überzeugend einsetzen können. Wir betrachten die Grenzen von Zahlen und die besonderen Risiken, die mit ihrer Verwendung verbunden sind. Aus der Vielzahl von verfügbaren Kennzahlen muss jede Einheit diejenigen herausfinden, die zur Information und Steuerung des Unternehmens von Belang sind. „Weniger ist mehr“ ist der Ratschlag an dieser Stelle.

In zahlreichen Einzelbeispielen aus dem Alltag des Controllers betrachten wir sehr konkret, wie Zahlen wirken und wie man in der jeweiligen Situation mit Zahlen umgehen sollte. Diese Fallbeispiele geben Ihnen nicht nur allgemeine Anregungen, sondern zudem die Möglichkeit, Ihre aktuelle Darstellung solcher Fälle zu überprüfen. Wir wollen Ihnen dabei helfen, Ihre Darstellung von Zahlen ansprechend, präzise und vollständig zu machen. Mögliche Risiken und Fehler werden selbstverständlich ebenso gezeigt.

Zahlen wirken im Vergleich zu Worten zunächst klar und eindeutig. Diese Ansicht wird von vielen Personen vertreten, die oft mit Zahlen zu tun haben. Dabei wird vergessen, dass wir durch die Auswahl und die Darstellungsform der Zahlen durchaus manipulieren können. Die Zahlen unterliegen ebenso wie die Worte immer der Interpretation des Betrachters oder Zuhörers.

Manchmal verursachen Zahlen schwierige Gesprächssituationen oder sogar Konflikte. Auch dazu liefert das Buch Unterstützung. Kritische Situationen zu erkennen, mit Empathie Widerstände im Vorfeld zu erahnen und mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren, ist eine der zentralen Aufgaben.

Sie lernen in dem Buch, wie Sie Zahlen aufbereiten und darstellen können, damit sie die gewünschte Wirkung haben. Beispielhafte grafische Gestaltungen geben Ihnen weitere Anregungen.

Die empfängerorientierte Kommunikation steht im Fokus der Ausführungen. Was nutzt es, Zahlen in einer Weise darzustellen, wie sie vom Leser oder Hörer nicht verarbeitet und aufgenommen werden können? Finden Sie heraus, welche Art der Darstellungen sich für Ihr Umfeld eignet, und setzen Sie die Erkenntnisse konsequent um.

1 Die neue Rolle des Controllers

Unsere Arbeitswelt ist stark arbeitsteilig und international ausgerichtet. Seit einigen Jahren wird eine deutliche Zunahme der Komplexität wahrgenommen. Zudem werden die Zyklen der Veränderung immer kürzer und die Ressourcen in Form von Personal aufgrund der Kosten, die sie verursachen, minimiert. Ein weiterer Faktor ist die knappe Zeit – getrieben von den Ansprüchen der Kunden, die immer schneller bedient werden wollen. Daraus ergibt sich ein magisches Viereck aus Komplexität – Dynamik – Ressourcen – Zeit. Jede einzelne Komponente ist schon schwer steuerbar. In der Realität kommen die Wechselwirkungen noch hinzu und erschweren die Aufgabe.

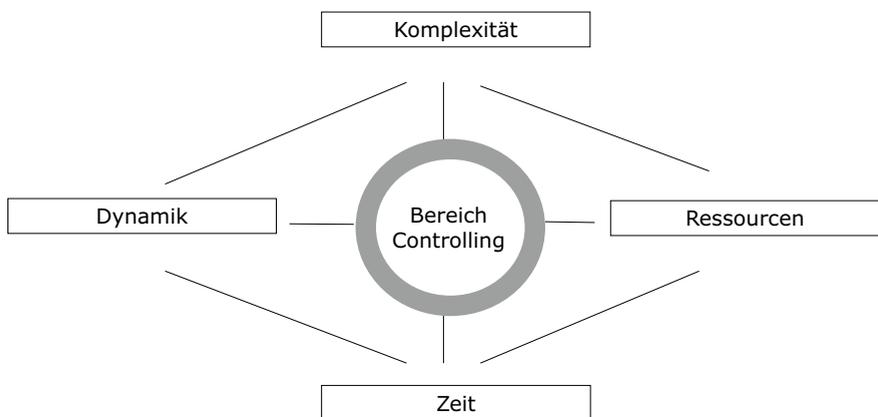


Abb. 1: Magisches Spannungsfeld – Controlling und diverse Einflussfaktoren

Wie eingangs beschrieben, können Zahlen sehr hilfreich sein, um Sachverhalte auf eine einfache und verständliche Weise darzustellen. Alles was wir messen und damit präzise darstellen können, verschafft Klarheit und Sicherheit im Hinblick auf unsere Aussagen. Internationale Standards, z.B. im Rechnungswesen, suggerieren eine absolute Vergleichbarkeit der Daten. Die Globalisierung sorgt für einen enormen Druck, diese Vergleichsmöglichkeiten herzustellen, und löst zudem eine enorme Dynamik aus. Die Vielzahl der Kennzahlen wird unübersichtlich und deren wirkliche Vergleichbarkeit bleibt fragwürdig. Jeder Anwender neigt dazu, die Aussagen der Kennzahlen in seinem Sinne zu nutzen. Verfälschungen bleiben dabei nicht aus. Also darf es nicht nur um die Zahl als solche gehen, vielmehr stehen ihre Bedeutung und das mit ihr verfolgte Ziel sowie die verwendeten Basisdaten/Basis-