

BERND MÜLLER



Leistung lohnt sich!

Wenn Sie Leistung definieren und messbar machen!

Kosten- und Leistungsrechnung heißt das Unterrichtsfach, mit dem sich Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure – ob im Studium oder in der Berufsschule – herumschlagen. Doch aus dem Lehrfach Kosten- und Leistungsrechnung wird meist schon in der zweiten Vorlesung schlicht das Fach Kostenrechnung.

Warum wohl vereinfachen Professoren und Berufsschullehrer den Lehrstoff des Fachs Kosten- und Leistungsrechnung und reduzieren ihn auf die Hälfte, die Kostenrechnung? Warum wird das Fach Leistungsrechnung nicht gelehrt? Warum ist andererseits das Wort „Kosten“ in Wissenschaft und Praxis in aller Munde: Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, variable Kosten, Fixkosten, Produktionskosten, Kostenfaktor Mensch ... ?

Führen heißt „nach vorne sehen“

Warum wird den Kostenrechnern, alias Controllern, das Feld der Unternehmensführung quasi kampflos überlassen? Heißt kontrollieren nicht „nach hinten sehen“ – durch den Rückspiegel? Nachher ist man bekanntermaßen immer schlauer. Aber mit dem Controller ist es wie mit der Feuerwehr, er kommt meist zu spät. Meint Führung nicht vielmehr „nach vorne sehen“ – durch die Windschutzscheibe – und „zum Ziel führen“?

Die Antwort auf all diese Fragen ist geradezu menschlich einfach: Nach hinten sehen und Kosten addieren, um dann zu

sagen dass die Summe zu hoch sei, das stellt in Sachen Ausbildung, Unternehmertum und Visionen keine allzu großen Herausforderungen an das vermeintliche Führungspersonal. Die Beherrschung nur einer Grundrechenart – der Addition von Kosten – ist alles, was die Führungskraft dafür mitbringen muss.

Um aber zum Leistungsrechner zu werden, fehlt es den meisten Führungskräften bereits an einer hinreichend spezifischen und messbaren Definition des Begriffs Leistung. Denn: Als Leistung sollte nur die Leistung bezeichnet werden, die auch einen Beitrag zur Zielerreichung (zum Beispiel Absatz oder Umsatz) erbringt. Andere Leistungen kann man getrost als Fehl-Leistung, wie die eines Hamsters im Laufrad, bezeichnen.

Vom Kosten- zum Leistungsrechner

Vielleicht ist es gerade die Sorge, Fehl-Leistung im eigenen Betrieb aufzudecken, die Führungskräfte davon abhält, Leistung in ihrem Unternehmen exakt zu definieren und messbar zu machen. Vielleicht ist es aber auch schlicht die fehlende Vorstellung von der Zielfunktion des eigenen Unternehmens und der sie beeinflussenden Variablen.

Nehmen wir an, das Ziel eines Unternehmens sei ein bestimmter Umsatz. Die Zielfunktion liest sich wie folgt:

Der Umsatz ist eine Funktion der Gesamt-Leistung. Sie ergibt sich – bei linearer Zielfunktion – als Summe der Produkte der einzelnen Leistungsarten mit deren Leistungsgewichten.

So kann die Zielfunktion vereinfachend dargestellt werden:

$$U = f(L) = x_1 \cdot L_1 + x_2 \cdot L_2 + \dots + x_n \cdot L_n$$

Dabei bedeuten:

U: Umsatz / f: Funktion / L: Leistung / $L_{1...n}$: Leistungsarten / $x_{1...n}$: Gewichte, mit denen die Leistungsarten in die Zielfunktion eingehen

Leistung definieren, messen und managen

Dazu ein Beispiel: Ein Konsumgüterhersteller verkauft seine Produkte über Händler an Endkunden. Dieser Konsumgüterhersteller möchte nun die Leistung seiner Händler bemessen. Der „schlaue“ Hersteller weiß, dass der Umsatz seiner Händler keine Leistung ist, sondern das Ergebnis der Leistungen seiner Händler in der Vergangenheit. Demzufolge fragt er sich, welches die zukünftigen Leistungen seiner Händler sein könnten, die einen positiven Beitrag zum Umsatz an die Endkunden leisten.

Unser „schlauer“ Hersteller ist sich sicher, dass neben anderen Variablen eine gute Platzierung seines Produktes im Schaufenster seiner Händler ebenso eine notwendige Handelsleistung ist wie eine gute Platzierung in deren Ladengeschäft. Damit sieht seine – zugegeben vereinfachte – Zielfunktion wie folgt aus:

$$U = x_1 \cdot \text{Schaufensterplatzierung} + x_2 \cdot \text{Ladenplatzierung}$$

Angenommen, unserem „schlauem“ Hersteller ist bewusst, dass die Ladenplatzierung einen größeren Einfluss auf den Umsatz hat als die Schaufensterplatzierung. Demzufolge gewichtet er die Ladenplatzierung höher als die Schaufensterplatzierung, vielleicht 60 zu 40. Seine Zielfunktion sieht dann wie folgt aus:

$$U = 0,4 \cdot \text{Schaufensterplatzierung} + 0,6 \cdot \text{Ladenplatzierung}$$

Dieses Beispiel lässt sich nun beliebig verfeinern: So kann der „schlaue“ Hersteller die Leistung seiner Händler nicht nur danach beurteilen ob sein Produkt im Schaufenster oder im Laden platziert ist, sondern auch wie es dort platziert ist. Er würde also in unserem Beispiel ein weiteres Gewicht für die Qualität der Platzierung in die Zielfunktion einbauen.

Sie sehen bereits an diesem einfachen Beispiel, warum Führungskräfte, Professoren und Berufsschullehrer das Fach Kosten- und Leistungsrechnung gerne auf das Fach Kostenrechnung reduzieren. Leistungsrechnung zählt zur hohen Schule der Unternehmensführung.

Leistungsorientierung in der Vertriebs- und Marketing-Praxis

Wenn Sie sich fragen, wie das Prinzip der Leistungsrechnung in der Praxis eingesetzt werden kann, vielleicht geben Ihnen

die folgenden beiden Beispiele erfolgreicher Unternehmen eine Vorstellung davon.

1. Praxisbeispiel B2B

Ein weltmarktführendes Unternehmen steuert seinen weltweiten Außendienst (ca. 250 Mitarbeiter) nach dem Prinzip der Leistungsrechnung. Gemäß einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang werden verschiedene Aktivitäten des Außendienstes in eine Prozessfolge gebracht und systematisch gemessen. Dabei ist der Output einer Prozessphase gleichzeitig der Input der darauf folgenden Prozessphase. In einem systematischen Aktivitäten-Benchmark werden wöchentlich Soll-Ist-Vergleiche, Vergleiche zwischen den einzelnen Außendienstmitarbeitern und Vergleiche zwischen den Landesgesellschaften gezogen und Unterschiede systematisch „gemanaged“. Der Controller ist hier kein Kostenrechner, sondern ein Leistungsrechner, der die Aktivitäten je Prozessphase und Außendienstmitarbeiter sowie die Effizienz jeder Prozessphase (Output dividiert durch Input der Phase) misst und die o.g. Vergleiche anstellt, um der Vertriebsleitung die notwendigen Informationen zur Leistungssteuerung zu beschaffen.

2. Praxisbeispiel B2C

Ein Unternehmen für technische Gebrauchsgüter hat in Zusammenarbeit mit dem Autor dieses Artikels ein leistungsorientiertes Vertriebskonzept für seine Absatzmittler/Händler entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Mit diesem Vertriebskonzept werden die Händler dieses Unternehmens gezielt mit Anreizen zur Vermarktung der Produkte dieses Unternehmens aktiviert. Die reine Größe eines Handelspartners zu provisionieren hieße, lediglich den gegenwärtigen Umsatz, das heißt die Leistung der Vergangenheit zu honorieren. Das Vertriebskonzept ist daher darauf ausgerichtet, zukunftsgerichtete Leistungen des Handels zu honorieren. Solche Leistungen sind beispielsweise die Präsentation der Unternehmensmarke in Schaufenster, Ladengeschäft und Internetauftritt des Händlers sowie die Schulung des Handelspersonals und die Vorführung der Produkte des Herstellers durch das geschulte Handelspersonal. Die Handelsleistungen werden halbjährlich systematisch gemessen. Die Einkaufskonditionen des Handels werden entsprechend der gemessenen Leistungen des einzelnen Händlers ebenso halbjährlich angepasst. Denn: Leistung lohnt sich!

Die Blickrichtung wechseln

Richten auch Sie den Blick von hinten (Kontrolle) nach vorne (Führung). Implementieren Sie leistungsorientierte Prinzipien in Ihrer Unternehmensführung. Die Motivation Ihrer Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing sowie Ihrer Absatzmittler ist Ihnen sicher.

Bernd Müller

reborn consult

Agentur für Vertriebseffizienz

www.reborn-consult.de